

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Bárbara Cé Englert

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FOCO NO CARGO OU  
NA CARREIRA?

Porto Alegre

2009

Bárbara Cé Englert

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FOCO NO CARGO OU  
NA CARREIRA?

Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre

2009

Bárbara Cé Englert

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: FOCO NO CARGO OU NA  
CARREIRA?

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Conceito final:**

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.

---

Prof.

---

Orientador – Prof. Roberto Lima Ruas – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, devo agradecer aqueles que sempre me proporcionaram o que a vida pode oferecer de melhor: amor, educação, ética, carinho, respeito. Meus pais. Sem eles, toda a luta diária ficaria muito mais árdua e sem sentido. Eles com certeza são os meus exemplos!

A minha irmã Vicky o meu muito obrigada pelo apoio, incentivo e auxílio nos momentos decisivos não só do trabalho de conclusão, mas principalmente da vida!

Como forma de reconhecimento, preciso destacar alguns grandes amigos que, cada um a sua maneira, me incentivaram e motivaram para que tudo isso se tornasse realidade: Carol – grande parceira de UFRGS - e Marcel e Raquel – que me estenderam a mão quando eu mais precisei.

Agradeço também as minhas queridas amigas Mel e Roberta, que me auxiliaram não somente com toda a energia e animação delas, mas também me forneceram ferramentas para a execução deste trabalho: materiais de referências, trocas de experiências, gravador...

Às empresas que participaram da pesquisa – incluindo todos os gestores e colaboradores, com referência especial à Laura Sattealam – serei eternamente grata! Obrigada por terem me aberto as portas e possibilitado a concretização deste estudo. Nessa linha, agradeço toda uma etapa de desenvolvimento profissional ao Ricardo Ruzzarin, que sempre me apoiou e me incentivou a ter brilho nos olhos em cada atitude tomada.

Por fim, agradeço aqueles que sempre me apontaram o caminho, me deram direcionamentos e me mostraram a luz durante o trabalho: meu orientador Roberto Ruas e minha co orientadora Francielle Molon. Vocês foram essenciais para que tudo isso se concretizasse!

## RESUMO

Com o acelerado desenvolvimento das relações, das negociações e dos acontecimentos, surge nas empresas a necessidade de se otimizar os recursos: financeiros, materiais e humanos. Sobre este último pode-se dizer que o aproveitamento do mesmo está inteiramente ligado com seu desenvolvimento e a sua preparação para enfrentar os obstáculos do dia-a-dia. A identificação de talentos e a sua correta preparação para assumir novos desafios podem garantir à organização diferenciais importantes no futuro.

Na linha de repensar sistemas e caminhos, a fim de identificar e desenvolver os talentos, identificou-se a necessidade de se explorar a aplicação de uma nova metodologia da avaliação de desempenho: a visão de mapas de carreira. Este novo modo de analisar a performance das pessoas nas organizações deixa de lado a idéia de cargo, para se aprofundar em processos ou linhas de atuação. O presente trabalho tem a intenção de analisar dois estudos de casos a respeito do assunto e levantar e analisar as percepções de indivíduos que possuem vivência com a metodologia e, assim, identificar as diferenças entre as duas metodologias.

Após a realização das entrevistas, observou-se atores afinados com o método e com as práticas de avaliação. Quanto à metodologia, concluiu-se que ela se apresenta em status de aperfeiçoamento. Os ganhos apontados com a implantação da mesma justificam o esforço de inovação: melhor orientação estratégica para a empresa, gestão mais efetiva para os gestores e a preparação dos colaboradores para novos desafios, entre outros.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas: a integração dos subsistemas de Recursos Humanos .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 – Ciclo da Gestão do Desempenho.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – Histórico do Processo de Avaliação.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4 – Mapa de Cargo X Mapa da Carreira.....</b>	<b>47</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1 - Perfil dos entrevistados Empresa A.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 2 - Perfil dos entrevistados Empresa B.....</b>	<b>33</b>

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2. OBJETIVOS.....	13
1.2.1. GERAL.....	13
1.2.2. ESPECÍFICOS.....	13
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>15</b>
2.1. GESTÃO DE PESSOAS.....	15
2.1.1. OS SUBSISTEMAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	17
2.2. GESTÃO DA PERFORMANCE.....	19
2.3. A AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE.....	22
2.3.1. EVOLUÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE.....	22
2.3.2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
2.4. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	25
2.4.1. NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	28
2.5. TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS.....	29
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>31</b>
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	32
3.3. COLETA DE DADOS.....	34
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	35
<b>4. ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>38</b>
4.1. EMPRESA A:.....	38
4.1.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.1.2. MISSÃO E VISÃO.....	38
4.1.3. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	39
4.1.4. HISTÓRICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	39
4.2. EMPRESA B:.....	42
4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	42
4.2.2. ESTRATÉGIAS DE SERVIÇOS.....	43
4.2.3. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	43
4.2.4. HISTÓRICO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	44
<b>5. A METODOLOGIA DE MAPA DE CARREIRA.....</b>	<b>45</b>
5.1. O QUE É MAPA DE CARREIRA?.....	45
5.2. OBJETIVOS DA METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA.....	48
5.3. BASE METODOLÓGICA: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	48
5.4. IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA.....	49
<b>6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
6.1. PERCEPÇÃO DO TEMA “AVALIAÇÃO”.....	51
6.1.1. EMPRESA A.....	51
6.1.2. EMPRESA B.....	53
6.2. FATORES MAIS RELEVANTES DA AVALIAÇÃO.....	54
6.3. O PROCESSO DE MUDANÇA.....	57
6.3.1. EMPRESA A.....	57
6.3.2. EMPRESA B.....	58
6.4. DIFERENÇAS ENTRE AVALIAR/SER AVALIADO POR CARGO E AVALIAR/SER AVALIADO POR CARREIRA.....	60
6.5. RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO.....	61
6.6. RESULTADOS ESPERADOS A LONGO PRAZO.....	67
6.7. PRÉ-REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA.....	69



6.8. PÚBLICO A QUEM DEVE SER DIRECIONADO A METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA .....	70
6.9. POSSIBILIDADES DE MELHORIAS NO PROCESSO E NA METODOLOGIA.....	71
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>75</b>
<b>8. BIBILOGRAFIA .....</b>	<b>78</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Desde a consolidação da Era da Informação, se fala que o maior bem das empresas são as pessoas que nela atuam e que se empenham diariamente para a construção dos resultados e o alcance dos objetivos daquela. Kets de Vries (2009, p. 18) afirma que são os indivíduos que fazem a diferença entre “as organizações simplesmente boas e as excelentes”. O que difere uma instituição de outra é a equipe que a forma.

Albuquerque (2002) constata que é a competência dos colaboradores que faz uma empresa responder positivamente a novas oportunidades. A vantagem competitiva – tão almejada no atual cenário global - é garantida unicamente, através da obtenção do conhecimento e do seu contínuo aprimoramento. Por mais que sejam traçadas estratégias, que surjam novas teorias e ferramentas a respeito de como planejar, tudo se torna em vão se a organização, através de seus colaboradores, não conseguir diferenciar seu produto ou serviço. Essa realidade se aplica tanto na concorrência entre empresas quanto na disputa entre os profissionais.

Não se trata de uma nova panacéia gerencial, nem de uma nova abordagem estratégica, mas da percepção comum, formada ao longo dos séculos, de que o que garante a prosperidade e o sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arregimentar e organizar recursos e canalizar energias para transformar a realidade ao nosso redor, atendendo assim, às nossas necessidades individuais ou à sociedade que nos cerca. (RUZZARIN et al, 2006, p. 14)

Como exposto acima, nota-se que somente os seres humanos, e mais nenhum outro ser vivo ou tecnologia, são capazes de garantir a perpetuidade de uma instituição. Esta continuidade referida deriva do conjunto de conhecimentos, capacidades e competências que cada um de nós – individual ou coletivamente – detém, direciona e torna em ações efetivas para a realização dos melhores resultados possíveis para a organização.

O processo citado acima demonstra o porquê de cada um dos indivíduos ser único para a organização. É no “deter”, “direcionar” e “tornar em ações efetivas”, que as pessoas se destacam ou não entre os demais – desencadeando, assim, o surgimento dos talentos e sucessos.

Com o objetivo de retenção dos casos de colaboradores de destaque, o mercado vem trazendo uma discussão à tona: como valorizamos e reconhecemos estes talentos das organizações de maneira adequada e diferenciada? Remuneração superior, um clima organizacional favorável, a existência e a possibilidade de crescimento interno, a realização de treinamentos focados (desenvolvimento contínuo) e desafios constantes são algumas das respostas encontradas. (Kets de Vries et al, 2009; Ruzzarin et al, 2006).

Porém, tão importante quanto debater estes assuntos citados, é refletir a respeito de como se identificam os talentos e de como é possível desenvolver os colaboradores já atuantes na organização para que possam ter uma performance mais expressiva e conectada com os objetivos estratégicos traçados. Albuquerque (2002) faz muitos questionamentos sobre este tema, tais como: “Como prover a organização com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos? Como desenvolver as competências distintivas de que ela necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo?”. Nas últimas décadas, a Avaliação de Competências tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas para solucionar esta questão.

Hipólito (2008, p.60) aponta que:

Por traduzir a essência do processo de desenvolvimento das pessoas, as avaliações centradas em competências e complexidade tem servido de apoio para decisões de carreira, sucessão, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e para aquelas relacionadas à parcela fixa da remuneração. (Hipólito, 2008, p.60)

A existência de avaliações de performance possibilita que as ações promovidas pela área de Recursos Humanos – quanto a treinamento, desenvolvimento, remuneração, sucessão - estejam de acordo e integradas com a estratégia da organização e, assim, possibilitem a existência de equipes mais qualificadas e comprometidas.

### 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Comumente, vê-se a Avaliação por Competências sendo aplicada em diferentes Instituições através de um instrumento que considera como guia norteador para o processo a descrição do cargo atual do colaborador. Ou seja,

determinada pessoa é avaliada frente a excelência de um conjunto de responsabilidades e competências de acordo com a posição que ocupa atualmente na organização. Por ter este viés de somente olhar para o presente momento do ocupante – sem a pretensão de enxergar posições futuras -, este tipo de avaliação pode ser relatado como míope ou sem visão de longo prazo por colaboradores e gestores de empresas, segundo consultores atuantes na área de Recursos Humanos .

Somando-se a isso, temos o fato de que o maior desafio da área de Recursos Humanos para os próximos anos será atrair e manter os talentos, segundo pesquisa realizada com formadores de opiniões em empresas brasileiras por Fisher e Albuquerque (2001). Então, se pode concluir que os gestores têm um caminho árduo pela frente na tentativa de implantar as melhores ferramentas e metodologias para encontrar, desenvolver e valorizar os colaboradores com desempenho de destaque.

Surge, assim, uma demanda para que se aprimore o instrumento citado acima e que, com isso, agregue mais valor ao processo de avaliação e à Organização. Ruzzarin et al (2006) declararam que apesar das diversas literaturas surgidas a respeito da importância das pessoas e sobre modelos de gestão, são escassas as reais contribuições no sentido de orientar os executivos em como proceder para avaliar, gerenciar e maximizar o valor do capital humano.

Já Hipólito (2008, p.56) coloca que:

A busca por instrumentos que dêem suporte a gestão dos profissionais e que, sobretudo, possibilitem o gerenciamento e o estímulo ao seu desempenho tem sido uma constante entre teóricos e práticos da administração. Não podemos dizer que tal busca consiste em novidade, porém, sua intensidade tem aumentado na medida em que se torna cada vez mais crítico o papel exercido pelas pessoas no desempenho organizacional, fenômeno decorrente do ritmo acelerado de mudanças. (Hipólito, 2008, p.56)

Desta forma, vem se construindo no mercado - através de empresas de consultoria -, uma proposta de evolução da descrição de cargos. Esta nova maneira de se estruturar e processar o gerenciamento da performance dos colaboradores nas empresas traz uma visão de carreira (linha de crescimento), e não mais de cargo como tradicionalmente. Nela, a intenção não é mais comparar o quanto o colaborador está pronto em cada uma das competências exigidas em seu cargo atual - como exposto anteriormente -, mas sim confrontar a atuação e o grau de entrega do mesmo frente aos macros processos da área ou subárea em que trabalha, através das competências da carreira em que se encontra na organização.

Essa é uma ferramenta nova e, portanto, ainda não é conhecida e nem aplicada por muitas empresas, o que reforça a importância desse estudo, uma vez que esse apresenta casos de implantação dessa nova proposta de gestão de pessoas em duas organizações de portes e áreas de atuação distintas.

Pelo mesmo motivo, pouca literatura se encontra a respeito, o que torna a concretização deste trabalho um desafio, mas, simultaneamente, uma luz de inspiração para que possam surgir mais reflexões e aprimoramentos a respeito do que está sendo tratado aqui.

Sendo assim, o presente trabalho tem como principal questão a ser investigada: quais são as diferenças existentes entre os processos de avaliação por competências realizado por cargos e aqueles relacionados à carreira? Pretende-se averiguar o que agrega, de fato no dia a dia, para a empresa, para os gestores e para as pessoas que atuam diretamente nela, a realização da avaliação de competências por carreira.

## 1.2. OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os pontos que norteiam o presente trabalho, os objetivos geral e específicos, a fim de responder ao questionamento central de maneira satisfatória.

### 1.2.1. Geral

Investigar e identificar as diferenças existentes entre as práticas de avaliação de competência por cargos e avaliação por competências por carreira, através de estudos múltiplos de casos.

### 1.2.2. Específicos

- Identificar e caracterizar os projetos e as sistemáticas de avaliação de performance em cada uma das empresas tratadas neste trabalho, incluindo o processo de mudança de metodologia.
- Levantar a percepção de gestores e de colaboradores de diversas áreas das empresas em estudo sobre o atual sistema de avaliação.
- Estabelecer comparações entre as opiniões dos gestores e dos colaboradores envolvidos.
- Identificar itens que justificam o esforço de inovação/mudança em se implantar a visão de carreira em detrimento da idéia de cargos.
- Apontar oportunidades de melhoria nos processos de avaliações e na metodologia.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fim de atingir os objetivos traçados previamente, sentiu-se a necessidade de construir maior embasamento teórico para posterior análise dos casos e a realização de entrevistas nas empresas em estudo. Para tanto, decidiu-se explorar, abordagens que tratam sobre o tema do trabalho e assuntos correlatos. Inicialmente será abordada a temática a respeito de Gestão de Pessoas e suas ferramentas mais usuais, seguindo com uma especificação para o assunto de Avaliação de Desempenho, até ser encaminhado o tema de Competências e, por fim, das tendências no campo de avaliação.

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A área de Gestão de Pessoas – ou de Recursos Humanos – está ganhando a cada dia um peso maior em relação à sua função estratégica para a organização. Apesar de nem sempre ter sido assim devido ao foco de outrora dado a simples execução de funções de Departamento Pessoal e ao cumprimento da legislação. (Arboite, 2006).

A evolução na área foi grande desde o seu nascimento com a Teoria das Relações Humanas. Não foi somente o nome que evoluiu – Departamento de Pessoal, Departamento de Relações Industriais, Departamento de Recursos Humanos, Área de Gestão de Pessoas. O objetivo e as práticas também acompanharam o intenso processo de inovação e a internacionalização dos negócios ocorridos no mundo empresarial nas últimas décadas. Saiu-se da era do controle - através dos capatazes -, quando o RH era essencialmente para registrar, pagar e demitir pessoas, para chegarmos à era onde o que predomina é o desenvolvimento mútuo: empresa e colaborador. Dutra (2004, p.17) expõe esta idéia:

Há grande pressão para que a gestão de pessoas seja marcada pela idéia do desenvolvimento mútuo. De um lado, a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; de outro lado, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa. (Dutra, 2004, p.17)

Para alcançarmos o ponto citado por Dutra, a área dos Recursos Humanos precisou crescer. Este crescimento deu-se por vários motivos, entre eles: por força da lei e dos acordos coletivos e pela necessidade de captação, retenção e desenvolvimento de profissionais competentes capazes de ajudar a organização a crescer e a atingir seus objetivos estratégicos. (Stoffel, 2000)

Além deste crescimento, outro grande passo dado pela área de RH na direção de se tornar mais estratégica, foi de que se abandonou o foco nas atividades e nas tarefas, e o deslocou para os indivíduos e as equipes. Junto a isso, vem questões como a aprendizagem contínua, a autoavaliação, o reconhecimento não somente financeiro.

Evans e Tanure (2006) ressaltam que apesar de ter havido uma evolução nos últimos anos na área e nos temas de Recursos Humanos, ainda há muitas organizações que pregam bonitos discursos, porém transitam entre a execução e o planejamento de rotinas de RH. Os autores também colocam que para um RH ser bem sucedido é necessário: “abandonar o cômodo “mas”, dedicar-se a entender o verdadeiro papel das pessoas no desempenho da empresa e aplicar novos conceitos”.

Na linha de relacionar desempenho individual e desempenho organizacional, Dutra (2004) traz que o atual grande desafio da área é gerar e sustentar o comprometimento das pessoas, o que só é possível se elas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor. Os profissionais estão desejando e exigindo uma relação onde os dois lados ganham: a empresa por ter e reter os talentos e os talentos por serem remunerados e reconhecidos pelas suas competências.

Já Ulrich (2000) se refere à área de Recursos Humanos como uma parceira na execução da estratégia organizacional, sendo que ela não deve ser a formuladora, mas uma estimuladora, liderando discussões sobre como a empresa poderá se organizar para se desenvolver. Esta opinião casa com a idéia de que os Recursos Humanos precisam estar alinhados a estratégias e estruturas do negócio da empresa, pensando em agregar valor ao negócio e não se focando em burocracias rotineiras.



### **2.1.1. Os subsistemas da área de Gestão de Pessoas**

Para melhor compreensão do foco do presente estudo (Performance), é necessário compreender a estrutura na qual ele integra, a área de Gestão de Pessoas, a qual pode ser abordada em cinco subsistemas: Carreira e Sucessão, Gestão da Performance, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Remuneração.

O subsistema de Carreira e Sucessão, tradicionalmente conhecido como Administração de Carreiras, procura estimular as pessoas a pensar em suas carreiras e seu desenvolvimento profissional e pessoal. Ao mesmo tempo oferece à empresa os conceitos e o ferramental necessários para pensar a gestão de Recursos Humanos de forma estratégica e para integrar um conjunto das práticas e políticas de administração de pessoas. Pode-se dizer que a Administração de Carreira procura adequar e sintonizar os projetos de desenvolvimento das pessoas com os projetos de desenvolvimento da organização (Dutra, 1996).

O subsistema de Gestão da Performance ou do Desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, visando a correção de desvios.

Quando se fala em Recrutamento e Seleção, refere-se a processos com o objetivo de preencher vagas em aberto. O recrutamento é a primeira fase do processo, e ele responde pela atração de profissionais de acordo com o perfil desejado para determinada vaga. Isso gera subsídios para que possa ocorrer uma seleção adequada. A etapa de seleção pode ser definida como a responsável pela escolha do melhor e mais preparado candidato para determinada vaga da organização. (Limongi-França et al; 2002)

O Treinamento e Desenvolvimento atuam no processo de promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes, aperfeiçoando as capacidades e a motivação dos colaboradores da empresa. O treinamento se refere a algo mais pontual, já o desenvolvimento é um processo a longo prazo.(Milkovich; Boudreau, 2006)

Por fim, o subsistema de remuneração é responsável por garantir uma remuneração adequada, com equidade externa e interna, considerando além do salário, os benefícios e outras recompensas que a empresa oferece. Seguindo Milkovich e Boudreau (2006), “A Remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho”.

É de suma importância que, além de existirem estes processos bem estruturados nas empresas, haja conexão entre eles, ou seja, que eles sejam integrados. O subsistema de Gestão da Performance só atingirá seu objetivo por completo se conseguir gerar planos de ações de desenvolvimento para seus funcionários; da mesma forma que a médio e longo prazos, a área de Treinamento e Desenvolvimento - através de suas ações - tem que afetar positivamente a linha de crescimento da empresa através do subsistema de Carreira e Sucessão. Este influencia diretamente na questão de remuneração e de recrutamento e seleção.

Um exemplo da relação citada acima é o que afirma Segal (2005): a avaliação de desempenho é uma ferramenta de Recursos Humanos utilizada para atingir os objetivos da empresa e serve como apoio aos outros programas desta área, aumentando a motivação e a produtividade.

Ruzzarin et al (2006) demonstram que se não houver uma conexão do subsistema de Gestão da Performance com os outros processos e com a visão e o foco estratégico da empresa, o processo pode se transformar em paternalista, focado na meritocracia, reconhecidora principalmente do tempo de serviço dos ocupantes e não da performance e sem critérios relevantes e/ou claros.

**Figura 1 – Sistema Integrado de Gestão de Pessoas: a integração dos subsistemas de Recursos Humanos**



Fonte: Ruzzarin et al, 2006.

O meio mais utilizado para fazer esta conexão entre os subsistemas de RH e entre a estratégia da área e a estratégia da empresa, tem sido através da descrição de cargos. Ela é a espinhal dorsal para todo o processo de desenvolvimento das pessoas. Através desta ferramenta é possível dar sustentação a todos os subsistemas de Recursos Humanos, com destaque a Gestão da Performance.

Tornar a área mais estratégica e mais alinhada com os propósitos da Organização significa preparar os recursos humanos para novos desafios e garantir o alinhamento entre planejamento organizacional e planejamento individual. Para isso, o subsistema de Gestão da Performance ganha destaque entre os teóricos, em estudos e pesquisas, e, também, dentro das empresas,

## 2.2. GESTÃO DA PERFORMANCE

A Gestão da Performance, também chamada como Administração do Desempenho, vem assumindo papel estratégico dentro das organizações, sendo considerada fundamental nos processos de atrair, desenvolver e manter os

colaboradores necessários ao atingimento dos objetivos organizacionais. Hoje, através da Avaliação de Desempenho, esse tipo de administração mostra-se como um instrumento gerencial passível de integrar diferentes níveis organizacionais e de promover a melhoria da performance de indivíduos, de equipes de trabalho e da organização como um todo (Brandão et al, 2008).

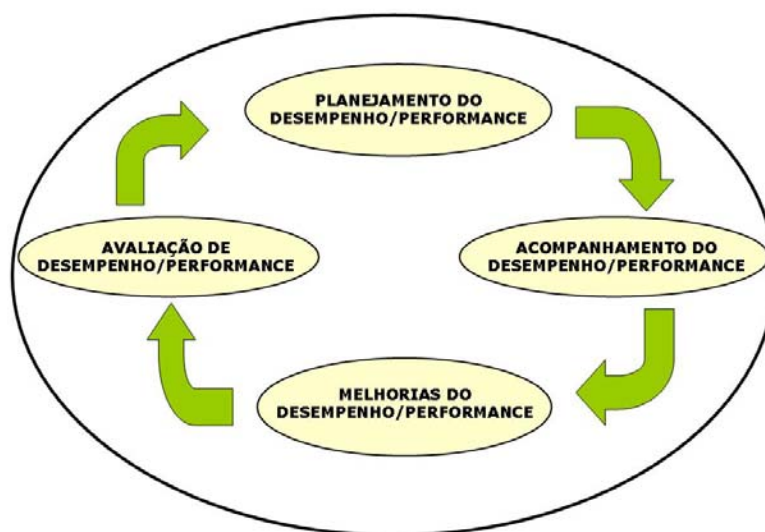
Muito ao encontro do citado acima, porém focando mais no processo de desenvolvimento, vem a definição de Stoffel (2000, p.13), que alega que:

A Administração do Desempenho é uma metodologia gerencial que visa promover a consecução das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho. (Stoffel, 2000, p.13)

Importante salientar que em ambos os conceitos, além de outros citados por diversos autores, a Gestão da Performance é vista como um processo estratégico da área de Recursos Humanos, ou seja, que se bem aplicado pode influenciar o negócio todo da organização – porém, caso contrário, pode não passar de mera burocracia a ser cumprida.

A partir das definições acima podemos esquematizar a Gestão do Desempenho/Performance como um ciclo conforme abaixo:

**Figura 2 – Ciclo da Gestão do Desempenho**



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Stoffel (2000).

Conforme o Ciclo acima indica, a avaliação de performance gera informações e propicia constatações a respeito do desempenho do avaliado. Estas podem ser divididas em pontos fortes e pontos a melhorar. O primeiro se refere ao que o colaborador tem de melhor, suas qualidades; o segundo trata dos itens a desenvolver, aqueles que apresentam uma oportunidade de aperfeiçoamento. Depois de realizada a avaliação deve-se planejar um plano de ação, para que o avaliado possa crescer nos pontos que apresenta maior dificuldade. Este desenvolvimento pode advir de treinamentos através de cursos, leituras sobre o assunto, troca de informações com colegas/gestor, entre outros. Para a garantia da execução e do atingimento do objetivo, é de vital importância que haja um acompanhamento por parte do gestor durante todo o processo. A fase final é caracterizada pela observação do gestor na rotina do avaliado para assegurar o correto aprendizado e a utilização dos novos conhecimentos. Na avaliação seguinte, se constatada a evolução, o avaliado não terá mais como ponto a desenvolver aquela competência e estará agregando mais valor à organização e à área que atua.

Salientando a declaração de Stoffel (2000), exposta anteriormente, há 4 palavras-chaves para conceituar e caracterizar o processo de Gestão da Performance: participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado.

O processo é participativo, pois tanto avaliador quanto avaliado negociam o plano de desenvolvimento, com o enfoque comum do alcance das metas organizacionais. A fase onde este ponto menos influencia é no momento da avaliação, quando a opinião do gestor predomina. Dinâmico porque permite os ajustes necessários à melhoria do processo e dos resultados em qualquer momento em que ocorram. Ocorre essencialmente na fase de acompanhamento do plano de desenvolvimento

A idéia de continuidade emerge por ser um processo ininterrupto, sem quebras. “Se o processo de Administração do Desempenho sofrer descontinuidade, a qualquer tempo, volta a zero, eliminando qualquer ganho que até então tenha sido conseguido”. E sistematizado pela existência de etapas e seqüências bem definidas dentro da metodologia.

A gestão da performance, para ocorrer de maneira bem sucedida, necessita ser embasada por uma ferramenta que dê sustentação a otimização dos recursos humanos: a avaliação da performance. Através dela que são sinalizados os pontos que devem ser administrados nos desempenhos dos colaboradores.

## 2.3. A AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

Como citado anteriormente, para que haja a Gestão da Performance é necessário a existência de um processo de avaliação de pessoas, focado na análise do desempenho apresentado pelo colaborador versus o esperado. Hipólito (2008) conceitua esta ferramenta como um meio para se orientar, conduzir e desenvolver as pessoas para um nível de contribuição maior para a empresa.

Lucena (1994) possui o mesmo direcionamento de Hipólito, porém acrescenta mais um fator: a existência da continuidade no processo (acompanhamento e ação permanentes). O autor descreve a Avaliação de Desempenho como sendo uma ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação permanentes sobre o desempenho dos colaboradores, a fim de buscar qualidade, produtividade e resultados positivos.

Segundo Lima (2004, p.1):

A Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas é um componente importante do Processo de Gestão de Desempenho Empresarial (envolvendo as dimensões Estratégia, Pessoas e Processos ou Infra-estrutura). A gestão de desempenho humano consiste numa atividade contínua de avaliação e aconselhamento, caracterizada pela interação entre gestor e colaborador, que visa direcionar o desempenho do colaborador e do gestor no sentido de alavancar resultados de desempenho de ambos e, conseqüentemente, a performance interna e externa da organização. (Lima, 2004, p.1)

Muitos autores, além de do citado, defendem a importância de haver continuidade no processo de avaliação, pois os resultados são vistos no longo prazo, já que desenvolvimento e aprendizado são fundamentais.

### 2.3.1. Evolução da ferramenta de avaliação de performance

Apesar de ser vista atualmente como forma de desenvolvimento e de crescimento para o colaborador, com foco estratégico e agregando valor à organização, nem sempre a avaliação de performance foi pensada da mesma maneira. Brandão et al (1999) relatam que o uso da Avaliação de Desempenho é

algo anterior ao capitalismo, pois “desde a Antigüidade já se utilizava a avaliação como mecanismo de controle dos trabalhadores”.

Porém os mesmos autores afirmam que foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a ferramenta ganhou maior significado, devido à “intenção do patronato de controlar as relações sociais de produção e, dessa forma, submeter o trabalho ao capital”. Quando se fala no início do capitalismo, logo pensa-se no nascimento da Administração, e já nesta etapa da história encontraremos esta importante ferramenta sendo aplicada através de Taylor (BRANDÃO et al, 1999)

Taylor, em meados do século XIX, já fazia uso da mesma. Ele avaliava e analisava a performance operacional (velocidade, agilidade, destreza) das pessoas com o objetivo de melhorar a produtividade. Para tanto, ele utilizava uma descrição de cargos elaborada a partir de uma visão exclusivamente técnica. Taylor reconhecia a importância de uma avaliação e pregava a sua utilização. A descrição do cargo não servia somente para análise do desempenho das pessoas, mas também era útil para os processos de recrutamento e seleção e de treinamento.

Ao avaliar os métodos de Taylor, nota-se que com o grande avanço tecnológico que veio e com a padronização de processos bem difundida, o que merece ser avaliado não é mais os aspectos essencialmente técnicos citados acima; o que interessa nos dias atuais são as reais entregas de cada colaborador na empresa, qual o valor que cada um agrega a ela. Apesar de ser só considerado o surgimento da Função de Recursos Humanos, anos mais tarde, com o movimento de relações humanas e a experiência de Hawthorne, isso não retira do autor o mérito e a importância de ter lançado ao mundo este processo de avaliação de maneira formal e de ter incentivado a sua aplicação (Taylor, 1990).

Foi somente após a Segunda Guerra Mundial, a partir da humanização da teoria da administração e com o surgimento da Escola das Relações Humanas, que ocorreu uma transformação na abordagem desta ferramenta e o foco principal dos administradores passou das máquinas para o homem. Os sistemas de avaliação de desempenho, nessa época, tiveram ampla divulgação entre todos os tipos de Organizações. Em 1954, Peter Ducker publicou um método que se preocupava mais com o futuro: era a Avaliação por Objetivos (Bonetti, 2006).

Nas décadas de 1980 e 1990, a avaliação era realizada exclusivamente pela liderança imediata e a principal referência da análise do desempenho era o cargo. A

crítica a esse tipo de processo de avaliação configurava na não-observância da multiplicidade de aspectos pelos quais os profissionais devem ser avaliados.

Atualmente, a referência central se modificou: não é mais o cargo e sim os indivíduos e os recursos, além disso, a cada dia analisam-se novas formas da ferramenta se tornar mais estratégica e gerando mais resultado para o negócio.

Quanto a isso, Dutra (2004) vê que “a agregação de valor das pessoas é [...] sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo”. Ou seja, o autor entende a agregação de valor como sendo algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização, como exemplo é citado o aprimoramento de um processo ou ainda a introdução de alguma nova tecnologia.

### **2.3.2. Objetivos da avaliação de desempenho**

Quando procura-se na literatura os principais objetivos para a realização de avaliações de desempenho, surgem diversos pontos expostos de diferenciadas maneiras. A fim de facilitar o entendimento e a construção da idéia, listaram-se abaixo aqueles considerados de maior relevância e que aparecem mais freqüentemente citados por diversos autores (Manssour et al, 2001; Stoffel, 2000):

- Alinhar as ações das pessoas com os objetivos organizacionais, e assim possibilitar o alcance destas metas de maneira mais objetiva;
- Aumentar a motivação dos funcionários a fim de melhorar a performance no trabalho dando-lhe feedback sobre o que se espera dele, como a tarefa está sendo executada e como podem desempenhar melhor suas funções.
- Construir relações pessoais mais fortes entre lideranças e colaboradores, nas quais ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho, como está sendo desenvolvido e como poderá ser melhorado.
- Dar ao colaborador uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho (feedback), salientando os pontos fortes e os pontos a melhorar e comparando-os com os padrões de desempenho esperados, dessa forma promovendo o desenvolvimento das pessoas.



- Discutir – colaborador e gestor – sobre as providências e os planos para desenvolver e utilizar as aptidões do colaborador.
- Estimular a negociação de metas individuais entre os atores do processo, criando assim um comprometimento mútuo com os resultados;
- Fornecer subsídios e informações para as diversas funções da área de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Carreira)

Uma avaliação de desempenho bem realizada pode trazer inúmeros benefícios para o gestor, para o colaborador e para a empresa. Para isso, basta estes três atores se dedicarem e acreditarem no processo e terem claro sobre o que fazer com as informações geradas a partir dele.

## 2.4. GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Diante das constantes transformações que se apresentam no contexto empresarial, busca-se constantemente a melhoria e a evolução dos processos e das políticas organizacionais. Quando se trata de modelos de gestão, o pensamento não é diferente. A tentativa de identificar modelos mais eficientes promoveu a criação e o estabelecimento de um dos sistemas mais empregados atualmente nas empresas: a gestão por competências (Carbone et al, 2005).

Foi a partir da década de 1970 que o conceito de competência ganhou visibilidade dentro das organizações e começou a ser discutido entre autores da área de Recursos Humanos e de Estratégia. Gilbert<sup>1</sup> (apud Carbone et al, 2005, p. 42) foi um dos primeiros a definir a expressão discutida aqui. Para ele, a competência é expressa em função do desempenho do indivíduo no trabalho, não tratando apenas do comportamento do mesmo, mas também nas suas realizações.

Considera-se que a evolução do uso do conceito de competências tenha ocorrido em 4 fases:

---

<sup>1</sup> GILBERT, Thomas F. Human competence: engineering worthy performance. New York: McGraw-Hill, 1978)

- 1ª Fase - Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas: A história de sucesso serve de padrão para analisar as demais pessoas.
- 2ª Fase - Competência diferenciada por nível de complexidade:
  - O vínculo da competência com a trajetória de sucesso (ontem e o amanhã);
  - O desvínculo das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa;
  - Surge a necessidade de utilização da metodologia para as demais práticas de gestão de pessoas na empresa (remuneração, avaliação e carreiras)
- 3ª Fase - Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa: surge o conceito de entrega e a diferenciação da remuneração em função do conceito de complexidade.
- 4ª Fase - Apropriação pelas pessoas do conceito de competência: o uso simultâneo do aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas e do estímulo para as pessoas construírem seus projetos de carreira e de desenvolvimento profissional.

Para Dutra (2004), algumas pessoas compreendem a competência como sendo o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Para os processos de gestão de pessoas como admissão, demissão, promoção, aumento salarial, na prática, o que é considerado e avaliado é a capacidade de entrega para a empresa desses conhecimentos, habilidades e atitudes. Foi daí que partiu o conceito de muitos autores que tratam a competência como sendo a capacidade das pessoas em agregar valor à organização.

Dutra (2004, p.23-24) afirma que:

A competência pode ser atribuída a diversos atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (Ruas, 2002; Fleury, 2000). Do outro lado, temos as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. (Dutra, 2004, p.23-24)

Considerando esta definição de Dutra, pode-se dizer que a Gestão de Competências é a forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. São os esforços de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências que integram essa gestão e esses não podem ser apenas em nível individual, afinal a organização também possui suas competências.

O processo de Gestão por Competências vem possibilitando o foco nas ações e contribuindo para a formação das pessoas ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor também à organização. Através da Gestão por Competências é possível promover uma mudança de atitude e formação das pessoas em relação às práticas de trabalho necessárias, tanto para o sucesso empresarial quanto para o auto-gerenciamento de carreira.

Um dos instrumentos relevantes para a eficiente Gestão de Pessoas por Competências é a avaliação por competências, a qual é uma das ferramentas com maior aceitação e que as organizações vem sendo utilizada para impulsionar os indivíduos a repensarem sobre sua empregabilidade, preocupando-se com seu constante desenvolvimento e com o rumo de suas carreiras.

A empresa que opta pela vanguarda em Gestão de Pessoas, apresentando uma visão sistêmica de seu negócio, colherá muitos benefícios ao fazer a Avaliação de Competências, pois os resultados positivos refletirão no aumento de produtividade e garantia de sobrevivência no negócio.

Ruzzarin et al (2006) destacam que em um processo de Gestão da Performance por Competência não basta ter uma visão de curto prazo ou olhar somente para o passado. É de suma relevância analisar o quanto a pessoa já adquiriu das competências requeridas e quais seriam os caminhos a serem traçados a partir daquele momento. O amadurecimento profissional é muito valorizado no processo. A respeito disso, Hipólito (2008) afirma que “a avaliação de competências (...) considera que as pessoas à medida que amadurecem profissionalmente, conseguem resolver problemas mais complexos. Uma vez que o fazem, dão contribuições mais valiosas em seu trabalho”. E assim indivíduo e Organização se desenvolvem.

### 2.4.1. Noção de Competências

Ao se tratar da Gestão por Competências, é essencial que se compreenda a noção de competências. Em relação a isso, há muitas linhas de discussão onde pode-se dizer que há uma “divisão” entre os autores que enxergam a competência como sendo algo que o indivíduo tenha e os autores que definem competência considerando o nível de entrega da pessoa, ou seja, que não adianta somente ter uma competência, deve-se aplicar a mesma. Le Boterf<sup>2</sup> (apud Carbone, 2005, p. 48) apresenta bem estas duas linhas de pensamento:

A competência não seria um estado de formação educacional ou profissional. Nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas seria (...) a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades em uma situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a tal situação. (Le Boterf apud Carbone, 2005, p. 48)

Segundo Zarifian (2001), a competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Fleury e Fleury (2001) complementam ao afirmar que competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Acima se citou conceitos que consideram a competência do ponto de vista individual, porém ela pode ser descrita também como da Organização. Ainda citando Fleury e Fleury (2001), eles trazem a tona que as competências organizacionais estão diretamente ligadas à estratégia da empresa. Assim, muitos estrategistas vêem na identificação dessas competências sua base para um planejamento eficaz, tornando a organização mais participativa no mercado e, conseqüentemente, mais competitiva. Estas competências fornecem uma vantagem competitiva peculiar, resultando em valor percebido pelos clientes, e são difíceis de serem imitadas. Elas são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial fundamental para a competitividade da empresa, sendo primordial essa união.

Assim, a noção de competências compreendida neste trabalho, segue a orientação dos autores que definem competência considerando o nível de entrega

---

<sup>2</sup> LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

da pessoa. Entende-se que somente o conhecimento a respeito de uma competência, não é garantia de sua aplicação.

## 2.5. TENDÊNCIAS EM GESTÃO DE PESSOAS

Na linha de repensar os processos tradicionais de gestão de pessoas, inclui-se a necessidade de reflexão a respeito dos métodos, processos e ferramentas que circundam o subsistema de Carreira. E o próprio papel da mesma na organização.

Dutra (1996) traz que é crescente a consciência que os profissionais estão tendo em relação a sua carreira e que isto entra em choque muitas vezes com organizações despreparadas e sem políticas e práticas definidas quanto a carreiras dos colaboradores. Ainda é citada como razão deste choque a falta de competência técnica e gerencial das organizações e a não integração entre o desenvolvimento da organização e o desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Crescimento, promoção e reconhecimento fazem parte dos projetos de vida dos indivíduos nos dias atuais. Por isso, o planejamento de carreira vem se tornando mais demandado nas organizações. Podemos pensar o mesmo como sendo um processo contínuo de interação entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes (Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001). Esta definição reflete muito bem a forma como atualmente se dá as relações entre empresa e empregado. Hoje, as empresas escolhem o perfil dos talentos que querem ter, mas os talentos também vão ao encontro das empresas com o perfil e cultura que desejam.

Por estar mudando a relação entre estes dois atores, também está evoluindo o papel da empresa na gestão de carreira dos seus talentos, em pontos como os citados abaixo:

- Participação ativa da Organização no planejamento de carreira de seus empregados;
- A necessidade de existência de um Sistema de Gestão de Carreira, com diretrizes, estruturas de carreiras e instrumentos de gestão é fortalecido.
- As relações, os processos e a gestão precisam ter maior flexibilidade e menos burocracia;

- Os gestores precisam se modernizar quanto às práticas e políticas de Recursos Humanos e aplicá-las no seu dia-a-dia;
- Necessidade de haver avaliação de performance democrática, com mecanismo de feedback e onde todos são escutados, com a valorização da auto-avaliação;
- Maior utilização da avaliação de desempenho na área de remuneração (Remuneração por competências, meritocracia).

Kaplan e Norton<sup>3</sup> (apud Albuquerque, 2002, p. 24) colocam que as oportunidades para a criação/agregação de valor das empresas estão deixando o lado de gestão de ativos tangíveis, como se via até pouco tempo, e migrando para o lado da gestão e obtenção de estratégias baseadas no conhecimento e nas competências - explorando justamente os ativos intangíveis de uma organização. Os autores complementam que esse direcionamento exige ferramentas que descrevam os ativos com base nos conhecimentos e nas estratégias de valor construídas por esses ativos.

Já Stoffel (2000) coloca que a tendência quanto a comportamentos é que os colaboradores aumentem o seu grau de escolaridade e ao mesmo tempo se desenvolvam profissionalmente (autodesenvolvimento), e que a tendência quanto à organização/estruturação dos cargos é de que os mesmos fiquem mais amplos, genéricos e não descritos em termos de tarefas, mas sim de responsabilidades gerais, habilidades e competências.

Ao encontro a todas as tendências de planejamento de carreira, de maior flexibilidade e autonomia dos colaboradores, de novas formas de gestão dos talentos, surge em consultorias uma nova visão de como administrar o desenvolvimento das pessoas nas organizações: a metodologia de mapa de carreira, que será explicada posteriormente, em capítulo dedicado exclusivamente a este fim.

---

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os principais pontos relacionados a metodologia aplicada neste trabalho. Primeiramente, aborda-se o método de pesquisa, logo após está descrita a definição da população-alvo e a metodologia de coleta de dados. Por fim, discute-se o modo como foram realizadas as análises dos dados.

#### 3.1. MÉTODO DE PESQUISA

Partindo do objetivo central já exposto de identificar e investigar as diferenças entre duas metodologias distintas de aplicação da ferramenta de avaliação de competências, pretendeu-se, neste trabalho, utilizar como forma de desenvolvimento do estudo prático, o método exoratório-interpretativo – também conhecido como método qualitativo. (Roesch, 1996)

O método de pesquisa utilizado foi de caráter qualitativo. Entende-se que através dela seria possível apreciar diferentes significados e percepções de acordo com o tema tratado, respeitando, assim, particularidades existentes na realidade de cada um dos entrevistados e não forçando generalizações. Jones<sup>4</sup> (apud Roesch, 1996, p. 116) consegue definir muito bem este tipo de pesquisa:

A pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística. Também, e isto é muito importante, procura explorar os significados dos outros de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a direção de investigação dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições a priori do pesquisador. (Jones apud Roesch, 1996, p. 116)

O método escolhido foi aplicado através de estudo de casos, este definido como a proposta de examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (Roesch, 1996) – o que casa perfeitamente com as propostas estabelecidas previamente para este estudo.

---

<sup>4</sup> JONES, S. Choosing action research: a rationali. In: MANGHAM, I. L. (org.). Organization analysis and development. Chichester: Wiley, 1987

### 3.2. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

A população-alvo do presente trabalho compreendeu duas organizações que possuem sua matriz localizada no estado do Rio Grande do Sul, focando o estudo na realização de entrevistas com colaboradores enquadrados nos grupos de: gestores (Diretores, Gerentes, Supervisores), sujeitos do processo de gestão (Especialistas, Analistas e Assistentes) e a área de Recursos Humanos.

A escolha desta população decorreu do propósito de se conseguir ter uma visão de todos os lados da Organização e assim não tendenciar a pesquisa. Para a definição dos profissionais a serem entrevistados estipulou-se os seguintes pré-requisitos:

- O conhecimento, mesmo que informal, da metodologia de avaliação por cargo e da metodologia de avaliação por carreira;
- Ter a vivência de, no mínimo, um ciclo de avaliação pela metodologia de avaliação por carreira, seja como avaliador ou como avaliado.
- Para a área de Recursos Humanos, definiu-se como pré-requisito, a participação do entrevistado no momento da mudança de metodologia na empresa.

O perfil dos entrevistados segue nas tabelas a seguir, de acordo com as empresas que representam:



**Tabela 1 - Perfil dos entrevistados Empresa A**

IDENTIFICAÇÃO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO
ENTREVISTADO 1	Gerente de Manufatura	9 anos	Gestor
ENTREVISTADO 2	Analista de Recursos Humanos	5 anos	Recursos Humanos
ENTREVISTADO 3	Supervisor de Compras	5 anos	Gestor
ENTREVISTADO 4	Especialista de Compras	6 anos	Colaborador
ENTREVISTADO 5	Gerente de Comunicação	7 anos	Gestor
ENTREVISTADO 6	Analista de Comunicação	2 anos	Colaborador
ENTREVISTADO 7	Analista de Comunicação	1 ano	Colaborador
ENTREVISTADO 8	Analista de Recursos Humanos	4 anos	Recursos Humanos
ENTREVISTADO 9	Supervisor de Manufatura	2 anos	Colaborador
ENTREVISTADO 10	Engenheiro	10 anos	Colaborador
ENTREVISTADO 11	Supervisor de Engenharia	20 anos	Gestor
ENTREVISTADO 12	Gerente de Engenharia	24 anos	Gestor

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 2 - Perfil dos entrevistados Empresa B**

IDENTIFICAÇÃO	CARGO	TEMPO DE EMPRESA	ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO
ENTREVISTADO 13	Diretor de Projetos	13 anos	Gestor
ENTREVISTADO 14	Analista de Projetos	4 anos	Colaborador
ENTREVISTADO 15	Diretor de Projetos	7 anos	Gestor
ENTREVISTADO 16	Analista de Projetos	5 anos	Colaborador

Fonte: Elaborado pela autora

O tamanho da amostra foi definido da maneira não-probabilística, porém atentou-se para o fato de manter um equilíbrio entre o número de gestores respondentes e o número de colaboradores participantes, para que assim fosse formada uma amostra heterogênea e, desta maneira, se conseguisse resultados e conclusões mais abrangentes, sem a pretensão de formar teorias extensivas à toda a população de ambas as empresas.

No total, foram realizadas duas entrevistas com a equipe de Recursos Humanos, sete entrevistas com gestores e sete entrevistas com colaboradores de diversas áreas (Projetos, Comercial, Engenharia, Manufatura) em ambas as empresas, somando-se, assim, dezesseis entrevistados.

Já a escolha das empresas foi realizada através de indicação de profissionais de consultoria especializados na área de Recursos Humanos que possuem conhecimento de tal ferramenta. A credibilidade das indicações é justificada pela quantidade de empresas aptas à inclusão no estudo ser restrita devido ao teor de inovação do tema tratado no presente trabalho e, por conseqüência, da pouca existência de casos de avaliação por competências com tal enfoque. Além disso, das empresas que se tem conhecimento de implantação da metodologia, são estas tratadas aqui as que possuem certa maturidade em relação ao tema por já vivenciarem, no mínimo, dois ciclos de avaliação de seus colaboradores em tal metodologia.

Outro ponto considerado na escolha das empresas para o estudo, foi o fato de ambas possuírem exatamente o mesmo viés da metodologia já que a empresa de consultoria atuante em ambos os casos foi a mesma. Ou seja, os conceitos bases possuem as mesmas definições, a estrutura da ferramenta de avaliação é a mesma, o processo de implantação foi similar, entre outros pontos expostos nos capítulos seqüentes.

A opção por investigar empresas em diferentes ramos de atuação e com portes variados é para justamente ter uma visão mais ampla da prática de avaliação e da sua aplicabilidade, não importando características de mercado ou de estrutura/processos. Em nenhum momento teve-se a intenção de traçar comparações entre as organizações. A idéia deste estudo é investigar quais as diferenças existentes entre as práticas de avaliação por cargos e as práticas de avaliação por carreira.

### 3.3. COLETA DE DADOS

No momento da coleta de dados idealizou-se a possibilidade de debater e compreender os conceitos, as perspectivas, as interpretações e a experiência dos entrevistados. Dessa forma, não foram utilizados pelo pesquisador conceitos já pré-estruturados – afim de não influenciar a pesquisa.

Foram coletados dados primários através da realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com gestores, colaboradores e a equipe de Recursos

Humanos que já vivenciaram o processo de avaliação de competências frente a uma perspectiva de carreira. As perguntas realizadas foram de forma aberta para possibilitar uma maior divagação pelos entrevistados a respeito dos assuntos tratados.

Optou-se por formular três roteiros padrões para as entrevistas, cada um tendo um público-alvo específico: um para gestores (anexo 1), um para colaboradores (anexo 2) e um para a área de Recursos Humanos (anexo 3). Assim, pode-se investigar e entender de maneira mais específica o universo de cada grupo, ao mesmo tempo que focou-se nas experiências já vividas por cada um deles dentro do assunto em questão e, também, na linha de entendimento e de visão de cada um.

Para Roesch (1996), são realizadas entrevistas em profundidade quando a intenção é “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir de suposições do pesquisador”. E a mesma autora define entrevista semi-estruturada como sendo uma pesquisa com questões abertas, permitindo, desta forma, que o entrevistador entenda e capte a perspectiva do respondente, sem influenciar o mesmo (Roesch, 1996).

As entrevistas foram realizadas de forma presencial e, logo após, transcritas, para possibilitar maior embasamento durante a análise. Optou-se por esta forma de coleta de dados por possibilitar reações e comentários mais autênticos dos entrevistados. Devido à questão de distância, uma das entrevistas foi realizada via internet, através de um software que permite comunicação de voz instantânea (Skype). Considerava-se esta entrevista fundamental para o estudo, por isso optou-se por desenvolvê-la da forma descrita acima em detrimento de não a ter.

### 3.4. ANÁLISE DE DADOS

Para a análise do material coletado, aos poucos foi se consolidando as percepções e informações obtidas em conclusões, através de uma correlação entre as respostas e a conseqüente análise das mesmas. Para isso utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2004, p. 137) pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produto/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin, 2004, p. 137)

O conceito exposto acima casa com a intenção do presente trabalho, pois a abordagem tratada no mesmo tem a finalidade de efetuar deduções lógicas e justificadas a partir da coleta de informações e opiniões de pessoas envolvidas com o processo.

Segundo a mesma autora, a análise de conteúdo pode coexistir através de duas funções: através da função holística e da função de administração da prova. A primeira aumenta as chances de descobertas pois foca na tentativa de explorar o assunto. A segunda é uma tentativa de confirmação ou infirmação de um fato através de hipóteses já formadas (Bardin, 2004). No presente trabalho focou-se a análise na função holística, já que não foram testadas hipóteses, e sim se investigou fatos e opiniões a respeito de determinado assunto.

Ainda sobre a análise do material coletado, para fins de organização e estruturação do estudo de caso, decidiu-se subdividir a análise, após identificação dos pontos mais comentados nas entrevistas e dos objetivos específicos definidos inicialmente. Abaixo estão relacionados os itens que foram aprofundados:

- Percepção do tema “avaliação”
  - Empresa A
  - Empresa B
- Fatores mais relevantes da avaliação
- O processo de mudança
  - Empresa A
  - Empresa B
- Diferenças entre avaliar/ser avaliado por cargo e avaliar/ser avaliado por carreira
- Resultados obtidos até o momento
- Resultados esperados a longo prazo
- Pré-requisitos necessários para implementação da metodologia de mapas de carreira
- Público a quem deve ser direcionado a metodologia de mapas de carreira
- Possibilidades de melhorias no processo e na metodologia

Para fins de maior facilidade quanto a compreensão do assunto e para padronização de conceitos, optou-se por detalhar a metodologia de mapas por carreira em uma sessão específica, logo após a apresentação das organizações, para finalmente apresentar os pontos da análise e suas respectivas constatações.

## **4. ORGANIZAÇÕES**

A fim de desenvolver uma visão mais ampla a respeito do tema deste trabalho, identificou-se a necessidade de analisar a realidade de mais de uma empresa. Para tanto, escolheu-se, através de indicação de profissionais da área de Recursos Humanos, duas organizações com sua matriz localizada no Estado do Rio Grande do Sul que empregam como prática de Gestão de Pessoas, a avaliação de competência focando na carreira e não no cargo dos avaliados.

### **4.1. EMPRESA A:**

#### **4.1.1. Caracterização da Empresa**

A empresa A é uma companhia de origem norte-americana, responsável por 25% da produção mundial de máquinas agrícolas e está presente em mais de 140 países. A empresa fabrica e distribui equipamentos agrícolas tais como: tratores, colheitadeiras, retro-escavadeiras, pás carregadeiras, tratores de esteira e pulverizadores e é representada, através destes produtos, por mais de onze marcas diferentes – cada uma com suas peculiaridades e públicos definidos.

A companhia chegou ao Brasil em 1996, com a aquisição de duas plantas no Rio Grande do Sul: Canoas e Santa Rosa. Em 2004, a empresa adquiriu uma nova fábrica localizada em Mogi das Cruzes, no estado de São Paulo. No ano de 2007, a empresa realizou sua última compra desde então, negociou uma planta, na cidade de Ibirubá, também no estado do Rio Grande do Sul. Com esta nova aquisição, a empresa A totaliza em torno de 4.000 o número de colaboradores.

#### **4.1.2. Missão e Visão**

- Missão: "Crescimento sustentável através do atendimento ao cliente, inovação, qualidade e comprometimento superiores."

- Visão: "Soluções de alta tecnologia para produtores rurais que alimentam o mundo."

#### **4.1.3. A área de Recursos Humanos**

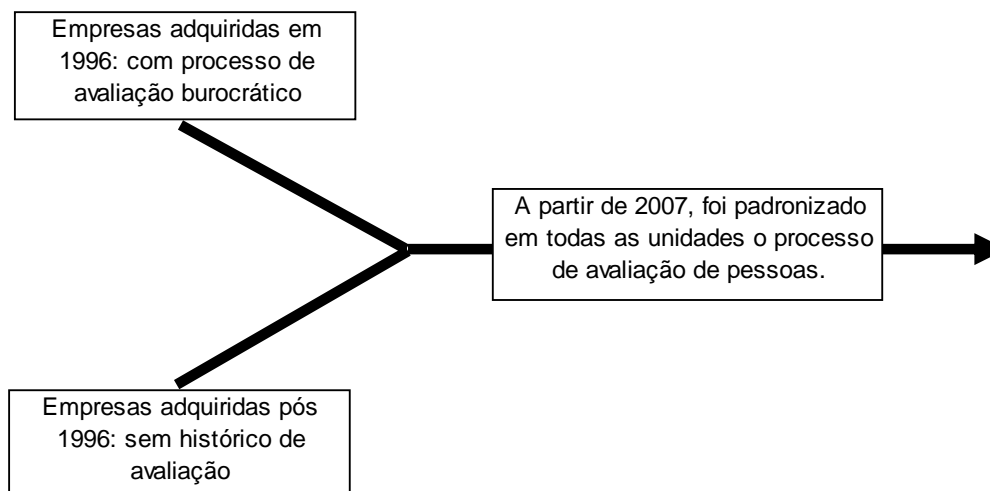
A área de Recursos Humanos da empresa A está atualmente passando por uma fase de reestruturação. A mudança está sendo principalmente no sentido de implementar um novo modelo de relacionamento com as demais áreas: através de um modelo de consultoria interna.

Esta mudança veio dentro de um plano maior: de tornar a área de RH mais independente e com foco estratégico. Em 2008, a área ganhou uma diretoria, ou seja, se tornou definitivamente independente. Além da definição do modelo de consultoria interna, projetos de remuneração, de avaliação de performance entre outros, estão sendo implementados ou reestruturados.

#### **4.1.4. Histórico do processo de avaliação**

Devido às aquisições ocorridas ao longo dos anos, pode-se dividir o histórico do processo de avaliação na empresa A em dois: nas duas empresas adquiridas no ano de 1996, houve, até o momento da troca de metodologia em 2007, a aplicação de um questionário básico, conforme relatado abaixo. Nas empresas adquiridas após este período, não há histórico de avaliações, ou seja, antes de serem adquiridas não cultivavam a cultura de avaliação.

**Figura 3 – Histórico do Processo de Avaliação**



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas empresas com histórico de processo de avaliação de pessoas, ela ocorria através de um questionário enviado pela matriz norte-americana e somente traduzido para o português. O caráter da ferramenta era extremamente burocrático e considerava somente itens genéricos, como pontualidade e organização. Comum a todos os colaboradores da empresa, não era considerado área de atuação nem cargo ocupado pelo avaliado. Os níveis de avaliação baseavam-se em “Atingiu” versus “Não Atingiu”.

Esta avaliação era base para o processo de bonificação (mérito) que a companhia possui anualmente e essa era a razão de muitos gestores a preencherem. Por contemplar somente pontos genéricos, a avaliação não gerava plano de ação, ou seja, não havia a construção de estratégias de pontos a melhorar. Além disso, eram raros os casos de feedback e de troca de expectativas entre o gestor e a sua equipe.

Para a área de Recursos Humanos, a avaliação baseava-se em mais uma tarefa a ser cumprida, para fins de concessão de mérito, já que os formulários preenchidos não geravam informações para os outros subsistemas da área, como Treinamento e Desenvolvimento e Carreira e Sucessão.

O processo de avaliação da empresa A sofreu uma grande mudança a partir de 2006. Até o momento desta alteração no formato da ferramenta, o processo era,



como um todo, muito desacreditado – tanto para os funcionários quanto para os gestores e até para área de Recursos Humanos.

Já havia aparecido o indício, através da Pesquisa de Clima Organizacional em diversos anos, a necessidade da elaboração de um processo de avaliação mais justo e eficaz e da estruturação de um plano de carreira. Em 2005, após mais um ano em que este quesito sofreu fortes críticas pelos colaboradores, a área de Recursos Humanos começou a agir a respeito.

No início de 2006, a organização começou a planejar e elaborar o TRILHAR – nome de batismo do programa de gestão por competências da empresa. A área de Recursos Humanos projetava, a partir da implantação deste novo conceito de carreira na empresa, que os processos dos subsistemas da área se tornassem mais efetivos e integrados – tornando, assim, os Recursos Humanos mais estratégicos e conseguindo, da mesma forma, apoiar os gestores nas suas decisões.

O TRILHAR atua exclusivamente sobre o público de colaboradores até o nível de Supervisão (Assistentes, Operadores, Técnicos, Analistas, Especialistas, Supervisores). Acima disto, há outro programa específico para as camadas gerenciais, comum a todas as filiais do mundo da empresa.

Quando se iniciou a construção desta ferramenta na empresa, a área de Recursos Humanos optou por implementar dois tipos de metodologia diferentes: a visão de avaliação por cargos para o público fabril (Operadores, Montadores, Auxiliares) e a visão de avaliação por carreira para o grupo administrativo (Assistentes, Analistas, Especialistas e Supervisores). Essa decisão deu-se em função da metodologia por carreira ser algo muito inovador para uma empresa com tão pouca bagagem quanto ao tema de avaliação, e por isso focou-se ela somente para as áreas com maior formação.

Para apoiar o processo de construção e implementação das metodologias, foram contratadas duas empresas de consultoria diferentes – uma para cada enfoque. A empresa responsável pela área fabril realizou a descrição dos cargos juntamente com os gestores de cada uma das áreas, por haver funções mais padronizadas não precisaram ser realizados projetos pilotos. A consultoria contratada para realizar o estudo das carreiras iniciou seu trabalho na Engenharia. Por motivos diversos, esta empresa não conseguiu concluir o trabalho, gerando desconfiança e desmotivando os colaboradores, que estavam com expectativas elevadas quanto ao projeto.

A fim de dar continuidade do TRILHAR na área administrativa, o RH contratou a empresa que havia feito as descrições dos cargos da área fabril para a implementação do projeto com visão de carreira. Optou-se, a fim de agilizar o processo, agir em três áreas simultaneamente como projeto piloto: Engenharia, Compras e Recursos Humanos. Depois de finalizadas estas áreas com suas respectivas avaliações e a consolidação da metodologia na empresa, encaminhou-se para os demais departamentos. A empresa concluiu este ciclo de mapeamento de processos no final do ano de 2008 e contemplou as unidades de Canoas, Santa Rosa e Mogi.

Como estratégia para o TRILHAR Administrativo, a consultoria optou por envolver, além de gestores, as próprias equipes de cada área. Assim já se garantia o apropriamento devido da metodologia a todos os colaboradores e gestores e o alinhamento de conceitos entre áreas.

## 4.2. EMPRESA B:

### 4.2.1. Caracterização da Empresa

A empresa B é uma consultoria que atua na área de Recursos Humanos, conhecida no mercado pela qualidade e inovação de seus serviços e produtos. O foco destes está direcionado à geração de soluções de valor para os clientes.

Fundada em 1996, a empresa possui três unidades: a Matriz, localizada na cidade de Porto Alegre, a Unidade de Negócios na Serra Gaúcha, sediada em Caxias do Sul e a Unidade de São Paulo, na cidade de São Paulo. Atendendo aos mais variados segmentos, que vão da indústria a serviços, de organizações de médio a grande porte, a empresa possui em seu portfólio projetos desenvolvidos em várias localidades, do sul ao centro do país.

Pode-se dizer que os principais produtos comercializados são:

- Implantação do Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em Competências,
- Estruturação de Cargos e Salários,

- Desenvolvimento de Programa de Trainees,
- Aplicação de Pesquisa de Clima,
- Elaboração de Pesquisas de Remuneração.

Seu quadro de lotação gira em torno de 15 colaboradores, e, mesmo não possuindo uma área estruturada de Recursos Humanos, devido a forte presença da competência de inovação no dia-a-dia, na empresa são praticados os últimos conceitos emergentes em Gestão de Pessoas.

#### **4.2.2. Estratégias de Serviços**

A empresa B possui quatro estratégias de serviços, ou seja, quatro pontos que norteiam as diretrizes do negócio e expõe os objetivos estratégicos da organização:

- Relacionamento: trata do comprometimento, das relações de confiança e do respeito necessários com as pessoas e com as organizações.
- Conectividade: Observar tendências e oportunidades de mercado e converte-los em resultados para o negócio, para os clientes e para os projetos.
- Inovação: Melhorar continuamente as práticas aplicadas através de idéias novas e criativas.
- Entrega: gerar soluções de valor para os clientes, com qualidade e cumprimento de prazos.

#### **4.2.3. A área de Recursos Humanos**

A empresa B não possui uma área de Recursos Humanos estruturada de maneira formal. A Diretoria atua como os gestores do negócio, dos processos e das pessoas. Quando o assunto é algo referente aos subprodutos da área (Treinamento/desenvolvimento; Recrutamento/Seleção; Remuneração; Carreira e Sucessão; Avaliação de Performance), o grupo referido lidera as discussões, abre

ao grande grupo de demais integrantes da equipe, se assim convir, e a decisão é tomada. Foi assim com a questão da metodologia de mapa de carreira, como referido abaixo.

#### **4.2.4. Histórico do processo de avaliação**

A primeira avaliação de desempenho existente na empresa B foi através do modelo de mapas de cargo com foco em competências. Essa ferramenta era aplicada a todos os colaboradores, cada um na sua função. Na época, por ser uma estrutura enxuta, havia quatro cargos dentro da organização: Assistente de Projetos, Analista de Projetos, Especialista de Projetos e Assistente Administrativo. Essa metodologia perdurou até o ano de 2002, quando começaram a aparecer sinais de que se estava avaliando pessoas com graus de complexidades diferentes em formulários muito similares, porém com enfoque no atual cargo de ocupação do avaliado.

A decisão de se implantar a avaliação por carreira veio da constatação de que as competências e responsabilidades dos cargos, eram basicamente comuns a todas as pessoas da Carreira de Projetos, independentemente se eram Assistentes, Analistas ou Especialistas – somente diferenciando em questão de complexidade e exigência, o que poderia tornar o instrumento de avaliação único.

Desta maneira, estudaram-se novas formas de avaliação, discutiram-se tendências a respeito deste assunto até o momento em que se encontrou o Mapa de Carreira. Apesar de a Diretoria ter liderado a iniciativa de evolução da ferramenta, a equipe contribuiu e participou do processo e da construção da mesma, evitando-se possíveis traumas e não entendimentos a respeito da mesma.

Mesmo quando a avaliação era realizada focando o cargo, havia auto avaliação, o que fez com que o processo ficasse mais dinâmico e mais atrelado a cultura.

## 5. A METODOLOGIA DE MAPA DE CARREIRA

Para a apresentação da metodologia utilizada no processo de gestão de pessoas vista através de mapas de carreira, baseou-se em material disponibilizado pela consultoria que deu origem aos estudos de casos do presente trabalho e na experiência da autora com tal ferramenta.

A metodologia de gestão de pessoas por mapas de carreira também é utilizada por outras consultorias, além da referida acima. Porém, para fins de entendimento do conceito e a correta relação e análise com os casos abordados, achou-se propício utilizar como base para apresentação da metodologia, somente a linha de pensamento apresentada pela condutora e implementadora dos projetos nas empresas A e B.

A importância desta sessão se justifica pelo teor de inovação do enfoque do assunto e da pouca literatura existente a respeito do mesmo. Além disso, para a futura análise é de extrema importância a leitura e conhecimento do que aqui está exposto.

### 5.1. O QUE É MAPA DE CARREIRA?

O Mapa de Carreira é a evolução da ferramenta que poderia ser chamar de Mapa de Cargo (Descrição de Cargo). Pode-se definir Mapa de Carreira como sendo um conjunto padronizado de planos de carreira que possibilita:

- A avaliação dos indivíduos da organização;
- A definição das necessidades relativas ao desenvolvimento dos mesmos;
- A identificação de oportunidades para o planejamento de carreira.

A abordagem de Mapa de Carreira estabelece um processo para mapear as principais trajetórias organizacionais, daí a idéia de “Carreira”, organiza o modelo de competências e estabelece níveis de avaliação. Para atingir alto grau de integração da área de RH, a junção das trajetórias de carreira com a estrutura de cargos é fundamental, permitindo o alinhamento com as estratégias de remuneração.

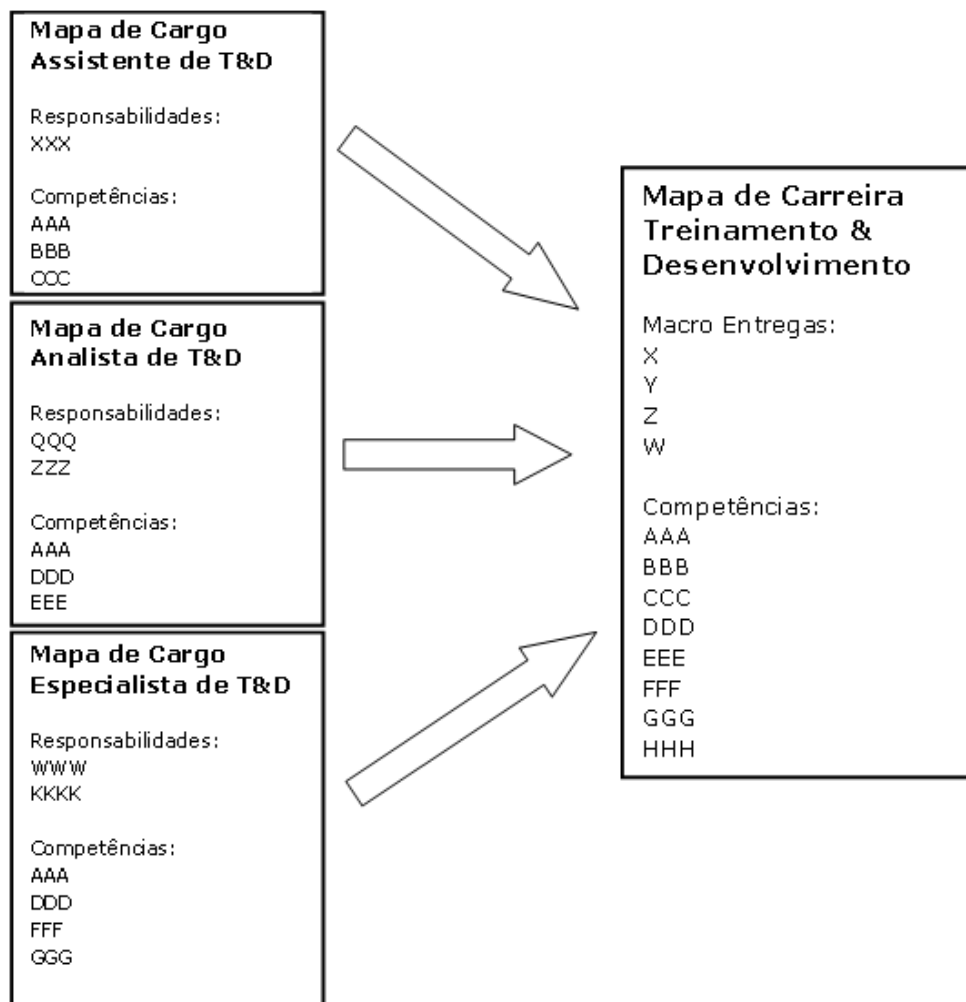
A grande diferença entre a descrição do cargo e da carreira ocorre devido ao fato de que quando nos referimos a um mapa de cargo foca-se nas atividades e competências pontuais àquela função. No caso da carreira, é considerado o universo do macro processo onde o indivíduo atua, o que gera responsabilidades e competências mais amplas e com visão de longo prazo, pois independe do cargo de atuação já que considera essencialmente o grau de complexidade e o valor que a entrega está agregando a organização.

Segundo Carmesina Gurgel (2004, p.7):

A sistemática de avaliação de desempenho (...) é representada na forma de apreciação do desempenho do indivíduo na sua função (...). Já o instrumento de plano de carreiras define as *carreiras ou agrupamento de cargos*, inerentes a uma organização, de forma a indicar, a cada empregado ou funcionário, os modelos de que dispõe para seu desenvolvimento. É um processo *contínuo de interação* entre o funcionário e a instituição do qual resultam passos selecionados e o caminho que mutuamente atendem aos objetivos da Instituição e às aspirações do funcionário. (Gurgel, 2004, p.7)

A abordagem de Mapas de Carreira relaciona os processos de trabalho de cada área funcional. Abaixo é exemplificada de forma ilustrativa a transformação dos Mapas de Cargo do subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (Assistente, Analista e Especialista) para o mapa de Carreira da área.

**Figura 4 – Mapa de Cargo X Mapa da Carreira**



Fonte: Elaborado pela autora.

Esta metodologia propõe não mais o encaixe das pessoas dentro de estruturas tão definitivas, como se apresenta o cargo. O Mapa de Carreira traz uma idéia de flexibilidade, porém respeitando os níveis de complexidade exigidos de acordo com cada cargo. Dutra (2004) afirma que “para dar direção e foco ao desenvolvimento, é preciso agregar os conceitos de competências e carreira – como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.” O autor expressa perfeitamente a razão de ser do Mapa de Carreira, pois a idéia de haver o aumento gradual do nível de entrega de determinada competência é a essência da metodologia.

A idéia de níveis de complexidade é sustentada pela forma como se dá a avaliação das competências através da metodologia da Carreira. Cada competência pode ser avaliada de zero a quatro, porém para cada carreira é analisado o grau de exigência de tal quesito, considerando os cargos da carreira, e não necessariamente eles irão variar de zero a quatro (anexo 4).

## 5.2. OBJETIVOS DA METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA

São objetivos da metodologia de Mapa de Carreira:

- Definir expectativas com relação ao desenvolvimento de pessoas (crescimento) e gerenciamento do desempenho;
- Adotar uma metodologia única e consistente de avaliação que combine a utilização de valor de mercado com o nível de contribuição dos papéis existentes na organização;
- Apontar caminhos de desenvolvimento (Carreiras) de acordo com as competências apresentadas pelos indivíduos;
- Sinalizar para a organização e gestor quando determinado profissional já está preparado para promoção.
- Mostrar ao gestor as deficiências de sua área, em termos de competências e grau de complexidade;
- Simplificação da estrutura de cargos;

Nota-se que os objetivos apresentados aqui, vão além daqueles projetados para uma avaliação de desempenho usual. Foca-se, neste caso, principalmente as questões de crescimento.

## 5.3. BASE METODOLÓGICA: A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



Dutra (2004) cita que dentro das organizações há diferentes trajetórias de carreira, e que elas normalmente estão atreladas a alguns processos fundamentais. Para cada uma dessas diferentes trajetórias, existem conjuntos específicos de entrega. Dessa forma, algumas competências individuais são exigidas para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização (competências essenciais da empresa) e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais (competência da área ou grupo ocupacional).

Seguindo a linha de raciocínio exposta acima, a metodologia de Mapa de Carreira prevê na sua estrutura, que as competências sejam divididas em três grupos:

- Competências da empresa: competências individuais, porém essenciais a todos os colaboradores que fazem parte da organização.
- Competências da área: competências individuais, porém essenciais a todos os colaboradores que fazem parte da área (Comercial, Financeiro, Jurídico, Engenharia, Compras, Recursos Humanos).
- Competências da carreira: competências individuais focadas nas entregas da carreira.

Desta maneira, garante-se que haja alinhamento das questões estratégicas fundamentais da organização (competências da empresa) e correlação entre as áreas (competências da área), mas sem perder a individualidade de cada carreira (competências da carreira).

#### 5.4. IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA

Todas essas etapas devem ser implementadas com alto nível de participação dos gestores e suas equipes. Aparentemente demorada, tal característica permite ganhos na adesão e execução do programa, permitindo ao final encurtar o ciclo de desenho e implantação do mesmo.

Desse modo, é possível posicionar o modelo de competências e integrar os principais programas de gestão de pessoas. Como fator complementar, é fundamental o estabelecimento de um software que permita a documentação dos mapas de carreira, as avaliações e integração com os subsistemas de RH. Tal

plataforma é um grande desafio, mas pode constituir um diferencial para os programas de RH e para competitividade da organização.

Dutra (2004, p. 25) afirma que:

(...) o que garante a efetividade de uma proposta que implica a alterações de padrões culturais e políticos da organização é o processo construído para concepção e implementação do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que o mesmo possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização, Nesse sentido, o processo é mais importante do que o produto. (Dutra, 2004, p. 25)

Ainda na linha de pensar a metodologia, utiliza-se como apoio a todo o processo o Dicionário de Competências (anexo 5). Este auxilia no alinhamento de conceitos referente a diversas competências para o momento de desenho das estruturas, mas principalmente para o momento de avaliação dos colaboradores. Através desta ferramenta diminui-se a subjetividade da avaliação – pois cada competências possui descrição padrão referente aos seus níveis de avaliação – e garante-se alinhamento em todas as áreas da empresa, independentemente do gestor.

## **6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após coleta das informações, fez-se uma breve análise para identificar os pontos mais comentados e, assim, definir os tópicos a serem abordados para uma análise mais aprofundada. Abaixo foram relacionados os itens e as constatações a respeito de cada um deles:

### **6.1. PERCEPÇÃO DO TEMA “AVALIAÇÃO”**

#### **6.1.1. Empresa A**

Na empresa A há uma unanimidade quanto a esta questão: a organização tem evoluído muito neste tema nos últimos anos, mas ainda tem o que melhorar. O resultado é justificado pelo fato que empresa passou em 2009 pelo segundo ciclo de avaliação pela metodologia de carreira para os colaboradores administrativos, e pelo terceiro ciclo pela metodologia tradicional de cargo para o pessoal de fábrica.

A respeito disso, o entrevistado 12 expõe que: “É um processo que está ficando maduro, ainda falta continuidade para ele ficar realmente maduro, mas temos que atentar para não desgastar ele pois já tivemos muitos processos de avaliação que criaram muitas expectativas e acabaram não dando em nada. Quando se tem um processo de avaliação, é natural que os funcionários achem que vai acontecer alguma coisa, que se melhorarem vai vir promoção, crescimento e etc.. Então, todo o programa de avaliação tem que ser muito bem explicado e tem que estar apoiado por algo que de suporte, para que se o cara for realmente bom, ele tenha pra onde ir, tenha como crescer senão se desgasta muito rápido. “

A desconfiança transmitida pelo gestor acima, também é sentida em falas de outros colaboradores. Devido ao histórico de metodologias de avaliação sem continuidade, os funcionários mais antigos sentem-se receosos e os novos estão na expectativa.

O entrevistado 9 traz a tona a ligação da avaliação com a remuneração. Estando na empresa desde o início do Trilhar, ele comenta a conexão que havia entre avaliação e salário: “Quando foi lançada a idéia da avaliação, ela foi muito atrelada com a questão da remuneração, com a questão de receber ou não mérito. Antes a política era ganhar mérito por tempo de empresa, após o Trilhar a imagem ficou como sendo o Trilhar o culpado de alguém ganhar ou não o mérito. Mas com o passar dos anos o pessoal já ta entendendo mais o que é realmente o Trilhar e que o mérito depende do desempenho de cada um e da nova política de RH.” Este é um assunto muito delicado, pois ao mesmo tempo em que se deseja remunerar proporcionalmente ao desempenho, há o sentimento de poder gerar injustiças se o processo não estiver bem consolidado.

O entrevistado 1 comenta da forte ligação que ainda há na empresa da avaliação com o seu resultado. Ele pensa que deveriam ser mais focado os pontos de desenvolvimento, do que o resultado em si: “O termo avaliação aqui na empresa ainda está cercado de alguns rótulos, que é o rotulo de teste, de sim ou não, de vou pra frente ou não vou, acho que esse é o exercício que devemos fazer de não fixar muito nesse rótulo da nota. Acho que a gente tem um caminho ainda pra transitar nesse aspecto para que possa ser um processo mais tranquilo.” Do ponto de vista da nomenclatura da ferramenta, o termo “avaliação” remete a idéia de ter nota, de ser aprovado ou não, é muito difícil conseguir desvincular um ponto do outro. Mas o ideal é que pudesse haver formar para que o número não fosse tão considerado.

O entrevistado 2, atuante na área de RH, cita a visão, na percepção dele, dos atores do processo a respeito da avaliação de desempenho: “A avaliação na mentalidade da gestão ainda é relacionada como algo que dá trabalho, não é bem visto. Já pelo funcionários eu vejo mais maturidade, acho que é bem visto por eles.”. Essa declaração casa com o afirmado pelo entrevistado 7: “Nosso gestor foi o primeiro a entregar as avaliações, mas percebi que em outras áreas foi deixado para a última semana, talvez por não dar tanta importância (...). Acho que nessas outras áreas, se não tivesse prazo, não se faria”. Porém, ao mesmo tempo em que é apresentado este desinteresse por parte dos gestores, um deles afirma que: “É um processo que ainda está amadurecendo. Falta mais mobilização e mais empenho do RH e isso fez com que os gestores ficassem menos comprometidos com o processo com o passar do tempo, na minha percepção”.

Analisando esta situação descrita acima, pode-se dizer que as duas partes apresentam suas falhas na condução do processo de avaliação: o RH deveria atuar mais como facilitar e apoiador do processo, tentando entender as dificuldades dos gestores – e não o faz ou o faz de maneira superficial em alguns casos. Já os avaliadores, sabendo dessa limitação da área de Recursos Humanos poderiam se mostrar mais acessíveis e interessados e procurar no próprio RH auxílio e esclarecimento para suas dúvidas, afinal o gestor é um dos maiores beneficiários do processo.

Um ponto que se deve destacar na Empresa A, é a ligação direta que todos os entrevistados fizeram do assunto avaliação com o feedback. Nota-se que apesar de estar em fase de maturação, tem-se bem clara a idéia e a importância do momento da devolutiva do processo.

### **6.1.2. Empresa B**

Na empresa B, o processo já é visto como maduro e bem consolidado, mas os entrevistados sentem falta de uma maior naturalidade do mesmo, ou seja, que ele ocorra de forma mais fluente durante todo o ano e não só no período do ciclo de avaliação. O entrevistado 14 traduz este sentimento perfeitamente: “Eu percebo um processo de avaliação já consolidado, que já está dentro da cultura da organização. Mas mesmo assim muitas vezes se tem o sentimento de que ele é cortado. Por mais que ele esteja na cultura, que se sabe que tem isso quando chega o ciclo ocorre o: TEMOS que parar, TEMOS que fazer, TEMOS que nos auto-avaliar. Depois que a gente faz, a gente pensa: “que legal que foi” mas quando acontece, eu ainda acho que tem um pouquinho da coisa de que é mais uma tarefa a ser feita”. Esta declaração passa a sensação de obrigatoriedade quanto a realização do processo, mas a mesmo tempo, o sentimento de aproveitamento do momento também é demonstrado.

Durante as entrevistas foi ressaltado diversas vezes a questão da importância do feedback – comprovando a maturidade da empresa quanto ao assunto tratado - e de como ele faz parte da cultura da empresa B: “A avaliação aqui é muito voltada para o feedback. Dentro da avaliação, a gente tem muito forte a questão da

contratação de metas e de objetivos e a idéia de partir para o desenvolvimento a partir desses objetivos. Acho que está num caminho bom para chegar num processo maduro. Falta acontecer mais como um processo constante, um fluxo contínuo de feedback, de informações. A gente acaba esquecendo de rever novamente, e só acaba lembrando quando está perto do novo ciclo.”

Assim, percebe-se que, apesar dos sete anos de aplicação da metodologia, da maturidade quanto ao tema e do entendimento que todos têm a respeito do mesmo, a avaliação ainda é percebida como um processo travado, sem fluência. Seria interessante a implementação de uma revisão oficial em cima da avaliação realizada anualmente. Assim, o assunto ficaria mais vezes ao ano em destaque, garantindo o seu não esquecimento.

## 6.2. FATORES MAIS RELEVANTES DA AVALIAÇÃO

Objetivou-se identificar nas entrevistas quais os principais pontos que os entrevistados consideram a respeito do tema de avaliação de desempenho. São eles: ambiente e tempo para realização do feedback, a existência do momento do feedback, habilidade do avaliador para dar feedback e o formulário para avaliação.

Quanto ao primeiro ponto (ambiente e tempo pra realização do feedback), é de extrema importância que o momento do feedback seja considerado por ambas as partes como sendo único e essencial. Isto garante dedicação e seriedade ao processo. Durante a reunião de feedback, deve-se focar para que haja a maior tranquilidade possível, já que o momento por si só traz angústias, nervosismo e insegurança para ambos os lados.

O entrevistado 12 comenta sua percepção: “Acho que tem que ter um tempo adequado pro feedback, reservar uma sala reservada, de preferencialmente fora do ambiente de trabalho, deixar claro para o avaliado o que significa o plano de ação e a avaliação, dar perspectivas reais de até onde ele pode ir”.

Tratando a respeito da existência de feedback, segundo fator comentado, pode-se notar que embora existam muitos estudos sobre o assunto, o feedback é uma fonte de pressões e ansiedade para os avaliadores que têm de enfrentar, face-a-face, seus colaboradores e com eles conversar sobre desempenho. Por essa

razão, Kikoski<sup>5</sup> (apud Dewes et al, 2005, p.6) considera a entrevista de revisão de desempenho o verdadeiro “calcanhar de Aquiles” do processo inteiro de avaliação. De acordo com essa idéia, está o entrevistado 6: “(...)Não adianta só preencher o formulário. O mais importante é o gestor conseguir sentar com o funcionário, falar sobre as competências, o que está atingindo hoje, o que é esperado a curto e a longo prazos. E que se coloque metas para que isso se alcance. Às vezes no dia a dia o funcionário nem sabe qual a opinião do gestor sobre ele, o que o gestor espera e planeja pra ele”.

O entrevistado 11 concorda com o exposto acima e acrescenta: “O feedback é que dá credibilidade ao trabalho. Esse é o grande ganho do processo: ter retorno. Não importa se a avaliação foi no 1 ou no 2, importa que a pessoa tem mais potencial pra melhorar e que ela tem capacidade de chegar no 4. Então é nesse gap que temos que focar”.

Ao considerar a habilidade do avaliador para dar o feedback, pode-se dizer que é durante o momento de feedback que o gestor exerce uma de suas mais essenciais atividades: gerir pessoas e o trabalho das mesmas. Stoffel (2000) coloca que é nesta oportunidade que o gestor deve destacar as qualificações e habilidades do avaliado e, ao mesmo tempo, ter a capacidade de transformar equívocos em acertos ou fonte de aprendizado.

Para o entrevistado 9, “O que mais faz crescer é quando o gestor tem a habilidade de mostrar os pontos carentes do funcionário e fazer com que ele assimile bem o que ele tem que melhorar – até para ter um desafio para o próximo ano”. O mesmo comentou que sempre é bom também ouvir os pontos fortes, mas que geralmente a pessoa sabe quais são eles. E nem sempre isso é verdadeiro quanto aos pontos a melhorar.

A mais difícil questão a ser abordada dentro do feedback com certeza são os pontos a desenvolver, pois elogiar não gera conflito, desmotivação ou insegurança. Aqui se apresenta a verdadeira habilidade do gestor de gerir pessoas. E junto vem a razão de ser do processo: se o gestor não tiver a competência de conseguir transmitir ao colaborador suas análises a respeito do seu desempenho ou mesmo não formar opinião sobre isso, o processo estará fadado à superficialidade e ao

---

<sup>5</sup> Kikoski, J. F. (1999). Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace. *Public Personnel Management*, 28, 301-322.

paternalismo, sem agregar valor nem a empresa, nem ao gestor e nem ao colaborador.

Como ponto inicial de um processo com sucesso, é importante que o avaliador esteja certo da metodologia e que esteja embasado por dados e fatos a respeito da performance dos colaboradores. Concordando com isso, o entrevistado 12 pensa que para que um bom feedback ocorra é necessária a preparação prévia do avaliador a respeito da metodologia e o conhecimento aprofundado do funcionário, consultando até outros gestores caso necessário.

E, finalmente, chega-se ao fator da ferramenta de avaliação. Segundo o entrevistado 14 as competências comportamentais são as mais relevantes: “por que eu acho que tecnicamente se percebe as coisas muito claras no dia a dia. Se percebe onde se peca no inglês, que a pessoa não sabe algo que deveria saber. Agora o comportamental, é aquilo que tu percebe também, mas não é tão fácil, ele é mais subjetivo, tu precisa de mais acontecimentos para ter certeza que não é um período que a pessoa ta passando. E exige muito mais do gestor e da pessoa, para se conhecer, para saber se ela precisa melhorar comportamentalmente e do avaliador de conseguir reconhecer isso”.

Ainda dentro do formulário de avaliação, o entrevistado 15 separa a visão de cargo e a visão de carreira: “Quando estamos focando o cargo, o mais importante é a responsabilidade, as entregas. Numa visão de carreira, tu qualificas mais as competências – tanto técnicas e comportamentais – pois tu não foca nas atividades, só em macro processos. As competências se tornam o ponto chave”. Esta distinção citada entre as duas metodologias é bem importante para a diferenciação de ambas: No método de carreira, a tendência é dar ênfase nas competências – tanto na escolha delas quanto no momento de definir os níveis mínimos e máximos dentro da régua de avaliação. Isso ocorre devido a descrição dos processos ser realizada de maneira muito genérica, ao contrário da descrição de cargos.

Após a análise dos pontos acima citados, pode-se refletir a respeito de todo o processo de avaliação: quanto o tipo de metodologia e de ferramenta influencia para o sucesso de um ciclo de avaliações? Das quatro respostas encontradas, somente uma se referia a isto, o que aponta um direcionamento de que a ferramenta é importante para o processo, mas que o foco deva ser na gestão das pessoas e no aproveitamento das informações geradas.



## 6.3. O PROCESSO DE MUDANÇA

### 6.3.1. Empresa A

Quando iniciado o processo de mapeamento das carreiras, a empresa A passou por uma série de sentimentos conflituosos: esperança X desconfiança; modernidade X conservadorismo. Segundo o entrevistado 1: “Por um lado havia uma felicidade das pessoas em perceber que a empresa estava rompendo com o paradigma, mas por outro lado um certo conservadorismo e pensando: “Deixa eu entender melhor, deixa eu ver aonde isso vai parar!””

Com o tempo, o Trilhar foi sendo mais bem entendido e sua metodologia sendo melhor afirmada por todos. Hoje, nota-se que há mais credibilidade no sistema, porém a necessidade de continuidade e o receio de não a ter ainda gera polêmicas e receios na organização.

O grande destaque sobre o processo de mudança, na visão de carreira, na empresa A fica a cargo da iniciativa que se teve (Consultoria contratada e RH) de incluir no mapeamento dos processos e na construção da ferramenta a participação de todos os colaboradores que assim desejaram, além dos gestores de cada uma das áreas/processos. Cawley, Keeping e Levy <sup>6</sup> (apud Dewes et al, 2001) observaram que a participação dos colaboradores no sistema de avaliação está diretamente relacionada com a satisfação e aceitação, por parte dos mesmos, do processo de avaliação de desempenho. Esses autores concluíram que as tendências correntes parecem indicar que a tradicional abordagem top-down não é mais consistente com as organizações atuais que estão se orientando para um clima de envolvimento e comprometimento dos empregados com os resultados do seu próprio trabalho e da empresa.

---

<sup>6</sup> CAWLEY, D. B., KEEPING, M. L., e LEVY E. P. (1998). Participation in The performance Appraisal Process and Employee Reactions: Meta- Analytic Review of Field Investigations. Journal Applied Psychology, 83, 615-633.

O entrevistado 5 destaca o comentado acima: “Acho que todo mundo se envolveu bem. Até a expectativa sempre é que seja algo de cima para baixo, mas no Trilhar foi diferente, todas as áreas construíram, o RH foi um facilitador do processo”.

Outro ponto abordado foi a participação da Diretoria na implementação.. Segundo o entrevistado 1: “Faltou uma peçinha chamada Diretoria, com envolvimento, engajamento, conhecimento por parte deles”. Talvez se tivesse existido a participação e o apoio desse grupo, o processo poderia ter ocorrido de forma mais tranqüila e com maior envolvimento de algumas áreas críticas. Stoffel (2000) ressalta que se o processo de implantação da metodologia de avaliação de performance não nasce da Alta direção da organização, o mesmo tende a não se concluir adequadamente ou a não sobreviver no longo prazo.

Pode-se afirmar que o processo de mudança foi bem conduzido. Conseguiram-se equilibrar as expectativas dos colaboradores – apesar da frustração com a troca de consultorias - com a intenção da empresa. E com o envolvimento de todos no processo, a assimilação da metodologia ocorreu de maneira muito mais natural, sem traumas. O que faltou no processo foi a manutenção desta gestão da mudança, já que a empresa tem constantemente novos membros nas equipes e estes apresentaram mais dificuldade em definir a metodologia do que os mais experientes na empresa. Quanto a participação da Diretoria do processo, talvez por eles não fazerem uso da ferramenta desenvolvida, já que para eles há outra forma de avaliação, a participação dos mesmo ficou como sendo de apoiadores a distância.

### **6.3.2. Empresa B**

Além da Diretoria, somente um colaborador da Empresa B ainda permanece na empresa, desde que a metodologia de carreira foi implementada. Devido a isso, as respostas a esta questão ficaram limitadas a três indivíduos entrevistados.

A empresa B possuía avaliação por competências focada em cargos até o ano de 2002. Havia três descrições distintas para a área foco da empresa: Assistente de Projetos, Analista de Projetos e Especialista de Projetos. O escopo destes cargos era muito similar, as competências e responsabilidades coincidiam,

somente divergiam quanto ao nível de complexidade das mesmas. Por isso, começou-se a debater internamente a criação de uma metodologia que não considerasse o cargo ocupado, mas sim o grau de entrega das competências. E no meio de alguns estudos, chegou-se ao mapa de carreira.

Segundo o entrevistado 13: “Nossa empresa, até pelo tamanho, nunca teve muita hierarquia. E no momento que a gente sentava para conversar com as pessoas, não fazia sentido dizer: tua responsabilidade é digitar, a tua é treinar... Na verdade era tudo muito parecido, nesse sentido o que mudava era justamente a preparação e a senioridade das pessoas em relação ao foco do que elas faziam. Então esse conceito de cargo e carreira para nós, ele foi sempre muito presente aqui dentro”.

Quanto a quem realizou estes estudos, há uma divergência de informações. Houve declaração que citou a participação dos funcionários neste processo, porém houve entrevistado que afirmasse que este papel foi da Diretoria. Mas, todos afirmaram que houve participação dos colaboradores em algum momento do processo de definição da nova estrutura de avaliação, no mínimo na validação do mesmo.

Todos concordaram que o processo de mudança de metodologia foi muito tranquilo, sem ocorrências de traumas. A equipe existente na época concordou com a evolução do processo, considerada muito natural. O entrevistado 15 relembra que: “Não houve resistência, nem traumas. Foi tranquilo, até por que metodologicamente utilizamos a estratégia de trabalhar muito forte com os funcionários. Então no momento da avaliação, eles já entendiam a metodologia utilizada pois eles participaram do processo do início ao fim e foram capacitados para isso, eles entendiam os itens (competências) que eram avaliados por que foram eles que definiram, entendiam os níveis de prontidão. Foi um processo que a comunicação foi trabalhada de forma muito boa, e isso fez com que o funcionário se envolvesse muito mais e “comprasse” o projeto. E isso é fundamental na gestão da mudança, facilita muito essa transparência”.

O processo de mudança na empresa B, como apresentado, ocorreu de maneira natural, como um processo de evolução. Porém deve-se considerar que a cultura da empresa e a forma como a mesma está estruturada propiciaram que ocorresse de tal maneira.

#### 6.4. DIFERENÇAS ENTRE AVALIAR/SER AVALIADO POR CARGO E AVALIAR/SER AVALIADO POR CARREIRA

Observou-se que enquanto a empresa B, com seus sete anos de avaliação por carreira, tem bem definido e claro para seus colaboradores a diferença da metodologia de cargo e carreira, na empresa A esta diferenciação ainda está sendo consolidada, principalmente pelas pessoas que não participaram do processo de mapeamento e desenho das estruturas e processos das áreas.

Na empresa B as terminologias de cargo e carreira são comuns e usuais, já na empresa A, que passou pelo seu segundo ciclo de avaliação, os conceitos ainda estão em formação, e geraram muitas dúvidas nos entrevistados.

Importante frisar que apesar de uma maneira geral a empresa B possuir de forma mais coesa o entendimento sobre o assunto, na empresa A as pessoas que participaram do processo de descrição da carreira desde o seu princípio e a área de Recursos Humanos também apresentaram conhecimentos sólidos a respeito do tema, tanto gestores quanto colaboradores, como mostra o entrevistado 11: “Na carreira a pessoa tem a visão pra frente, no cargo não. O cargo tu vê o degrau de hoje, a carreira tu vê os degraus acima. E isso gera maior visibilidade para as pessoas, os funcionários são mais vistos. No cargo isso complica, não tem como ter tão boa visibilidade. E para o gestor administrar também é bem melhor, de ele ver onde estão os desvios da sua equipe, onde tem que desenvolver”.

Daqueles que tem a visão correta da diferença entre uma metodologia e outra, a opinião é praticamente unânime: Carreira é melhor do que cargo. O entrevistado 16 comenta sobre a diferença de ambas: “A diferença é o escopo. Se tu és avaliado em um cargo, é considerada a posição que tu está no momento, então será feito um plano para ti atender plenamente aquele cargo. Se tu és avaliado numa visão de carreira, teu escopo vai ser maior, você poderá olhar para mais longe e fazendo planos maiores e mais consistentes”.

O entrevistado 8, atuante na área de RH da empresa A, sinaliza sua percepção sobre a metodologia: “Acho que é bem rico olhar carreira. Acho que todos ganham: funcionários, gestores e empresa. É um fator de retenção, a empresa sabe com quem pode contar, pode planejar as sucessões, o funcionário consegue prever

que desafios terá a mais longo prazo, por onde ainda o funcionário pode caminhar dentro da empresa”.

Um ponto muito debatido durante as entrevistas foram os ganhos que esta metodologia traz para cada ator do processo: empresa, área de Recursos Humanos, gestor e colaborador. Mais uma vez não houve somente uma linha de resposta. O entrevistado 13, por exemplo, aponta a vantagem do avaliador: “A vantagem da carreira é que tu consegues colocar todo mundo no mesmo painel, o cargo tu está sempre olhando um micro universo. Quando tu colocas toda a tua equipe no painel de carreira fica muito mais fácil de identificar onde estão as maiores carências de investimento”.

O entrevistado 16 aponta outra facilidade para o gestor: “Acho que tem uma questão de poder enxergar bem onde está essa pessoa posicionada. Por exemplo, quando se está avaliando por cargo, se a pessoa está performando abaixo ou acima daquela posição, não se vai ter essa noção. Tu vai saber se ela ta bem ou mal, mas não vai saber se de repente se ela não está além ou aquém do cargo dela. E na visão por carreira tu consegue ter essa visão, onde está realmente o nível de desenvolvimento dessa pessoa para os processos da carreira”.

Já o entrevistado 15 cita os ganhos para a área de Recursos Humanos: “Acho que tem um lado de facilidade de mão de obra. É muito mais fácil administrar e controlar alterações/melhorias pelo processo de carreira. E pensando no subsistema de treinamento, te facilita quanto a possibilidade de cursos, por exemplo, se você gerencia por cargo e você vai dar um curso de inglês, tem que estar definido o nível, para qual cargo se destina, qual o foco. Se tu trabalha por carreira, tu pode definir o nível e quem estiver apto poderá fazer”.

Resumidamente, pode-se dizer que há aprovação por todos da metodologia. Há a percepção dos seus ganhos, dos seus diferenciais se comparada com a metodologia tradicional e da sua visão de longo prazo. Esses dados demonstram a necessidade de haver mais estudos e de maior divulgação a respeito do assunto tratado.

## 6.5. RESULTADOS OBTIDOS ATÉ O MOMENTO

Os resultados observados até o momento são basicamente de caráter interpretativo, pouco se conseguiu conectar os números existentes de *turn over*, promoções internas, entre outros, com a metodologia. Isso decorre do fato da empresa A, por um lado, possuir pouco tempo de experiência com a metodologia. De outro lado, a empresa B, mais consolidada a respeito do mesmo, não possui estrutura nem acompanhamento de indicadores para gerar tais informações.

Segundo Lima (2004), os ganhos da existência do processo de avaliação devem atingir Organização, gestores e colaboradores. Por isso, subdividiu-se a análise desta questão nestes três atores.

Considerando os resultados para a empresa, Lima (2004) cita que os benefícios da realização da avaliação de desempenho são três: primeiramente, oferece informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; segundo, identifica as necessidades de Treinamento e reciclagem visando a melhoria do nível de qualificação e, por consequência, dos resultados das áreas internas; e por fim, dinamiza as políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

A respeito do primeiro tópico citado pelo autor (oferece informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais), podemos conectar com a declaração feita pelo Entrevistado 5: “Um resultado até agora que eu percebi é que a empresa tem mais conhecimento dos recursos humanos que atuam nela”. No momento que a empresa sabe mais sobre os seus colaboradores, ela pode ajudá-los ainda mais em seu desenvolvimento e consegue projetar sucessões e promoções com maior assertividade e isso a beneficiará em questões de planejamento, de estratégia e de recursos humanos.

O entrevistado 13 ressalta que na empresa B: “Aqui, a gente pode acelerar algumas maturidades profissionais. A gente quer que as pessoas sejam as melhores possíveis enquanto elas tiverem com a gente”. Importante salientar nesta declaração a questão do desenvolvimento proporcionado até o momento, definido como “maturidade profissional”. Este com certeza é um dos grandes ganhos do processo: o desenvolvimento das pessoas e todos ganham com isso: empresa, gestores e colaboradores.

Como segundo benefício, Lima (2004) aponta a questão da identificação das necessidades de treinamento e de reciclagem objetivando a melhoria do nível de qualificação e, por conseqüência, dos resultados das áreas internas. Para gerar essas necessidades de treinamentos/reciclagem referidas pelo autor, é necessário que primeiramente haja uma comparação entre a situação ideal e a situação real dos colaboradores. A partir disso, pode-se analisar e gerar planos de desenvolvimento e de melhoria.

Para o entrevistado 4, a empresa A já consegue gerar informações com qualidade, faltando então o segundo passo de análise: “Acho que para a empresa gerou uma clareza maior quanto a situação ideal e a situação real dos funcionários, dentro da estrutura ideal da empresa”.

Como último benefício citado de ganho para a Organização, Lima (2004) traz a idéia de dinamizar as políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

É importante que o processo de avaliação de performance gere subsídios para todos os subsistemas de RH. Segundo o entrevistado 2, apesar de a empresa A, estar apenas há 3 anos utilizando esta ferramenta, alguns resultados já são observados: “Em números eu não sei te dizer o quanto mudou. Mas posso afirmar que mudou. Deu muito mais credibilidade para as promoções e para os méritos. Antes era muito na base da preferência do gestor, agora tem material para apoiar as decisões. Até quando tem recrutamento interno, os gestores solicitam a avaliação do candidato na carreira atual. A avaliação já ta virando referência”.

Outros comentários que não se encaixam nos pontos citados por Lima (2004), mas também são de extrema relevância, estão citados abaixo.

O entrevistado 8 exemplifica vários pontos que a empresa já vem demonstrando ter evoluído: “Acho que a empresa ganha colhendo os frutos de pessoas mais satisfeitas, gestores fazendo mais o papel de gestão, todos desempenhando melhor o seu papel, a questão da retenção”. A questão dos gestores fazerem seu papel de gestão é fundamental para que o RH possa atuar mais como articulador do processo, para que os colaboradores se sintam mais motivados e para que os próprios gestores possam ficar menos submissos a decisões de outras pessoas referentes a sua equipe.

O entrevistado 1 declara que: “Se evolui a ferramenta, deve evoluir os resultados também. Mas acho que ainda é muito recente para saber”. Devido há ocorrência de somente 3 ciclos de avaliação para o pessoal de fábrica e 2 ciclos de avaliação para o pessoal administrativo na empresa A, mensurar resultados torna-se bastante complicado. Até por que para um processo estar bem consolidado estima-se que deva levar em torno de 5 ciclos. E só ai seja possível falar de resultados obtidos. Esta, com certeza, é uma limitação do presente trabalho.

Porém, mesmo a empresa B tendo vários anos de aplicação da metodologia de visão de carreira, o fator de não possuir uma estrutura interna de RH formada, não consegue comprovar os benefícios advindos da avaliação. Há a percepção de aceleração de maturidades e de crescimento, porém não há números nem indicadores que o comprovem.

Já para os gestores, Lima (2004) comenta que os ganhos com a realização de avaliação de desempenho são: a instrumentalização do processo de gestão do desempenho, a melhora do nível de comunicação e relacionamento com a equipe e a melhora do padrão de desempenho das pessoas e equipes.

Quanto ao primeiro benefício apresentado (a instrumentalização do processo de gestão do desempenho) podem-se apresentar os resultados através da declaração de alguns entrevistados. Por exemplo, segundo o entrevistado 2, um resultado percebido até agora é que o projeto conseguiu tornar os líderes verdadeiros gestores. Hoje eles têm mais segurança para delegar, para promover. Há mais clareza do gestor quanto a sua equipe, mesmo havendo tão pouco tempo de aplicação da metodologia. O entrevistado 5 também possui este pensamento: “Conhecimento da equipe, hoje consigo ver quem tem as melhores competências pra cada uma das entregas da área”.

Quanto ao segundo ganho citado por Lima (2004) - melhora no nível de comunicação e relacionamento com a equipe -, ele não apareceu entre os citados diretamente pelos os entrevistados, porém sabe-se que a existência do momento do feedback, se bem conduzido, aproxima gestor e colaborador. O entrevistado 9, que possui subordinados na área fabril e na área administrativa comentou que os colaboradores da primeira costumam aproveitar mais este momento já que, geralmente, não possuem contato individual diário com o supervisor, ao contrário dos colaboradores da área administrativa.



O entrevistado 11 comenta os resultados percebidos nesse sentido: “As pessoas aceitam melhor o feedback, principalmente em relação a questões comportamentais”, nesse sentido pode-se dizer que houve um avanço na comunicação da equipe.

A respeito da melhora do padrão de desempenho das pessoas e equipes – terceiro ganho -, pode-se comprovar através do comentário do entrevistado 16 de que a avaliação de desempenho possibilita a identificação de onde a equipe pode melhorar: “Para o gestor, o benefício é poder olhar para a equipe e saber onde estão os “gaps”, quem podem ser os sucessores, o que precisa desenvolver, atacar o que realmente deve ser atacado”. Talvez na empresa A pelo curto espaço de tempo da implementação da metodologia, não se pode afirmar que as pessoas já melhoraram suas performances, mas acredita-se que a avaliação possibilitará isso.

Alguns outros aspectos não tratados por Lima (2004) foram citados. Por exemplo, o entrevistado 8 comentou a questão da facilidade que hoje se tem de gerir a performance das pessoas comparadas com o passado: “Para o gestor facilitou devido a ferramenta ser melhor elaborada e estruturada”.

Já o entrevistado 15 comenta que o grande benefício da metodologia de carreira é: “Ter uma radiografia das pessoas dentro das carreiras, dentro do que elas deveriam entregar. Acho que o grande resultado que se percebe é na facilitação do processo de gestão de pessoas, pois tu enxergas toda a área dentro de um mesmo guarda chuva, dentro de uma mesma carreira”.

Ambos os gestores aqui enfatizam a questão da metodologia de avaliação por carreira, quando traz a visão de serem vistos todos os colaboradores na mesma ferramenta, independentemente do seu cargo.

Analisando os resultados para os colaboradores, Lima (2004) sinaliza que a avaliação traz os seguintes benefícios: o mesmo passa a conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho e seus resultados, promove rumos ao seu autodesenvolvimento pessoal e profissional e oferece parâmetros para o seu desenvolvimento profissional (T&D)

Quanto ao primeiro benefício citado pelo autor (conhecimento das reais expectativas sobre o seu trabalho), pode-se relacionar com o fato de que no momento em que o colaborador recebe o feedback, as fantasias e ilusões geradas, se acabam. Ele passa a conhecer a real imagem que o seu gestor tem dele. Isso pode gerar sentimentos como motivação ou decepção. O entrevistado 2, atuante na

área de Recursos Humanos da empresa A, acha que justamente o sentimento de motivação foi um dos pontos de modificação na empresa desde a implantação da avaliação. Já o entrevistado 5, citou a questão do conhecimento da opinião do gestor e da empresa como resultado obtido até o momento: “Eles ganharam ao saber o que o superior deles e a empresa pensam a respeito deles. Acho que se quebrou ilusões e idealizações”.

Analisando sob o viés do segundo benefício listado por Lima (2004) - de fornecer rumo ao autodesenvolvimento tanto profissional como pessoal -, precisa-se frisar o quanto é importante que, no momento do feedback, seja dado pelo gestor direcionamentos quanto a carreira do avaliado, quanto a possíveis promoções ou transferências, ou outras movimentações se for o caso. Caso não se aplique, é importante nortear o colaborador para que ele possa se autodesenvolver e galgar crescimento na empresa.

Nessa linha, o entrevistado 16 ressalta que o benefício da avaliação para os colaboradores inclui “a questão da visão de futuro, ele já consegue projetar coisas a desenvolver, para estar assumindo no futuro posições mais altas, outros desafios”.

O entrevistado 10 relata uma mudança já percebida por ele na organização A: “O pessoal já está começando a olhar mais para suas carreiras, olhar mais para o seu desenvolvimento, ver o que eles querem”.

Por último, o autor de referência apresenta o benefício de que a avaliação de desempenho oferece parâmetros para o desenvolvimento profissional (T&D) do funcionário. É importante que a avaliação e o conseqüente feedback gerem um plano de melhorias para o funcionário. Ele deve sair da reunião alinhado com o seu gestor nos pontos a melhorar e como vai aperfeiçoá-los.

O entrevistado 7 declara que tem consciência de que hoje está no caminho certo. Já o entrevistado 9 afirma que: “Eu, como funcionário, ganhei um monte. Acho ótimo escutar o que estão pensando do meu desempenho. Quanto mais claro e verdadeiro for o feedback, mais o funcionário sai recompensado. O bom é escutar os pontos a melhorar que possibilitam o funcionário enxergar onde deve focar.”.

Além dos pontos citados acima, também se apresentou na empresa A, o depoimento sobre a confiabilidade no processo de avaliação atual em contrapartida com os anteriores. O entrevistado 8, por exemplo, comenta que: “O funcionário agora se sente melhor avaliado pela confiabilidade que tem a ferramenta de avaliação”.

## 6.6. RESULTADOS ESPERADOS A LONGO PRAZO

Ao investigar sobre quais os resultados que precisam de tempo para dar frutos, é possível afirmar que este questionamento se aplica principalmente a empresa A que possui poucos ciclos de experiência com a metodologia, porém, como todo o processo tem a melhorar, a questão também foi dirigida a empresa B. Abaixo seguem os pontos mais comentados.

Quanto aos resultados a longo prazo para a empresa, foram três os esperados que aconteçam: nivelamento dos funcionários, a maioria com alto padrão de desempenho; maior naturalidade do processo, com mais simplicidade e mais visão sistêmica e melhor orientação para resultados, ou seja, funcionários constantemente alinhados com a visão estratégica da empresa, encaminhando assim a Organização para o sucesso.

Sobre este último tópico, o entrevistado 15 comenta que “Quando tu tens um mapa de carreira bem estabelecido, com uma visão estratégica bem definida, tu garantes que desde o teu cargo inicial - o primeiro cargo da carreira -, a pessoa ocupante já está alinhada com uma visão de futuro. Tu facilitas esse alinhamento da pessoa com o posicionamento estratégico desde o início. E esse é o real ganho da empresa, que só acontece no longo prazo”.

Stoffel (2000) sinaliza que a avaliação de performance e a estratégia empresarial estão inteiramente conectadas. A primeira transmite as diretrizes da segunda a todos os colaboradores, através das responsabilidades e competências de cada cargo ou carreira, e assim os esforços são concentrados para o atingimento das metas. A segunda, por outro lado, faz com que a avaliação seja realmente uma ferramenta eficaz e que impulse a empresa.

Analisando os três tópicos citados, é importante notar que dois deles - nivelamento dos funcionários e melhor orientação para resultados - possuem caráter estratégico e somente um - maior naturalidade do processo, com mais simplicidade e mais visão sistêmica - é de cunho operacional. Isto demonstra que as empresas, mesmo que inconscientemente, acreditam que o processo de avaliação de pessoas que tenha continuidade possui a diretriz de ser estratégico e que traga resultados para toda a organização.

Já quando se questionou os ganhos para os gestores no longo prazo com a realização de avaliações de performance, quatro pontos foram citados: a formação de sucessores, o fortalecimento da equipe, maior domínio da ferramenta pelos avaliadores e Gestão mais efetiva sobre as pessoas

Os dois primeiros tópicos estão inteiramente interligados, pois no momento que se desenvolve e conseqüentemente se fortalece a equipe de trabalho, os talentos vão surgindo e se mostrando - e assim surgem os sucessores.

A respeito da gestão mais efetiva sobre as pessoas, o entrevistado 12 declarou que o gestor "vai no mínimo conhecer bem mais o seu grupo, entender mais as necessidades e ter a oportunidade de uma vez por ano ter uma ótima conversa com os teus funcionários, falando do que está bom e do que posso melhorar". Já o entrevistado 15 não foca tanto no aspecto de liderança, mas sim na linha de administração de talentos: "para o gestor é a questão de ter todos no mesmo guarda chuva e conseguir gerir essas pessoas de forma mais tranqüila. É uma flexibilidade até da forma de trabalho, de como as coisas vão ser feitas, gera mais autonomia sobre os processos que acontecem dentro de cada área".

Outro resultado que se espera para os avaliadores é o maior domínio da ferramenta por eles. O entrevistado 8 afirma que "a longo prazo, no momento da avaliação o gestor vai ter mais condições de abordar cada competência e vai ter mais embasamento para escolher o nível mais adequado daquela competência para o funcionário que está sendo avaliado. Ele vai ter mais domínio da ferramenta". Este ponto é de fundamental importância para que o gestor confie nas suas tomadas de decisões referentes a equipe e para que ele tenha confiabilidade também na ferramenta, o que proporciona uma gestão mais efetiva sobre seus colaboradores, tópico comentado acima.

Por fim, foram listados dois ganhos esperados que os colaboradores terão com a existência do processo de avaliação por carreira: reconhecimento e preparação para novos desafios.

Quanto ao reconhecimento, o entrevistado 5 acredita que: "A longo prazo, vai trazer mais reconhecimento para as pessoas, com desenvolvimento, promoção, treinamentos. A avaliação tem que virar base para promoções, méritos e treinamentos". Aqui é importante comentar a necessidade de haver um processo de avaliação bem estruturado, bem inserido na cultura e realizado de modo seguro pelos avaliadores para que a ferramenta e os resultados oriundos dela possam

interagir com outros subsistemas da área de Recursos Humanos, fazendo assim com que o processo de gestão se torne mais coerente e mais dinâmico.

O entrevistado 12 completa salientando que “o Trilhar é muito bem visto pelos funcionários, mas a longo prazo tem que ter resultado, tem que ter promoção, tem que ter treinamento, se não desmotiva”. Este é um ponto muito delicado dentro do processo de gestão da mudança: por um lado sabe-se que há um tempo necessário de adaptação com a metodologia, porém deve-se tomar cuidado para que o mesmo não se perpetue e acabe se tornando uma explicação em cima de algo que deveria ocorrer, porém não acontece - o que geraria desmotivação nas áreas. Ao mesmo tempo, é importante que haja plena maturidade dos gestores na ferramenta e no processo para podê-lo conectar aos outros subsistemas, pois no momento que remuneração é envolvida, o gestor tende a ficar mais solidário ao funcionário.

Tratando-se do ponto de preparação para novos desafios, o entrevistado 9 afirma que “o ganho do profissional vai estar em ele ser melhor do que no ciclo anterior, ser um profissional mais completo”. O entrevistado 15 complementa que a ferramenta de avaliação por carreira possibilita pensar no todo e pensar no médio e longo prazos, e assim evitar erros ao longo do caminho quanto a desenvolvimento das pessoas.

Desse modo, percebe-se que resultados a longo prazo são esperados para todos os atores do processo: empresa, gestor e colaborador. Além disso, apesar da experiência da empresa B com a metodologia, ela também acredita que há mais resultados por vir, isso é essencial para manter aceso constantemente o farol de evolução do método.

## 6.7. PRÉ-REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA

Como resultado notou-se que o pré-requisito mais comentado foi a existência de processos bem definidos e estáveis, ou seja, que a empresa tenha os seus fluxos estabilizados e identificados, e que as pessoas da empresa estejam inseridas nestes processos da forma mais estruturada possível. O outro ponto citado foi quanto ao domínio da ferramenta pela área de Recursos Humanos

Segundo o entrevistado 14, a empresa precisa ter uma “visão bem clara de estrutura e de processo. Tem empresas que às vezes não sabem que áreas que elas querem ter, nesse caso não tem como ter as carreiras mapeadas”. O entrevistado 16 aprofunda mais o tema e divaga a respeito da estabilidade dos processos: “Se o processo é instável, não tem continuidade nem fluxo, não vai ser possível dizer as carreiras que tem nesse processo. Daí nesse momento é melhor a opção de descrever os cargos, esperar o processo se estabilizar para depois se construir as carreiras”.

O entrevistado 15 aponta ainda outro ponto fundamental a respeito do assunto: “Acho que o pré-requisito é justamente o RH ter pleno domínio dessa ferramenta, ter entendimento do processo, muito mais do que algo de cultura da empresa, da forma de funcionamento.”

#### 6.8. PÚBLICO A QUEM DEVE SER DIRECIONADO A METODOLOGIA DE MAPAS DE CARREIRA

Nota-se nesta questão grande debate acerca deste item e até falta de opiniões formadas a respeito do mesmo. A grande polêmica circunda em torno do limite de visão do público fabril (visão de curto prazo e com baixa formação) versus o limite de visão do público administrativos (visão de médio a longo prazo e com elevada formação). Há alguns entrevistados que defendem a linha de que a visão de carreira exige longo prazo e isso geraria o pré requisito de que se tivesse mais esta visão de horizonte, o que não é o observado em públicos operacionais. Por outro lado, discute-se que a diferença se apresenta no tamanho e no conteúdo das carreiras existente em uma área e na outra: as carreiras operacionais devem ser bem mais curtas.

A respeito disso, o entrevistado 2 constata que “O cargo te dá uma visão imediatista. Se você considerar um público operacional o impacto dele não é tão negativo por que é mais situacional, é mais fácil haver trocas de carreiras/de posições. Eles são imediatistas também. Se você fala em algo em longo prazo para eles, eles perdem o interesse. Ele quer saber no ano que vem onde ele vai estar”. Na mesma linha de raciocínio encontra-se o entrevistado 8 que pensa ser “mais difícil pensar em carreira para o público operacional. Acho que o cargo para esse

público, hoje, já atende a nossa necessidade. A maioria das vezes a expectativa dele não vai tão longe”.

Por outro lado, o entrevistado 16 argumenta: “Se faz ferramentas e metodologias mais refinadas para o administrativo, que são equipes menores, mais preparadas e com maior grau de formação e acaba deixando as ferramentas mais simples para a fábrica. Mas se tu pensar, as áreas de apoio é que devem atender a fábrica. A gente privilegia 30% dos funcionários e deixa de lado os outros 70%, que é para quem a gente passa a ferramenta mais fraca!”. O colaborador ainda complementa que: “O perfil da carreira da parte administrativa com certeza é diferente da parte fabril. O que é valorizado mais em uma, não é tão valorizado na outra. Mas eu acho que não muda o conceito da ferramenta, muda o conteúdo. As carreiras não serão de tão longo prazo como no administrativo. E não podemos mudar a ferramenta só por que alguém tem 200 funcionários. O gestor tem que olhar para os 200 da mesma maneira. Por isso acho que a metodologia deve ser a mesma”.

Sobre este ponto, devido a divergências de opiniões – não se podem fazer afirmações conclusivas, mais experiências com esta metodologia são requeridas para tanto.

## 6.9. POSSIBILIDADES DE MELHORIAS NO PROCESSO E NA METODOLOGIA

A partir das entrevistas realizadas, identificaram-se diversos pontos de melhoria no processo de avaliação e na metodologia, são elas: a gestão da mudança e o papel da área de Recursos Humanos, Sistema Informatizado, Auto avaliação e Incentivo ao feedback formal mais de uma vez ao ano.

Um dos pontos mais salientados em termos de melhorias para o processo de avaliação foi de como se administrou a mudança de cultura - gestão da mudança - na organização, principalmente na empresa A. E junto a esta reflexão emerge a polêmica de qual foi e de qual é o papel da área de Recursos Humanos no processo todo.

O entrevistado 13 salienta esta preocupação: (...) O bug é o gerenciamento da mudança, é estar mexendo em uma coisa que exige muita maturidade

(entendimento, condução, avaliação), na metodologia de cargo esse bug também existe mas é mais controlado, é mais pontual. E nesse momento é muito importante o RH, e o papel dele.”

O entrevistado 5 pensa que: “o RH poderia ser mais pró-ativo no sentido de comparar os resultados da área com os treinamentos solicitados e méritos dados. Não sei se isso ocorre muito na prática, não sei se ele é muito crítico”.

A declaração do entrevistado 5 traz a tona uma pergunta: será que a área de Recursos Humanos sabe o que fazer com as informações geradas pela avaliação de desempenho? E se sabe, por que não o faz? A avaliação precisa gerar ganhos para todos os atores do processo: colaboradores, gestores e empresa. E os ganhos acontecem com o aproveitamento das informações advindas do processo de avaliação. Antes de formular um sistema de avaliação do desempenho na organização, as pessoas envolvidas precisam decidir o que pretendem fazer com as informações a serem geradas por ela. A falta de clareza quanto aos objetivos da avaliação do desempenho tem sido uma das mais freqüentes causas de seu insucesso (Baumgarten, 2000<sup>7</sup>; Böhmerwald, 1996<sup>8</sup> apud Dewes et al, 2001, p.3).

O entrevistado 2, atuante na área de Recursos Humanos, justifica que: “Se o RH tivesse estruturado como o modelo de consultoria, haveria mais proximidade com as áreas e nós poderíamos ajudar mais no processo. Teríamos mais propriedade de analisar resultados, de cobrar prazo, de garantir qualidade”.

Porém, independentemente do modelo de atuação da área, o papel da mesma é ser apoiadora dos gestores e dos colaboradores da empresa. Se a visão é de que há distanciamento entre ela e as demais áreas, talvez a opção mais coerente fosse implantar e consolidar o modelo de consultoria interna e, após isto, estabelecer o processo de gestão da performance de forma efetiva. Pela delicadeza do assunto e do que ele pode gerar, os gestores e colaboradores não podem ficar desamparados.

O entrevistado 7, que não participou do processo de implementação da metodologia, pensa que: “o RH poderia estar mais perto, só largaram a ferramenta por e-mail, ninguém explicou”. A respeito do mesmo assunto, o entrevistado 1

---

<sup>7</sup> Baumgarten, M. (2000). O Futuro e os Desafios Para o RH nos Anos 2000. Treinamento e Desenvolvimento, Fev, 40-45.

<sup>8</sup> Böhmerwald, P. (1996). Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho. Belo Horizonte: QFCO.



adverte: “Hoje em dia se entrega a ferramenta, mas não se ensina a usar ela. O RH tem que mudar isso com o apoio da Diretoria”.

Como sugestão de como mudar esta atuação da área de RH e conseguir maior proximidade com os avaliadores, o entrevistado 8 salienta: “[...]O RH deve ter mais braço para ter follow com os gestores, antes, durante e depois do ciclo – ver o status, dar mais atenção”.

Quanto ao segundo ponto citado (Sistema informatizado), a empresa A enfrentou durante a implementação de seus dois projetos de avaliação – por cargo e por carreira – o dilema a respeito de sistemas informatizados (softwares). Ambos ainda não estão consolidados e para que as avaliações ocorram, sistemas provisórios foram construídos. Esta improvisação gerou muitas limitações ao processo de avaliação.

A empresa B possui um sistema que atende perfeitamente às suas necessidades, então este ponto não se aplica a ela.

Sobre a auto-avaliação, Cawley, Keeping e Levy (apud Dewes et al, 2001, p. 5-6) trazem que a existência da auto-avaliação torna as pessoas mais envolvidas com o processo de avaliação. A opinião manifestada pelo entrevistado 5 vai muito de encontro com estes autores: “Um ponto de melhoria no processo é oficializar a auto-avaliação, eu acho que a aceitação de todo o processo seria mais fácil, mais tranqüila”.

Na empresa A, por ainda ser um processo em consolidação, aonde a metodologia vem se firmando e os conceitos ainda estão em construção entende-se que a auto-avaliação poderia agir como um acelerador desta fase de transição fazendo com que a organização como um todo se apropriasse da ferramenta. Também faria com que o processo ficasse completo e democrático, afinal o colaborador poderia pensar a respeito do seu desempenho antes de saber a opinião do gestor.

Importante assinalar que na empresa B, já existe o mecanismo de auto-avaliação, portanto esta questão não se aplica.

Por fim, quanto a melhoria a respeito do incentivo ao feedback formal mais de uma vez ao ano, tanto na empresa A como na empresa B, houve a demonstração de interesse que o ciclo de avaliações ocorra mais do que uma vez ao ano.

A empresa A, mesmo com alguns ciclos realizados, ainda existem gestores que resistem à metodologia e ao processo de avaliação. Por mais que haja

sensibilização para com os mesmos, que se incentive o processo de gestão de pessoas, eles resistem à mudança. Isto é normal em toda a organização, porém neste momento de transição, é mais coerente investir na consolidação da metodologia por todos e talvez na auto-avaliação do que forçar a existência de mais um ciclo de avaliação durante o ano. Além disso, a área de Recursos Humanos, como já apresentado, demonstra ter dificuldade para administrar as informações geradas anualmente, então se for dado este passo o processo poderá ocorrer de forma não qualificada, e em médio prazo, virar burocracia. Porém, nada disso impede que o gestor tenha iniciativa própria e faça, mesmo que informalmente, feedbacks constantes.

Na empresa B, pelo tamanho e pela já consolidação da metodologia, esta hipótese ajudaria o processo a fluir com mais naturalidade – ponto a melhorar destacado pelos entrevistados. Até por ser uma organização dinâmica, a ocorrência de uma avaliação por ano pode tornar a mesma obsoleta se não houver revisão.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente empresarial cada vez mais concorrido e mais exigente, sabe-se da importância de se desenvolver e de se reconhecer os talentos da organização. Neste cenário, emerge das empresas de consultoria uma metodologia tratada como a evolução da descrição de cargo. Este novo método tem como foco principal o desenvolvimento das pessoas e a preparação das mesmas para obstáculos futuros.

Este trabalho teve o propósito de comparar duas metodologias de avaliação por competências, uma visando a estruturação da ferramenta como cargo e a outra considerando a ideia de carreira. A intenção era de averiguar os benefícios trazidos por esta última, se comparado com a primeira. Alguns dos aspectos relevantes e conclusivos deste estudo já se encontram indicados ao longo das seções anteriores. Portanto, estas considerações finais pretendem ressaltar apenas os destaques acerca do assunto em questão.

O objetivo central deste estudo foi o de investigar e identificar as diferenças existentes entre as práticas de avaliação de competência por cargos e avaliação de competências por carreira, através de dois estudos de casos. Dentro disso, teve-se a intenção de focar em alguns pontos mais específicos, como a caracterização dos projetos e o apontamento de melhorias. Para o alcance de todos eles, esquematizou-se o trabalho de maneira que não só durante a análise, mas também durante a apresentação das organizações e da metodologia de mapa de carreira, eles fossem alcançados.

Conseguiu-se apresentar a nova metodologia que vem surgindo no mercado e captar percepções de usuários da mesma, tanto de colaboradores quanto de gestores. O que se observou foram atores afinados com a metodologia e com as práticas de avaliação, destacando-se muito positivamente os entendimentos a respeito da importância do momento do feedback.

Porém, necessita-se dedicar mais atenção a novos entrantes na empresa A, pois estes não demonstraram embasamento suficiente para opinar e/ou diferenciar uma metodologia da outra. Seria de extrema importância para a continuidade e credibilidade do projeto que a metodologia fosse explicada no momento da integração do novo colaborador com a empresa. Além disso, também se sugere que

a área de Recursos Humanos seja mais atuante com os gestores, assim tornando-se parceira dos mesmos para o crescimento da empresa.

Recomenda-se que na empresa A seja feito um acompanhamento dos resultados obtidos com essa metodologia, para que no futuro se possam ter tais informações documentadas. Além disso, é fundamental que se estabilize um sistema informatizado para garantir a consolidação da ferramenta.

Na empresa B o projeto encontra-se em estado maduro, já solidificado, necessitando apenas de uma naturalidade maior quanto ao processo.

Quanto a metodologia, ela se apresenta em status de aperfeiçoamento. Nota-se isso pelos debates gerados em função do público a quem ela deve ser direcionada e os pré requisitos para sua implementação. Outras polêmicas também se apresentaram ao longo das entrevistas porém, não era apropriado ser tratado neste trabalho. Mas isto prova que há muito que discutir a respeito do mesmo.

Uma conclusão gerada com o trabalho e de extrema relevância foi a de que mais importante do que a metodologia a ser aplicada na ferramenta de avaliação, é que se exista um processo de troca de informações gerado pelo momento do feedback. E que este ocorra de maneira natural, contínua e sem traumas.

Os ganhos apontados com implantação desta metodologia justificam o esforço de inovação da ferramenta: melhor orientação estratégica para a empresa, gestão mais efetiva para os gestores e a preparação dos colaboradores para novos desafios, entre outros. Alguns já são percebidos em ambas as empresas, para outros os alicerces ainda estão em construção, mas acredita-se que os resultados aparecerão.

Mesmo atendendo aos objetivos propostos, é relevante sinalizar que o presente estudo apresenta algumas limitações a respeito da amostra quanto ao número de empresas inseridas no estudo e ao fato de existirem de poucas empresas no estado do Rio Grande do Sul aplicarem esta metodologia, o que restringiu o estudo a duas delas. Há relatos de outras empresas que utilizam esta metodologia, porém não possuem processo de avaliação ou ainda estão em fase de teste – o que não atenderia os propósitos deste trabalho. Outra limitação ainda relevante a respeito da amostra é quanto ao tempo de implantação do projeto na empresa A, o qual pode ser considerado um obstáculo a medida que com tão pouco tempo de implantação, os resultados se tornam parciais e superficiais.

Desse modo, como forma de continuidade ao trabalho iniciado a respeito desse enfoque, sugere-se que se possa averiguar o quanto esse tipo de metodologia e de ferramenta influencia para o sucesso de um ciclo de avaliações. Acredita-se que assim haverá mais indicadores fortalecendo a importância da escolha da ferramenta.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, Lindolfo. A Gestão Estratégica de Pessoa. IN: LIMONGI-FRANÇA et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. Gestão de Recursos Humanos com Base em Competências - As Percepções de Profissionais de Recursos Humanos. Dissertação do mestrado. 2006.

BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BONETTI, Geovana. A avaliação de desempenho na cooperativa de crédito rural centro sul do Paraná, Sicredi Centro-Sul: uma discussão sobre a avaliação 360 graus.

CARBONE, Pedro Paulo, BRANDÃO, Hugo Pena, LEITE, João Batista Diniz, VILHENA, Rosa Maria de Paula. Gestão por Competências e gestão do conhecimento. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. Disponível em: <[www.artigocientifico.com.br/uploads/artc](http://www.artigocientifico.com.br/uploads/artc)> Acesso em: 17 Novembro 2009.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa Moderna. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza, Administração de Carreiras – Uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

EVANS, Paul; TANURE, Betânia. A importância do RH. RAE, v. 5, n. 5 – Novembro-Dezembro 2006.

GURGEL, Carmesina. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL E AS NOVAS TENDÊNCIAS. 2004

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. Avaliação por competências e por objetivos: Qual a importância dessas duas ferramentas na gestão do desempenho. Newsletter do conhecimento produzida pelo núcleo do pensamento estratégico do PROGEP. 2008

KAPFENBERGER, Everton Luis. Gestão de desempenho profissional ou gestão de desempenho por competências? Uma visão funcional. Porto Alegre, 2007.

KETS DE VRIES, Manfred F. R., KOROTOV, Konstantin, FLORENT-TREACY, Elisabeth. Experiências e técnicas de coaching – a formação de líderes na prática. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIMA, Marcos Antonio Martins. Desmistificando a avaliação de desempenho. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3720&org=6>>. Acesso em 24 Outubro 2009.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. As pessoas na organização. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. São Paulo: Editora Gente, 2002. P. 63 – 72.

MANSOUR, Ana Beatriz Benites ET AL. Tendências em Recursos Humanos. 1ª Ed. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio do Curso de Administração – Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

RUZZARIN, Ricardo, PRATES DO AMARAL, Augusto, SIMIONOVSKI, Marcelo. Sistema Integrado de Gestão de Pessoas com base em competências. 1ª ed. Porto Alegre: AGE Editora, 2006.

STOFFEL, Inácio. Administração do desempenho: Metodologia Gerencial de Excelência.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio, FORTUNA, Antonio Alfredo, Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGC, 2001.

TAYLOR, Frederick W. Princípios de Administração Científica. 8ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM GESTORES

#### GERAL

1. Identificação do entrevistado:
  - Área de atuação
  - Cargo
  - Tempo de empresa
  - Número de colaboradores da sua equipe

#### MUDANÇA

2. Como você vê a “Avaliação” na empresa em que trabalha?
3. Você consegue perceber os motivos que levam a empresa a manter a política de realizar avaliações anualmente? O que ela quer alcançar com isso?
4. Para você, qual a importância de manter um ciclo de avaliações?
5. Quais os fatores de avaliação que considera mais importante e por quê?
6. Em relação ao processo que é realizado pela empresa, considera que houve alguma alteração no modo como acontece a avaliação ou nos resultados que provém dela, nos últimos anos se tratando desse assunto?
7. Se considera que houve algum tipo de alteração:
  1. De quem partiu a iniciativa para mudar? Por que o entrevistado acha que partiu do grupo citado?
  2. Se não percebe nenhuma alteração: Julga necessário algum tipo de adequação? Por quê? Ou enxerga como efetiva a avaliação realizada?

#### IMPACTOS PERCEBIDOS

8. Consegue estabelecer diferenças em avaliar carreiras e não cargos?
9. Quais os resultados percebidos e alcançados até agora com a mudança de metodologia adotada pela empresa, para:
  - A empresa;
  - Os gestores;
  - Os colaboradores?
10. Você acha que os resultados serão percebidos a longo prazo com essa mudança de metodologia, para:
  - A empresa;
  - Os gestores;
  - Os colaboradores?
11. O que você destacaria como fatores que poderiam melhorar no processo?



## ANEXO 2 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM COLABORADORES

### GERAL

1. Identificação do entrevistado:

Área de atuação

Cargo

Tempo de empresa

### MUDANÇA

2. Como o entrevistado vê a “Avaliação” na empresa em que trabalha?
3. Você consegue perceber os motivos que levam a empresa a manter a política de realizar avaliações anualmente? O que ela quer alcançar com isso?
4. Para você, qual a importância de manter um ciclo de avaliações?
5. Quais os fatores de avaliação que considera mais importante e por quê?
6. Em relação ao processo que é realizado pela empresa, considera que houve alguma alteração no modo como acontece a avaliação ou nos resultados que provém dela, nos últimos anos se tratando desse assunto?
7. Se considera que houve algum tipo de alteração:
  1. De quem partiu a iniciativa para mudar? Por que o entrevistado acha que partiu do grupo citado?
  2. Se não percebe nenhuma alteração: Julga necessário algum tipo de adequação? Por quê? Ou enxerga como efetiva a avaliação realizada?

### IMPACTOS PERCEBIDOS

8. Consegue estabelecer diferenças em avaliar carreiras e não cargos?
9. Quais os resultados percebidos e alcançados até agora com a mudança de metodologia adotada pela empresa, para os colaboradores?
10. Você acha que os resultados serão percebidos a longo prazo com essa mudança de metodologia, para os colaboradores?
11. O que você destacaria como fatores que poderiam melhorar no processo?

## ANEXO 3 – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### GERAL

1. Identificação do entrevistado:
  - Área de atuação
  - Cargo
  - Tempo de empresa
  - Número de colaboradores da sua equipe

### MUDANÇA

2. Como você vê a “Avaliação” na empresa em que trabalha?
3. Você consegue perceber os motivos que levam a empresa a manter a política de realizar avaliações anualmente? O que ela quer alcançar com isso?
4. Para você, qual a importância de manter um ciclo de avaliações?
5. Quais os fatores de avaliação que considera mais importante e por quê?
6. Desde que foi implementada a nova metodologia, o que mudou na cultura da empresa?
7. As mudanças são comprovadas através de números, dados (turn over, promoções, recrutamento interno)?
8. De quem partiu a iniciativa para mudar? Por que o entrevistado acha que partiu do grupo citado?
9. Qual foi a participação dos outros grupos no processo de mudança/de implementação da metodologia?

### IMPACTOS PERCEBIDOS

10. Consegue estabelecer diferenças em avaliar carreiras e não cargos?
11. Quais os resultados percebidos e alcançados até agora com a mudança de metodologia adotada pela empresa, para:
  - A empresa;
  - Os gestores;
  - Os colaboradores?
12. Você acha que os resultados serão percebidos a longo prazo com essa mudança de metodologia, para:
  - A empresa;
  - Os gestores;
  - Os colaboradores?
13. O que você destacaria como fatores que poderiam melhorar no processo?

## ANEXO 4 – EXEMPLO DE MAPA DE CARREIRA

50 Competências Técnicas		Avaliação do Funcionário				
		NP 0	NP 1	NP 2	NP 3	NP 4
EMPRESA						
	Políticas e Normas da empresa				X	
	Conhecimento do Negócio / Produto			X		
ÁREA	Excel				X	
	Inglês				X	
	Legislação Trabalhista				X	
	Modelo de Consultoria Interna			X		
	Políticas e Normas de RH					X
	Sistema ADP	X				
	Tendências e Práticas de RH					X
	Gestão de Contratos			X		
	Modelo de Gestão de Pessoas AGCO					X
	Gestão de Projetos				X	
ESPECÍFICA	Subsistema e Técnicas de Treinamento e Desenvolvimento					X
	Coaching		X			
	Gestão Orçamentária	X				
	Power Point					X
	Técnicas de Apresentação / Didática				X	
	Espanhol			X		
	Técnicas de Avaliação de Perfil				X	
	Coordenação de Grupos			X		
	Subsistema e Técnicas de Recrutamento e Seleção				X	
	Subsistema e Técnicas de Remuneração e Benefícios (Rem. Total)			X		
50 Competências Comportamentais		0	1	12	24	16
EMPRESA						
	Autodesenvolvimento					X
	Orientação Estratégica para Resultados				X	
	Comunicação					X
	Trabalho em Equipe				X	
	Foco no Cliente					X
	Liderança		X			
ÁREA	Pró-Atividade / Iniciativa			X		
	Relacionamento Interpessoal				X	
	Discrição / Diplomacia / Sigilo					X
	Visão de Negócio				X	
	Capacidade Analítica / Investigativa / Senso Crítico				X	
	Gestão da Mudança		X			
	Negociação				X	
	Planejamento				X	
	Flexibilidade / Adaptabilidade					X
	Criatividade / Busca da Excelência			X		
ESPECÍFICA	Assertividade / Capacidade de Realização				X	
	Confiabilidade / Exatidão					X
	Follow-up / Controle				X	
Carreira						<b>77</b>
		CARGO RECOMENDADO DE PRONTIDÃO NO CARGO			ESPECIALISTA DESENVOLVIMENTO	

ANEXO 5- EXEMPLO DE DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

DICIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS

		NP 1		NP 2		NP 3		NP 4	
		Operacional		Operacional / Tático		Tático / Estratégico		Estratégico	
<p><b>CONCEITO GERAL DOS NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA (NPs)</b></p> <p>Comentário Relevante: É natural que o grupo tenha a tentação de selecionar todas as competências comportamentais do dicionário, uma vez que elas complementam qualquer profissional de sucesso. Todavia, não é isso que estamos debatendo nesta etapa do TRILHAR e, sim, as competências que serão DECISÓRIAS E ESSENCIAIS ("core") para a(s) carreira(s) em questão.</p>									
<p><b>Competência</b></p>									
<p><b>Administração de Conflitos</b> (veja também: Negociação)</p>									
<p><b>Assertividade / Capacidade de Realização</b> (veja também: Autoconfiança)</p>									
<p><b>Autoconfiança</b> (veja também: Assertividade)</p>									
<p><b>Capacidade Analítica / Investigativa / Senso Crítico</b></p>									
<p><b>Concentração</b> (veja também: Capacidade Analítica)</p>									
<p><b>Confiançabilidade / Exatidão</b></p>									
<p><b>Cordialidade</b> (veja também: Relacionamento Interpessoal)</p>									
<p><b>Criatividade / Busca da Excelência</b></p>									
<p><b>Discrição / Diplomacia / Sigilo</b></p>									
		NP 1		NP 2		NP 3		NP 4	
		Operacional		Operacional / Tático		Tático / Estratégico		Estratégico	
		Possui conhecimentos técnicos básicos e relacionados com atividades / rotinas diárias. Necessita orientação e treinamento. Realiza atividades de apoio aos processos. Coleta informações inerentes aos processos, aplicando as atividades de análise.		Conhece tecnicamente e aplica na Empresa. Executa suas atividades com pouca supervisão, dentro dos padrões estabelecidos. Desenvolve atividades de média complexidade. Consegue identificar e avaliar impactos das suas atividades.		Domina aspectos técnicos, conhecendo profundamente. Consegue superar os padrões e propor melhorias. Desenvolve atividades complexas que envolvem análises. Contribui com análise e desenvolvimento de ações de melhoria.		Influencia outras áreas através de seus conhecimentos. Ensina outras pessoas. Planeja e estabelece prioridades, define procedimentos e toma as decisões necessárias. Busca soluções e desenvolve / inova tecnologias.	
		NP 1		NP 2		NP 3		NP 4	
		Conceito		Conceito		Conceito		Conceito	
		Enfrentar e resolver as situações de conflito, analisando as variáveis envolvidas e suas possíveis causas; buscando o consenso e a resolução dos impasses ocorridos. Capacidade de transformar uma orientação em atividade prática, cumprindo prazos e atendendo às exigências de determinação de tarefa. Agir adequadamente, com segurança, de maneira ajustada e centrada para o alcance dos resultados desejados. Capacidade de utilizar suas qualidades pessoais, para assumir riscos, atingir metas desafiantes e superá-las. Capacidade de analisar situações e informações, discriminando e interpretando os fatores de maneira imparcial, realizando avaliação crítica e conclusiva (bom senso) e propondo direcionamentos para subsidiar as tomadas de decisões. Capacidade de manter a atenção aos detalhes nas atividades, aplicando o planejamento de modo minucioso e exatidão, mesmo que em situações adversas, evitando retrabalhos. Preocupar-se em prestar serviços e fornecer informações confiáveis e precisas, preservando sempre a imagem positiva. Ser gentil e afetuoso, com o cliente interno e externo, de forma a garantir a eficácia e os bons resultados destes relacionamentos. Identifica oportunidades, incrementa as abordagens atuais e desenvolve novas ideias que resultam na melhoria contínua, valor adicionado, vantagem competitiva ou aumento de eficiência - visão crítica para evoluir continuamente as formas de trabalho, com atitudes e posturas voltadas para as melhores práticas. Habilitado com que trata situações, questões e negócios que requerem sigilo. Tratar com delicadeza, firmeza, discrição e ponderação. Dizer o que quer impactar a resolução de assuntos confidenciais.		Percebe a adversidade envolvendo para outras pessoas para que tomem providências. Transforma uma orientação em ação dentro dos prazos e padrões estabelecidos. Apresenta-se de forma segura - Projeta confiança e segurança em seus atos e na sua área de atuação, trabalha sem necessidade de supervisão constante. Faz pontes - Acredita em suas capacidades construídas, assumindo alguns riscos, colocando em ação suas forças e qualidades de tal maneira que os outros se sintam entusiasmados a trabalhar em planos e projetos. Identifica situações e informações que necessitam de análises mais aprofundadas, buscando dados a fim de interpretar, avaliar e concluir fatos para subsidiar as tomadas de decisões. Concentra-se nas atividades executadas, mesmo em situações não favoráveis, realizando seu trabalho com qualidade. É percebido de forma normal em relação à confiabilidade e exatidão dos dados e conta, algumas vezes, com a revisão por parte de seu nível superior. Mantém a cordialidade no desempenho de suas relações, mesmo em situações não favoráveis e/ou de conflito. Gera soluções/ adaptações - Desenvolve ou implementa conceitos advindos dos processos/ ações da própria Empresa, do ramo ou de outros segmentos, que podem aumentar a produtividade ou qualidade. Recomenda novas ideias, processos e diferentes mudanças no seu trabalho ou do equipamento que atua. Envolve-se em soluções/ adaptações que podem demandar certos riscos calculados. Reconhece a necessidade de ser discreto e diplomático e consegue discernir a respeito, identifica a importância dos assuntos e os trata de maneira reservada. Está aberto para receber orientações a respeito da conduta discreta e diplomática e segue tais comandamentos quando requerido.		Percebe e procura entendimento sobre as causas dos conflitos; buscando alternativas para resolução dos problemas. Transforma uma orientação em ação antecipando-se aos prazos e/ou agregando diferenças nas atividades executadas. Faz pontes - Acredita em suas capacidades construídas, assumindo alguns riscos, colocando em ação suas forças e qualidades de tal maneira que os outros se sintam entusiasmados a trabalhar em planos e projetos. Identifica situações e informações que necessitam de análises mais aprofundadas, buscando dados a fim de interpretar, avaliar e concluir fatos para subsidiar as tomadas de decisões. Concentra-se nas atividades executadas, mesmo em situações não favoráveis, realizando seu trabalho com qualidade. É percebido de forma normal em relação à confiabilidade e exatidão dos dados e conta, algumas vezes, com a revisão por parte de seu nível superior. Mantém a cordialidade no desempenho de suas relações, mesmo em situações não favoráveis e/ou de conflito. Gera soluções/ adaptações - Desenvolve ou implementa conceitos advindos dos processos/ ações da própria Empresa, do ramo ou de outros segmentos, que podem aumentar a produtividade ou qualidade. Recomenda novas ideias, processos e diferentes mudanças no seu trabalho ou do equipamento que atua. Envolve-se em soluções/ adaptações que podem demandar certos riscos calculados. Reconhece a necessidade de ser discreto e diplomático e consegue discernir a respeito, identifica a importância dos assuntos e os trata de maneira reservada. Está aberto para receber orientações a respeito da conduta discreta e diplomática e segue tais comandamentos quando requerido.		Entende as variáveis causadoras dos conflitos e propõe alternativas buscando o consenso entre as partes. Organiza suas atividades de modo a cumprir com os prazos estabelecidos e atender a importância da realização das atividades. Opta por desafios - Gosta e entusiasma-se em assumir novos desafios, em superar obstáculos, defendendo seu ponto de vista de forma clara e segura em situações de incertezas ou quando outros discordam. Opta por riscos e desafios - aceita trabalhos e missões muito difíceis e arriscadas; busca comer risco com alta motivação, com êxito nas situações enfrentadas. Defende seu ponto de vista com clareza e segurança mesmo diante de pessoas de maior poder formal. Analisa com excelência situações e informações complexas, subsidiando as tomadas de decisões e desenvolvendo outras pessoas para interpretar, discernir, avaliar e concluir análises. Concentra-se em qualquer situação e ambiente, apresentando rapidez e qualidade nos seus trabalhos. É referência em relação à exatidão e confiabilidade nos resultados e trabalhos que apresenta, transmitindo total confiança e apreço aos receptores das mesmas. Tem maestria nos processos de conferências de informações advindas de outras fontes. É referência no tratamento e gestão da comunicação interna e pelos resultados dos mesmos. Adapta conceitos - Busca, analisa e implementa conceitos advindos dos processos/ ações da própria Empresa, do ramo ou de outros segmentos, que podem aumentar a produtividade ou qualidade. Recomenda novas ideias, processos e diferentes mudanças no seu trabalho ou do equipamento que atua. Envolve-se em soluções/ adaptações que podem demandar certos riscos calculados. Apresenta facilidade de manter-se discreto e diplomático em todas as situações de interação, apoiando os envolvidos na resolução de assuntos dos mesmos. É referência ao grupo de trabalho quanto a postura discreta e diplomática. Continuamente mantém a referência ao grupo de trabalho, mostrando todas as implicações pertinentes.	