

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Jocelito da Silva

**Uma análise do modelo de avaliação de desempenho dos
profissionais da Central de Atendimento SICREDI: subsidiando a
implantação do modelo de competências**

**Porto Alegre
2007**

Jocelito da Silva

**Uma análise do modelo de avaliação de desempenho dos
profissionais da Central de Atendimento SICREDI: subsidiando a
implantação do modelo de competências**

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 a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre
2007**

Jocelito da Silva

**Uma análise do modelo de avaliação de desempenho dos
profissionais da Central de Atendimento SICREDI: subsidiando a
implantação do modelo de competências**

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 a obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:
Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Profa. Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Profa. Cláudia Simone Antonello por sua dedicação, paciência e apoio durante toda a realização deste trabalho;

Às minhas colegas do SICREDI Flávia Pereira e Dirce Santin que me ajudaram e auxiliaram sempre que precisei;

Aos meus pais pela compreensão e constante incentivo;

Muito Obrigado!

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi analisar o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Central de Atendimento SICREDI, apontando os aspectos positivos e a melhorar do modelo, elucidando quais os aspectos que podem ser considerados na avaliação de colaboradores do setor de atendimento. O método utilizado para realização deste estudo foi o de pesquisa-ação, sendo que os seus resultados deverão subsidiar a implantação na empresa do novo modelo de avaliação por competências. Partindo de uma pesquisa realizada com colaboradores e gestores da Central de Atendimento no intuito de identificar sua percepção a respeito do atual modelo de avaliação, realizou-se análise do processo atual, assim como do modelo por competências considerando literatura específica sobre a evolução dos recursos humanos, avaliação de desempenho e gestão por competências. Durante a análise, identificou-se entre outras questões, a necessidade de realização dos processos de avaliação em períodos mais curtos, de um acompanhamento mais efetivo e regular dos planos de ação montados a partir das avaliações, assim como de um detalhamento mais específico dos meios que auxiliarão o avaliado a atingir as oportunidades de melhoria apontadas em sua avaliação. Assim, a partir deste estudo foi possível sugerir-se algumas melhorias para o atual processo de avaliação a fim de minimizar problemas enfrentados pelo modelo, podendo essas melhorias ser aplicadas e beneficiar não somente esse, como outros modelos de avaliação que venham a ser implementados na organização.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Avaliação de desempenho. Competências. Gestão por competências. Central de atendimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma do SICREDI.....	12
Figura 2 – Estrutura da Confederação SICREDI.....	13
Figura 3 – Organograma da Central de Atendimento.....	15
Figura 4 – Exemplo de competência em ação no caso da educação: elementos principais.....	46
Quadro 1 - Exemplo de descrição de competência em organização de P&D na área agropecuária.....	51
Quadro 2 – Exemplo de descrição de competências de operadores de rede de telefonia móvel.....	51
Quadro 3 – Consolidação dos resultados do grupo de estudos.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados das questões de diferencial semântico do questionário dos colaboradores.....	64
Tabela 2 - Resultados das questões de diferencial semântico do questionário dos gestores.....	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
2.1	ESTRUTURA DO SICREDI.....	11
2.1.1	Estrutura da Confederação SICREDI.....	13
2.1.2	Estrutura da Central de Atendimento SICREDI.....	14
3	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
4	JUSTIFICATIVA.....	22
5	OBJETIVOS.....	23
5.1	OBJETIVO GERAL.....	23
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
6	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
6.1	EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	24
6.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	32
6.3	COMPETÊNCIAS.....	43
6.4	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	50
7	MÉTODO.....	54
7.1	FASE EXPLORATÓRIA.....	56
7.2	FASE DE PESQUISA APROFUNDADA.....	56
7.3	FASE DE AÇÃO.....	57
7.4	FASE DE AVALIAÇÃO.....	58
8	ANÁLISE.....	59
8.1	ANÁLISE DO ATUAL PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO SICREDI.....	59
8.2	ANÁLISE DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO SICREDI.....	68
8.3	GRUPO DE ESTUDOS SOBRE O PROJETO DE COMPETÊNCIAS REALIZADO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO SICREDI.....	73
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS.....	86
	ANEXO A – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO.....	89
	ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO	

SICREDI.....	90
ANEXO C – QUESTIONÁRIO DOS GESTORES.....	92
ANEXO D – QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES.....	94
ANEXO E – PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS EM GRUPO.....	96
ANEXO F – SLIDES DA APRESENTAÇÃO UTILIZADA NO GRUPO DE ESTUDOS.....	97

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como objeto de estudo o processo de avaliação de desempenho na Central de Atendimento SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo) com a proposta de explicitar os aspectos que deveriam ser considerados neste processo de avaliação para os profissionais da área, tendo em vista as peculiaridades e especificidades de sua atividade.

Para tanto foram realizadas análises dos processos de avaliação utilizados pela Central de Atendimento referentes ao atual modelo e do modelo por competências que está para ser implementado pela área de Gestão Estratégica de Pessoas do SICREDI e, portanto, este trabalho buscou referências nas diretrizes desta área.

A partir destas análises, procurou-se levantar os aspectos positivos dos modelos, assim como o que poderia ser modificado, a fim de subsidiar a Central de Atendimento e a área de Gestão de Pessoas com informações relevantes para a condução do processo de avaliação de desempenho, o qual é muito importante para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Desta forma, no capítulo 2 é apresentada a caracterização do SICREDI, da Confederação SICREDI e da Central de Atendimento, no intuito de explicar como a empresa se organiza hierarquicamente, descrevendo as responsabilidades e peculiaridades de cada uma das empresas que compõem o grupo.

Nos capítulos 3 e 4 são apresentadas, respectivamente a definição do problema e a justificativa para realização desta pesquisa, enquanto no capítulo 5 são descritos os objetivos que este trabalho se propõe a atingir.

O referencial teórico que serviu de embasamento para a realização deste estudo encontra-se descrito no capítulo 6 e inicia com uma abordagem da evolução da gestão de recursos humanos, para em seguida discorrer sobre os temas avaliação de desempenho, gestão por competências e mapeamento de competências.

A metodologia de pesquisa está descrita no capítulo 7, no qual podem ser verificadas cada uma das fases de realização deste trabalho, assim como quem foram sujeitos que participaram da pesquisa.

O capítulo 8 descreve todo o trabalho de campo, detalhando as análises do atual processo de avaliação utilizado pela Central de Atendimento e do modelo de Gestão por Competências do SICREDI, além dos resultados dos trabalhos realizados com o grupo de estudos.

Por fim, no capítulo 9 encontram-se as considerações finais, nas quais são feitas algumas sugestões para a área e a empresa, a partir das observações conclusões chegadas durante a realização da pesquisa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 ESTRUTURA DO SICREDI

O Sistema de Crédito Cooperativo - SICREDI é um grupo de empresas do setor financeiro que opera com 126 cooperativas de crédito e mais de 950 unidades de atendimento em dez estados brasileiros (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo).

Devido a sua natureza cooperativa, o SICREDI não possui clientes, mas associados, aos quais proporciona todos os produtos e serviços que os demais bancos comerciais oferecem.

Organizado em sistema e atuando de forma integrada, o SICREDI conta com cinco Cooperativas Centrais, uma Confederação, um Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), além de uma empresa de informática, a Redesys.

Com origem essencialmente no setor primário, o SICREDI atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos.

A Figura 1 demonstra o organograma do SICREDI, no qual se podem verificar todas as empresas integrantes do sistema.



Figura 1 – Organograma do SICREDI

Fonte: Site do SICREDI

As cooperativas singulares são as responsáveis pelo contato com os associados, aos quais são oferecidos os produtos e serviços do SICREDI e com os quais é construído o relacionamento cooperativa-associado.

A Confederação SICREDI faz a representação institucional do Sistema e atende às demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão.

As Centrais SICREDI difundem o cooperativismo de crédito e coordenam a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão, atuando de acordo com as diretrizes definidas pela Confederação.

O Banco Cooperativo SICREDI S.A. atua como instrumento das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do Sistema, desenvolver produtos corporativos e políticas de comunicação e marketing. Neste sentido, sua atuação é voltada ao atendimento das demandas do quadro social das cooperativas de crédito do SICREDI e também daquelas com as quais mantém convênios específicos de prestação de serviços.

2.1.1 Estrutura da Confederação SICREDI

Tendo em vista que o objetivo deste trabalho está focado numa área da Confederação SICREDI, cabe esclarecer melhor a estrutura desta empresa, a qual está dividida em três grandes diretorias, conforme pode ser verificado na Figura 2.



Figura 2 – Estrutura da Confederação SICREDI

Fonte: Site do SICREDI

Na diretoria de Políticas Corporativas são definidas para todo o sistema as diretrizes de auditoria, gestão de pessoas, jurídico-normativas e de padronização organizacional.

A diretoria de Tecnologia da Informação, por sua vez, tem como objetivo atuar no desenvolvimento das ferramentas de informática, na pesquisa de novas tecnologias, na definição e atuação na segurança do sistema e na estrutura tecnológica.

A prestação de serviços administrativos, de folha de pagamento, contabilidade, processamento centralizado e suporte fica a cargo das áreas da diretoria de Operações Corporativas. Nessa diretoria encontra-se a área onde será realizado esse trabalho, a Central de Atendimento SICREDI.

2.1.2 Estrutura da Central de Atendimento SICREDI

A Central de Atendimento SICREDI é a área da Confederação SICREDI responsável pela prestação do serviço de suporte a todos os produtos e serviços do SICREDI para todas as demais entidades do sistema.

A Central de Atendimento está dividida em duas subáreas:

- a) **Atendimento a Cooperativas e Integradoras**, a qual presta suporte aos colaboradores de todas as entidades do sistema em suas dúvidas com relação aos produtos e serviços do SICREDI, sendo composta por assessores de suporte; e
- b) **Atendimento a Associados**, a qual é responsável por prestar suporte aos associados em suas dúvidas com relação ao uso do Internet Banking do SICREDI e outros canais de relacionamento, tais como movimentação de conta corrente via celular, sendo composta por teleatendentes.

Composta por um gerente e dois coordenadores, um para cada subárea, a Central de Atendimento está estruturada em dois níveis, sendo um de atendimento e outro de retaguarda.

Os assessores de suporte e teleatendentes são responsáveis por atender as ligações e solucionar os problemas e situações que lhes são apresentados. Quando estes não conseguem resolver determinado problema, eles repassam a situação, por meio de um sistema de gestão de chamados para um colaborador designado de retaguarda, o qual não atende ligações e é responsável por resolver as situações mais complexas, auxiliar os assessores de atendimento, entre outras atividades.

A equipe de Atendimento a Cooperativas e Integradoras é dividida em seis equipes de acordo com determinados grupos de sistemas que cada assessor atende. Essas equipes são: Conta Corrente, Empréstimos, Investimentos, Convênios, Administrativos e Canais de Relacionamento. Para cada uma dessas equipes existe um assessor de retaguarda. A equipe de atendimento ao Associado é única e possui apenas um assessor de retaguarda.

A Figura 3 demonstra o organograma da Central de Atendimento, no qual está incluído entre parênteses o número de colaboradores por equipe.

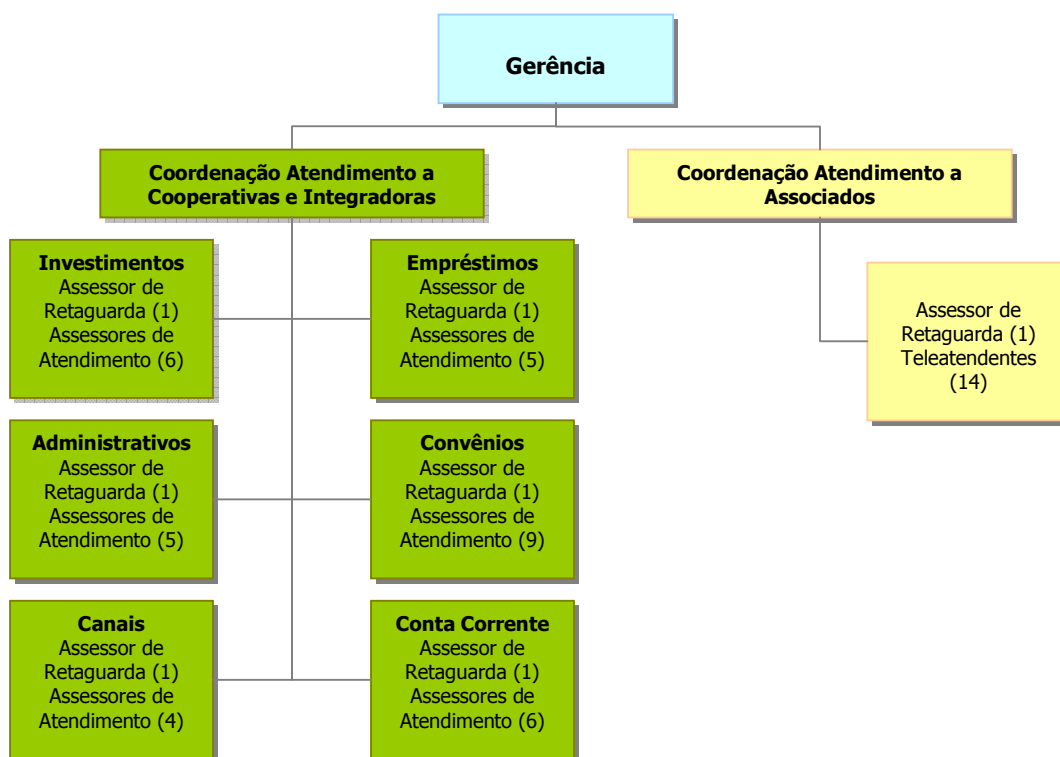


Figura 3 – Organograma da Central de Atendimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme mencionado anteriormente, o atendimento das demandas pela área acontece em dois níveis. Quando um assessor de atendimento, ou teleatendente, não consegue resolver o problema/situação durante o atendimento ao chamado, ele gera uma demanda para seu assessor de retaguarda, por meio do software de registro de chamados, para que este trate a situação.

O assessor de retaguarda analisa a situação e verifica se o problema necessita apenas de uma orientação mais detalhada, nesse caso respondendo ao assessor de atendimento, o qual por sua vez retorna ao cliente, ou se trata-se de um erro de sistema, e, nesse caso, gera demanda para a Diretoria de TI para que o problema seja solucionado no sistema. No anexo A pode ser verificado o Fluxograma do Processo de Atendimento da Central de Atendimento.

Os assessores de retaguarda são os colaboradores mais experientes da área e por isso, são responsáveis por auxiliar a gestão na condução das equipes, não sendo apenas referências técnicas para os demais colaboradores, como também modelos de comportamento.

Desta forma, uma de suas responsabilidades é fazer a monitoria de algumas ligações dos assessores de atendimento e teleatendentes, a fim de avaliar se eles estão prestando o suporte de forma adequada, ou seja, se eles detêm o conhecimento necessário, se atendem com educação e cordialidade, assim como se comunicam-se de forma clara e objetiva, dentre outros aspectos.

Assim, como os assessores de retaguarda estão mais próximos dos demais assessores no dia a dia das atividades da área, eles auxiliam a gestão durante os processos de avaliação de desempenho dos colaboradores, subsidiando-os com fatos e situações pontuais.

Devido à natureza cooperativa do SICREDI a Central de Atendimento SICREDI não atua como a maioria dos *call centers*, com regras e métricas extremamente estritas e com cobrança acirrada de produtividade. O que se preza nesta área é o bom atendimento a seus clientes (associados e colaboradores do sistema), assim como sua satisfação e a solução dos problemas e situações apresentadas. Entretanto, isso não exime a área da necessidade de critérios específicos e claros para avaliação do trabalho de seus colaboradores.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A existência de critérios subjetivos, ou muitas vezes, a inexistência de critérios para a avaliação dos colaboradores em uma organização, pode gerar dúvidas tanto em gestores quanto nos próprios colaboradores.

Um aspecto polêmico, que surge devido a essa falta de critérios, está relacionado à movimentação salarial, pois quando os colaboradores não têm claro quais são os critérios relevantes considerados em sua avaliação, muitas vezes eles se sentem injustiçados por não estarem sendo reconhecidos por seu trabalho da forma que acreditam merecer.

Desta forma, por mais que avaliação de desempenho não precise necessariamente estar relacionada à movimentação salarial ela pode, de acordo com Marras (2000), subsidiar programas de mérito e promoções.

Por outro lado, Lotta (2002) salienta que atrelar aumento salarial e promoção à avaliação de desempenho pode gerar problemas à organização e seus integrantes, pois à medida que a avaliação está intimamente ligada a essas duas funções, os demais objetivos podem perder sua importância e significado.

Assim, apesar da avaliação de desempenho ser um assunto polêmico, tendo tanto defensores quanto críticos ferrenhos, ela está presente nas organizações, de uma forma ou de outra, desde os primórdios da administração científica e pelo visto não deverá ser abolida tão cedo das práticas de gestão de pessoas.

Em seus estudos sobre a administração científica, Taylor (1990), demonstrando a eficácia de seus métodos de tempos e movimentos, já trazia elementos de avaliação dos empregados ao tentar escolher os que melhor desempenhavam determinadas tarefas. Com relação aos resultados positivos da adoção de seus métodos, Taylor (1990, p. 84) atribui os resultados, dentre outros fatores, a: “seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador, que é estudado, instruído e treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso.”

Entretanto, por mais que os objetivos da avaliação do trabalhador tenham mudado desde os preceitos de Taylor, tendo incorporado aspectos do movimento das relações humanas, tais como a preocupação com a motivação e o desenvolvimento das pessoas, ela continua sendo assunto controverso.

A respeito das críticas sobre a ambigüidade dos sistemas de avaliação Marras (2000, p. 174) observa que: “Na prática, é preciso destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambigüidade realmente discutível.”

Apesar disso, Marras (2000) salienta que a ambigüidade não deve ser reconhecida em todas as metodologias utilizadas nas avaliações de desempenho, ou seja, dependendo das técnicas utilizadas a subjetividade que leva à ambigüidade pode ser minimizada e deixar de comprometer os resultados da avaliação.

Outros aspectos freqüentemente levantados pelos críticos à avaliação de desempenho tratam-se do caráter burocrático e, muitas vezes *pro forma*, que ela assume em diversas organizações, apenas para atender a alguma diretriz de RH; assim como as distorções de percepção a que estão sujeitos tanto avaliadores quanto avaliados e que acabam por afetar os resultados do processo (HIPÓLITO; REIS, 2002).

Em seu estudo a respeito da influência do ambiente de trabalho psicologicamente seguro como estímulo à inovação, Lee, Edmondson, Thomke e Worline (2004) salientam que o grau de monitoramento e de avaliação do desempenho aplicado às pessoas pode inibir a criatividade e a experimentação e, conseqüentemente, o comportamento inovador, uma vez que as pessoas sentem-se muito pressionadas a atingir determinados níveis de desempenho.

Como argumentos positivos, Lotta (2002) observa que a avaliação de desempenho pode ser útil para que a empresa estabeleça as políticas de desenvolvimento de seus funcionários, assim como conseguir um melhor aproveitamento dos talentos disponíveis.

Nessa mesma linha, porém apontando a mudança do conceito tradicional de avaliação de desempenho para o atual conceito de gestão de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) enfatizam o caráter estratégico de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Se a opção de determinada organização é por adotar algum tipo de avaliação, seria aconselhável que os critérios utilizados para a avaliação do desempenho dos colaboradores fossem definidos e explicitados, tanto para colaboradores quanto para gestores, evitando assim possíveis insatisfações e conseqüente desmotivação e desempenhos inferiores aos esperados.

Zarifian (2001) coloca que o colaborador precisa conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. Porém, segundo o autor existem duas maneiras de interpretação do desempenho. Uma versão alta (ou ativa) onde o colaborador dá sentido aos parâmetros de desempenho a seguir, pois conhece e avalia o contexto econômico que gera a coerência desses parâmetros, e outra baixa (ou passiva), onde o colaborador ignora os dados do contexto e deve acatar mecanicamente parâmetros técnicos, sem poder dar-lhes sentido. A escolha entre as versões é que determina a importância das condições de trabalho para a empresa.

Lathan e Yukl (1975) destacam, em seu estudo a respeito do estabelecimento de metas nas organizações (*goal-setting theory*), que objetivos e expectativas relativos ao profissional claramente definidos, resultam em níveis mais altos de desempenho. Conforme Ribeiro, Guimarães e Souza (2002) verifica-se que à medida que a organização explicita quais as competências que devem ser desenvolvidas, os funcionários passam a ter uma maior responsabilidade compartilhada no desenvolvimento individual dessas competências. Isso evidencia que, para atingir plenamente o seu potencial, os modelos de competência precisam ser mais colaborativos do que controladores.

Além disso, os resultados dessas avaliações podem trazer aos gestores informações e subsídios para auxiliá-los não somente nas tomadas de decisões relacionadas a movimentações salariais, como também naquelas relacionadas ao desenvolvimento de seus colaboradores, ao processo de recrutamento e seleção, e outros processos de RH.

De acordo com Hipólito e Reis (2002), a avaliação de desempenho deve propor-se a ser mais que um recurso para observar, mensurar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos, devendo, portanto, configurar-se como um sistema de gestão de desempenho relacionando-se com outras funções de RH, trocando informações levando os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho.

Da mesma forma, tem-se observado na Central de Atendimento SICREDI, entre colaboradores e gestores da área, opiniões tanto a favor, quanto contra o modelo de avaliação utilizado pela área, ou seja, em determinados momentos

parece que os critérios do processo não estão bem claros e definidos para ambas as partes.

Esses possíveis “problemas” encontrados no processo de avaliação utilizado pela área têm dificultado as decisões de RH pelos gestores, assim como têm causado desmotivação em alguns colaboradores.

Um exemplo disto é quando determinado colaborador acredita merecer um aumento salarial, porém os gestores decidem que não farão essa movimentação, porque empiricamente “sabem” que o colaborador não a merece. Contudo, como as razões que levaram a essa decisão não estão claras para o empregado, provavelmente pela falta de critérios claros, a situação leva ao descontentamento.

Desta forma, percebe-se como necessidade primordial para a Central de Atendimento, ter definidos e claros quais são os critérios que os gestores consideram na avaliação de seus colaboradores, seja para movimentações salariais, seja para tomadas de decisões referentes a outras ações de RH para área.

Atualmente o SICREDI não possuiu nenhum tipo de avaliação que seja utilizada de forma sistêmica. Na Confederação SICREDI é empregado um modelo de avaliação chamado Feedback Formal. Este modelo de avaliação é realizado por meio de um questionário com diversas perguntas a respeito de comprometimento, comunicação, qualidade do trabalho, conhecimento da função e trabalho em equipe, as quais são classificadas de acordo com o alcance da expectativa em: não atendeu, atendeu parcialmente, atendeu ou superou.

Entretanto, pelo fato de ser utilizado para todas as áreas da Confederação SICREDI, esse formulário não leva em consideração aspectos específicos de cada área. A Central de Atendimento, por tratar-se de um processo de trabalho mais peculiar (serviços), termina tendo que considerar aspectos bastante específicos para o desenvolvimento de suas atividades, como por exemplo, habilidades de comunicação e empatia.

Além disso, apesar deste formulário ter sido usado diversas vezes na área, alguns de seus colaboradores questionam, e de certa forma, não acreditam na sua efetividade enquanto ferramenta para avaliação de seu desempenho. Da mesma forma, devido à subjetividade das perguntas desse questionário, os próprios gestores da Central de Atendimento sentem dificuldades em determinados momentos em responder à classificação da escala.

Importante salientar ainda, que o fato do resultado final das atividades da área ser um serviço (portanto de natureza processual) e não um produto dificulta a aferição de efetividade dos resultados e carrega também uma carga de subjetividade que prejudica a avaliação do desenvolvimento de determinadas competências como empatia, por exemplo.

Atualmente a área de Gestão Estratégica de Pessoas do SICREDI está desenvolvendo um projeto de um modelo da avaliação por competências, o qual deverá ser implementado para toda empresa nos próximos meses, substituindo o modelo atual de avaliação utilizado na Confederação SICREDI.

Considerando as dificuldades e necessidades aqui apresentadas emerge a necessidade de se analisar o atual modelo de avaliação utilizado pela Central de Atendimento, a fim de elucidar os aspectos que poderiam ser modificados ou melhorados, a partir das opiniões dos colaboradores e gestores da área, verificando e corroborando ou não, se os critérios do modelo estão claros e definidos para ambas as partes.

Além disso, esse trabalho pretendeu analisar o modelo de avaliação por competências do SICREDI, a ser implementado brevemente, no intuito de identificar como esse modelo poderia ser melhor recebido e utilizado na Central de Atendimento, considerando as especificidades da área.

A partir dessas análises pretende-se que o novo processo de avaliação por competências que será implementado na empresa seja conduzido na Central de Atendimento de uma forma mais adequada e condizente com a realidade da área, evitando ou minimizando os problemas apontados com o atual modelo de avaliação.

Com base nos argumentos até aqui explicitados se estabelece a seguinte questão central de estudo:

Quais os aspectos que devem ser considerados no sistema de avaliação de desempenho de profissionais da Central de Atendimento do SICREDI?

4 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista as dificuldades apontadas por gestores e colaboradores da Central de Atendimento SICREDI acerca do atual processo de avaliação utilizado pela área, pretendeu-se com esse estudo analisar o referido processo elucidando os pontos que não estão claros tanto para gestores como para colaboradores, assim como apontar os aspectos positivos e a melhorar do processo.

Além disso, devido ao fato da iminente implementação de um novo modelo de avaliação por competências, pretendeu-se a partir da análise do atual processo, verificar os pontos que deve-se dar a atenção, a fim de que o novo modelo não passe pelos mesmos problemas que o atual enfrenta.

Cabe salientar dois aspectos. Primeiro que essa pesquisa esteve alinhada com a área de Gestão Estratégica de Pessoas do SICREDI, tendo sido autorizada pela mesma, sendo que os resultados serão utilizados tanto pela Central de Atendimento como também serão repassados para as consultoras de RH. O segundo aspecto é que como o pesquisador trabalha no local pesquisado, assim entendeu-se que seria mais apropriado, também em função do fenômeno foco do estudo, em se utilizar o método de pesquisa-ação para realização do estudo.

Da mesma forma, esse trabalho se propôs ainda a analisar o novo modelo de avaliação por competências da empresa a fim de fornecer subsídios tanto à área quanto para a empresa.

O resultado deste trabalho fornece um aporte de conhecimentos acerca de gestão de desempenho e competências tanto para os gestores, como para os colaboradores da área à medida que todos interagiram, em maior ou menor grau, durante a realização da pesquisa.

Desta forma, acredita-se que a realização desse trabalho, trouxe experiências e *know-how* para os gestores da área, de forma que os processos de avaliação possam ser melhores conduzidos e assertivos a partir das observações aqui feitas, trazendo subsídios para as demais tomadas de decisão a respeito dos recursos humanos na área.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o atual processo de avaliação de desempenho da Central de Atendimento do SICREDI e obter subsídios para a implementação do projeto de avaliação por competências da organização.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

São objetivos específicos:

- a) Identificar junto aos gestores e colaboradores as principais dificuldades e facilitadores por eles percebidos no atual processo de avaliação de desempenho;
- b) Analisar o projeto de Gestão por Competências do SICREDI, elucidando as competências prioritárias para a Central de Atendimento;
- c) Identificar de que forma podem ser avaliadas as competências prioritárias nos colaboradores da Central de Atendimento;
- d) Identificar de que forma os colaboradores da Central de Atendimento desenvolvem as competências consideradas prioritárias para exercer sua função no atendimento do SICREDI.

6 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de trazer subsídios teóricos para a realização deste trabalho que auxiliem no atendimento dos objetivos propostos, este capítulo abordará uma breve descrição da evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, assim como referenciais a respeito de avaliação de desempenho, competências e gestão por competências. A idéia de iniciar pela evolução dos modelos de gestão de pessoas tem como objetivo realizar a contextualização do tema em foco avaliação de desempenho.

6.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Tendo em vista que o sucesso das organizações depende, em menor ou maior grau, do desempenho humano, convencionou-se chamar de modelo de gestão a forma como as organizações atuam sobre o comportamento das pessoas. De acordo com Fischer (2002, p. 12):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através destes mecanismos, implementa diretrizes e orienta estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Atuando por meio destes princípios as organizações pretendem que as pessoas trabalhem de forma que a empresa atinja as metas a que se propõe, entretanto é importante lembrar que o modelo de gestão deve também contemplar os objetivos das pessoas. Por isso, Dutra (2002, p. 17) salienta que gestão de pessoas é: “Um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

As políticas podem ser entendidas como os princípios e diretrizes balizadores das decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização, enquanto as práticas são os diversos procedimentos, técnicas e métodos utilizados para a implementação das decisões e nortear as ações tanto no ambiente interno como externo à organização. (DUTRA, 2002)

Fischer (2002), por sua vez, definindo os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas, divide-os em três:

- a) princípios, ou seja, as orientações de valor e as crenças básicas adotadas pela empresa para definir o modelo;
- b) políticas, que são orientadoras e integradoras dos processos de gestão de pessoas, e que estabelecem as diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais;
- c) da mesma forma que Dutra (2002) processos, que são os cursos de ação pré-determinados, que não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão, visando atingir os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São processos de gestão os planos de cargos e salários, de capacitação e sucessão, administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal.

Com relação aos processos Fischer (2002, p. 18) salienta ainda que “o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais”, pois do contrário, este processo não atenderá seu papel de orientar ou estimular o comportamento das pessoas na organização, tornando-se assim vazio e sem sentido.

De acordo com Dutra (2002), na sua existência, as organizações vêm passando por diversas transformações em função das pressões que sofrem tanto do contexto externo, como globalização, mudanças tecnológicas, volatilidade do ambiente, entre outras, quanto interno, como a descentralização do processo decisório e a necessidade de maior comprometimento e envolvimento das pessoas. Consequentemente o modelo de gestão de pessoas adotado nas empresas também vêm, historicamente, sendo determinados por esses fatores.

Fischer (2002) classifica as grandes correntes dos modelos de gestão de pessoas em quatro categorias principais: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Embora neste trabalho tenha sido utilizada como referência a classificação descrita por Fischer (2002) vale lembrar que outros autores se utilizam de classificações um pouco diferentes para demonstrar a evolução da gestão de pessoas. Marras (2000), por exemplo, a divide em contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

A história da administração de recursos humanos, surge, de acordo com Springer e Springer¹ (*apud* FISCHER, 2002), com o aparecimento dos departamentos pessoais, o que pode ser datado de 1890, quando a NCR Corporation criou o seu *personnel office*, designando aos gerentes desta nova área a tarefa de fazer a melhor escolha entre a massa de candidatos a seus postos de emprego, selecionando os mais eficientes ao menor custo possível.

Assim, o modelo de gestão de pessoas articulados como departamento pessoal surge como uma forma de administrar os custos com os trabalhadores, da mesma forma que se trabalhavam os demais recursos das empresas, tendo em vista que o custo era o elemento mais importante de competitividade da época.

Essa preocupação com os custos, em detrimento das pessoas pode ser verificada na obra de Fayol (1990) no início do século XX, na qual, em sua definição para remuneração do pessoal como o prêmio pelo serviço prestado, ele destaca que este deve *tanto quanto possível*, satisfazer o pessoal e à empresa. Ou seja, se possível se satisfaz o empregado, mas o objetivo da empresa deve ser considerado em primeiro lugar.

Taylor (1990, p. 101), em seus estudos sobre a administração científica, corrobora o modelo ao eleger como elemento de seus princípios o “desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade”. Sim, o autor destaca a prosperidade do trabalhador, porém na época, a ênfase certamente estava na maior eficiência, pois seria justamente esta que traria maior produtividade e conseqüentemente, maior lucro ao empregador.

Neste sentido Taylor (1990, p. 22) dedica um item de seu livro para destacar a importância da escolha de trabalhadores eficientes para a empresa: “Nunca se mostrou tão intensa, como atualmente, a procura de homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes.”

De acordo com Fischer (2002, p. 20), o modelo de gestão das grandes empresas americanas do início do século XX deveria:

Preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar de maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal.

¹ SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. In: PIEPER, R. **Human Resource Management: an international comparison**. Berlin/New York: De Gruyter: 1990.

O modelo seguinte, gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, surgiu com a utilização da psicologia como forma de apoio à compreensão e a intervenção na vida organizacional, provocando uma nova orientação na gestão dos recursos humanos, menos focada nas tarefas, nos custos e na produtividade, passando a atuar sobre o comportamento das pessoas. (FISCHER, 2002)

De acordo com Fischer (2002) e Dutra (2002) essas mudanças aconteceram por meio de duas escolas de psicologia distintas, a primeira nas décadas de 1930 e 40, predominando a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, e a segunda, iniciada ainda nos anos 1930, com os estudos de Maslow sobre a psicologia humanista.

A principal contribuição da linha behaviorista seria a criação de instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas, enquanto destacam-se como elementos afirmadores da psicologia humanista na teoria organizacional a expressão *human resource management* e o foco prioritário no comportamento humano. (FISCHER, 2002)

Essa linha de pensamento, que ficou conhecida nos anos 1960 e 70, como escola de relações humanas, predominou como matriz de conhecimento na gestão de pessoas, sendo que uma de suas contribuições mais importantes foi a descoberta de que os gerentes de linha faziam a intermediação entre empresa e empregados, sendo então reconhecida a importância desses gerentes na condução dos processos de gestão de pessoas. (FISCHER, 2002)

Na busca pela valorização do papel das pessoas no sucesso das organizações, autores como Likert, Schultz e Schuster desenvolveram teorias que trouxeram os conceitos de *human capital accounting* e *human asset accounting*, com o objetivo de inverter a visão de gestão de recursos humanos como otimização de custos, para uma perspectiva de valorização de ativos, criando dessa forma o jargão de que as pessoas são o *principal ativo da empresa*. (FISCHER, 2002)

Esse conceito de pessoas como principal ativo da empresa, apesar de desgastado, continua sendo usado até hoje nas organizações, muitas vezes, equivocadamente, como forma de salientar para as pessoas, o quanto elas são importantes para a organização.

Ainda com relação a este modelo de gestão, Fischer (2002, p. 22) destaca: “o modelo que reconhece o comportamento como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e

assistência-submissão.” Assim, a empresa deve motivar as pessoas, que se comprometem em “vestir a camisa” envolvendo-se nos projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo.

A partir dos anos 1970 e 80 o caráter estratégico começou a fazer partes dos modelos de gestão, pois se começou a perceber a necessidade de se vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização. De acordo com Staehle² (*apud* FISCHER, 2002, p.24):

A gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

Entretanto, seriam as práticas de recursos humanos que deveriam estar alinhadas às estratégias da empresa, não se vislumbrava nesse momento a possibilidade da administração de RH intervir nas decisões de formação dessas estratégias. Essa abordagem começa a mudar, com uma nova perspectiva apontada pela Harvard Business School que demonstra a necessidade do modelo de gestão de pessoas integrar fatores internos e externos à organização. (FISCHER, 2002)

De acordo com Albuquerque (2002, p. 41):

A estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização.

Desta forma, a partir do modelo estratégico de gestão de pessoas, o gestor de recursos humanos passa a ser envolvido na formulação das estratégias organizacionais. Segundo Marras (2000, p. 27) nessa fase:

Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de gerente de recursos humanos, que de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

O modelo estratégico trouxe a busca da orientação estratégica para as políticas e práticas de RH, pois se passou a entender que os modelos prontos e padronizados não atendiam mais as especificidades de cada empresa. “O modelo tornava-se assim, cada vez menos prescritível e genérico para ocupar função de elemento de diferenciação.” (FISCHER, 2002, p. 25)

Albuquerque (2002) destaca ainda a importância do *feedback* contínuo de informações durante as diversas etapas do processo de formulação das estratégias organizacionais e de gestão de pessoas, assim como a fluência da comunicação

² STAEHLE, W. H. Human Resource management and corporate strategy. In: PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison**. Berlin/New York: De Gruyter, 1990.

entre as pessoas nos diversos níveis, para uma maior eficácia no processo de formulação estratégica.

O modelo de gestão articulado por competências começa a ser estruturado a partir do advento da era da competitividade, particularmente dos estudos de Porter a respeito da vantagem competitiva, introduzindo a noção de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como elementos fundamentais de manutenção do posicionamento da empresa. (FISCHER, 2002) “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa.” (PORTER, 1989, p. 2)

De acordo com Porter (1989, p. 31):

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para diferenciação.

Desta forma, passou-se a perceber que a administração de recursos humanos também estava relacionada às questões de competitividade e agregação de valor. Porter (1989, p. 39) afirma: “A gerência de recursos humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento.”

Entretanto, de acordo com Fischer (2002) a abordagem de Porter com relação a recursos humanos e vantagem competitiva não vai além de algumas orientações sobre práticas para melhorar a interação entre as unidades, tais como rotação de cargos, não havendo, portanto, nenhuma preocupação em demonstrar qualquer tipo de vínculo entre comportamento humano nas empresas e obtenção da vantagem competitiva.

Outro aspecto que provocou significativos impactos na gestão de recursos humanos foi a reengenharia, que apesar de pouco mencionar o papel das pessoas nos resultados das reestruturações, foi um dos principais motivadores da emergência do modelo de gestão competitivo. De acordo com Hammer e Champy (1994, p. 35):

Fundamentalmente, a reengenharia trata de inverter a revolução industrial. Ela rejeita as suposições inerentes ao paradigma industrial de Adam Smith: a divisão do trabalho, a economia de escala, o controle hierárquico e todos os demais pertences de uma economia no estágio inicial de desenvolvimento. A reengenharia é a procura de novos modelos de

organização do trabalho. A tradição nada vale. A reengenharia é um novo começo!

Ou seja, a proposta desses autores era radical e orientava que se esquecesse tudo que se sabia sobre a administração de empresas até então, sendo que estavam convencidos de que tinham a solução verdadeira para todas as questões organizacionais da época.

Entretanto, conforme mencionado anteriormente a reengenharia afetou a administração de RH, pois muitas mudanças de processos passaram a exigir uma nova postura e atitude dos trabalhadores, uma vez que a conseqüente descentralização faz que com eles necessitem tomar decisões que antes eram papel de um superior. Conforme Hammer e Champy (1994, p. 39):

As empresas que empreendem a reengenharia comprimem os processos não apenas horizontalmente, ao fazer os trabalhadores de caso ou as equipes de caso realizarem múltiplas tarefas seqüenciais, como também verticalmente. A compressão vertical significa que, nos pontos de um processo onde os trabalhadores tinham de consultar um nível hierárquico superior, eles agora tomam as suas próprias decisões. Em lugar da separação entre tomada de decisões e o mundo real, a tomada de decisões torna-se *parte* do trabalho. Os próprios trabalhadores realizam, agora, a parte do serviço, antes realizadas pelos gerentes.

De acordo com Fischer (2002, p. 28) “a grande contribuição da reengenharia foi alertar dirigentes e executivos para a necessidade de focalizar os processos em resultados.” Entretanto o autor salienta que a reengenharia, uma vez que geralmente envolvia processos de reestruturação com a revisão de processos, fluxos e atividades, objetivando claramente a redução de custos, resultava normalmente em situações de demissão em massa, criando uma conotação extremamente negativa à palavra.

Geralmente as empresas que sofressem algum tipo de reestruturação terminavam enfrentando sérios problemas no que diz respeito às pessoas, dado o clima de insegurança e instabilidade que se instalava durante o processo. Mesmo as pessoas que “escapavam” às demissões e permaneciam na empresa, passavam a trabalhar desmotivadas e descomprometidas, uma vez que ficavam a se questionar se não seriam as “próximas vítimas” da reengenharia.

Prahalad e Hamel, por força de sua visão, colocam as questões de estratégia e competitividade em seus devidos lugares, ressaltando a importância desses aspectos como dimensões essenciais da gestão empresarial. (ALBUQUERQUE, 2002) Polemizando com Porter e criticando abertamente as mudanças centradas nos processos de Hammer, defendem que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa de reinventar seu próprio setor. (FISCHER, 2002)

“A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de criar um novo espaço competitivo em vez de esforçar-se por se posicionar melhor no espaço competitivo atual.” (FISCHER, 2002, p. 28)

A perspectiva mais estratégica da noção de competência, assim como a definição de competência essencial, tem origem no trabalho de Prahalad e Hamel (RUAS, 2005). Segundo Prahalad e Hamel (1995, p. 228):

As competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras. A liderança em uma competência essencial representa uma potencialidade que é deflagrada quando a empresa prevê novas formas criativas de explorar essa competência.

Em sua definição de competência essencial, Prahalad e Hamel (1995, p. 229) afirmam:

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o “tamanho de bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização.

Prahalad e Hamel (1995, p. 240) complementam ainda: “Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo.”

De acordo com Fischer (2002), a partir de Prahalad e Hamel as pessoas na organização passam a ocupar papel importante como agentes do processo de mudança estratégica, pois elas são o combustível emocional e intelectual para esse processo. Assim, a tarefa principal do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia, desenvolvendo e estimulando as competências humanas necessárias para viabilizar as competências organizacionais.

Fischer (2002, p. 32) destaca ainda:

A expressão gestão de pessoas, também não significa a simples tentativa de encontrar um substituto renovador da noção, já desgastada, de administração de recursos humanos. Seu uso procura ressaltar o caráter da ação – a gestão e seu foco de atenção: as pessoas.

Desta forma, percebe-se que a gestão de pessoas vem evoluindo e se modificando acompanhando as mudanças organizacionais. As pessoas estão passando a não ser vistas mais como simples recursos (humanos), mas como *pessoas* que são, com suas características específicas, idiossincrasias e peculiaridades, as quais contribuem de forma primordial para o sucesso das empresas.

A gestão de pessoas passa a ser entendida como um conjunto de processos interconectados, os quais influenciam todas as atividades da empresa, mas principalmente os resultados. Um destes processos é a avaliação de desempenho, a qual será abordada na próxima seção e como poderá ser visto, seguindo as mudanças na gestão de pessoas, já passa a ser entendida, sob uma nova abordagem, como *gestão* do desempenho.

6.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A questão da avaliação de desempenho humano, assim como a administração de recursos humanos, também vem passando por alterações e enfoques de acordo com a evolução das organizações. Encarada num primeiro momento como simples recurso para aferição de resultados quantitativos, ela pode ser vista hoje como um importante mecanismo para o desenvolvimento das pessoas.

Segundo Marras (2000, p. 173) “Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada.” Além disso, este autor salienta que o desempenho é diretamente proporcional a duas condições básicas do ser humano, a motivação, ou seja, o desejo de querer realizar, e o saber, isto é, a condição cognitiva e experiencial que dá condições a pessoa de fazer com eficiência e eficácia determinada tarefa. Já Dutra (2002, p. 161) define desempenho como “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio”, salientando que o aspecto da *entrega* deve ser considerado na avaliação.

De acordo com Lotta (2002, p. 3) a avaliação de desempenho é “um mecanismo que busca identificar e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos.” Enquanto que Marras (2000, p. 173) define que a avaliação de desempenho “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”

Hipólito e Reis (2002, p. 73-74) salientam ainda, o caráter de *gestão do desempenho* que a avaliação deve assumir:

Nesse sentido, deve interconectar-se com outras funções de gestão de recursos humanos intercambiando *inputs* com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho.

Apesar de toda a controvérsia em torno da avaliação do desempenho humano, ela não é prática recente. Brandão e Guimarães (2001) destacam que mecanismos de avaliação de desempenho já eram usados como forma de controlar os trabalhadores desde a Antiguidade, porém somente com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que essa prática passou a ter maior significado.

A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo com o advento do taylorismo, no início do século passado. As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 11-12)

Acompanhando a evolução da administração e da área de RH, a avaliação de desempenho também evoluiu incorporando contribuições do movimento de relações humanas, o que trouxe maior interação entre chefe e subordinado durante o processo de avaliação, assim como a preocupação com a motivação e o desenvolvimento do avaliado. (HIPÓLITO; REIS, 2002).

A prática da avaliação de desempenho recebeu, ao longo do tempo, contribuições importantes de determinados campos de pesquisa. Hipólito e Reis (2002) destacam os seguintes:

- a) da psicologia cognitiva e de teorias da motivação, principalmente da **teoria de fixação de objetivos** que destaca a importância de que os objetivos propostos aos empregados devem ser claros e específicos, além de desafiantes, e da **teoria das expectativas**, a qual destaca que o empenho da pessoa na realização de determinada tarefa depende da expectativa de que com esse desempenho ela tenha também resultados positivos para ela;
- b) da psicologia comportamental, que destaca o uso de comportamentos observáveis e mensuráveis para análise dos empregados, vinculando comportamentos a conseqüências positivas como meio de estimular os comportamentos esperados e desejados pela organização;
- c) da administração por objetivos, que apóia o gerenciamento das pessoas com base na negociação prévia de metas observáveis e mensuráveis;
- d) do desenvolvimento organizacional, que difundiu a troca de *feedbacks* como meio de intervenção na dinâmica interpessoal dos grupos de

trabalhos e de alavancagem de mudanças comportamentais, estimulando as diferentes fontes de *feedback* e não apenas da chefia.

De acordo com Andreassi³ (*apud* LOTTA, 2002) os objetivos da avaliação de desempenho podem ser divididos em cinco áreas principais:

- a) treinamento e desenvolvimento, à medida que identifica deficiências e aptidões das pessoas permitindo desenvolver programas de capacitação e treinamento visando diminuir ou até mesmo suprir as deficiências;
- b) movimentações salariais e promoções, uma vez que a avaliação de desempenho pode trazer subsídios para as decisões relativas a esse assunto;
- c) comunicação, no sentido de que a avaliação propicia momentos de comunicação entre chefe e subordinados, que podem levar a disseminação dos objetivos globais da organização, assim como trazer aos chefes situações que até então não eram de seu conhecimento;
- d) planejamento de RH, considerando-se a capacidade da avaliação em fornecer subsídios para o planejamento estratégico dos recursos humanos;
- e) aspectos legais, especificamente para a área pública, onde a avaliação de desempenho é exigida por lei, como meio de registrar o desempenho dos funcionários e servir de cômputo de pontos para promoção salarial.

Para Marras (2000, p. 174) “A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).” Este autor também salienta, que é por meio da avaliação de desempenho que as empresas direcionam seus programas de desenvolvimento e treinamento e mensuram os resultados desses programas, destacando ainda, os seguintes benefícios deste processo:

- a) identifica os empregados que precisam de aperfeiçoamento;
- b) demonstra o grau de contribuição, individual ou grupal, nos resultados da organização;
- c) aponta os novos talentos da organização;

³ ANDREASSI, T. **Avaliação de Desempenho de Profissionais Técnicos**: um estudo de casos. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidades, Universidade de São Paulo, 1994.

- d) facilita o auto-desenvolvimento dos trabalhadores;
- e) oferece um momento de *feedback* às pessoas;
- f) pode servir de subsídio aos programas de mérito, promoções e transferências.

Apesar das vantagens apontadas anteriormente a respeito da avaliação de desempenho é importante destacar que existe muita controvérsia sobre a validade de seu uso. Enquanto algumas organizações o defendem fortemente, outras acreditam que essa prática pouco, ou nada, contribui para o processo administrativo.

Lucena (1994, p. 39-40) ao abordar os equívocos do processo de avaliação de desempenho utiliza-se da alegoria “O Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” para salientar o aspecto burocrático que o processo assume muitas vezes:

É aquele dia fatal da devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Este é o período dedicado ao processo de Avaliação de Desempenho. O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do empregado, durante o ano que passou.

Ou seja, o processo é percebido apenas como mais uma árdua tarefa da burocracia das organizações realizado de forma vazia e sem sentido, penoso tanto para o avaliado quanto para o avaliador.

Grande parte da literatura sobre avaliação de desempenho menciona o seu caráter subjetivo, o que a torna vulnerável a vícios de julgamento, salientando que os problemas estão mais ligados ao avaliador, do que ao próprio instrumento de avaliação. Marras (2000) cita que os problemas podem se manifestar de duas maneiras distintas:

- a) conscientemente, quando um avaliador ajusta premeditadamente algum resultado a fim de atender determinados interesses pessoais;
- b) inconscientemente, quando o avaliador ajusta resultados, porém sem intenção premeditada de beneficiar ou prejudicar alguém.

Dentre as atitudes conscientes, Marras (2000) destaca dois tipos de tendência: uma denominada efeito halo, quando o avaliador se deixa levar por alguma característica marcante e significativa do avaliado, impedindo-lhe de interpretar as demais características com neutralidade e clareza; e a outra chamada de tendência central, na qual o avaliador força sua avaliação num ponto central da

escala para não se comprometer em ter que explicar determinada situação negativa ao avaliado.

Quanto às atitudes inconscientes, Marras (2000) aponta: o julgamento sob a impressão de uma qualidade fortemente presente no avaliado, impedindo o avaliador de verificar as outras qualidades; o avaliador basear-se em acontecimentos recentes, esquecendo-se de pontuar situações importantes que aconteceram há mais tempo; levar em conta as características pessoais do avaliado que não influenciam no seu trabalho, tais como valores e atitudes fora do ambiente de trabalho; e, a confusão entre qualidades potenciais com resultados concretamente realizados.

Ainda com relação às críticas à avaliação de desempenho, Marras (2000) destaca:

- a) a forma como o sistema é formulado e decidido, normalmente pelas esferas superiores, reforçando o caráter unilateral do processo e tornando-o ainda mais vulnerável, devido a subjetividade que o envolve;
- b) a falta de participação efetiva do avaliado, o qual não tem oportunidade de discutir seus pontos fortes e fracos apontados, nem mesmo defender ou argumentar os posicionamentos de seu superior e avaliador.

Com isso o avaliado se torna cada vez menos comprometido com os resultados do processo, descrente da efetividade do sistema de avaliação e descomprometido com o processo decisório da empresa como um todo, ou seja, com atitudes exatamente contrárias ao que se espera de um processo de gestão de desempenho. (MARRAS, 2000)

Desta forma, Marras (2000, p. 181) destaca que:

É extremamente importante pensar num programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir o seu papel principal, faça com que avaliadores e avaliados (líderes e liderados) encontrem campo fértil para se aproximar e fortalecer de forma saudável a relação que permeia os contornos tanto do campo profissional como pessoal, e não o contrário.

Para se alcançar esse objetivo, Marras (2000) observa que uma forma é tornar a avaliação uma ação conjunta entre avaliador e avaliado, de forma transparente e objetiva, com a utilização de argumentos sólidos, no intuito de verificar resultados de um período anterior, a fim de repensar objetivos para o período futuro, beneficiando tanto avaliado quanto organização.

Além disso, o avaliado deve ter a oportunidade de discutir e questionar com o avaliador os aspectos por ele apontados, o qual deve fundamentar seus

posicionamentos com argumentos e fatos específicos e concretos, exemplificando as situações em que se baseou para apontar determinada avaliação. Ao final, a avaliação deve constar de um compromisso formal, entre avaliador e avaliado, a respeito do que foi acordado entre ambos. (MARRAS, 2000)

Com relação à unilateralidade do processo Hipólito e Reis (2002) destacam que a lógica hierárquico-formal que concebeu a avaliação de desempenho é o principal responsável pelas opiniões desfavoráveis a seu respeito, uma vez que os ambientes organizacionais são cada vez mais caracterizados por relações multidirecionais e redes de trabalho com vínculos hierárquicos menos evidentes, nos quais os indivíduos são as principais referências da consecução da estratégia organizacional e não mais os recursos.

Hipólito e Reis (2002, p. 76) salientam ainda que: “A não observância da multiplicidade de aspectos pelos quais cada profissional deve ser avaliado pode ser vista como uma das principais causas das fortes críticas sofridas pelos processos de avaliação nas décadas de 1980 e 1990.” Estes autores dividem em quatro focos as dimensões que devem ser observadas para avaliar se a expectativa de desempenho de determinado profissional foi alcançada:

- a) Aferição de potencial: usado, na maioria das vezes, para respaldar promoções, especialmente em níveis gerenciais; utiliza-se de simulações como meio de verificar o desempenho do profissional em situações que ele se depararia em posições de níveis hierárquicos superiores, avaliando situações de comunicação oral, capacidade de decisão, iniciativa, pró-atividade, etc. Usado para verificar o potencial das pessoas em ocupar cargos superiores;
- b) Análise comportamental: trata de identificar comportamentos de liderança pretendidos pela organização como forma de traduzir seus objetivos e valores. São comportamentos observáveis no ambiente de trabalho e que servem de base para os questionários de avaliação e auto-avaliação que serão utilizados no processo. É freqüente o uso de múltiplas fontes de avaliação;
- c) Desenvolvimento profissional: considera, geralmente, como nível de desenvolvimento o cargo ocupado pelo profissional, uma vez que determinadas posições na empresa exigem grau de desenvolvimento que permita tomar decisões com maiores níveis de complexidade e abstração.

Desta forma, na maioria das vezes, relaciona-se o estágio de desenvolvimento das pessoas com o nível de complexidade de suas tarefas, apontando-se, assim, os requisitos exigidos para seu desempenho. Deve-se observar, entretanto, que essa abordagem pode mostrar-se obsoleta frente situações dinâmicas do trabalho que levam as pessoas a assumir responsabilidades de acordo com a necessidade da organização e de sua capacidade (ou vontade), e não necessariamente devido ao seu cargo. Por isso, as avaliações devem deixar de observar o simples cumprimento da descrição de cargo, passando a observar as responsabilidades que essa pessoa vem assumindo frente em suas interações com as necessidades organizacionais;

- d) Realização de metas e resultados: tenta medir o esforço e a dedicação dos profissionais para executar seus trabalhos, por meio de avaliações de metas e resultados. Estes resultados são definidos previamente com base nas atuações anteriores de indivíduos ou grupos e devem considerar alguns aspectos críticos, tais como, meta desafiadora, porém realizável, considerando o estágio de desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Também devem se definir com clareza as expectativas de resultado, de forma que as pessoas possam direcionar seus esforços no sentido de atingi-las, e, estabelecer, antecipadamente, os critérios de reavaliação das metas em caso de fatores externos prejudicarem o alcance dos resultados.

Marras (2000), por sua vez, aponta, com relação à abrangência da avaliação de desempenho, a possibilidade de administrar a mensuração em três campos organizacionais:

- a) campo dos resultados: integra os fatores geralmente ligados às metas de trabalho predefinidas pela empresa e que devem ser alcançadas em determinado prazo, sendo que os resultados podem ser avaliados quantitativamente, nos casos do fator numérico estar explícito na meta; e qualitativamente, quando os parâmetros de alcance dos resultados não são determinados em termos numéricos, mas por valores que uma vez alcançados, definem a aceitação daquilo que foi pré-fixado, como por exemplo, obter um bom relacionamento intragrupal;
- b) campo do conhecimento: quando a organização deseja conferir a trajetória da bagagem cognitiva do empregado, avaliando-se geralmente, se esse

assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto por meio de programas de treinamento e desenvolvimento intelectual, bem como o seu próprio desenvolvimento pessoal;

- c) campo do comportamento: no qual a empresa mensura os valores, atitudes e comportamentos do empregado, relacionando-os com os padrões culturais definidos pela empresa, assim como às responsabilidades a ele conferidas no exercício de sua função.

Dutra (2002, p. 162) também divide a abrangência da avaliação de desempenho em três dimensões, porém de uma forma um pouco diferente, salientando que elas devem ser avaliadas separadamente:

Ao olharmos atentamente para o desempenho de uma pessoa, verificamos que ele divide-se em três dimensões que interagem entre si e que devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira dimensão é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira é o comportamento.

Desta forma, Dutra (2002, p. 162-163) complementa que:

- O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho.
- O esforço de uma pessoa difere de seu desenvolvimento em função de qualidade de sua agregação para a empresa. O esforço está vinculado à motivação das pessoas e a condições favoráveis oferecidas pela empresa ou mercado.
- O comportamento pode afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa ou não. O comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação às outras duas dimensões.

Lucena (1994) atenta para as seguintes características metodológicas do processo de avaliação de desempenho, as quais ela considera como básicas:

- a) Continuidade, ou seja, o processo não deve ser resumido a momento específico dedicado ao preenchimento de um formulário, pelo contrário, deve partir da definição clara dos compromissos assumidos sobre os quais são estabelecidos os critérios de acompanhamento periódico;
- b) Periodicidade, que são os prazos máximos estabelecidos para o acompanhamento do desempenho, assim como para análise dos trabalhos em andamento;
- c) Flexibilidade para considerar as especificidades de cada unidade organizacional, como também as características específicas de cada empregado, e, além disso, para a realização de *feedbacks* no período de acompanhamento quantas vezes forem necessárias e não somente nos momentos estabelecidos na periodicidade;
- d) Individualidade, a qual sugere que os empregados não sejam avaliados sob parâmetros padronizados, mas em relação as suas características

individuais, ou seja, a avaliação deve considerar aquela pessoa em específico.

Dentre os diversos métodos de avaliação do desempenho humano, Marras (2000) destaca os seguintes:

- a) Método de escalas gráficas: baseado na avaliação de um grupo de fatores que determinam o que a empresa define como desempenho, e que podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc. Esses fatores são divididos em graus, representando uma escala que vai de mínimo a máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização, sendo que, cada grau tem um valor em pontos permitindo ao avaliador, após a escolha do grau mais adequado ao avaliado, chegar a um determinado resultado que é comparado com o parâmetro estabelecido pela empresa ou com a média de determinado grupo;
- b) Método dos incidentes críticos: aqui o avaliador deve determinar os principais pontos fortes e fracos do avaliado, apontando os comportamentos extremos sem considerar traços específicos de personalidade;
- c) Método comparativo: se utiliza da comparação entre um e outro empregado ou entre empregado e seu grupo de atuação;
- d) Método de escolha forçada: criado para neutralizar o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis, esse sistema oferece um instrumento mais eficaz e objetivo. Segundo Lucena (1977, p. 27) “o método da *Escolha Forçada* consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos, por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado em relação às tarefas que lhe forem atribuídas.” Agrupadas em blocos, as frases possuem diferentes valores, não conhecidos pelo avaliador, e deverão ser escolhidas por este conforme se aplicarem ao comportamento do avaliado. Considerando que o avaliador não sabe os valores atribuídos a cada frase e bloco, ele não tem condições de manipular resultados, podendo apenas indicar o desempenho revelado, com os desempenhos descritos nas frases, obrigando-o a considerar somente o trabalho e os resultados do avaliado em vez de sua personalidade;

- e) Método de 360 Graus: identificado com os ambientes democráticos e participativos, nesse modelo o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele, tais como, subordinados, pares, superiores, clientes internos e externos, dentre outros, e também realiza a avaliação destes.

Com relação aos campos influentes para a obtenção de resultados positivos com a avaliação de desempenho, Marras (2000) identifica três situações: o querer e o saber, as metas e as possibilidades.

Com relação ao “querer e o saber”, Marras (2000, p. 180) destaca que “o avaliador precisa querer avaliar com imparcialidade”, ao mesmo tempo em que esse mesmo avaliador deve “ter o domínio do conhecimento de todas as armadilhas e técnicas envolvidas num processo avaliativo”, pois do contrário o processo poderá ser seriamente comprometido.

Quanto às metas, Marras (2000, p. 180) salienta que “diz respeito à missão propriamente dita da avaliação de desempenho, aos objetivos principais e secundários a que se destina na organização”; enquanto o campo das possibilidades “é o que oferece ao avaliador os instrumentos necessários para realizar a sua tarefa”, ou seja, o métodos e os meios para o avaliador aplicar efetivamente a avaliação, tais como, formulários, ambiente, dentre outros.

Hipólito e Reis (2002) ao chamar a atenção para determinados cuidados a serem observados na realização da avaliação de desempenho, destacam principalmente as diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações e para isso, sugerem alguns procedimentos para minimizar esse aspecto, tais como:

- a) Utilização de critérios de avaliação claros, negociados e legitimados, os quais originem-se das necessidades da organização e reflitam sua cultura, crenças, valores e objetivos;
- b) Ampla e irrestrita comunicação dos objetivos da avaliação, suas etapas e impactos, de forma a deixar claro seu significado e os resultados positivos de sua aplicação tanto para a organização quanto para as pessoas;
- c) Procurar minimizar o aspecto subjetivo da avaliação, caracterizando com precisão os fatores que serão avaliados, estimulando troca de experiência entre avaliadores e estabelecendo meios de controle que venham a apontar possíveis desvios em relação ao resultado médio esperado;

- d) Capacitar avaliadores e avaliados com relação a importância e utilidades dos instrumentos utilizados, assim como o funcionamento do processos e o entendimento das ações decorrentes dos resultados;
- e) Demonstrar a avaliação às pessoas como ferramenta de desenvolvimento organizacional, desmistificando a relação, normalmente difundida, entre avaliação e punição;
- f) Adotar um sistema de avaliação que possa ir além da dimensão unilateral, e que estimule a auto-avaliação e a avaliação de múltiplas fontes.

De acordo com Hipólito e Reis (2000) a adoção desses cuidados tende a diminuir a ansiedade excessiva geralmente associada ao processo de avaliação, pois a transparência do processo deixa claro para as pessoas que esta é uma atividade conjunta entre avaliados e organização, com objetivos definidos sobre o uso efetivo de seus resultados e as ações decorrentes destes.

No que tange às tendências dos processos de avaliação de desempenho, Hipólito e Reis (2002), destacam que o modelo de avaliação por competências vem se mostrando o mais adequado às organizações, uma vez que os indicadores e metas desse modelo de avaliação estão mais alinhados com as estratégias da organização, assim como conseguem se integrar melhor com as diferentes funções de gestão de pessoas, orientando as ações tanto de gestão de desempenho, como de seleção, desenvolvimento, promoção, etc.

Além disso, no campo das tendências, Hipólito e Reis (2000) destacam ainda: a avaliação sendo cada vez mais entendida como espaço de negociação e equilíbrio entre expectativas da empresa e das pessoas, balizando decisões que contribuam para ambos; o fortalecimento do papel de *coach* dos gerentes, apoiando o desenvolvimento e a melhoria do desempenho das pessoas; a avaliação entendida como um processo de auto-conhecimento; definição prévia das ações decorrentes dos processos de avaliação; e, utilização de avaliações com múltiplas fontes.

Tendo em vista o exposto até o momento, a gestão por competências tem se revelado mais adequada à gestão de pessoas e à própria gestão do desempenho quando implementada adequadamente. Desta forma, a seção a seguir aborda a questão das competências e como elas têm afetado as ações administrativas das organizações.

6.3 COMPETÊNCIAS

Acompanhando as mudanças que as organizações vêm passando nos últimos anos devido às mudanças externas, tais como globalização financeira, comercial e produtiva, o modelo de gestão de pessoas nas organizações também tem passado por diversas transformações. “Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas”. (DUTRA, 2004, p. 13)

Face a esse novo contexto organizacional, Dutra (2004) destaca as seguintes transformações na forma de gerir pessoas:

- a) A mudança no perfil das pessoas exigido pelas empresas de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor, criando a necessidade de desenvolvimento de uma cultura organizacional que estimule e apóie a iniciativa e a criatividade das pessoas, de forma que elas busquem de forma autônoma resultados para a organização;
- b) O deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento, visualizando a pessoa como gestora de sua relação com a empresa e do seu desenvolvimento e carreira;
- c) Maior relevância das pessoas no sucesso da organização, entendidas como depositárias do patrimônio intelectual da empresa, mobilizando sua criatividade e intuição como meio de gerar vantagem competitiva à empresa.

Desta forma, Dutra (2004) salienta que: “as empresas que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões.” Dutra (2004) destaca ainda que as políticas e prática de RH devem respeitar as seguintes características:

- a) Integração mútua, ou seja, o gestor deve avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração com relação aos demais aspectos de gestão de pessoas na organização;
- b) Integração com a estratégia organizacional, ou seja, as práticas de RH devem estar alinhadas aos objetivos da organização;

- c) Integração com as expectativas das pessoas, isto é, as políticas e práticas de RH devem estar alinhadas com as expectativas das pessoas.

Fleury (2002) a partir da proposta do autor francês Zarifian, cita três mudanças no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competências:

- a) A noção de evento: como aquilo que ocorre de forma imprevista perturbando o andamento normal do sistema produtivo impossibilitando a capacidade de auto-regulação. Sendo que, desta forma, a competência não está contida nas precondições da tarefa, mas a pessoa é quem precisa mobilizar recursos para resolver as novas situações que acontecem no trabalho;
- b) Comunicação: para entrar em acordo com os objetivos organizacionais, assim como partilhar normas sobre sua gestão, é necessário que as linhas de comunicação sejam mais flexíveis para que as pessoas se comuniquem mais facilmente nas organizações;
- c) A noção de serviço: ou seja, de que se presta um serviço não apenas para o cliente externo, mas para o cliente interno, pois nenhum trabalho é produtivo quando a pessoa se volta pra si mesmo e não para os outros.

A partir destas considerações Fleury (2002, p. 52) comenta que competência:

É uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O oposto, ou seu antônimo, não implica apenas a negação dessa capacidade como guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a indicar que a pessoa se encontra, ou brevemente se encontrará, marginalizada dos circuitos de trabalho e do reconhecimento social.

Entretanto, no contexto organizacional, assim como acadêmico, a noção de competência assume dimensões e significados mais complexos, do que a simples relação com qualificação, a qual de acordo com Ruas (2005, p. 36) vem de um debate “contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical”. O que faz com que a noção de qualificação esteja focada na preparação de capacidades voltadas para processos em sua maioria previsíveis.

Tendo em vista essa mudança de contexto, no qual ocorre a aceleração da concorrência, a reestruturação da produção, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e formal, a baixa previsibilidade das atividades e dos negócios, assim como a crise nas associações sindicais, emerge uma nova dimensão de competência. (RUAS, 2005)

Face a essa nova realidade surgem novas formas de conceber o trabalho, de uma disposição mais estável e previsível para outra diferenciada e fluída, “na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo)”. (RUAS, 2005, p. 36)

“O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações”. (DUTRA, 2004, p. 22). Competência “é uma característica subjacente a uma pessoa casualmente relacionada com uma performance superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.” (FLEURY, 2002, p. 53)

Os estudos de Prahalad e Hamell sobre *core competence* contribuíram para a discussão de competências ao atentar para o caráter estratégico do assunto. Os autores salientam que as competências organizacionais ou essenciais deveriam oferecer benefícios reais aos consumidores, ser difíceis de imitar e prover acesso a mercados diferentes (FLEURY, 2002). “Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.” (FLEURY, 2002, p. 57)

Para ir além do conceito de competência como qualificação, após estudos e contribuições de diversos autores, chega-se a seguinte definição de competência: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2002, p. 55)

Assim, “o conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além nas atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho.”(ZARIFIAN⁴, 1999 *apud* FLEURY, 2002, p. 55)

Ruas (2005, p. 40) atenta ainda para o fato de que “a capacidade desenvolvida na experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade.” A respeito da aplicação da noção de competências nas organizações, este autor faz as seguintes referências a serem observadas:

⁴ ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

- a) As capacidades são potenciais de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de desenvolvimento) que *podem* ser utilizadas em situações específicas, e que teriam sido desenvolvidas em situações anteriores como processos de treinamentos ou situações de trabalho. Às capacidades (intangíveis) podem estar associadas outros tipos de recursos (tangíveis) como equipamentos, sistemas de informações, instalações, etc.;
- b) As competências são entendidas como a ação de combinar e mobilizar as capacidades e os recursos;
- c) A escolha das capacidades que serão mobilizadas sob forma de competências é diretamente dependente dos resultados que se deseja alcançar.

Para demonstrar as relações entre os elementos anteriormente mencionados, Ruas (2005) utiliza o modelo da Figura 4 como exemplo, no caso da competência em ação “expressar-se por escrito”, sendo que a entrega esperada é “uma redação sobre o final de semana”.

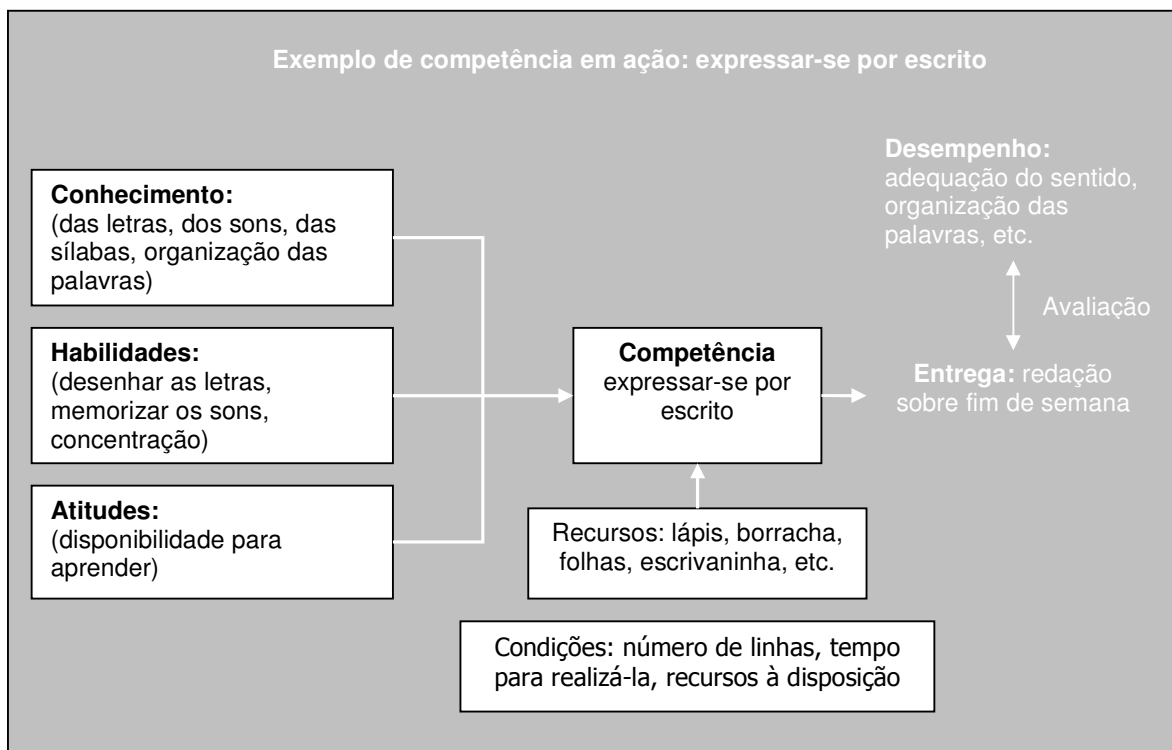


Figura 4 – Exemplo de competência em ação no caso da educação: elementos principais

Fonte: Ruas. 2005, p. 41

Ruas (2005) aponta duas dimensões pelas quais as competências podem ser vistas nas organizações, a coletiva e a individual. Dadas essas dimensões ele aponta três instâncias, ou tipos de competências que podem ser verificados: as organizacionais, que são coletivas, as funcionais, para grupos ou áreas, também coletivas e as individuais, que são de cada pessoa.

A respeito das competências organizacionais, Ruas (2005, p. 43), baseado nas idéias de Prahalad e Hamel sobre *core competence*, destaca que:

Também faz parte de suas características principais o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras.

Cabe salientar que o conceito de *core competence* tal como idealizado por Prahalad e Hamel, dificilmente é identificado nas organizações. Conforme estudo realizado por Ruas (2005), entre as empresas pesquisadas, nenhuma apresentou uma *core competence*. Assim, o autor sugere que se adote a noção de competências organizacionais, pois esta é uma perspectiva mais próxima à realidade das organizações.

Desta forma, Ruas (2005, p. 44) identifica nas empresas pesquisadas, competências que podem ser classificadas como organizacionais, uma vez que “além de transitarem em todas as áreas da organização, contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação dessas empresas.”

Como desdobramento das competências organizacionais, e numa categoria intermediária entre estas e as competências individuais, surgem as competências funcionais ou de grupo, as quais são associadas ao exercício das principais funções coletivas da empresa, como por exemplo: conceber e produzir produtos adequados ao mercado. (RUAS, 2005)

Com relação às competências individuais, Ruas (2005, p. 48) aponta que estas incluem também as gerenciais, isto é, “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação.”

Assim, Ruas (2005, p. 49) aponta alguns elementos principais a serem considerados sobre a noção de competência individual:

- A noção de competência deve ser pensada como uma ação através da qual se mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais a fim de cumprir com uma certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A noção de competência, portanto, se torna efetiva através de ações que mobilizam capacidades;

- A efetividade e a legitimação de uma competência só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado;
- A noção de competência não deve ser confundida com a de desempenho, que é a quantificação da performance. A competência pode ser caracterizada como uma maneira de atingir o desempenho esperado, mas não se confunde com ele.

Para adotar-se o modelo de gestão de competências é necessário primeiramente abandonar-se o cargo como referência de análise do desenvolvimento das pessoas. Deve-se trabalhar com os conceitos de espaço ocupacional e complexidade, sendo esse espaço ocupacional, dinâmico e entendido como o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas. Enquanto que complexidade pode ser vista como um conjunto de características objetivas de determinada situação, as quais estão em contínuo processo de transformação. (DUTRA, 2004)

Conforme Dutra (2004) o uso do conceito de complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão de desenvolvimento, deve observar as seguintes peculiaridades:

- a) As pessoas devem ser analisadas a partir de sua individualidade e não a partir de seu cargo, ou seja, são avaliadas a partir de sua entrega. Quando a entrega não atinge o esperado pela empresa, deve ser averiguado a contribuição de cada parte, empresa e empregado, para esse resultado;
- b) Analisar as deficiências individuais, a partir da entrega da pessoa, detectando a causa da não-entrega, ou seja, se foi motivada pela falta de informação, conhecimento ou habilidade, se trata-se de problema comportamental, de orientação do desenvolvimento, ou ainda, falta de formação básica, sendo possível, a partir daí promover plano de ação para seu desenvolvimento e posterior averiguação dos resultados;
- c) Quando é estabelecido um plano de ação de desenvolvimento, é necessário que seja feita a análise da efetividade do mesmo, o qual deve ser estabelecido sob uma aura de cumplicidade entre gestor e subordinado, concorrendo assim para maiores chances de sucesso;
- d) Para serem adequadas as ações de desenvolvimento devem primordialmente se focar nos pontos fortes das pessoas.

Conforme observado na literatura, a gestão de pessoas cada vez mais passa do foco de controle para a uma ótica de desenvolvimento das pessoas e de suas

competências, pois a experiência demonstra que a *fiscalização* das pessoas não é mais, se é que algum dia foi, eficaz para o alcance dos resultados esperados pela organização. Ao contrário, percebe-se que quanto mais desenvolvidas as pessoas da organização, seja desenvolvimento pessoal ou profissional, maiores são as chances de sucesso da empresa.

Desta forma, para concluir essa revisão de literatura de forma a atingir aos objetivos propostos no trabalho, na seção a seguir pode ser verificada uma abordagem a respeito do mapeamento de competências.

6.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Conforme mencionado anteriormente as competências podem ser divididas em três tipos: organizacionais, de grupos e individuais. Para se proceder ao mapeamento de competências em determinada organização não existe uma maneira única e certa, porém esse processo geralmente obedece a seqüência de primeiramente serem mapeadas as competências organizacionais para a partir destas serem identificadas as de grupo e individuais. Existem alguns modelos para o mapeamento de competências. No presente estudo será o adotado o proposto por Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006).

O diagnóstico de competências em organizações, conforme Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006, p. 219):

Implica, em primeiro lugar, realizar um prognóstico a respeito das competências organizacionais relevantes à consecução da estratégia e, dentre estas, aquelas já existentes na organização e, a partir dessas, identificar as competências de grupos e individuais.

Guimarães *et al* (2001, p. 250) propõem um modelo para diagnóstico de competências em organizações, que denominam 'gestão de desempenho baseada em competências', o qual "se inicia com a formulação da estratégia organizacional, o que consiste na definição da visão da empresa, seus objetivos e modelo de gestão." Após isso, a organização identifica suas competências essenciais (*core competences*) e define seus objetivos e indicadores de desempenho.

Segundo Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) a partir da definição desses objetivos, a organização deve diagnosticar a lacuna existente entre as competências (organizacionais e individuais) necessárias à consecução dos objetivos e as competências internas disponíveis, para então traçar um plano de desenvolvimento dessas competências a fim de minimizar essa lacuna.

Uma forma de descrever uma competência organizacional é referir-se a ela por meio de um substantivo ou frase iniciada com um substantivo, que pode ser seguida de seu conteúdo e componentes específicos, conforme exemplo no Quadro 1.

Competência Organizacional	Componentes Específicos
Geoprocessamento (conjunto de conhecimentos, tecnologias, processos e metodologias que permitem a análise e a relação de interdependência de informações espaciais e de dados de tempo-espaço, de origem biótica, abiótica e socioeconômica).	<ul style="list-style-type: none"> • Modelagem de dados espaciais. • Sistemas de informações geográficas. • Sensoriamento remoto. • Análise espacial. • Cartografia computadorizada. • Geoestatística. • Modelagem algébrica.

Quadro 1 - Exemplo de descrição de competência em organização de P&D na área agropecuária

Fonte: Guimarães *et al.* (apud GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 220)

No exemplo do Quadro 1, descreve-se a competência em termos de capacidade organizacional, acrescida de seus componentes específicos a fim de detalhá-la. Entende-se que a empresa deve ser capaz de “mobilizar, integrar e utilizar conhecimentos, tecnologias e processos relacionados com geoprocessamento, com a finalidade de realizar pesquisas agropecuárias com qualidade”. Os componentes específicos servem de subsídio ao processo decisório da empresa no que tange a investimentos na compra de equipamentos, formação e desenvolvimento dos seus profissionais. (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006, p. 219-220)

Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) citam outra forma de descrição de competência na qual primeiramente se identificam as principais funções ou macroprocessos organizacionais, associando-os aos tipos de serviços ou mercados, sendo descrita uma competência para cada um destes com frases iniciadas pelo verbo saber, seguido por um verbo de ação e da descrição da competência indicando também *como* fazer, como no exemplo do Quadro 2.

Tipos de Serviços ou mercados	Função organizacional		
	Operações	Desenvolvimento de produtos e serviços	Vendas e marketing
Serviços de massa	Saber utilizar a infraestrutura para atender clientes, minimizando custos e ampliando o atendimento	Saber adquirir a tecnologia necessária para prover serviço padronizado.	Saber desenvolver o marketing de massa (preço, ponto de venda, promoção, publicidade)

Quadro 2 – Exemplo de descrição de competências de operadores de rede de telefonia móvel.

Fonte: adaptado de Guimarães *et al.* (2001)

Quanto à descrição de competências individuais, ela pode ser feita por meio de pautas ou referenciais de desempenho que descreveriam a forma que o profissional demonstra deter determinada competência por meio dos comportamentos observáveis que ele adota no ambiente de trabalho. Considerando

a competência 'desenvolvimento do trabalho em equipe', por exemplo, podem ser considerados como referenciais de desempenho "compartilha com o seu grupo os desafios a enfrentar" ou "estimula o trabalho em equipe e a análise conjunta dos problemas". (SANTOS, 2001, p. 27)

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), por sua vez, consideram as três dimensões da competência individual na sua descrição de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes. No exemplo da competência 'prestar um atendimento bancário baseado em padrões de qualidade', os autores descrevem as dimensões da competência da seguinte forma:

- a) Conhecimentos: conhecer princípios de contabilidade e finanças; conhecer produtos e serviços bancários; conhecer princípio de relações humanas;
- b) Habilidades: ter aptidão para operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos;
- c) Atitudes: demonstrar predisposição para a tomada de iniciativa (proatividade); demonstrar respeito à privacidade do cliente.

Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) destacam que a descrições de comportamentos esperados para cada competência podem ser utilizadas pela empresa como subsídios para apoiar as ações de gestão de pessoas relacionadas ao desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, dentre outras.

Carbone *et al* (2005) recomendam certos cuidados que devem ser tomados na descrição de competências individuais. Primeiramente eles chamam atenção para a necessidade de descrevê-las de forma clara e objetiva a partir de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, pois isso indicará às pessoas qual o desempenho esperado.

Além disso, os autores salientam ainda que a descrição da competência deve considerar também sua finalidade, ou seja, se o objetivo é a avaliar o desempenho ela deve ser descrita sob a forma de comportamentos observáveis que possibilitem ao avaliador mensurar o desempenho. Entretanto, se o objetivo é elucidar necessidades de treinamento, descrevem-se comportamentos desejados os quais servirão de subsídios para ações de treinamento e desenvolvimento.

O processo de identificação de competências organizacionais de acordo com Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) deve conter uma fase chamada de análise documental, na qual são verificadas e compreendidas as diretrizes, estratégias e características da organização onde se pretende fazer o mapeamento

de competências. Além disso, os autores salientam a necessidade de fazerem-se pesquisas com os profissionais da empresa, a fim de se conseguir informações mais detalhadas sobre a mesma, assim como para identificar possíveis competências.

A partir dessas informações, esses autores destacam ainda a necessidade de que se elabore um questionário a ser submetido aos profissionais da empresa, cujos resultados servirão de instrumento qualitativo para a identificação de competências.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001) destacam que esse questionário com competências supostamente relevantes à empresa não deve conter ambigüidades, duplicidades ou irrelevâncias. Para as respostas deve-se utilizar uma escala de diferencial semântico, por exemplo, a escala de Osgood, a qual utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos, como numa escala de 1 a 6, onde um representa “nem um pouco importante” e 6 “extremamente importante”. (BRANDÃO; BAHRY, 2005)

Por fim, Guimarães, Bruno-Faria e Brandão (2006) concluem que, com base nas informações obtidas e nos resultados dos questionários, pode ser feita uma primeira descrição das competências relevantes à organização, a qual deve ser submetida à apreciação dos principais executivos da organização, para que sejam feitos as adequações e ajustes necessários.

Desta forma, sinteticamente os passos para realizar o mapeamento de competências são:

- a) Análise documental e entrevistas com profissionais da empresa para serem identificadas, a partir de sua missão, valores, metas e objetivos, as competências organizacionais;
- b) A partir das competências organizacionais identificadas mapear as competências individuais necessárias para a consecução dos objetivos da empresa, por meio de entrevistas e oficinas de estudos com os colaboradores;
- c) Após o mapeamento de possíveis competências individuais, submetê-las a avaliação de um número maior de colaboradores por meio de questionário.
- d) Submeter à avaliação de alguns gestores da empresa uma sugestão de competências a serem adotadas;
- e) Proceder aos ajustes necessários, repetindo alguma das fases acima mencionadas se preciso.

7 MÉTODO

Considerando que este trabalho configura-se como uma pesquisa na qual existe a intervenção do pesquisador no ambiente organizacional com a intenção de resolver determinado problema apontado, entendeu-se que a metodologia de pesquisa adequada para sua consecução foi a pesquisa-ação, pois de acordo com Vergara (2005, p. 201):

A pesquisa-ação é um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria.

Assim como para Macke (2006, p. 208) “a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para a busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada.”

Com relação a essa metodologia, Thiollent (1998, p. 15) por sua vez salienta o papel ativo desempenhado pelos pesquisadores “no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas”, destacando que a pesquisa-ação exige que a relação entre pesquisadores e profissionais da organização investigada seja do tipo participativo.

Quanto aos estágios de um projeto de pesquisa-ação Thiollent (1997) aponta, conforme segue, quatro grandes fases, as quais segundo o autor não são necessariamente seqüenciais, podendo haver, na prática, certa simultaneidade entre elas:

- a) **Fase exploratória**, na qual pesquisadores e membros da organização investigada detectam os possíveis problemas, os atores, capacidades de ação e tipos de ação possíveis;
- b) **Fase de pesquisa aprofundada**, na qual a situação é pesquisada por meio dos mais diversos tipos de instrumentos de coleta de dados, os quais são discutidos e interpretados pelos atores da pesquisa;
- c) **Fase de ação**, na qual a partir das investigações em curso, difundem-se os resultados, definem-se os objetivos alcançáveis e apresentam-se propostas de solução aos problemas apresentados;

- d) **Fase de avaliação**, que tem como objetivos resgatar o conhecimento produzido durante o processo, assim como avaliar os resultados obtidos, fazendo-se os ajustes e redirecionamentos necessários.

Macke (2006, p. 211) destaca ainda que, devido a simultaneidade que existe entre essas quatro fases, a geração de conhecimento acontece em todas elas, sem limitar-se apenas à fase de avaliação, e que devido ao seu caráter dinâmico, a pesquisa-ação “além de possibilitar a construção processual de conhecimento, permite estudar um processo de mudança planejada, isto é, como passar de uma situação existente para a situação desejada.”

Desta forma, considerando os objetivos propostos nesse trabalho, assim como as peculiaridades e fases da metodologia de pesquisa-ação aqui adotada, consideraram-se como atores ou sujeitos de pesquisa os seguintes:

- a) **Consultores de RH da área de Gestão Estratégica de Pessoas da Confederação SICREDI**, os quais foram entrevistados na fase de definição do problema, ou fase exploratória, assim como durante a pesquisa aprofundada no desenvolvimento deste trabalho, confirmando a característica de simultaneidade da metodologia adotada;
- b) **Gestores da Central de Atendimento**, área na qual a pesquisa foi realizada, sendo um gerente e dois coordenadores, lembrando que um dos coordenadores é o autor deste trabalho, configurando-se ao mesmo tempo como pesquisador e pesquisado;
- c) **Colaboradores da Central de Atendimento**, sendo 29 participaram como pesquisados na primeira etapa da pesquisa de campo e seis no grupo de estudos.

Para desenvolver a pesquisa selecionaram-se os colaboradores que já haviam passado por pelo menos uma avaliação, enquanto que para o grupo de estudos além deste critério, foram selecionados os profissionais que apresentavam experiência significativa na Central de Atendimento, capacidade de comunicar conhecimentos e, que fossem participativos, pois desta forma, obtém-se melhores resultados das atividades dos grupos de estudo (MATTAR, 1996). Desta forma, os seis colaboradores escolhidos para participar do grupo de estudos foram aqueles assessores de suporte que atuam no papel de retaguarda.

O desenvolvimento da pesquisa foi realizado de acordo com as etapas apresentadas nas subseções a seguir.

7.1 FASE EXPLORATÓRIA

A fase exploratória foi composta das seguintes etapas:

- a) **Detecção do problema:** processo desenvolvido durante a realização do projeto que deu origem a essa pesquisa e que se encontra descrito no capítulo Definição do Problema do presente documento.

De acordo com Thiollent (1997) “esta fase corresponde a um diagnóstico da situação e das necessidades dos atores”.

- b) **Revisão de literatura:** fase que possibilitou a construção do capítulo Referencial Teórico deste trabalho, que tem por objetivo realizar uma revisão conceitual da literatura pertinente ao tema de pesquisa (VERGARA, 2005).

Conforme Macke (2006) o referencial teórico tem a função de orientar o processo de mudança proposto à organização. Thiollent (1997) destaca ainda que esse referencial deve abordar o que realmente interessa à pesquisa, evitando assim perda de tempo e incoerências.

- c) **Definição dos objetivos da pesquisa:** fase também realizada durante o projeto de pesquisa, e que pode ser verificada no capítulo Objetivos deste trabalho. Nesta fase são estabelecidas as metas que a pesquisa se propõe a alcançar. Pois de acordo com Thiollent (1998, p 52):

Quando os pesquisadores têm objetivos de pesquisa bem definidos, podem progredir no conhecimento teórico sem deixar de lado a resolução dos problemas práticos sem a qual a pesquisa-ação não faria sentido e não haveria participação.

7.2 FASE DE PESQUISA APROFUNDADA

Nessa fase intensifica-se a coleta de dados para a pesquisa por meio da análise de documentos da empresa e entrevistas com seus profissionais, a fim de esclarecer os objetivos do estudo e obter mais informações a respeito do problema de pesquisa. Além disso, nessa fase espera-se conseguir comprometimento da empresa e seus profissionais para a realização do estudo. (MACKE, 2006)

Desta forma, nesta fase realizaram-se as seguintes atividades:

a) Análise do atual processo de avaliação do SICREDI:

Por meio de um questionário qualitativo (vide anexo C) procurou-se identificar junto aos gestores as principais dificuldades encontradas no processo de avaliação, pontos positivos e aspectos que deveriam ser melhorados.

Da mesma forma, com algumas pequenas alterações no questionário, ele foi submetido aos colaboradores (vide anexo D), no intuito de identificar suas percepções quanto à eficácia do processo, assim como o que consideravam como positivos do processo e o que poderia/deveria ser modificado.

Nestes questionários também foram inseridas alguns questionamentos sobre competências, a fim de tentar identificar os conhecimentos dos gestores e de colaboradores a respeito do assunto.

Após a aplicação dos questionários, os resultados foram compilados e os dados das questões fechadas receberam tratamento da estatística simples, frequência e percentual, enquanto que nas questões abertas foi feita análise de conteúdo.

b) Análise do Projeto de Gestão por Competências do SICREDI:

Nesta fase analisou-se o projeto de gestão por competências do SICREDI, a fim de entender a proposta e preparar a fase seguinte desta pesquisa, o grupo de estudos com colaboradores da Central de Atendimento.

Durante essa fase foram necessários alguns momentos de entrevistas não estruturadas, por e-mail, telefone e pessoalmente, com uma consultora de RH da área de Gestão Estratégica de Pessoas, a fim de esclarecer dúvidas e detalhar alguns pontos do projeto.

7.3 FASE DE AÇÃO

De acordo com Thiollent (1997, p. 79) a fase de ação:

Reúne vários objetivos práticos: difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-pilotos, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores.

Thiollent (1997, p. 67) destaca ainda que “para conceber, orientar e gerenciar o processo de pesquisa-ação no quadro da organização é prevista a formação de

um grupo permanente, eventualmente auxiliado por grupos de apoio, se for necessário.”

Desta forma, realizou-se um grupo de estudos com colaboradores da Central de Atendimento, os quais contribuíram para a realização das seguintes atividades:

- a) Alinhamento dos conhecimentos dos integrantes do grupo acerca de competências, a fim de aportar-lhes os conhecimentos necessários para que contribuíssem positivamente durante esta pesquisa;
- b) Da mesma forma, realizou-se o alinhamento dos conhecimentos acerca do projeto de gestão por competências do SICREDI;
- c) Eleger as competências prioritárias para a Central de Atendimento, assim como forma de identificá-las e desenvolvê-las nos colaboradores.

7.4 FASE DE AVALIAÇÃO

Os objetivos principais dessa fase da pesquisa-ação são “controlar a efetividade das ações no contexto organizacional da pesquisa e suas conseqüências a curto ou médio prazo” e, “extrair os conhecimentos ou ‘ensinamentos’ que serão úteis para continuar a experiência e estendê-la a outras entidades.” (THIOLLENT, (1997, p. 82)

Os conhecimentos e ensinamentos extraídos nesta pesquisa são apresentados no capítulo das considerações finais, no qual encontram-se algumas sugestões realizadas a partir das informações obtidas nas fases de pesquisa aprofundada e de ação.

Além disso, este trabalho trouxe para os profissionais da área um aporte de experiências e conhecimentos, ressaltando que, de acordo com Macke (2006), tão importantes quanto os resultados da pesquisa são as mudanças introduzidas na percepção de seus participantes.

Devido ao prazo de realização da pesquisa, não foi possível neste momento serem avaliadas as conseqüências de sua realização na área, assim como controlar a efetividade das ações que poderão ser tomadas a partir das sugestões feitas nas considerações finais.

8 ANÁLISE

O objetivo deste capítulo é apresentar e relatar as fases da pesquisa de campo deste trabalho, assim como os resultados obtidos em cada uma destas fases, as quais foram divididas em três principais, conforme abaixo:

- a) análise do atual processo de avaliação utilizado pela Central de Atendimento SICREDI;
- b) análise do projeto de gestão por competências do SICREDI;
- c) realização de grupos de estudo com os colaboradores da Central de Atendimento SICREDI para alinhamento de conhecimentos sobre competências, sobre o projeto de gestão de competências do SICREDI, assim como para definir na visão do grupo, quais são as competências prioritárias para a Central de Atendimento.

8.1 ANÁLISE DO ATUAL PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO SICREDI

O atual processo de avaliação aplicado para os colaboradores da Central de Atendimento é baseado num formulário, conforme Anexo B, dividido em cinco aspectos: comprometimento, comunicação, qualidade do trabalho, conhecimento da função e trabalho em equipe.

Para cada um destes aspectos existem questões que devem ser respondidas em relação à expectativa que se tem *do avaliado em específico*, ou seja, sem compará-lo a outro colaborador. As questões devem ser classificadas em “não atendeu a expectativa”, “atendeu parcialmente a expectativa”, “atendeu a expectativa” ou “superou a expectativa”.

Esta característica de individualidade na avaliação é salientada por Lucena (1994) ao lembrar que os empregados devem ser avaliados por suas características individuais.

Além de responder a todas as questões o avaliador deve indicar no formulário, em um campo específico para isso, os pontos fortes do colaborador, assim como um plano de ação para as oportunidades de melhoria apontadas.

Tanto os pontos fortes, como as oportunidades de melhoria devem ser coerentes com as respostas dadas às questões, ou seja, eles devem estar embasados nessas.

Existe ainda no formulário espaço para comentários que forem pertinentes de serem registrados tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado, durante o processo de entrega da avaliação, ao final da qual, ambos assinam o documento como forma de contrato de que todos os assuntos ali apontados foram discutidos, explicados e eventuais dúvidas esclarecidas. Marras (2000) atenta para esse aspecto do compromisso formal entre avaliador e avaliado acerca do que foi tratado entre ambos e que deve constar ao final da avaliação.

Apesar do processo ser aplicado em todas as áreas da Confederação SICREDI, não existe um padrão de tempo ou data para aplicá-lo. Na Central de Atendimento, tendo em vista o grande número de colaboradores, optou-se por realizá-lo no mês de aniversário de contratação do colaborador, enquanto áreas menores escolhem um determinado mês do ano para fazer todas as avaliações. Entretanto, todas as áreas executam o processo apenas uma vez por ano.

Outro aspecto que cabe comentar é que tanto o processo de avaliação, como de entrega do resultado deve ser realizado, conforme diretriz da área de Gestão Estratégica de Pessoas, pelo gerente e coordenador da área, o que pode se tornar uma carga pesada de trabalho para estes gestores quando a equipe é muito grande.

Com o objetivo de identificar as percepções de avaliadores e avaliados a respeito deste processo, foram elaborados dois questionários, um para os gestores e outro para os colaboradores da área, conforme Anexos C e D.

Nestes questionários também foram lançadas algumas questões abertas a respeito de competências, a fim de aproveitar a oportunidade para levantar os conhecimentos dos pesquisados acerca do assunto.

Optou-se por questionário, ao invés de entrevistas, tendo em vista a dificuldade em se dispor do tempo dos colaboradores durante o horário de trabalho.

Antes de ser enviado, foi realizado pré-teste com um colaborador e um gestor, sendo que foi necessária apenas uma pequena correção no questionário dos colaboradores. A partir disto, os questionários foram enviados por e-mail, sendo que

foi escolhido um colaborador para receber todas as respostas, a fim de se manter o sigilo quanto à identidade dos respondentes.

O questionário para os colaboradores foi enviado àqueles que já haviam sido submetidos a pelo menos uma avaliação, totalizando trinta pessoas, das quais vinte e nove responderam à pesquisa, evidenciando um alto grau de respostas, assim como o interesse da equipe em participar do processo. Quanto ao questionário para os gestores, este foi enviado a um coordenador e ao gerente da área, sendo que ambos foram respondidos.

Com relação ao perfil dos 29 colaboradores que participaram da pesquisa, constatou-se que, quanto ao gênero 69% são mulheres e 31% são homens. Quanto ao tempo de empresa, verificou-se uma média de 4,8 anos, sendo que o colaborador mais antigo tem dezessete anos de empresa e o mais recente um ano. No aspecto relacionado à escolaridade a pesquisa demonstrou que 45% têm apenas segundo grau completo, 41% concluiu a graduação, enquanto 14% já fizeram alguma pós-graduação. Por fim, verificou-se que a média de idade da equipe é de 29 anos.

Quanto às percepções dos colaboradores a respeito do atual processo de avaliação, verificou-se, primeiramente, que para a totalidade dos respondentes está claro e bem definido o atual processo de avaliação. Quando questionados a respeito dos resultados das avaliações, a maioria ressaltou a importância do processo enquanto meio de estarem cientes de como seu trabalho é percebido pela gestão, e o que esta considera neles como aspectos positivos e pontos a desenvolver. Foi destacado também, como aspecto positivo, que o processo é uma abertura ao diálogo entre gestão e colaboradores.

Entretanto, apesar da maioria dos colaboradores demonstrar-se satisfeita com os resultados do processo, alguns comentários destacaram aspectos que poderiam prejudicar suas avaliações. Um dos respondentes destacou que para ele as questões da avaliação não são muito claras e específicas, o que faz com o resultado também não seja claro para ele.

Nesse aspecto, Marras (2000) destaca que a avaliação deve ser transparente e objetiva, utilizando-se de argumentos sólidos a partir de situações de um período anterior, com a intenção de repensar os objetivos para o futuro.

Outros comentários que surgiram foram a respeito daquelas avaliações em que a pessoa atende a expectativa em todos os itens, não apresentando pontos a melhorar ou aspectos em que ela supera a expectativa, o que pode levar a pessoa a

desmotivação ou acomodação, tendo em vista que ela é percebida como “na média” pela gestão. Este é um problema comum nas avaliações de desempenho apontado por Marras (2000) como uma atitude consciente do avaliador, muitas vezes devido ao fato deste não querer se comprometer apontando uma situação negativa do avaliado.

Desta forma, cabe como alerta à gestão, evitar a tendência central nas avaliações, pois vários respondentes consideraram como característica mais positiva do processo, o momento que se apresentam os aspectos em que o avaliado precisa melhorar, uma vez que eles percebem as oportunidades de melhoria também como oportunidades de crescimento profissional.

Outros aspectos positivos do processo apontados pelos colaboradores foram:

- a) o processo ser apresentado como uma oportunidade para o colaborador corrigir e mudar os aspectos que ele tem a melhorar;
- b) a oportunidade de contato e discussão com a gestão;
- c) o processo ser percebido como uma oportunidade de crescimento profissional.
- d) a forma cordial como a entrega da avaliação é feita aos colaboradores, assim como a abertura a argumentação que é oferecida;

Neste último item apontado, fica claro que o processo é conduzido pelos gestores da área de forma a ser realmente entendido e aceito pelos avaliados, diferentemente da maioria das avaliações, nas quais o avaliado não participa efetivamente do processo, não tendo oportunidade de discutir ou argumentar quanto aos pontos fortes e fracos apontados. (MARRAS, 2000)

Com relação ao que deveria ser modificado no processo, boa parte dos pesquisados destacou que a periodicidade deveria ser mais curta, pois atualmente a avaliação é realizada anualmente. As sugestões foram de que o processo fosse repetido pelo menos a cada 6 meses. Lucena (1994) atenta para a importância da periodicidade no acompanhamento do desempenho e análise dos trabalhos em andamento.

Outro aspecto apontado foi que o plano de ação para as oportunidades de melhoria deve ser mais detalhado e específico apontando exatamente de que forma o colaborador irá atingi-la e não somente que ele deve atingi-la.

Os pesquisados sugeriram também que deve haver um acompanhamento do plano de ação a fim de verificar se a pessoa realmente está trabalhando para atingir

o resultado esperado e, se ela não está se esforçando para isso, devem ser tomadas as providências cabíveis pela gestão, se necessário, o desligamento.

Essa última sugestão está relacionada ao que Lucena (1994) descreve a respeito da continuidade do processo, ou seja, que a avaliação não deve ser resumida apenas ao momento de preencher o formulário, mas principalmente deve haver o acompanhamento periódico dos compromissos ali assumidos.

Outras sugestões de melhorias para o processo foram:

- a) que a avaliação considerasse as opiniões dos colegas de equipe, ou seja, avaliação deveria acontecer entre os pares também, assim como poderia ocorrer uma auto-avaliação prévia do colaborador para comparar com a avaliação da gestão;
- b) os colaboradores do atendimento deveriam avaliar os colegas da retaguarda e não somente esta participar da avaliação deles;
- c) evitar a tendência de avaliar a pessoa sempre em “atendeu a expectativa”, conforme mencionado anteriormente, evitar a tendência à média;
- d) o processo deveria valorizar mais os pontos fortes das pessoas;
- e) cada item da avaliação deveria ser discutido mais detalhadamente;
- f) o processo deveria abrir espaço para discussão sobre remuneração.

Com relação a essa última observação, de acordo com as definições da área de Gestão Estratégica de Pessoas do SICREDI, não se deve abrir espaço para discussão a respeito de remuneração no momento da entrega da avaliação. Nem mesmo deve-se atrelar as movimentações salariais a resultados do processo, ou seja, os dois processos devem estar completamente desvinculados. Entretanto, mesmo que a avaliação de desempenho não esteja necessariamente relacionada à movimentação salarial ela pode sim subsidiar decisões acerca da remuneração dos colaboradores. (MARRAS, 2000)

Quando questionados se os gestores estão aptos e preparados para avaliarem a equipe, a maioria dos colaboradores respondeu que sim, apenas um colaborador respondeu que não, pois ele considera que os gestores estão distantes dele no dia a dia, não podendo avaliar no detalhe suas atividades. Outro colaborador, respondeu que nem sempre, pois algumas vezes ele não concorda com os resultados da avaliação.

Outras duas opiniões interessantes sobre essa questão surgiram de colaboradores que mencionaram que talvez os gestores não estejam aptos a avaliá-

los com relação aos seus conhecimentos técnicos. Desta forma, parece que esses colaboradores acreditam que a gestão devesse ter o mesmo conhecimento técnico que ele para poder avaliá-lo. Nesse aspecto, cabe um esclarecimento aos colaboradores de que para avaliá-los os gestores não precisam necessariamente ter os mesmos conhecimentos técnicos que eles.

Outro aspecto ainda sobre essa questão foi a opinião de um colaborador, que comenta o fato de em determinadas situações o gestor avaliá-lo a partir da opinião de um colega (ou assessor de retaguarda), o qual ele não considera apto a opinar a seu respeito. Este comentário, por ser contraditório uma vez que existem mais opiniões a favor da avaliação entre pares, pode ser tratado e entendido como uma exceção, cabendo como sugestão um esclarecimento à equipe a respeito dos pontos positivos e benefícios de modelos de avaliação 360°.

Foram realizadas algumas perguntas a respeito do processo de avaliação para as quais as respostas deveriam ser escolhidas em uma escala semântica dividida em concordo totalmente, concordo, concordo parcialmente, discordo e discordo totalmente. A Tabela 1 a seguir, demonstra o resultado a esses questionamentos.

Tabela 1 – Resultados das questões de diferencial semântico do questionário dos colaboradores

Questão	Concordo Totalmente	Concordo	Concordo Parcialmente	Discordo	Discordo Totalmente
10. Valoriza a qualificação profissional dos colaboradores?	27,6%	51,7%	20,7%	0,0%	0,0%
11. Auxiliar o colaborador em seu planejamento de carreira?	24,1%	44,8%	27,6%	3,4%	0,0%
12. Auxilia a disponibilizar o seu currículo funcional para os processos de seleção internos?	20,7%	48,3%	27,6%	3,4%	0,0%
13. Estimula a movimentação de pessoal na empresa?	3,4%	34,5%	51,7%	10,3%	0,0%
14. Auxiliar no processo decisório para o preenchimento de vagas para atuação na empresa?	13,8%	44,8%	34,5%	6,9%	0,0%
15. Consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos do colaborador?	17,2%	44,8%	34,5%	3,4%	0,0%
16. É possível confiar no sistema de avaliação?	10,3%	55,2%	24,1%	10,3%	0,0%

Fonte: Dados coletados

Analisando a Tabela 1, constata-se que a maioria dos colaboradores concorda em certo grau que o atual processo de avaliação, valoriza sua qualificação profissional, o auxilia no seu planejamento de carreira, assim como pode servir de mecanismos para seu crescimento dentro da empresa.

Além disso, mais de 95% dos colaboradores concorda, em certo grau, que a avaliação consegue refletir seus pontos positivos e negativos, enquanto 90% que é possível acreditar no sistema. Desta forma, pode-se concluir que o processo, por mais que tenha vários aspectos a melhorar, conta com um alto grau de credibilidade entre os colaboradores.

Outro aspecto importante que, a partir da análise dos dados da Tabela 1 pode-se mencionar, é que uma parcela significativa dos colaboradores não está certa de que o processo de avaliação estimula a movimentação de pessoal na empresa, uma vez que 37,9% concorda em certo grau com a afirmação, enquanto 62,1% concorda parcialmente ou discorda.

Com a pesquisa verificou-se ainda que 28% dos colaboradores conhecem outros processos de avaliação, sendo que destes, 17% já foram avaliados por processos diferentes, sendo citados avaliação 360º e avaliação por metas.

Quando questionados a respeito de seus conhecimentos sobre competências e gestão por competências constatou-se que apesar de 34%, ou seja, 10 pessoas responderem que estavam familiarizadas com esses conceitos, apenas duas pessoas os definiram de acordo com a literatura corrente e pela abordagem adota pela organização, o que leva a concluir que o conceito não está claro para a maioria dos colaboradores.

Conforme, mencionado anteriormente, o questionário dos gestores foi respondido por um coordenador e pelo gerente da área, sendo que estes estão há três e sete anos na empresa, respectivamente.

As questões de escolha com diferencial semântico dos gestores quanto ao atual processo de avaliação, foram respondidas conforme com a Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - Resultados das questões de diferencial semântico do questionário dos gestores

Questões	Concordo	Concordo Parcialmente
12. Você está completamente familiarizado com o processo de avaliação dos colaboradores?	Gerente Coordenador	
13. Você se sente à vontade e preparado para avaliar seus colaboradores por meio deste processo?	Gerente Coordenador	
14. Independente do tipo de processo utilizado na avaliação, você se sente apto e subsidiado de informações suficientes para avaliar todos os colaboradores de sua área?	Gerente	Coordenador
15. Valoriza a qualificação profissional dos colaboradores?	Coordenador	Gerente
16. Auxilia o colaborador em seu planejamento de carreira?	Coordenador	Gerente
17. Auxilia a disponibilizar o currículo funcional dos colaboradores padrão para os processos seletivos internos?		Gerente Coordenador
18. Estimula movimentação de pessoal na empresa?		Gerente Coordenador
19. Auxilia no processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa?		Gerente Coordenador
20. O atual sistema de avaliação consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um colaborador?	Gerente	Coordenador
21. É possível confiar no sistema de avaliação?	Gerente Coordenador	

Fonte: Dados coletados

A partir dos resultados consolidados na Tabela 2, verifica-se que os gestores estão bem alinhados em relação ao processo de avaliação, uma vez que escolheram as mesmas respostas em seis das 10 questões, sendo que nas demais ambos concordaram em maior ou menor grau.

Quando questionados se os colaboradores recebem bem o retorno das avaliações, os gestores mencionaram que devido ao bom relacionamento que possuem com a equipe, normalmente os resultados são bem aceitos, ficando apenas prejudicado o acompanhamento do plano de ação, tendo em vista o tempo existente entre uma avaliação e outra. Os gestores acreditam ainda, que o processo é percebido como uma oportunidade de melhorar e crescer na empresa.

No que tange às dificuldades na execução do processo, os gestores salientaram que a fase de acompanhamento do plano de ação fica prejudicada pela sobrecarga de trabalho, sendo que essa falta de acompanhamento foi apontada pelos colaboradores como problema do processo de avaliação.

Outra dificuldade apontada é o distanciamento que se tem de alguns colaboradores, devido a forma como está formatada a área, pois muitas vezes o contato da maioria dos assessores e teleatendentes é feito diretamente com sua retaguarda, não chegando ao conhecimento da coordenação e gerência muitas situações do dia-a-dia.

Além disso, foi destacado também que o tamanho da equipe prejudica o processo, pois o torna longo e cansativo, mesmo que as avaliações sejam realizadas de acordo com a data de contratação do colaborador. Devido ao tamanho da equipe, algumas vezes, acontece uma demora entre o momento da avaliação e o momento da entrega ao colaborador.

Quanto aos aspectos positivos, o coordenador mencionou que a participação do gerente na avaliação dá mais credibilidade ao processo e, conseqüentemente, mais eficácia. O gerente, por sua vez, destacou que a oportunidade de estar próximo ao colaborador é uma das maiores vantagens do processo.

Com relação aos aspectos da avaliação que poderiam ser mudados, mencionou-se, corroborando a opinião dos colaboradores, que a periodicidade das avaliações deveria ser em menor prazo, assim como a avaliação técnica deveria ser mais criteriosa e detalhada. Sugeriram ainda, que o processo poderia ser feito em algum tipo de ferramenta automatizada, com algum tipo de sistema de informação.

Dentre os gestores, apenas o coordenador trabalhou com outro tipo de avaliação, a qual era mensal e que ele considerava muito boa para avaliar a questão técnica, porém deixava a desejar quanto aos aspectos comportamentais.

Quanto aos questionamentos a respeito de competências, apenas o gerente explicitou opiniões que demonstram conhecimento alinhado com os conceitos atuais utilizados pela academia e organizações que utilizam essa metodologia.

A fase de análise do atual processo de avaliação foi bastante produtiva e trouxe subsídios importantes para ações de melhoria não somente para este processo como também para o que será posteriormente implementado na empresa, o de avaliação por competências, o qual será analisado no próximo item.

8.2 ANÁLISE DO PROJETO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS DO SICREDI

O modelo de gestão por competências do SICREDI tem por objetivo identificar e contribuir para o desenvolvimento e aplicação de competências de colaboradores e dirigentes, que agreguem valor ao indivíduo e resultado ao negócio, fortalecendo a transparência das práticas de gestão de pessoas.

As bases para sua construção foram a cultura organizacional, missão, visão, valores, planejamento estratégico, assim como pesquisa em referenciais teóricos. Desta forma, percebe-se que a criação do modelo seguiu o que se verifica na literatura sobre competências, ou seja, que esse tipo de gestão se inicia com a formulação da estratégia organizacional, definição da visão da empresa e seus objetivos. (GUIMARÃES *et al.*, 2001)

Entretanto, como já existe planejamento estratégico definido, assim como missão, visão e valores, a Gestão Estratégica de Pessoas partiu dessas definições para elaborar o modelo de avaliação por competências para o SICREDI.

No intuito de contextualizar os aspectos utilizados para a criação deste modelo, são descritos a seguir os itens mencionados anteriormente, os quais serviram de base para sua construção.

A missão do SICREDI é “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”, enquanto a sua visão é “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social.”

Os valores do SICREDI são:

- a) Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- b) Respeito à individualidade do associado;
- c) Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- d) Preservação da instituição como sistema;
- e) Respeito às normas oficiais e internas;
- f) Eficácia e transparência na gestão.

Com relação ao planejamento estratégico, cabe mencionar que os quatro eixos estratégicos do SICREDI são:

- a) **Crescimento e Expansão:** Persistir no crescimento equilibrado do Sistema (foco no resultado), intensificando a expansão nos grandes centros urbanos e nas demais áreas de atuação pouco exploradas;
- b) **Relacionamento com o Quadro Social:** Intensificar e qualificar o relacionamento com o quadro social, avançando no processo de OQS, aperfeiçoando os mecanismos de relacionamento com as entidades parceiras da comunidade e estabelecendo mecanismos adequados ao público urbano;
- c) **Governança Corporativa:** Retomar e aperfeiçoar as regras sistêmicas (Regimento Interno do SICREDI), intensificando o seu cumprimento; aprimorar o processo decisório; fortalecer a atuação das Centrais e ampliar a interação com a comunidade;
- d) **Tecnologia da Informação:** Convergir os investimentos para otimizar os canais de relacionamento; para o desenvolvimento de sistemas gerenciais que contribuam para o incremento dos negócios e a segurança sistêmica, e para a adequação e formatação de produtos e serviços, imprimindo um ritmo que permita acompanhar a evolução do mercado.

Assim, a partir destes aspectos foi elaborada a seguinte definição de competências a ser usada para o SICREDI:

Característica individual, apoiada em conhecimentos adquiridos, passível de desenvolvimento, observável e reconhecida pelos outros, que permite assumir, compreender e dominar situações complexas no trabalho, com iniciativa e responsabilidade. (BRASIL, 2006)

Observa-se que essa definição é muito similar a proposta por Fleury, principalmente no que se refere a competência ser observável e reconhecida pelos outros, assim como ser exercida com responsabilidade (FLEURY, 2002). Entretanto, ela também traz aspectos da definição de Zarifian, tais como o domínio e compreensão de novas situações no trabalho (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY, 2002)⁵.

Contudo, a definição do SICREDI também nos remete ao elemento “característica individual” oriunda de uma abordagem mais antiga utilizada por autores americanos como McClelland e Boyatzis, na qual “a competência é percebida como um estoque de recursos que um indivíduo detém” (FLEURY, 2002, p. 53).

⁵ ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

Na seqüência, considerando todos esses itens anteriormente mencionados, foram definidas as seguintes competências como sendo do negócio, ou essenciais:

- a) **Eficácia e transparência na gestão:** Demonstrada através de processo decisório democrático, da centralização e otimização das operações, da adequação e formatação de estruturas, dos produtos e dos serviços;
- b) **Funcionamento sistêmico:** Forma de organização que visa a garantir economias de escala, ampliar a visibilidade da marca, manter a unidade de processos e operações e perpetuar a organização;
- c) **Valorização do relacionamento com interessados na organização:** Competência que utiliza o relacionamento com a comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais visando a atender às suas necessidades, mantendo-se fiel à natureza cooperativista do negócio e ao cumprimento das leis.

Analisando essas três competências da organização, percebe-se que a primeira e a terceira são do tipo descrito por Ruas (2005, p. 45) como *seletivas*, ou seja, “viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais”, podendo os diferenciais serem obtidos com base no relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços.

A competência organizacional **Funcionamento Sistêmico**, por sua vez, constata-se ser do tipo classificado por Ruas (2005, p. 45) como *básica*, ou seja, “as competências qualificadoras ou básicas para a sobrevivência da empresa num certo mercado.”

A partir da definição das competências do negócio, foram definidas as dez seguintes competências para as pessoas:

- a) **Aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo:** Integrar o conhecimento e a experiência, tanto no plano técnico quanto no plano comportamental, com foco nos eventos que compõem a complexidade do cargo;
- b) **Aprender:** Buscar aperfeiçoamento profissional contínuo, aproveitando as oportunidades oferecidas pela organização e/ou investindo no autodesenvolvimento;
- c) **Assumir responsabilidades:** Saber o que e por que faz, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações. Avaliar as conseqüências das

decisões, considerando a melhor alternativa para o Sistema e para os interessados na organização;

- d) **Comunicar:** Compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Ter conhecimento das linguagens dos negócios e dos mercados, saber ouvir e comunicar-se eficazmente com os diversos públicos de interesse da organização;
- e) **Conviver:** Compartilhar o espaço com outras pessoas de forma amistosa, mantendo relações cordiais e evitando julgamentos pessoais. Valorizar o conflito produtivo e a divergência de opiniões, de forma a contribuir para um ambiente de cooperação e co-responsabilidade;
- f) **Gerar resultados:** Mobilizar pessoas, recursos financeiros e materiais, criando sinergia entre eles, perseguindo resultados que garantam a saúde financeira do negócio e a agregação de renda para o associado;
- g) **Liderar:** Proporcionar acesso ao conhecimento, contribuir para o bem-estar da equipe e demonstrar o reconhecimento das pessoas pelos resultados obtidos. Ser exemplo e mobilizar pessoas, a partir de princípios éticos;
- h) **Lidar com mudanças:** Comprometer-se com a mudança, servindo de exemplo, patrocinando e mobilizando esforços para a sua consolidação;
- i) **Lidar com situações inesperadas:** Identificar mudanças de cenário, propor, aplicar e/ou patrocinar soluções e mobilizar esforços para sua aplicação, no prazo em que a ação é exigida;
- j) **Servir:** Demonstrar disposição e presteza no atendimento eficaz das necessidades e demandas apresentadas pelos interessados na organização (comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais).

Com relação às competências individuais, pode-se verificar que o tipo de descrição adotado pelo SICREDI é semelhante ao modelo definido por Santos (2001), no qual as competências são estabelecidas considerando-se referenciais de desempenho que descrevem como o profissional demonstra deter determinada competência a partir de comportamentos observáveis que ele adota no ambiente de trabalho.

De acordo com a consultora entrevistada, o processo do Sicredi iniciou pelo mapeamento das competências, utilizando o modelo baseado nos comportamentos observáveis, pois a demanda inicial da organização era a criação de um instrumento de avaliação que pudesse direcionar o trabalho de desenvolvimento dos colaboradores e que possibilitasse medir o desempenho obtido por eles.

Desta forma, a avaliação foi criada a partir de comportamentos esperados e que pudessem ser observados pelos gestores no dia-a-dia de trabalho de seus colaboradores, com o objetivo de medir o *gap* existente entre o comportamento esperado e o efetivamente demonstrado pelo colaborador, sendo os resultados da avaliação utilizados no desenvolvimento das competências e no direcionamento das carreiras dos grupos.

A descrição das três dimensões da competência individual utilizados por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa apresente determinado desempenho, será empregada no SICREDI, de acordo com a consultora, em uma fase posterior, na qual a área de Gestão Estratégica de Pessoas adequará a demais funções de RH à ótica das competências.

De acordo com Carbone *et al* (2005) geralmente quando utilizadas como forma de avaliação de desempenho as competências são descritas sob forma de comportamentos observáveis, a fim de auxiliar o avaliador a mensurar o desempenho, enquanto que se forem utilizadas para ações de treinamento torna-se necessária, além disso, a descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes que constituirão os conteúdos a serem ministrados.

Assim, mesmo que o modelo do SICREDI num primeiro momento pretenda apenas avaliar os colaboradores, a fase posterior de descrição dos CHA's das competências, conforme mencionado pela consultora, torna-se essencial para que a empresa atenda ao objetivo do modelo, que é, além de identificar, '*contribuir para o desenvolvimento e aplicação de competências de colaboradores e dirigentes*' e, para isso, ações de treinamento serão primordiais.

O modelo de avaliação de competências do SICREDI foi elaborado em um sistema de informação, no qual existe um formulário com uma série de perguntas que têm por objetivo identificar, em comportamentos observáveis, o nível de desenvolvimento de determinado colaborador em cada competência.

Para cada uma das competências descritas, existem perguntas específicas que serão classificadas de acordo com o alcance da expectativa em: não atende, atende parcialmente, atende ou excede a expectativa. A partir dos resultados obtidos, deverá ser montado um plano de ação para o desenvolvimento do colaborador.

Atualmente está sendo realizado um piloto do modelo na área de Gestão Estratégica de Pessoa. Paralelamente, está sendo realizada a divulgação do projeto de competências no Portal Corporativo do SICREDI, no qual existe uma seção exclusiva para o projeto, onde periodicamente são divulgados textos descritivos com a intenção de disseminar em todas as instâncias do sistema os conceitos e características da avaliação por competências.

Pretende-se implementar o modelo para todo o sistema de uma única vez, entretanto não existe data certa ainda para isso, a previsão é de que aconteça ainda no primeiro semestre do próximo ano, tendo em vista que essa implementação irá gerar conseqüências em todo o modelo de gestão de pessoas da empresa.

8.3 GRUPO DE ESTUDOS SOBRE O PROJETO DE COMPETÊNCIAS REALIZADO NA CENTRAL DE ATENDIMENTO SICREDI

Conforme mencionado anteriormente o modelo de gestão por competências, assim como o processo de avaliação foi elaborado e desenvolvido pela área de Gestão Estratégica de Pessoas da Confederação SICREDI.

Desta forma, uma vez que o modelo já está definido, pensou-se na realização deste grupo de estudos como meio, não somente de alinhar conhecimentos sobre competências do processo no SICREDI, mas também como forma de minimizar e até mesmo evitar possíveis conseqüências negativas que um processo unilateral pode acarretar em sua prática. (MARRAS, 2000; HIPÓLITO E REIS, 2002).

Portanto, este grupo de estudos teve como objetivo envolver alguns colaboradores da área, oportunizando espaço para reflexão e discussão sobre o atual sistema de Gestão por Competências e possíveis contribuições que auxiliassem a sua utilização no dia-a-dia de trabalho.

Foram escolhidos para participar do grupo de estudo seis colaboradores com mais tempo de atuação no SICREDI e com experiência na área, que trabalham na função de retaguarda, na qual são vistos como modelo pelos demais colegas, além de exercerem certo grau de liderança frente às equipes.

Os trabalhos no grupo de estudos foram desenvolvidos em três encontros, os quais foram realizados durante o horário de expediente dos colaboradores, e duraram cerca de duas horas e meia cada um. O Anexo E apresenta o planejamento das atividades do grupo de estudos.

No primeiro encontro, pretendeu-se realizar com o grupo uma discussão e o compartilhar de seus conhecimentos a respeito de competências. Para tanto foi realizada uma apresentação dos principais conceitos. Ao final da apresentação foi realizado um exercício, buscando identificar o que os participantes entendem que seja competência.

No exercício, os colaboradores deveriam descrever os conhecimentos habilidades e atitudes necessários para desempenhar determinada competência, assim como a entrega, o desempenho esperado e os recursos necessários.

Apesar de dois colaboradores, terem mais presentes os conhecimentos acerca do assunto, percebeu-se um adequado grau de apreensão dos conceitos por todos os integrantes do grupo, uma vez que todos opinaram de forma coerente com a literatura abordada durante a discussão para elaborar a resposta ao exercício.

No segundo encontro foi realizada a apresentação do projeto gestão por competências do SICREDI, alinhando-se dessa forma os conhecimentos acerca do assunto. Neste dia foi realizado um exercício semelhante ao do primeiro encontro, entretanto foi escolhida uma das competências das pessoas do projeto do SICREDI para sua realização. No Anexo F, pode ser verificado o conteúdo dos slides utilizados nos dois primeiros encontros.

A proposta para o terceiro encontro era de que os colaboradores, a partir das discussões e conhecimentos adquiridos nos dias anteriores, discutissem acerca das competências elegidas no modelo do SICREDI e chegassem a algumas conclusões, tais como: quais dessas competências são prioritárias à Central de Atendimento, assim como de que forma podem ser percebidas e desenvolvidas.

Para guiar a discussão foram sugeridas algumas perguntas, as quais são descritas a seguir, assim como as respostas elaboradas pelo grupo e alguns comentários sobre o andamento da atividade.

1. Quais das competências das pessoas, descritas no projeto do SICREDI, o grupo considera como prioritárias para a Central de Atendimento?

Para responder a esse questionamento, os colaboradores tiveram certa dificuldade selecionar algumas as competências prioritárias, pois eles consideraram que numa primeira análise todas eram muito importantes.

Entretanto como lhes foi orientado a trabalhar apenas com algumas delas, das dez competências elencadas pelo SICREDI eles escolheram cinco como primordiais para as atividades da área as descritas a seguir, conforme suas justificativas:

- a) **aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo:** tendo em vista que para as atividades da área o domínio do conhecimento técnico é essencial, a aplicação desses conhecimentos deve ser constante e de forma responsável;
- b) **aprender:** como a gama de conhecimentos é muito ampla e as mudanças são constantes, os colaboradores devem estar dispostos a encarar o constante aprendizado;
- c) **assumir responsabilidades:** na atividade de suporte constantemente os assessores e teleatendentes encontram-se em situações que devem assumir responsabilidades, não somente pelas informações que estão repassando, como nos casos em que devem tomar decisões a partir de seus conhecimentos, e experiências;
- d) **comunicar:** considerada como uma das mais importantes, tendo em vista que a base de uma área de suporte é a boa comunicação, uma vez que é através desta característica que são repassadas todas as informações;
- e) **servir:** todo colaborador de uma área de suporte deve estar disposto a servir, pois ele terá de ser capaz de ajudar não somente aqueles que entram em contato para pedir suporte, como aos próprios colegas da equipe quando estes estiverem com dificuldades.

2. Dentre as respostas da questão anterior, escolha três competências e descreva como pode ser identificado se uma pessoa as apresenta.

Para esta questão, os integrantes do grupo escolheram as seguintes competências: (a) aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo, (b) aprender e (c) comunicar.

De acordo com eles, para identificar se um colaborador da Central de Atendimento aplica os conhecimentos técnicos inerentes ao seu cargo, uma ferramenta essencial são as monitorias dos chamados, pois desta forma poderá ser verificado se eles estão repassando as orientações adequadas aos demandantes de suporte.

Outras formas de fazer essa identificação seria a quantidade de questionamentos que os colaboradores fazem as suas retaguardas a respeito dos mesmos assuntos, e sua conseqüente assimilação das informações recebidas, assim como a agilidade nos atendimentos, aspecto que também pode ser verificado pela monitoria.

Quanto a competência aprender, foi observado que ela pode ser verificada quando o colaborador utiliza seu tempo disponível para o aprendizado, ou se ele ocupa esse tempo com outras atividades não relacionadas a sua função, assim como se ele faz sempre os mesmos questionamentos a sua retaguarda, demonstrando dificuldades de aprendizado.

Além disso, a competência aprender pode ser percebida quando o colaborador é focado em seu desenvolvimento, demonstrando isso por meio de iniciativas e atitudes na busca do seu aprendizado e conhecimentos.

Com relação a comunicar, o grupo concluiu que essa competência pode ser percebida também por meio das monitorias, quando o colaborador demonstra convicção e segurança no momento de passar as orientações, assim como se ele é objetivo e claro durante o atendimento.

Além disso, o colaborador demonstra que tem essa competência bem desenvolvida quando percebe que seu cliente está apresentando dificuldades em entender a orientação e ele consegue encontrar formas alternativas para explicar o mesmo assunto, assim como quando ele consegue fazer perguntas de sondagem adequadas para auxiliar o cliente a explicar o problema.

Conforme pode ser percebido pelos comentários, os integrantes do grupo tiveram certa dificuldade em encontrar indicadores mais objetivos para identificação das competências, o que remete mais uma vez ao caráter subjetivo que os modelos de avaliação podem assumir frequentemente. (MARRAS, 2000; HIPÓLITO E REIS, 2002).

3. Quais outras competências, que não estão no projeto do SICREDI, que o grupo considera que são prioritárias para a Central de Atendimento?

Inicialmente o grupo teve certa dificuldade em elaborar uma resposta a esse questionamento, por acreditar que todas as competências necessárias aos colaboradores da Central de Atendimento já se encontram descritas no projeto do SICREDI.

Entretanto, após algumas discussões e argumentações, conseguiram elaborar mais duas competências:

- a) **Adaptação das normas da área para atingir objetivos:** ter discernimento para entender limites e obrigações inerentes ao cargo. Essa competência foi justificada pelo grupo, tendo em vista que eles observam que muitas vezes os colaboradores têm dificuldade em ter um entendimento mais amplo do negócio, o que os faz questionar o porquê de terem de seguir determinadas normas estabelecidas tanto pela empresa, quanto pela área.

Por essa competência, percebe-se que os integrantes do grupo de estudos acreditam que os colaboradores da área devem ter uma visão mais sistêmica do negócio, ou seja, eles devem passar a entender melhor o que cada uma de suas ações dentro da empresa afeta nos resultados finais de toda a organização.

Pode-se concluir, ainda, que os colaboradores que participaram deste grupo de estudo possuem um maior grau de maturidade profissional e esse entendimento sistêmico e, em determinados momentos, holístico dos objetivos da organização.

- b) **Determinação:** empenhar-se para atingir tanto objetivos profissionais, quanto pessoais. Essa competência é uma percepção do grupo de que falta a muitos colaboradores a determinação para empenhar-se em atingir determinados objetivos profissionais que lhes são propostos dentro da área, característica que se reflete também na busca de seus objetivos pessoais.

4. Como você acha que um colaborador pode desenvolver cada uma das competências que o grupo considera prioritárias para a Central de Atendimento?

O grupo considerou como meios para o desenvolvimento das competências escolhidas como prioritárias, os seguintes:

- a) **Aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo:** realização de treinamentos oferecidos pela empresa; iniciativa para buscar de cursos fora da empresa quando sentir essa necessidade; ter iniciativa para estudar; ter curiosidade em aprofundar seus conhecimentos; ter uma característica de autodidata; ter coragem para demonstrar seu ponto de vista;
- b) **Aprender:** ter atitude para buscar o conhecimento; ter facilidade para aprender; ser empenhado e dedicado ao seu aprendizado; ter vontade de aprender; estar comprometido com a busca constante do auto-desenvolvimento;
- c) **Assumir responsabilidades:** assumindo riscos e conseqüências de seus atos e atitudes; deixando de colocar-se em uma posição acomodada para uma posição mais pró-ativa; entendendo o quê faz e porque faz determinada atividade; recebendo tarefas que exijam mais responsabilidade e que ao mesmo tempo lhe deixe mais motivado;
- d) **Comunicar:** aprofundando os seus conhecimentos técnicos; sendo multidisciplinar; estudando e buscando seu constante aperfeiçoamento; fazendo leituras variadas; como temos as gravações dos chamados, ouvindo chamados de pessoas que se comunicam bem, ou seja, tendo referências positivas;
- e) **Servir:** desenvolvendo técnicas adequadas e específicas para atendimento por meio de cursos, observação de bons exemplos; desenvolvendo seus conhecimentos técnicos, pois isso ajuda a se sentir confiante e conseqüentemente prestar um bom atendimento; estar motivado com sua atividade.

Com relação a esse último tópico, alguns dos aspectos comentados pelo grupo de estudo, atualmente já são utilizados como meios de desenvolvimento dos colaboradores. Alguns exemplos de meios formais são os cursos sobre os produtos e serviços do SICREDI e o treinamento de técnicas de atendimento.

Além destes, aparecem alguns meios informais de desenvolvimento, como o incentivo ao autodesenvolvimento a medida que o colaborador recebe uma incumbência mais complexa, ou ainda, escutar os atendimentos dos colegas que se encontram num nível de desenvolvimento técnico bastante superior, a fim de aprender com os bons modelos.

Enfim, a realização deste grupo de estudos foi bastante produtiva não somente pelo fato de ter alinhado os conhecimentos sobre competências de colaboradores chave para o bom andamento das atividades da área, como também para perceber-se o quanto eles se motivam e se empenham quando percebem que podem expressar suas opiniões e de alguma forma contribuir para um processo como este, tão importante para a empresa.

Além disso, foi possível perceber que os colaboradores estão ansiosos pelo novo modelo de avaliação, pois acreditam que ele será de grande valia para seu crescimento e desenvolvimento dentro da empresa, ou seja, existe uma grande expectativa a respeito do modelo de gestão por competências, fato que deve ser considerado pelos gestores no momento da implementação do modelo.

Por fim, no sentido de permitir ao leitor uma visualização sistematizada, na seqüência apresenta-se no Quadro 3 um resumo consolidado dos resultados do grupo de estudos, com as respostas e opiniões dos integrantes às discussões e questionamentos propostos.

Competência Prioritária	Justificativa de sua importância	Como pode ser identificada/percebida	Como pode ser desenvolvida
Aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo	Tendo em vista que para as atividades da área o domínio do conhecimento técnico é essencial, a aplicação desses conhecimentos deve ser constante e de forma responsável.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ as monitorias dos chamados; ▪ quantidade de questionamentos que os colaboradores fazem as suas retaguardas a respeito dos mesmos assuntos ▪ agilidade nos atendimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ realização de treinamentos oferecidos pela empresa; iniciativa para buscar de cursos fora da empresa quando sentir essa necessidade; ter iniciativa para estudar; ter curiosidade em aprofundar seus conhecimentos; ter uma característica de autodidata; ter coragem para demonstrar seu ponto de vista.
Aprender	Como a gama de conhecimentos é muito ampla e as mudanças são constantes, os colaboradores devem estar dispostos a encarar o constante aprendizado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ quando o colaborador utiliza seu tempo disponível para o aprendizado, em vez de ocupar-se com outras atividades não relacionadas a sua função, ▪ Quando o colaborador faz sempre os mesmos questionamentos a sua retaguarda, demonstrando dificuldades de aprendizado. ▪ quando o colaborador é focado em seu desenvolvido, demonstrando isso por meio de iniciativas e atitudes na busca do seu aprendizado e conhecimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter atitude para buscar o conhecimento; ter facilidade para aprender; ser empenhado e dedicado ao seu aprendizado; ter vontade de aprender; estar comprometido com a busca constante do auto-desenvolvimento.
Assumir responsabilidades	Na atividade de suporte constantemente os assessores e teleatendentes encontram-se em situações que devem assumir responsabilidades, não somente pelas informações que estão repassando, como nos casos em que devem tomar decisões a partir de seus conhecimentos, e experiências.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ assumindo riscos e conseqüências de seus atos e atitudes; deixando de colocar-se em uma posição acomodada para uma posição mais pró-ativa; entendendo o quê faz e porque faz determinada atividade; recebendo tarefas que exijam mais responsabilidade e que ao mesmo tempo lhe deixe mais motivado.
Comunicar	Considerada como uma das mais importantes, tendo em vista que a base de uma área de suporte é a boa comunicação, uma vez que é através desta característica que são repassadas todas as informações.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ por meio das monitorias, quando o colaborador demonstra convicção e segurança no momento de passar as orientações, assim como se ele é objetivo e claro durante o atendimento. ▪ quando o colaborador percebe que seu cliente está apresentando dificuldades em entender a orientação e ele consegue encontrar formas alternativas de explicar o mesmo assunto; ▪ quando o colaborador consegue fazer perguntas de sondagem adequadas para auxiliar o cliente a explicar o problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprofundando os seus conhecimentos técnicos; sendo multidisciplinar; estudando e buscando seu constante aperfeiçoamento; fazendo leituras variadas; como temos as gravações dos chamados, ouvindo chamados de pessoas que se comunicam bem, ou seja, tendo referências positivas.
Servir	Todo colaborador de uma área de suporte deve estar disposto a servir, pois ele terá de ser capaz de ajudar não somente aqueles que entram em contato para pedir suporte, como aos próprios colegas da equipe quando estes estiverem com dificuldades.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ desenvolvendo técnicas adequadas e específicas para atendimento por meio de cursos, observação de bons exemplos; desenvolvendo seus conhecimentos técnicos, pois isso ajuda a se sentir confiante e conseqüentemente prestar um bom atendimento; estar motivado com sua atividade.

Quadro 3 – Consolidação dos resultados do grupo de estudos

Fonte: Dados Coletados

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi tentar explicitar quais os aspectos mais importantes que devem ser considerados na avaliação de desempenho dos colaboradores da Central de Atendimento SICREDI, levando-se em conta as dificuldades encontradas com o atual sistema de avaliação e as peculiaridades da atividade da área.

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral de pesquisa analisar o atual processo de avaliação de desempenho utilizado pela área, apontando-se os aspectos positivos e pontos a melhorar e, com isso, obter subsídios para os gestores da Central de Atendimento e os profissionais da área de Gestão Estratégica de Pessoas para a implementação do novo modelo de avaliação por competências do SICREDI, que deverá ser em breve implementado.

A partir da análise do atual processo de avaliação de desempenho foi possível identificar alguns aspectos que podem ser melhorados ou modificados. Desta forma, seguem abaixo algumas sugestões. Cabe salientar, entretanto que mesmo que esse processo venha a ser abolido em breve pela empresa, estas observações são importantes para qualquer tipo de sistema que se adote.

- a) Todo aspecto apontado na avaliação deverá ser bem embasado por argumentos e exemplos concretos, a fim de deixar claro para o avaliado o porquê de determinada pontuação;
- b) Deve ser evitado nas avaliações manter o avaliado na média, conforme recomendado pela literatura sobre o assunto. Deve-se sempre tentar explicitar pontos em que ele se destaca e pontos a melhorar, pois essa tendência central leva, normalmente, a desmotivação;
- c) O tempo entre avaliações deveria ser mais curto, no mínimo a cada seis meses, a fim de que o acompanhamento do plano de ação proposto nas oportunidades de melhoria fosse mais efetivo;
- d) O plano de ação das oportunidades de melhoria deve ser mais detalhado, especificando não somente o que deve ser melhorado, mas como e com que meios o avaliado irá atingir essa expectativa. Além disso, a gestão deve se comprometer em disponibilizar os meios para o avaliado, quando isso for coerente;

- e) O acompanhamento do plano de ação deve ser mais efetivo e regular, e quando o colaborador não atinge os objetivos propostos nele, devem ser tomadas as medidas cabíveis de adequação. Em resumo, deve haver um maior acompanhamento e uma cobrança mais efetiva dos resultados propostos pelo plano de ação;
- f) Os pontos fortes dos avaliados devem ser mais valorizados e aproveitados. A partir destes pontos fortes levantados na avaliação podem ser propostos novos desafios ao colaborador em seu plano de ação o que poderá ser extremamente motivador;
- g) Todos os itens da avaliação devem ser comentados e explicados pelo avaliador, se possível com exemplos concretos, inclusive aqueles em que o avaliado atende a expectativa, e não somente os que ele não atende, atende parcialmente ou supera. Percebeu-se que havia uma tendência nas avaliações de naqueles itens em que o avaliado atendia a expectativas os avaliadores passavam direto sem detalhá-los;
- h) Embora se tenha conhecimento que a área de Gestão de Pessoas do SICREDI (GEP) já tenha previsto em seu planejamento a capacitação dos colaboradores e gestores quanto ao novo sistema de avaliação por competências, parece oportuno sinalizar que a capacitação pode contemplar não apenas questões operacionais, do “uso” do novo sistema e suas implicações, mas também a importância do acompanhamento e do feedback no processo de avaliação. Habitualmente os treinamentos são instrumentais e a literatura aponta a importância de serem abordados aspectos comportamentais relacionadas a avaliação de desempenho.

Cabe ainda, como sugestão esclarecer para os colaboradores da área que para avaliar seu desempenho os gestores não têm necessidade de conhecer todos os assuntos técnicos que eles conhecem, pois este processo vai muito além de simplesmente avaliar se determinado colaborador tem ou não os conhecimentos técnicos necessários, uma vez que ela abrange muitos outros itens que os gestores têm total capacidade de observar e mensurar.

Mesmo porque, para verificar os conhecimentos técnicos dos avaliados, os gestores dispõem de mecanismos específicos para isso, tais como as monitorias das ligações gravadas, os registros dos chamados e as situações do dia-a-dia que os

envolvem diretamente com os colaboradores e que estão relacionadas a questões técnicas.

Outro aspecto a qual os gestores podem atribuir atenção, a fim de se minimizar problemas com a avaliação, é que procurem estar mais próximos do dia-a-dia de seus colaboradores, interagindo sempre que possível, mesmo que às vezes com a rotina carregada de trabalho isso pareça impossível, pois, desta forma, estarão mais embasados de subsídios e argumentos no momento em que forem realizar as avaliações.

Essa pesquisa se propôs ainda a realizar uma análise do projeto de avaliação por competências do SICREDI, assim como um grupo de estudos com os colaboradores da Central de Atendimento, a fim de levantar subsídios para a implementação deste novo modelo. Sendo que, a partir disso, é possível propor-se as seguintes sugestões:

- a) Na avaliação por competências, a qual deverá ser feita a partir de comportamentos observáveis, deve se considerar que esses comportamentos estejam bem descritos, claros e específicos, a fim de não se deixar margens de subjetividade para a interpretação do avaliador.
- b) É importante que o modelo contemple ao menos a avaliação entre pares, pois isso irá enriquecer seus resultados.
- c) Para atingir ao objetivo de desenvolvimento dos colaboradores proposto pelo modelo de gestão por competências do SICREDI, é necessário que seja feita a descrição das três dimensões da competência individual.

Especificamente para a Central de Atendimento, os gestores deverão dar atenção especial às competências **aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo, aprender, assumir responsabilidades, comunicar e servir**, tendo em vista que estas foram apontadas no grupo de estudos como sendo as prioritárias para área.

Além disso, os gestores deverão atentar para as duas outras competências sugeridas pelo grupo de estudos, **adaptação às normas** e **determinação**, procurando ainda um meio de introduzir aspectos delas nas avaliações de desempenho da área. Cabendo ainda, como sugestão à Gestão Estratégica de Pessoas, analisar a hipótese de implementar essas duas competências no modelo da empresa, ou outras que atendam características semelhantes.

Quanto ao objetivo de identificar de que forma os colaboradores desenvolvem suas competências, concluiu-se que isso acontece na Central de Atendimento quando:

- a) são oferecidos treinamentos pela empresa a respeito dos produtos e serviços que a área é responsável por dar suporte;
- b) são realizados pela empresa treinamentos específicos sobre atendimento;
- c) o colaborador realiza cursos por iniciativa própria, da organização, comprometendo-se com seu autodesenvolvimento;
- d) o colaborador assume riscos e conseqüências de suas decisões e atitudes no ambiente de trabalho;
- e) o colaborador recebe tarefas mais complexas que exijam maior empenho e responsabilidade;
- f) o colaborador busca referência observando colegas com mais alto grau de desenvolvimento e melhores desempenhos.

Com relação à forma como as competências podem ser identificadas nos colaboradores, verificou-se que um meio de fazer isso é pelo do processo de monitoria dos chamados, ou seja, escutando-se as gravações dos atendimentos, é possível avaliarem-se competências como **aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo, comunicar e servir**, entre outras.

Portanto, cabe como sugestão aos gestores da área aperfeiçoar e consolidar o processo de monitorias realizado atualmente pela área, realizando treinamentos sobre esse assunto com as pessoas que são responsáveis pela realização deste trabalho.

Cabe ressaltar, entretanto, que mais do que indicar um “meio” de identificar o desenvolvimento das competências, pois a monitoria é um meio, esse objetivo específico do trabalho tentou elucidar de que forma podem ser identificadas as competências nos colaboradores da Central de Atendimento, ou seja, chegar a indícios concretos de identificação de determinada competência.

Apesar de ter enfrentado certa dificuldade nesta parte do trabalho, o grupo de estudos conseguiu identificar alguns indicadores para duas das competências escolhidas como prioritárias para a área, conforme segue:

- a) **aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo** quando o colaborador: repassa as orientações adequadas aos demandantes de suporte; é ágil durante os atendimentos;

- b) **comunicar**, quando o colaborador: demonstra convicção e segurança no momento de dar orientações, assim como se ele é objetivo e claro durante o atendimento; percebe que seu cliente está apresentando dificuldades em entender a orientação e consegue encontrar formas alternativas para explicar o mesmo assunto; consegue fazer perguntas de sondagem adequadas para auxiliar o cliente a explicar o problema.

Por fim, cabe ressaltar que a utilização do método da pesquisa-ação, foi importante para a realização deste trabalho uma vez que o envolvimento dos colaboradores no processo de pesquisa além de motivá-los, trouxe-lhes melhor entendimento e conhecimentos sobre avaliação de desempenho e competências. Sendo positivo ainda, por ser um método mais participativo e que vem de encontro à filosofia cooperativa do SICREDI.

Pode-se concluir, portanto, que os objetivos a que este trabalho de propôs foram atingidos, pois trouxe subsídios para melhorar os processos de avaliação da área e da organização, além de um aporte de conhecimentos específicos acerca de avaliação de desempenho tanto para gestores quanto para demais colaboradores.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo A. A Gestão Estratégica de Pessoas. In.:LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 35-50.

BRANDÃO, Hugo P.; BAHRY Carla P. Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, Abr-Jun 2005.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan-Mar 2001.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Competências Profissionais Relevantes à Qualidade no Atendimento Bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 35, n. 6, p. 61-81, Nov-Dez 2001.

BRASIL. Confederação SICREDI. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências para o SICREDI**. Porto Alegre, 2006.

CARBONE, Pedro P., *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

FISCHER, André L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In.:LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Maria T. L. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In.:LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 51-61.

GUIMARÃES, Tomás de A.; BRUNO-FARIA, Maria de F.; BRANDÃO, Hugo P. Aspectos Metodológicos do Diagnóstico de Competências em Organizações. In.: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da S.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 216-230.

GUIMARÃES, T. A., *et al.* Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management**, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrências e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1994.

HIPÓLITO, José A. M.; REIS, Germano G. A Avaliação como Instrumento de Gestão. In.: LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 73-86.

LATHAN, Gary P.; YUKL, Gary A. A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 824-845, Dec 75.

LEE, Fiona, *et al.* The Mixed Effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 310-326, May-Jun 2004.

LOTTA, Gabriela S. Avaliação de Desempenho na Área Pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE - Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, v. 1, n. 2, Jul-Dez 2002.

LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1994.

MACKE, Janaina. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In.: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em**

Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 207-239.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing:** edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1989.

RIBEIRO, Lore M. M.; GUIMARÃES, Tomás de A.; SOUZA, Eda C. L. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal.. In: XXV ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. **Anais ...** São Paulo: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001. 1 CD ROM

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia. S.; BOFF, Luiz H. **Os Novos Horizontes da Gestão:** Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Armando C. O uso do Método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 25-32, Abr-Jun 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 8. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1990.

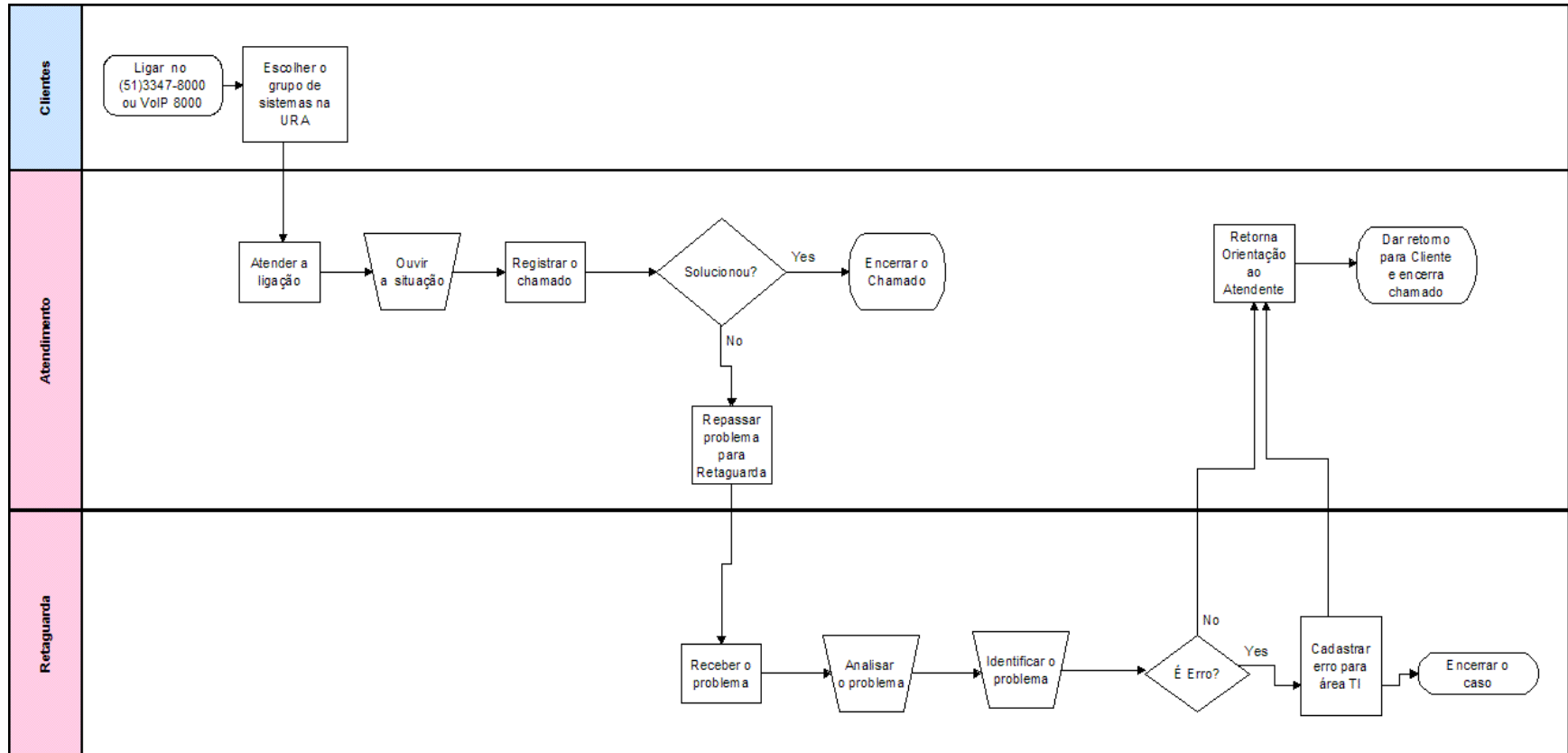
THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação.** 8. ed. São Paulo: Cortez Editora, 1998.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

VERGARA, Silvia. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO



ANEXO B – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO SICREDI

Nome do Colaborador:	
Cargo:	Área:
Avaliadores:	Data de admissão:

Para pontuação dos itens abaixo, considere os seguintes critérios:

4 = acima da expectativa	3 = atendeu a expectativa	2 = atendeu parcialmente a expectativa	1 = não atendeu a expectativa
---------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------------------	--------------------------------------

1. COMPROMETIMENTO	4	3	2	1
1. Demonstra comprometimento, motivação, entusiasmo e iniciativa para executar as tarefas inerentes ao seu cargo.				
2. Inspira confiança na realização das tarefas diárias, mantendo a ética e a postura profissional, bem como preserva o sigilo, quando necessário.				
3. Assume e desempenha suas funções com responsabilidade, independente de supervisão.				
4. Demonstra envolvimento com as atividades da área, bem como, compartilha da filosofia da empresa.				
5. Demonstra interesse em participar de eventos da empresa, cursos, palestras, bem como, envolve-se com a comunidade local.				
6. Busca constantemente o autodesenvolvimento de suas habilidades, conhecimentos e responsabilidades.				
2. COMUNICAÇÃO	4	3	2	1
1. Comunica-se de forma clara, objetiva e cordial com clientes internos e externos (colaboradores, cooperativas, associados, fornecedores, etc).				
2. Apresenta adequada comunicação escrita (memorandos, e-mails, cartas, etc).				
3. Sabe ouvir, mostra-se participativo nas discussões, identificando a necessidade de melhorias.				
3. QUALIDADE DO TRABALHO	4	3	2	1
1. Realiza as tarefas que lhe são confiadas preocupando-se com a qualidade, de forma a evitar o re-trabalho.				
2. Busca atingir resultados no trabalho, respeitando normas e procedimentos estabelecidos pela instituição.				
3. Executa as tarefas dentro dos prazos pré-estabelecidos.				
4. Possui capacidade de criar soluções alternativas.				
4. CONHECIMENTO DA FUNÇÃO	4	3	2	1
1. Mostra-se interessado em familiarizar-se com os procedimentos administrativos/operacionais, normas, rotinas e fluxos estabelecidos pelo Sicredi.				
2. Quando não dispõe dos conhecimentos necessários, busca auxílio da equipe.				
3. Possui conhecimentos adequados/necessários, aplicando-os no desempenho de suas atividades.				

4. Procura tomar providências espontaneamente, antecipando-se na resolução.				
5. Revela-se flexível e versátil no desempenho de suas funções, aceitando sugestões de melhoria.				

5. TRABALHO EM EQUIPE	4	3	2	1
1. Relaciona-se adequadamente com a equipe, gestores, clientes internos e externos (colaboradores em geral, cooperativas, associados, fornecedores, etc).				
2. Consegue dividir com a equipe conquistas e dificuldades.				
3. Possui capacidade para se colocar no lugar do outro com disponibilidade e flexibilidade.				
4. Apresenta capacidade para compartilhar idéias com subordinados, pares e superiores.				

PONTOS FORTES	

PLANO DE AÇÃO:			
	OPORTUNIDADES MELHORIA	AÇÃO	PRAZO/DATA

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR:	

COMENTÁRIOS DO COLABORADOR (a ser preenchido por ele próprio):	

ASSINATURAS

AVALIADORES:

DATA:

COLABORADOR:

DATA:

ANEXO C – QUESTIONÁRIO DOS GESTORES

Este questionário tem por objetivo levantar as percepções e opiniões dos gestores da Central de Atendimento a respeito do atual processo de avaliação utilizado na área, assim como os seus conhecimentos a respeito de competências.

Assinale com um X a resposta que represente a sua situação e complemente com os dados solicitados:

1. Gênero
() Feminino () Masculino
2. Tempo na empresa: _____ anos
3. O último nível de escolaridade (formado):
() Segundo grau
() Terceiro grau
() Pós-graduação
4. Idade: _____ anos

Considerando o atual sistema de avaliação utilizado pela Central de Atendimento, responda às questões a seguir:

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
5. Você está completamente familiarizado com o processo de avaliação dos colaboradores?					
6. Você se sente à vontade e preparado para avaliar seus colaboradores por meio deste processo?					
7. Independente do tipo de processo utilizado na avaliação, você se sente apto e subsidiado de informações suficientes para avaliar todos os colaboradores de sua área?					

8. Como você acredita que o resultado da avaliação é recebido por seus funcionários?
9. Quais as dificuldades que você apontaria na atividade de avaliação dos colaboradores com o uso deste processo?
10. Quais aspectos positivos do processo você poderia apontar?
11. O que você acha que poderia ser modificado neste processo?

Na SUA opinião o atual processo de avaliação:

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
12. Valoriza a qualificação profissional dos colaboradores?					
13. Auxilia o colaborador em seu planejamento de carreira?					
14. Auxilia a disponibilizar o currículo funcional dos colaboradores padrão para os processos seletivos internos?					
15. Estimula movimentação de pessoal na empresa?					
16. Auxilia no processo decisório para preenchimento de vagas para atuação na empresa?					
17. O atual sistema de avaliação consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um colaborador?					
18. É possível confiar no sistema de avaliação?					

19. Você já trabalhou com outros processos de avaliação de desempenho? Quais? Comente.

20. Você está familiarizado com os termos competências e gestão por competências? Independente de estar familiarizado o que você entende por competências? Comente

21. Você conhece a metodologia de avaliação de competências? O que você sabe sobre essa metodologia? Comente.

Caso você tenha respondido afirmativamente à pergunta anterior, escolha a alternativa que você acha mais adequada nas questões a seguir, considerando o atual sistema de avaliação utilizado pela Central de Atendimento:

Na **SUA** opinião o atual sistema de avaliação:

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
22. Identifica nos colaboradores as competências necessárias para atender às necessidades da Central de Atendimento?					
23. Mensura as competências dos colaboradores da Central de Atendimento?					
24. Explicita as competências profissionais dos colaboradores da Central de Atendimento?					

ANEXO D – QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

Este questionário tem por objetivo levantar as percepções e opiniões dos colaboradores da Central de Atendimento a respeito do atual processo de avaliação utilizado na área.

Assinale com um X a resposta que represente a sua situação e complemente com os dados solicitados:

1. Gênero
() Feminino () Masculino
2. Tempo na empresa: _____ anos
3. O último nível de escolaridade (formado):
() Segundo grau
() Terceiro grau
() Pós-graduação
4. Idade: _____ anos

Considerando o atual sistema de avaliação utilizado pela Central de Atendimento, responda às questões a seguir:

5. Está claro e bem definido para você o atual processo de avaliação usado pela Central de atendimento? Em caso negativo, quais os aspectos não estão claros para você?
6. Considerando que você já passou por esse processo, o que você achou do resultado dessa avaliação? Comente.
7. Você acredita que os gestores da Central de Atendimento estão aptos a avaliá-lo? Por quê?
8. Quais são os aspectos positivos que você apontaria no processo de avaliação? Comente.
9. O que você acha que deveria se modificado no processo de avaliação?

Na SUA opinião o atual processo de avaliação:

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
	1	2	3	4	5
10. Valoriza a qualificação profissional dos colaboradores?					
11. Auxilia o colaborador em seu planejamento de carreira?					
12. Auxilia a disponibilizar seu currículo funcional padrão para os processos seletivos internos?					
13. Estimula movimentação de pessoal na empresa?					
14. Auxilia no processo decisório para					

preenchimento de vagas para atuação na empresa?					
15. O atual sistema de avaliação consegue refletir exatamente os pontos positivos e negativos de um colaborador?					
16. É possível confiar no sistema de avaliação?					

17. Você conhece outros processos de avaliação de desempenho? Quais? Comente.

18. Você já foi avaliado por outros processos? Quais? Comente (exemplifique).

19. Você está familiarizado com os termos competências e avaliação por competências?

() Sim () Não

Responda as questões 20 a 24 SOMENTE se você respondeu afirmativamente à pergunta anterior.

20. O que você entende por competências?

21. O que você entende por sistema de avaliação por competências?

Na **SUA** opinião o atual sistema de avaliação utilizado na Central de Atendimento:

Questões	Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
22. Identifica nos colaboradores as competências necessárias para atender às necessidades da Central de Atendimento?	1	2	3	4	5
23. Mensura as competências dos colaboradores da Central de Atendimento?					
24. Explicita as competências profissionais dos colaboradores da Central de Atendimento?					

ANEXO E – PLANEJAMENTO DOS TRABALHOS EM GRUPO

1. Alinhamento dos Conhecimentos a respeito de competência:

Data: 26/09/2007

Horário: 8:00 às 10:00

Local: Sala 41

Duração: 2 horas

Recursos: Apresentação PPT, Notebook, Projetor, cópia impressa dos slides, Folhas em branco, canetas.

Participantes: seis colaboradores da Central de Atendimento

Objetivo: Alinhar os conhecimentos dos colaboradores a respeito de competências.

Dinâmica do Processo: Será apresentado e discutido com o grupo o conteúdo descrito no PPT até o slide 16, após será proposto o exercício do slide 17.

2. Alinhamento acerca do assunto competências no SICREDI:

Data: 27/09/2007

Horário: 8:00 às 10:00

Local: Sala 41

Duração: 2 horas

Participantes: seis colaboradores da Central de Atendimento

Recursos: Apresentação PPT, Notebook, Projetor, cópia impressa dos slides, Folhas em branco, canetas.

Objetivo: Alinhar os conhecimentos dos colaboradores a respeito das competências do SICREDI.

Dinâmica do Processo: Será apresentado e discutido com o grupo o conteúdo descrito no PPT dos slides 18 a 26, após será proposto o exercício do slide 27.

3. Discussão em grupo com o objetivo de elucidar as competências prioritárias para a Central de Atendimento:

Data: 28/09/2007

Horário: 8:00 às 10:00

Local: Sala 41

Duração: 2 horas

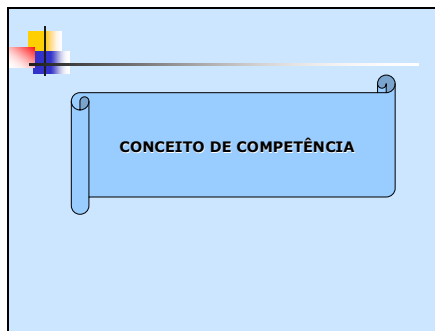
Participantes: seis colaboradores da Central de Atendimento

Recursos: Slides dos dois dias anteriores impressos, material impresso sobre competências no SICREDI, Folhas em branco, canetas.

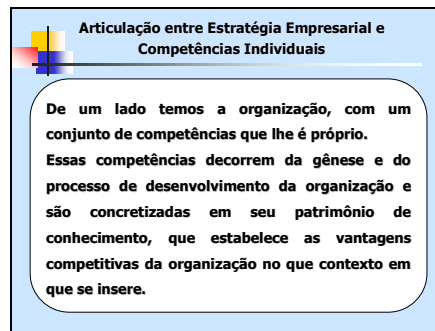
Objetivo: Discutir em grupo a fim de elucidar as competências prioritárias para a Central de Atendimento, assim como formas de desenvolver essas competências.

Dinâmica do Processo: Repassar questionamentos para o grupo a fim de levantar a discussão sobre o assunto proposto. Após eles entregarão um documento com as respostas do grupo ao questionário.

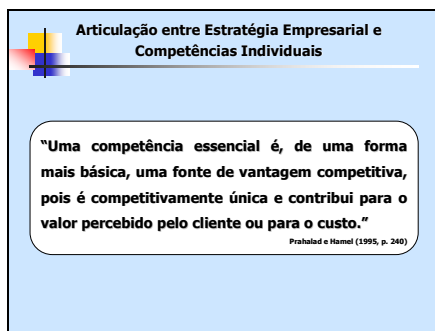
ANEXO F – SLIDES DA APRESENTAÇÃO UTILIZADA NO GRUPO DE ESTUDOS



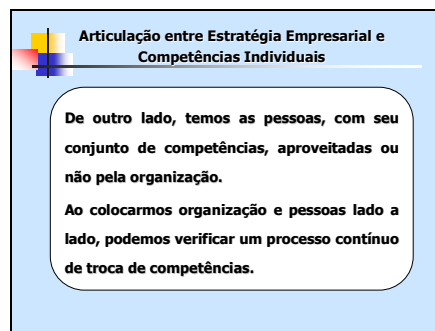
Slide 1



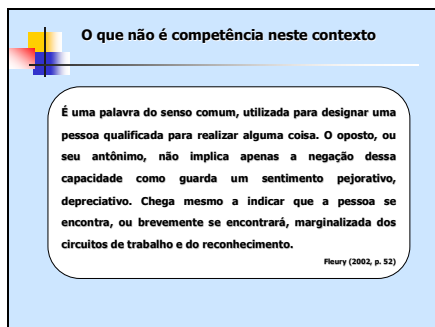
Slide 2



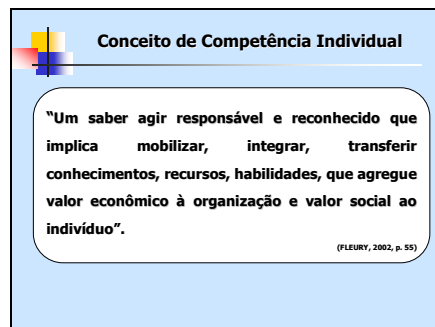
Slide 3



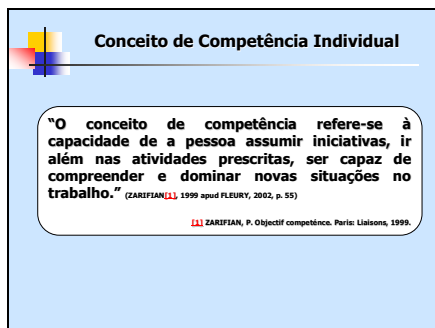
Slide 4



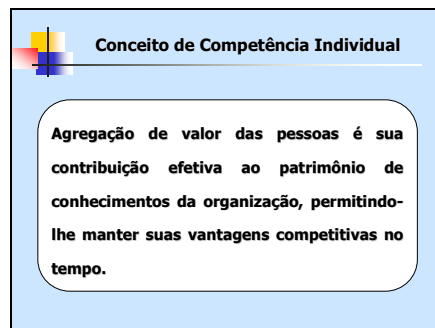
Slide 5



Slide 6



Slide 7



Slide 8

Conceito de Competência Individual

O termo "entrega" refere-se ao indivíduo saber agir de forma responsável e ser reconhecido por isso.

Uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor a empresa ou ao negócio em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.

(Dutra, 2002)

Slide 9

SITUAÇÃO aqui e agora: apresentação da noção de competências.

Momento 3: Decide revisar sua metodologia p/ tirar dúvidas

Momento 2: Constata que houve dúvidas

Momento 1: Exposição

Conhecimento Habilidades Atitudes

Slide 10

Conceito de Competência Individual

A competência constitui-se de três dimensões:

- a pessoa (sua biografia, socialização),
- pela sua formação educacional e
- pela sua experiência profissional.

(Boterf, 1995)

Slide 11

RECURSOS DA COMPETÊNCIA

SABER (CONHECIMENTO)

SABER FAZER (HABILIDADE)

SABER SER/AGIR (ATTITUDES)

COMPETÊNCIA

Slide 12

RECURSOS DA COMPETÊNCIA

SABER (CONHECIMENTO)

- Conhecimentos do ambiente
- Conhecimentos gerais teóricos
- Conhecimentos operacionais

SABER FAZER (HABILIDADE)

- Experiência Profissional

SABER SER/AGIR (ATTITUDES)

- Atitudes Profissionais
- Atitudes Pessoais

Slide 13

Definição dos Recursos da Competência

Conhecimentos do ambiente	Conhecer os elementos do ambiente a fim de poder atuar de forma compatível e adequada.
Conhecimentos gerais e teóricos	A fim de compreender e analisar as situações em que atua.
Conhecimentos operacionais	Conhecer os métodos, normas e procedimentos associados a suas atividades.
Experiência Profissional	Saber colocar em ação os conhecimentos experiências anteriores adequadas à situação.
Atitudes Profissionais	Saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais.
Atitudes Pessoais	Atitudes que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade.

Slide 14

EXEMPLO DE COMPETÊNCIA

Exemplo de competência em ação: expressar-se por escrito

Conhecimento: (das letras, dos sons, das sílabas, organização das palavras)

Habilidades: (desenhar as letras, memorizar os sons, concentração)

Atitudes: (disponibilidade para aprender)

Competência: expressar-se por escrito

Recursos: lápis, borracha, folhas, esquadrinha, etc.

Condições: número de linhas, tempo para escrever, atenção à disposição

Desempenho: adequação do sentido, organização das palavras, etc.

Entrega: rapidez, firmeza no traço

Slide 15

EXEMPLO DE COMPETÊNCIA

▪ **GESTÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA**

Identifica a necessidade de mudanças para enfrentar os desafios do negócio. Desenvolve mecanismos de controle e/ou gerenciamento de processos de mudança, participando de seu planejamento ou condução

Slide 16

EXEMPLO DE COMPETÊNCIA

- **Exercício**

Em grupo elaborar um exemplo de competência, descrevendo:

- Entrega
- desempenho esperado
- recursos necessários para desempenhar
- conhecimentos
- habilidades
- atitudes

Slide 17

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **Objetivo**

Identificar e contribuir para o desenvolvimento e aplicação de competências - de Colaboradores e Dirigentes - que agreguem valor ao indivíduo e resultado ao negócio, fortalecendo a transparência das práticas de gestão de pessoas.

Slide 18

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **Bases para a construção do Modelo**

- **Cultura organizacional;**
- **Missão, Visão e Valores;**
- **Planejamento estratégico;**
- **Referenciais teóricos.**

Slide 19

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

Missão: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

Visão: Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social.

Slide 20

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

Valores:

- **Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.**
- **Respeito à individualidade do associado.**
- **Valorização e desenvolvimento das pessoas.**
- **Preservação da instituição como sistema.**
- **Respeito às normas oficiais e internas.**
- **Eficácia e transparência na gestão.**

Slide 21

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

Eixos Estratégicos:

- **Crescimento e Expansão:** Persistir no crescimento equilibrado do Sistema (foco no resultado), intensificando a expansão nos grandes centros urbanos e nas demais áreas de atuação pouco exploradas.
- **Relacionamento com o Quadro Social:** Intensificar e qualificar o relacionamento com o quadro social, avançando no processo de OQS, aperfeiçoando os mecanismos de relacionamento com as entidades parceiras da comunidade e estabelecendo mecanismos adequados ao público urbano.

Slide 22

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

Eixos Estratégicos:

- **Governança Corporativa:** Retomar e aperfeiçoar as regras sistêmicas (Regimento Interno do SICREDI), intensificando o seu cumprimento; aprimorar o processo decisório; fortalecer a atuação das Centrais e ampliar a interação com a comunidade.
- **Tecnologia da Informação:** Convergir os investimentos para otimizar os canais de relacionamento; para o desenvolvimento de sistemas gerenciais que contribuam para o incremento dos negócios e a segurança sistêmica, e para a adequação e formatação de produtos e serviços, imprimindo um ritmo que permita acompanhar a evolução do mercado.

Slide 23

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **Origem das Competências Propostas**

- **Missão, Visão e Valores;**
- **Planejamento estratégico;**
- **Cultura organizacional.**

Slide 24

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **O que é competência para o SICREDI**

Característica individual, apoiada em conhecimentos adquiridos, passível de desenvolvimento, observável e reconhecida pelos outros, que permite assumir, compreender e dominar situações complexas no trabalho, com iniciativa e responsabilidade.

Slide 25

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO**
 - **Eficácia e transparência na gestão:** Demonstrada através de processo decisório democrático, da centralização e otimização das operações, da adequação e formatação de estruturas, dos produtos e dos serviços.
 - **Funcionamento sistêmico:** Forma de organização que visa a garantir economias de escala, ampliar a visibilidade da marca, manter a unidade de processos e operações e perpetuar a organização.

Slide 26

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO**
 - **Valorização do relacionamento com interessados na organização:** Competência que utiliza o relacionamento com a comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais visando a atender às suas necessidades, mantendo-se fiel à natureza cooperativista do negócio e ao cumprimento das leis.

Slide 27

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS**
 - **Aplicar os conhecimentos técnicos inerentes ao cargo:** Integrar o conhecimento e a experiência, tanto no plano técnico quanto no plano comportamental, com foco nos eventos que compõem a complexidade do cargo.
 - **Aprender:** Buscar aperfeiçoamento profissional contínuo, aproveitando as oportunidades oferecidas pela organização e/ou investindo no autodesenvolvimento.
 - **Assumir responsabilidades:** Saber o que e por que faz, assumindo os riscos e as consequências de suas ações. Avaliar as consequências das decisões, considerando a melhor alternativa para o Sistema e para os interessados na organização.

Slide 28

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS**
 - **Comunicar:** Compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Ter conhecimento das linguagens dos negócios e dos mercados, saber ouvir e comunicar-se eficazmente com os diversos públicos de interesse da organização.
 - **Conviver:** Compartilhar o espaço com outras pessoas de forma amistosa, mantendo relações cordiais e evitando julgamentos pessoais. Valorizar o conflito produtivo e a divergência de opiniões, de forma a contribuir para um ambiente de cooperação e co-responsabilidade.
 - **Gerar resultados:** Mobilizar pessoas, recursos financeiros e materiais, criando sinergia entre eles, perseguindo resultados que garantam a saúde financeira do negócio e a agregação de renda para o associado.

Slide 29

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS**
 - **Liderar:** Proporcionar acesso ao conhecimento, contribuir para o bem-estar da equipe e demonstrar o reconhecimento das pessoas pelos resultados obtidos. Ser exemplo e mobilizar pessoas, a partir de princípios éticos.
 - **Lidar com mudanças:** Comprometer-se com a mudança, servindo de exemplo, patrocinando e mobilizando esforços para a sua consolidação.
 - **Lidar com situações inesperadas:** Identificar mudanças de cenário, propor, aplicar e/ou patrocinar soluções e mobilizar esforços para sua aplicação, no prazo em que a ação é exigida.
 - **Servir:** Demonstrar disposição e presteza no atendimento eficaz das necessidades e demandas apresentadas pelos interessados na organização (comunidade, colaboradores, associados, fornecedores e entidades governamentais).

Slide 30

COMPETÊNCIAS NO SICREDI

- **Exercício**

Escolher uma das competências do SICREDI e descrever:

- Entrega
- desempenho esperado
- recursos necessários para desempenhar
- conhecimentos
- habilidades
- atitudes

Slide 31