

***GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DO PROCESSO EM
UMA EMPRESA DO VALE DO PARAÍBA***

***HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND PERFORMANCE
EVALUATION OF SKILLS: ANALYSIS OF THE PROCESS IN A
COMPANY OF THE PARAÍBA VALLEY***

Data do recebimento do artigo: 7/12/2013

Data do aceite do artigo: 03/3/2014

Data da publicação: 23/06/2014

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Andréa Ladeira Campos¹

Especialista em Gestão Estratégica e Negócios
Universidade de Taubaté - UNITAU

Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos

Doutora em Controladoria e Contabilidade – FEA - USP
Professora do Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Jorge Luiz Knupp Rodrigues

Doutor em Educação (Currículo) – PUC-SP
Professor do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional
Universidade de Taubaté - UNITAU

RESUMO

Novas ferramentas de gestão estratégica de recursos humanos (RH) estão sendo utilizadas como forma de captar, valorizar e reter o capital humano nas organizações, capacitando-as para enfrentar as crescentes adversidades e concorrências do mercado. Dentre essas ferramentas, pode-se citar a gestão e a avaliação de desempenho dos funcionários baseando-se em suas competências, cuja conceituação e exemplificação são objetivos deste trabalho. O programa do ciclo das “5 Conversas”, aplicado em uma empresa química instalada no Vale do Paraíba, é um exemplo de projeto que abrange: desenho de objetivos individuais atrelados aos objetivos corporativos; acompanhamento dos resultados; avaliação de desempenho, cuja nota é atrelada ao pagamento de bônus e méritos; e desenvolvimento de plano de sucessão e de carreira. De maneira geral, o estudo traz uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos de gestão e avaliação por desempenho, competências, plano de sucessão e de recompensas, entre outros, além da descrição de todas as fases do programa “5 Conversas” através pesquisa exploratória em materiais disponibilizados pela empresa. Relacionando-se os conceitos definidos por diversos autores e a descrição do programa da empresa, é possível aprofundar os conhecimentos sobre o tema e conhecer o exemplo de um programa que pode ser considerado benchmarking para outras organizações e profissionais da área e concluir sobre a preocupação da referida empresa com seus talentos humanos.

¹ Autor para correspondência: Universidade de Taubaté - Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225, Portão 2, , Taubaté, SP, Brasil. CEP 12020-030.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competências. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

New tools of strategic management of human resources are being used as a way to capture, valuing and retain human capital in organizations, enabling them to face the growing adversities and market competition. Among these tools, one can cite the management and employee performance evaluation based on their skills, whose conceptualization and exemplification are objectives of this work. The cycle of the program "5 Conversations", applied in a chemical company located in Vale do Paraíba, is an example of a project that includes: design of individual goals tied to corporate objectives; monitoring of results; performance evaluation, whose note is tied to the payment of bonuses and merits; and development of career and succession plan. In General, the study brings a bibliographical review about the concepts of management and performance evaluation, competencies, succession plan and, among others, in addition to the description of all phases of the program "5 Conversations" through exploratory research on materials provided by the company. Relating the concepts defined by various authors and the description of the program, it is possible to deepen the knowledge on the subject and know the example of a program that can be considered benchmarking for other organizations and professionals in the field and conclude on the concern of this company with their human talents.

Keywords: Personnel management. Skills. Performance evaluation.

1. INTRODUÇÃO

Dentre os diversos acontecimentos, o crescente aumento da concorrência e as grandes modificações sociais, econômicas, políticas e culturais obrigam as empresas a passar constantemente por processos de reestruturações produtivas para sobreviverem no mercado. Sendo assim, o grande desafio das corporações é desenvolver e implementar instrumentos de gestão que tragam competitividade no presente e também a médio e longo prazo.

Diante deste cenário, ferramentas de gestão estratégica de recursos humanos são amplamente utilizadas como forma de captação, valorização e retenção do capital intelectual nas corporações, tornando-as capazes de enfrentar as adversidades do mercado. Dentre elas, a busca pela maximização de resultados obriga as empresas a procurarem ferramentas de gestão de desempenho que integrem estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos (BRANDÃO *et.al*, 2008).

Conforme Brandão e Guimarães (2001 *apud* BRANDÃO *et. al*, 2008, p. 878) “o desempenho da pessoa representa uma expressão de suas competências”. Gilbert (1978 *apud* BRANDÃO *et. al*, 2008) complementa este pensamento, trazendo que a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho leva a um desempenho, o qual, por sua vez, traduz os comportamentos que a pessoa demonstra e suas consequências, representadas através de resultados.

Para desenvolvimento deste trabalho buscou-se estudar um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências utilizado por uma empresa química do Vale do Paraíba. O chamado programa “5 Conversas” que é um ciclo anual de desenho de objetivos, acompanhamento de performance, desenvolvimento de um plano de sucessão e análise de desempenho que visa integrar objetivos corporativos e individuais e o desenvolvimento de carreira do empregado.

1.1. OBJETIVO

Ampliar o conhecimento a respeito da avaliação de desempenho baseada nas competências e aliar os referenciais bibliográficos à prática, por meio do estudo de um modelo deste tipo de avaliação aplicado em uma indústria química da região do Vale do Paraíba. Para descrever as fases e os processos compreendidos no modelo de avaliação por competências utilizado pela referida indústria, buscando entender como os empregados são avaliados e analisar como a empresa relaciona os objetivos do negócio aos objetivos individuais dos empregados, pesquisou-se também alguns documentos da referida empresa.

1.2. METODOLOGIA

Esse trabalho pode ser caracterizado como documental, bibliográfico e estudo de caso, para a realização do mesmo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo em uma empresa química da região do Vale do Paraíba. O tipo de pesquisa utilizada foi bibliográfica, que segundo Gil (2002), grande parte dos estudos exploratórios visam obter uma familiaridade maior com o problema e podem ser definidos como pesquisas bibliográficas. Conforme Vergara (2005) o método bibliográfico caracteriza-se pelo estudo

sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

2. A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Marras (2005 *apud* OLIVEIRA, 2007) dentro das organizações, as áreas relacionadas à gestão de pessoas inicialmente se resumiam às questões burocráticas e contábeis, caracterizando a tradicional visão de departamento pessoal. O desenvolvimento da administração de Recursos Humanos elevou o *status* do departamento para uma configuração estratégica e sistêmica dentro das organizações, participando das decisões de negócio e se tornando uma ferramenta de vantagem competitiva. O mesmo autor divide o contexto histórico da gestão de pessoas no Brasil em quatro fases diferentes:

- Pré-histórica (1900-1930): as atividades de pessoal eram exercidas por departamentos que detinham também outras responsabilidades, como contabilidade ou expediente. Não havia legislação trabalhista e funções “protocolares” eram executadas (registro e controle, folha de pagamento, etc).
- Jurídico-trabalhista (1930-1950): as bases do sindicalismo brasileiro foram criadas, juntamente com o Ministério do Trabalho e a elaboração da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Surgiu a Seção de Pessoal e o cargo de Chefe de Pessoal.
- Tecnicista (1950-1965): foi quando ocorreu a grande transformação do perfil do profissional de RH. A figura do Chefe de Pessoal foi substituída pela de Administrador de Pessoal, o qual deveria ter conhecimentos psicológicos, administrativos, sociológicos, legislativos e pedagógicos; surgiram novos métodos de descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial.
- Administrativa (1965 até os dias atuais): O Administrador de Pessoal foi substituído pelo Gerente de Recursos Humanos; houve o advento da visão integrada e da gestão sistêmica (com enfoque administrativo, estruturalista e comportamental) e iniciou-se a tendência à abordagem participativa.

Autores como Khatri (1999), Pablos e Lytras (2008 *apud* FREITAS, 2010) afirmam que o fato das práticas de RH influenciarem diretamente o desempenho das organizações e a percepção de que uma empresa gerenciada de maneira estratégica garante uma vantagem competitiva em longo prazo sustentam o surgimento da gestão estratégica de Recursos Humanos. Ademais, dentro de um contexto estratégico, as tradicionais práticas de RH ganharam novas configurações, como os processos de recrutamento, avaliação de desempenho, treinamentos, de maneira que “interajam entre si e complementem-se nos processos de gestão de Recursos Humanos” (FREITAS, 2010, p. 166).

Cabe destacar que na antiguidade, a posse de terras era considerada a grande riqueza, da mesma forma que eram priorizadas as propriedades dos meios de produção durante a era Industrial. Atualmente, a riqueza das nações e a força das empresas está no conhecimento (LÉVY e AUTHIER, 1995 *apud* SOUZA *et al*, 1999). Dessa forma, este conceito passou a ser um novo fator de produção, podendo ser considerado até mesmo mais importante do que aqueles já conhecidos – terra, capital e trabalho (SOUZA *et al*, 1999).

Atualmente, o diferencial competitivo de empresas é estabelecido pelo conhecimento que elas detêm, como nas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing, Gerenciamento de Processos e Sistemas, e também no setor de Serviços (SVEIBY, 1997 *apud* TERRA, 1999). O conhecimento tácito, ou capital humano, é tido como a principal

vantagem competitiva de uma organização por ser difícil de ser imitado, copiado ou adaptado. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento está relacionada ao gerenciamento e à habilidade das empresas em “utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora” (TERRA, 1999, p. 4).

3. AS COMPETÊNCIAS

Segundo Sparrow e Bognanno (1994) *apud* Brandão e Guimarães (2001) competências são atitudes consideradas relevantes para um alto desempenho dentro de uma estratégia corporativa ou ao longo de uma carreira profissional, fazendo referência às atitudes que permitem ao profissional se adaptar de forma rápida a um ambiente cada vez menos estável, orientando-se permanentemente para a aprendizagem e para a inovação.

Já para Durand (1998) *apud* Brandão e Guimarães (2001) e Rabaglio (2004) *apud* Benetti *et al.* (2007) o conceito de competências é baseado em três pilares:

Conhecimento: corresponde ao acúmulo de informações e saberes que o indivíduo adquiriu ao longo de sua experiência, mas não necessariamente o que se coloca em prática; **Habilidade:** é o saber fazer, a capacidade de aplicar e usar de forma produtiva o conhecimento adquirido; **Atitudes:** é o querer fazer, ou seja, o grau de comprometimento com o trabalho; são as características pessoais que levam o indivíduo a colocar em prática o que se sabe. Diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho e à escolha de um curso de ação pessoal e social.

Conforme Fleury (2002) *apud* Benetti *et al.* (2007, p. 184), competência é “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”. A competência, segundo McClelland (1973), é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. O autor diferenciava as competências das aptidões, ou seja, talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados, e as habilidades, como demonstrações de talentos particulares na prática e de conhecimentos - o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Destaca-se a competência somente quando esta é colocada em ação, ou seja, quando o indivíduo apresenta a capacidade de entregar-se à organização. Dessa forma, Dutra *et al.* (2000) afirmam que competência é a união da entrega com as características que a pessoa tem que podem ajudá-la a entregar-se com maior facilidade. No Quadro 1 podemos verificar diversos conceitos de competências sob a ótica de diferentes autores.

QUADRO 1: COMPETÊNCIAS – CONCEITUAÇÃO.

Isambert-Jamati, (1997); Santos (2001) <i>apud</i> Bruno-Faria e Brandão. (2003).	No fim da Idade Média, designava o reconhecimento sobre a capacidade de alguém pronunciar-se sobre determinado assunto. Posteriormente, passou a qualificar o indivíduo capaz de realizar um trabalho. A Administração Científica no século passado trouxe à competência o conceito de um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que permitiam a um indivíduo realizar um papel. Mais tarde, passou-se a incluir no conceito de competência os aspectos emocionais (sociais e atitudinais).
Pary (1996) <i>apud</i> Dutra <i>et al.</i> (2000).	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes inter-relacionados que afetam o desempenho de determinada função e que podem ser aferidos por parâmetros pré-estabelecidos.
Sparrow e Bognanno (1994) <i>apud</i> Brandão e Guimarães (2001).	Atitudes importantes para um alto desempenho dentro de uma estratégia corporativa ou ao longo de uma carreira profissional. Refere-se às atitudes que tornam o profissional capaz de se adaptar de forma rápida a um ambiente cada vez menos estável, orientando-se de maneira constante para a aprendizagem e para a inovação.
Fleury (2002) <i>apud</i> Benetti <i>et al.</i> (2007).	Saber agir que implica na mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Dutra <i>et al.</i> (1998) <i>apud</i> Brandão e Guimarães (2001).	Capacidade que uma pessoa tem de gerar resultados dentro do contexto dos objetivos organizacionais.
Durand (2000); Nisembaum (2000); Prahalad e Hamel (1990) <i>apud</i> Bruno-Faria e Brandão (2003).	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, reveladas através do desempenho frente a situações profissionais inseridas em um contexto organizacional. Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.1. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Dentro de uma organização, a competência é a consequência do aprendizado coletivo. São “conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, elevando seu desempenho e maximizando resultados.” (PRAHALAD e HAMEL, 1995 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 43). A competência de uma empresa, caracterizada como coletiva, não deve ser considerada como a soma das competências de seus membros, mas sim da qualidade com que os elementos que a constituem são combinados. “É um valor agregado, e não uma soma” (LE BOTERF, 2003 *apud* OLIVEIRA, 2007, p. 44).

3.2. COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Cada organização possui diversas competências, mas, para qualquer empresa, não é interessante assumir que é igualmente competente em todas as suas funções. A

competitividade atinge seu nível máximo quando a empresa decide alinhar corretamente a sua competência essencial, ou *core competence*, com sua estratégia competitiva. As demais competências (como habilidades e tecnologias pertencentes à empresa), que são consideradas secundárias, devem servir como apoio e reforço para a competência essencial (FLEURY, 2003).

Hamel e Prahalad (1995) *apud* Fleury (2003) definem que o termo competência essencial refere-se aos recursos intangíveis que seguem três critérios:

- a) Em relação aos concorrentes: que sejam difíceis de serem copiados ou que a concorrência acredita ser muito dispendioso para imitá-la (HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002) *apud* (OLIVEIRA, 2007);
- b) Em relação ao mercado consumidor: que haja valor percebido pelo cliente e que a empresa possa proporcionar produtos/serviços diferenciados;
- c) Em relação ao processo de evolução da empresa: que permita a expansão por diferentes e novos mercados.

3.3. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Green (1999) *apud* Oliveira (2007) afirma que competência individual é a caracterização dos hábitos de trabalho mensuráveis e das habilidades pessoais em alcançar determinado objetivo de trabalho, abrangendo os hábitos de trabalho, os estilos de comunicação, de liderança, de trabalho em equipe, personalidade, entre outros. O conhecimento técnico e as habilidades de cada sujeito devem estar diretamente ligados e dar suporte às competências organizacionais, em especial aquelas consideradas essenciais. Para Dutra (2004) *apud* Oliveira (2007) as entregas esperadas de cada membro da organização devem estar focadas naquilo que é essencial. Conclui-se, portanto, que aquilo que as empresas esperam de seus funcionários fundamentam o desenvolvimento das competências. Da mesma forma, os instrumentos e ferramentas de gestão de pessoas devem estar direcionados de forma consistente com os objetivos estratégicos da organização (OLIVEIRA, 2007).

4. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências é um processo circular, que envolve desde os níveis corporativos até o individual, e que faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, onde a estratégia corporativa (missão, visão de futuro e objetivos) é referência para todas as ações para captar e desenvolver as competências necessárias para atingir seus objetivos, como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, etc (BRANDÃO, 2001). De acordo com Resende (2003) *apud* Benetti *et al.* (2007, p. 185), o conceito de Gestão por Competências traz às organizações “estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração”. A implementação de uma Gestão por Competências requer, inicialmente, uma identificação profunda das Competências Essenciais da organização. Hamel e Prahalad (1995) *apud* Oliveira (2007) propõem, portanto, que a Competência Essencial é o ponto de partida para todo o processo de funcionamento da organização e para o direcionamento da Gestão por Competências.

Os modelos de Gestão por Competências tem o objetivo de “planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio”, onde um modelo sugerido por Lenaga (1998) *apud* Brandão (2001, p. 11) identifica qual a intenção estratégica da empresa e seus objetivos e metas e, posteriormente, localiza quais os *gaps* (ou lacunas) entre as competências já disponíveis na empresa e aquelas que são necessárias para o alcance de tais objetivos. Em outras palavras, a ideia é que as lacunas entre o que a organização pode fazer e o que os clientes esperam que ela faça sejam eliminadas (STEWART, 1998 *apud* BRANDÃO, 2001).

4.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho busca, por meio de metodologia sistematizada, mensurar o desempenho humano em relação a metas e objetivos claros e pré-determinados, definidos de forma conjunta entre empresa e funcionário, visando a gestão e o desenvolvimento das pessoas (BENETTI *et al.*, 2007).

Dentro de um contexto de cada vez maior competitividade, um processo de avaliação de desempenho dos empregados de uma empresa deve estar diretamente alinhado às estratégias e expectativas do negócio. Isto significa que a Gestão do Desempenho está totalmente atrelada à Gestão do Negócio, onde o alcance dos objetivos reflete a eficiente alocação e uso dos talentos, da competência humana e dos componentes da estrutura produtiva da empresa (BENETTI *et al.*, 2007). Marconi (2003) *apud* Freitas (2010) complementa que o alinhamento dos objetivos individuais às metas do negócio faz com que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados apresentados pela organização, gerando maior envolvimento entre os empregados de todos os níveis hierárquicos.

Dessa forma, as avaliações de desempenho servem como base para a compensação dos resultados apresentados pelos funcionários, trazendo consequências em termos de remuneração e carreira. Além disso, a análise dos resultados trazidos pelos funcionários é utilizada para a tomada de decisões referentes a promoções, transferências, rescisões, norteamento das necessidades de treinamentos, adequação do indivíduo ao cargo, etc (ROBBINS, 2004 *apud* FREITAS, 2010).

Os resultados obtidos pelas avaliações de desempenho levam a empresa a traçar um plano de desenvolvimento para o empregado com base em suas reais necessidades através de uma base de critérios concretos, claros e objetivos, tornando este processo menos subjetivo (BENETTI *et al.* 2007). Para Bohlander *et al.* (2003) *apud* Benetti *et al.* (2007), os resultados das avaliações de desempenho possuem dois objetivos: a) administrativos, já que servem como ferramenta para as decisões relacionadas a aproveitamento e carreira das pessoas, e b) de desenvolvimento, pois o *feedback* fornecido pela avaliação leva a uma discussão dos pontos fortes e fracos dos empregados e a um consequente desenvolvimento de sua performance.

Pares ou pessoas com cargos equivalentes também podem avaliar-se entre si, da mesma forma que clientes externos e internos, em um método de avaliação que reúne os diversos elementos que compõem o seu entorno, a chamada avaliação 360°. Esta última revela os diferentes pontos de vista com os quais o funcionário se envolve (CHIAVENATO, 2001 *apud* BENETTI *et al.* 2007). Dentre as diversas formas de avaliação de desempenho de funcionários, cada uma com suas vantagens e limitações, as empresas vem buscando desenvolver novos métodos ou mesclar os já existentes conforme suas diferentes culturas e

realidades, com o objetivo de avaliar da forma mais completa o desempenho de seu colaborador, buscar seu desenvolvimento, aumentar sua produtividade e alinhar aos objetivos estratégicos da organização.

4.2. GESTÃO DE DESEMPENHO

Edwards e Ewen (1996), Lucena (1977) e Aluri e Reichel (1994) *apud* Brandão (2001) apresentam que, comparando-se com as antigas técnicas de avaliação de desempenho, onde somente o superior realizava o diagnóstico das forças e fraquezas de seus empregados, a gestão de desempenho mostra-se como um conceito alternativo onde somente o trabalho que foi previamente planejado é objeto de avaliação. É também, além da comparação entre o que se espera do empregado em termos de resultados e a sua atuação efetiva, um acompanhamento dos eventuais desvios para garantir que o trabalho realizado corresponda ao que foi planejado anteriormente.

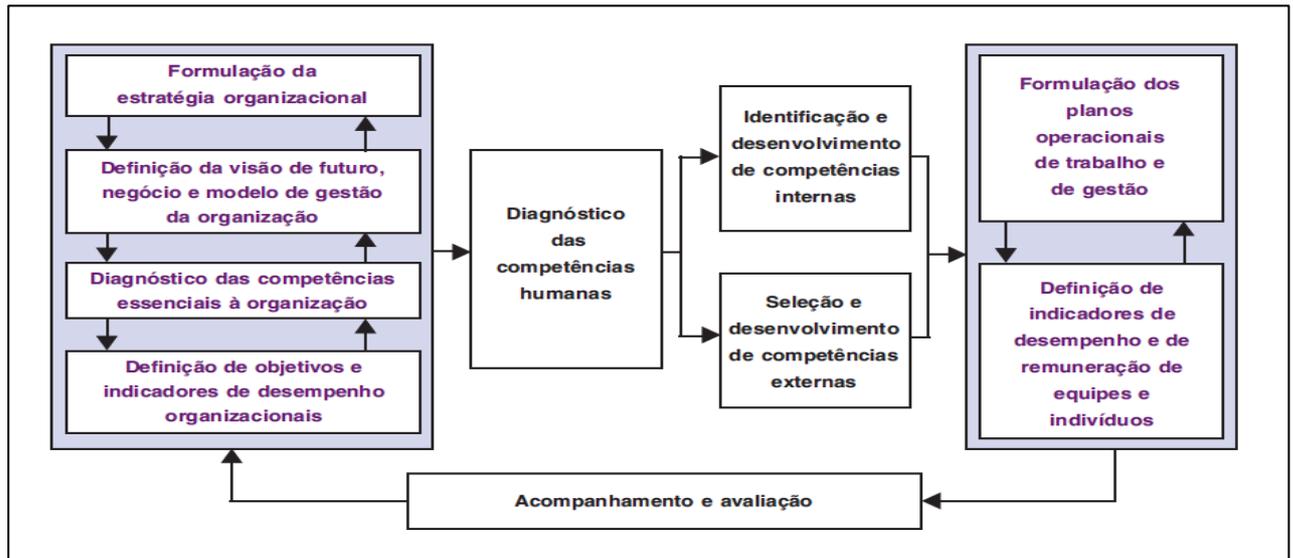
A gestão de desempenho não se restringe ao nível individual, estendendo-se também aos níveis corporativo, divisional e grupal. Isto significa que são avaliados também os objetivos macro, a sustentabilidade da empresa, os objetivos de cada divisão ou unidade de negócio, as equipes, etc. Assim, percebe-se que a gestão de desempenho diz respeito a um processo sistêmico de gestão, dando a possibilidade de desenvolver ou corrigir eventuais desvios de estratégias, objetivos, processos, políticas, entre outros, visando a continuidade do negócio e alcance dos objetivos (BRANDÃO, 2001).

4.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Quando a avaliação ocorre no nível individual, analisa-se não somente o resultado que foi entregue, mas também o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que foram utilizados para que fosse atingido. “O resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo” (BRANDÃO, 2011, p. 13).

A Figura 1 representa as etapas do planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho a partir da constatação de quais competências são essenciais para a empresa, considerando desde o nível corporativo até o individual.

FIGURA 1: PROCESSO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS



Fonte: GUIMARÃES et al, 2000 apud BRANDÃO, 2001.

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com as estratégias da organização (TAYLOR, BEECHLER e NAPIER, 1999 apud BRANDÃO, 2001, p. 13).

4.4. PLANO DE SUCESSÃO

Conforme visto anteriormente, a avaliação de desempenho serve como subsídio para a tomada de decisão em diversas ações e subsistemas de Recursos Humanos, dentre eles: necessidades de treinamentos, contratações, demissões, promoções e também para o plano de sucessão. A área de Recursos Humanos tem a responsabilidade de identificar, desenvolver e manter os talentos dentro das companhias, assim como é também papel dos líderes desenvolver seus subordinados para que estejam aptos a assumir seus cargos em cenários de mudanças.

O plano de sucessão apresenta-se neste contexto como importante ferramenta através do planejamento antecipado para substituição de funcionários-chave, dentro de mapas de carreira factíveis nas organizações. Este planejamento é fundamental para que haja uma continuidade institucional (ASHER, 2008). O mesmo autor (2008) afirma que estes planos incluem avaliações das experiências, qualificações e competências requeridas para que ocorra o avanço e também um alto desempenho após a promoção.

4.5. PLANO DE RECOMPENSAS

Outra importante ferramenta da gestão de RH é o Plano de Recompensas. As recompensas podem ser extrínsecas (resultados positivos de trabalhos realizados e que são

dados por outra pessoa ou grupo) ou intrínsecas (aquilo que é percebido pela pessoa após a realização de uma tarefa, sendo independente de outras pessoas do ambiente de trabalho) (SCHERMERHORN *et al*, 1998).

Focando nas recompensas extrínsecas, para Lawler (1994 *apud* SCHERMERHORN *et al*, 1998, p. 110), o pagamento será uma fonte de motivação quando estiver atrelado a altos níveis de desempenho. “O pagamento por mérito é definido como um sistema de compensação que relaciona um aumento salarial ou de pagamentos a uma medida do desempenho da pessoa [...]”. Por outro lado, há autores que não acreditam na motivação extrínseca e defendem o conceito de reforçadores de comportamento, afirmando que o salário é um reforçador financeiro (FERRÃO, 1999).

Os principais objetivos das recompensas financeiras são: alinhar remuneração a resultados, alavancar resultados estratégicos, aumentar o comprometimento das áreas com os resultados, aumentar a produtividade, recompensar a superação das metas, garantir que os resultados sejam avaliados de maneira objetiva, incentivar processos que tragam melhorias e inovações, etc (FERRÃO, 1999).

5. A ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada iniciou suas operações no Brasil em 1933, instalando sua fábrica no Vale do Paraíba em 1954. Atua no ramo químico-farmacêutico, com produtos voltados para a higiene pessoal, pele, saúde oral, ferimentos, medicamentos e dispositivos médico-hospitalares. No parque industrial do Vale do Paraíba, há em torno de 5.000 funcionários, considerando empregados e terceirizados divididos entre as diversas fábricas.

5.1. O PROGRAMA “5 CONVERSAS”

A empresa pesquisada acredita que todos os empregados são responsáveis pelos resultados, pelo desenvolvimento do negócio e por seu próprio plano de carreira. Para isso, o programa “5 Conversas”, Figura 2, aplicado especificamente para público administrativo, o que representa uma população de aproximadamente 2.000 pessoas, é caracterizado como um ciclo anual que visa a estruturar o processo de criação de objetivos e metas individuais através de conversas específicas que ocorrem ao longo do ano entre gerente e empregados. É importante ressaltar que o departamento de Recursos Humanos incentiva não somente que cinco conversas entre superior e subordinados ocorram durante todo o ano. Conversas informais são importantes e devem ocorrer ao longo do período. No entanto, as “5 Conversas” servem como referência para que ambas as partes alinhem expectativas, objetivos e planos, o que, muitas vezes pela rotina e pelo cotidiano do departamento, são deixados em segundo plano.

FIGURA 02: ESQUEMATIZAÇÃO DO CICLO DAS “5 CONVERSAS”



Fonte: Material disponibilizado pela empresa

5.1.1. Conversa 1: Planejamento de performance

Ocorre entre janeiro e fevereiro de cada ano, a conversa para planejamento de performance é a base de todo o programa. É onde gerência e empregado alinham-se sobre as expectativas e objetivos esperados para o ano e debatem sobre desenvolvimento e planejamento de carreira. Os objetivos traçados para o empregado naquele ano devem ser ligados às metas de sua gerência e também aos objetivos estratégicos do negócio, ou seja, há um “cascateamento” das metas organizacionais em direção às metas individuais. Dessa forma, o funcionário, ao perceber a sua contribuição e o impacto de suas metas para as estratégias corporativas, se sente mais envolvido, engajado e responsável em relação à busca pelos objetivos de negócio.

Além de saberem “o que” é esperado deles, os empregados devem traçar o “como” eles atingirão seus objetivos, através de comportamentos de liderança. Para isso, a empresa se baseia no GLP (*Global Leadership Profile*), ou Perfil de Liderança Global. Aqui na conversa 1 cada empregado deve traçar até oito objetivos que estejam relacionados, principalmente, a finanças, operações, produtos, clientes ou pessoas. Todos os objetivos devem atender ao formato A-SMART, uma sigla que significa:

- *Aligned* (Alinhado): demonstra o “cascateamento” dos objetivos, isto é, especifica como as metas individuais contribuem e impactam os objetivos em nível estratégico. Sendo assim, as metas individuais devem refletir ou serem parte dos objetivos da organização como um todo.
- *Specific* (Específico): quando utilizada uma linguagem clara e precisa, não há dúvidas sobre o que é esperado do funcionário.
- *Measurable* (Mensurável): ao estabelecerem-se padrões, pode-se ter a certeza de quando uma meta foi atingida.
- *Attainable* (Exequível): significa que as metas devem ser desafiadoras, porém realistas.
- *Results-Oriented* (Voltado para Resultados): é a linguagem para garantir que o resultado está sendo mensurado.
- *Time-Bound* (Prazos): período de tempo dentro do qual as metas deverão ser atingidas.

GLP – Perfil Global de Liderança

O GLP (*Global Leadership Profile*), que significa Perfil de Liderança Global, é o conjunto de dez competências que a empresa considera essenciais para a conduta e alcance de objetivos do empregado. No momento desenho dos objetivos, cada empregado deve identificar e descrever duas competências que serão críticas para que as metas do ano sejam alcançadas. É o “como” será feito para atingir os objetivos. As dez competências são:

- Integridade e ações baseadas nos valores da empresa: habilidade em construir confiança, apresentar os problemas com transparência e demonstrar real interesse pelas pessoas.
- Pensamento estratégico: habilidade em apresentar direcionamento para um futuro melhor, motivação para tornar as coisas melhores do que antes e comportar-se como um agente transformador.
- Orientação para o todo com atenção aos detalhes: habilidade em centrar-se nos detalhes e ampliar sua visão conforme necessário, operando nos campos “macro” e “micro” simultaneamente.
- Desenvolvimento de talentos e da organização: habilidade em motivar e engajar outras pessoas para atingir determinada ação.
- Curiosidade intelectual: disposição para experimentar e aprender e habilidade em perceber oportunidades e incentivar novas ideias.
- Colaboração e trabalho em equipe: habilidade em colocar os interesses da empresa acima de seus próprios, em construir de equipes, inspirar e atrair adeptos etc.
- Senso de urgência: habilidade em trabalhar de maneira proativa a problemas e oportunidades e em agir rapidamente quando necessário.
- Assumir riscos calculados: habilidade em assumir riscos e em aprender com suas experiências.
- Autoconhecimento e adaptabilidade: capacidade de adaptação e flexibilidade a mudanças; disposição em aprender com outras pessoas.
- Voltado para resultados e performance: habilidade em assumir responsabilidade pessoal pelos resultados; foco nos clientes e na criação de valor.

Plano de Desenvolvimento e Planejamento de Carreira

Além dos objetivos individuais atrelados aos objetivos estratégicos e da definição das competências essenciais e críticas para o seu cumprimento, empregado e gerente criam um plano de desenvolvimento que irá servir como base para a carreira do funcionário. São analisados os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento, as competências funcionais, possíveis oportunidades de aprendizado e são identificadas as aspirações de carreira e os interesses do empregado. Todos estes itens acordados entre liderança e empregado (os objetivos, as competências críticas e o plano de desenvolvimento e planejamento de carreira) são especificados em um formulário padrão divulgado pelo RH e servem como referência para as conversas posteriores.

Antes do início do ciclo, o RH promove sessões de treinamentos sobre o programa voltados para o público-alvo: os líderes individuais, que são os empregados avaliados, e os líderes de pessoas, que fazem a avaliação de desempenho de seus funcionários, da mesma forma em que são avaliados por seus superiores. Os gestores recebem um treinamento mais aprofundado, que abrange não só os conceitos do programa “5 Conversas”, como também ações para ter uma conversa eficaz com seu funcionário, para desenhar um plano de desenvolvimento com solidez, ferramentas para o planejamento de carreira, guia para *feedbacks* etc.

5.1.2. Conversa 2: Performance de meio de ano

A conversa número dois consiste inicialmente de uma auto-avaliação feita pelo funcionário a respeito de seu progresso em relação aos objetivos traçados na conversa 1. Da mesma forma, o gestor faz uma avaliação sobre o desempenho de seu subordinado até aquele momento, podendo acrescentar *feedbacks* de outras pessoas de diferentes departamentos com quem o empregado trabalha em projetos e atividades específicos. Assim sendo, nesta fase:

- O empregado recebe seu *feedback* semestral;
- O que já foi atingido é comparado ao que é esperado (“o que”);
- É analisado se as competências do GLP estão sendo empregadas (“como”);
- São definidos os próximos passos;
- São feitos quaisquer ajustes ou atualizações nos objetivos desenhados no início do ano em caso de necessidade, alterando-se prazos, metas ou orçamentos, por exemplo, para adequar-se a uma mudança no cenário no qual se encontra o departamento ou a organização.

Conforme já citado, espera-se que esta não seja a única conversa entre gerentes e funcionários após o desenho dos objetivos no início do ano. Ao longo dos meses, é importante e aconselhável que liderança e equipe façam o acompanhamento dos resultados através de reuniões informais e de acordo com a rotina do departamento. No entanto, a Conversa 2 do Ciclo das “5 Conversas” é uma forma de oficializar e registrar a performance dos empregados.

5.1.3. Conversa 3: Planejamento de sucessão

Nesta fase, liderança e departamento de Recursos Humanos se reúnem e, de acordo com plano de desenvolvimento de carreira traçado na Conversa 1 (conforme item 3.1.1.3) e com o desempenho que vem sendo demonstrado por cada funcionário, é traçado o Planejamento de Sucessão. Cada empregado, conforme com seu desempenho, experiências e competências, é classificado de acordo o tempo necessário para sua preparação e posterior ascensão para outros níveis na estrutura hierárquica da empresa, Quadro 2.

Tempo de Preparação	
<i>Ready now</i> (Pronto Agora)	0 a 12 meses de preparação
<i>Ready later</i> (Pronto Mais Tarde)	12 a 36 meses de preparação
<i>Ready future</i> (Pronto no Futuro)	36 a 60 meses de preparação

Quadro 2: Tempo de preparação de empregados para assumir posições em níveis acima na estrutura.

Fonte: material disponibilizado pela empresa

A importância desta fase está no fato de a organização se antecipar para determinar quais os empregados com potencial para assumir futuros cargos, especialmente posições críticas, como de gerência e diretoria, da mesma forma em que se percebem para quais os cargos será necessário investir no desenvolvimento de futuros líderes. As Conversas 2 e 3 geralmente ocorrem simultaneamente, entre os meses de Junho e Julho de cada ano.

5.1.4. Conversa 4: Performance de final de ano

Nessa fase, o empregado é avaliado pelas suas entregas e pelos resultados de seus projetos. O principal é comparar os resultados esperados e planejados com aquilo que foi entregue de fato, bem como as competências comportamentais e de liderança (GLP) que foram utilizadas para tal.

Escala de Performance

Os empregados são avaliados e recebem notas que variam de 1 a 9, que seguem a escala de performance nas Figuras 3 a 5. Para facilitar a análise da descrição de cada uma das notas, consideremos:

-  *linha de base*
-  *desempenho acima da linha de base*
-  *não desempenha*

FIGURA 3: ESCALA DE PERFORMANCE

<p>Nota 1</p>	<p>A performance do empregado consistentemente não atende aos padrões de trabalho.</p> <p>Representação visual 1:</p>  <p>Requer uma ação corretiva imediata.</p>
<p>Notas 2 e 3</p>	<p>A performance do empregado marginalmente atende, mas ocasionalmente está abaixo dos padrões aceitáveis da posição.</p> <p>Representação visual 2:</p>  <p>Representação visual 3:</p>  <p>Empregados com notas 3 requerem melhoria de desempenho com planos de ação até a próxima avaliação, no ciclo seguinte.</p>
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Projetos não são completados em tempo hábil . Não consegue gerenciar prazos . Pouca iniciativa . Praticamente nenhuma responsabilidade pelo trabalho . Imperfeições no trabalho . Resposta marginal <p>OBS:</p> <p>Para classificação 2: o descrito acima ocorre em mais de 50% das vezes</p> <p>Para classificação 3: o descrito acima ocorre em 30% das vezes.</p> <p>Nesses casos, um Plano de Aperfeiçoamento de Performance é iniciado.</p>

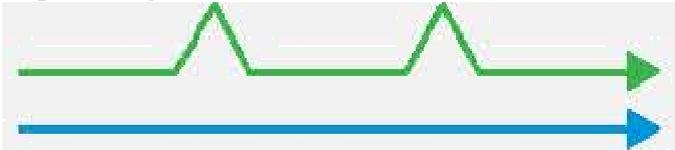
Fonte: Adaptado dos documentos da empresa.

FIGURA 3: ESCALA DE PERFORMANCE (continuação)

Nota 4	<p>A performance do empregado normalmente atende aos padrões da posição. Representação visual 4:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Atinge a meta na maioria das vezes . Completa as responsabilidades básicas da posição . Exige orientação e supervisão regulares . Falta de iniciativa . Não possui aperfeiçoamento e inovação de processo
Nota 5	<p>A performance do empregado consistentemente atende e às vezes supera os padrões da posição. Representação visual 5:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Realiza trabalhos . Cumpre metas, superando-as às vezes . Demonstra iniciativa e entusiasmo . Demonstra pró-atividade e colaboração . Sabe diferenciar prioridades . Demonstra perspicácia organizacional . Prevê os impactos de suas decisões/ações sobre outras pessoas
Nota 6	<p>A performance do empregado consistentemente atende e frequentemente supera os padrões da posição. Representação visual 6:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Consistentemente atinge resultados que atendem ou superam as expectativas . Ouve e age de forma adequada às contribuições de todos os níveis e direções . Busca o <i>feedback</i> construtivo e está comprometido com seu crescimento pessoal . Desafia padrões para identificar diferentes maneiras de efetuar as coisas de forma melhor e mais rápida . Pensa estrategicamente . Demonstra forte liderança . Trabalha de maneira efetiva em circunstâncias incertas . Pensa analiticamente para entender uma situação . Gerencia efetivamente a complexidade

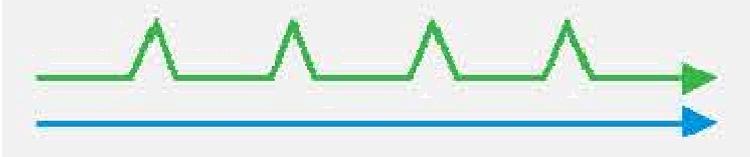
Fonte: Adaptado dos documentos da empresa.

FIGURA 3: ESCALA DE PERFORMANCE (continuação)

<p>Nota 7</p>	<p>A performance do empregado consistentemente supera os padrões da posição. Representação visual 7:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sugere novas ideias . Mantém-se atualizado e utiliza informações e tecnologias emergentes . Demonstra paixão e entusiasmo pelo negócio . Estabelece altos padrões pessoais para alcançar os resultados exigidos . Apresenta forte presença de competências de liderança: responsável, motivado e voltado para resultados . Pensa e age além do escopo de suas responsabilidades imediatas . Oferece liderança firme em situações complexas . Torna o complexo de fácil entendimento para outras pessoas . Assume riscos de maneira prudente . Traduz a visão estratégica em metas, prioridades e desafios compreensíveis . Serve de modelo para a mudança esperada em outras pessoas
<p>Nota 8</p>	<p>A performance do empregado consistentemente supera os padrões da posição ocasionalmente em um grau significativo. Representação visual 8:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sobressai-se no gerenciamento de complexidade . Oferece ideias inovadoras com resultados . Serve de exemplo para compromisso e responsabilidade pessoal . Tem sucesso em circunstâncias incertas . Gerencia a resistência a mudanças de maneira efetiva . Obtém resultados substanciais e significativos . Considera os interesses de todos ao tomar decisões . Demonstra visão estratégica do negócio . Exige a busca de metas ambiciosas para si próprio e para os outros . Inspira entusiasmo e compromisso em outras pessoas

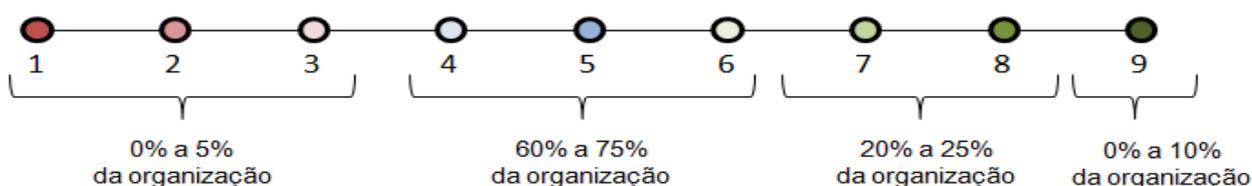
Fonte: Adaptado dos documentos da empresa

FIGURA 3: ESCALA DE PERFORMANCE (continuação)

Nota 9	<p>A performance do empregado consistentemente supera os padrões da posição em um grau significativo. Representação visual 9:</p> 
	<p>Critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Processa informações com rapidez . Mobiliza e implementa recursos para que o trabalho seja bem feito . Cria consenso e influencia resultados em situações com autoridade limitada . Tem conhecimento equilibrado em várias funções . Demonstra habilidades interpessoais excepcionais, estimulando talentos por toda a empresa . Sua inovação é transformacional . Enfrenta desafios de forma extraordinária

Fonte: Adaptado dos documentos da empresa

FIGURA 4: DISTRIBUIÇÃO DAS NOTAS DE PERFORMANCE



Fonte: Adaptado dos documentos da empresa

Antes de comunicar o empregado sobre sua nota (entre dezembro e janeiro), são realizadas sessões de “calibração” entre gerência e RH. O objetivo é orientar os gestores sobre qual nota cabe ao funcionário de acordo com suas entregas e comportamentos, bem como garantir a distribuição correta das notas de acordo com o esquema demonstrado na Figura 6.

5.1.5. Conversa 5: Remuneração de final de ano

Concomitante à Conversa 4 (Performance de Final de Ano), acontece a Conversa 5: Remuneração. De acordo com a nota recebida, o funcionário é reconhecido com um bônus, que é incorporado ao salário, ou mérito, uma premiação financeira. Novamente cada área, juntamente com o RH, faz o planejamento dos valores pagos, considerando diversos fatores, como: a nota performance de cada empregado, o orçamento disponível e a localização do empregado dentro da faixa salarial.

Para exemplificar este último item: um empregado pertence à faixa salarial que varia de R\$ 36.000/ano a R\$ 60.000/ano. Se ele estiver há vários anos na mesma faixa, ele provavelmente estará perto dos R\$ 60.000/ano, considerando todos os aumentos de salário e

bônus que ele recebeu ao longo do tempo. Nesses casos, é preciso atenção para que seu salário não ultrapasse o máximo da faixa. Fechadas as notas de performance e os bônus e méritos, os empregados são comunicados pelos seus gerentes e recebem o feedback anual sobre seu desempenho, acontecendo efetivamente, portanto, as Conversas 4 e 5.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a evolução da Gestão de Pessoas e considerando um mercado cada vez mais acirrado, a valorização de talentos é tratada como grande importância pelas empresas, o que ficou bastante claro analisando o programa “5 Conversas.” Este programa aplica na prática diversos conceitos citados na revisão bibliográfica, como: Competências, Avaliação e Gestão de Desempenho, “Cascadeamento” de Objetivos, Performance, Plano de Sucessão, Compensação, etc.

Estabelecer um ciclo de conversas incentiva um contato maior entre gerência e subordinados, abrindo espaço para feedbacks construtivos e desenvolvimento de competências e habilidades. O departamento de Recursos Humanos, através deste programa, apoia todos os gestores para que os objetivos traçados para a organização como um todo, ou seja, que dizem respeito às estratégias de negócio, sejam repassados, de maneira direta ou indireta, para todos os empregados. Ao entender o seu papel na organização, o funcionário se sente mais engajado e motivado a atingir seus objetivos individuais.

Além disso, através do desenvolvimento de um plano de carreira, o empregado passa a ser responsável por sua própria carreira. E, com o plano de sucessão, a empresa identifica as áreas onde há talentos prontos ou que ainda precisam ser desenvolvidos para assumirem posições importantes na organização. Por fim, o pagamento de bônus e méritos é a forma de recompensar os funcionários com melhores desempenhos e motivá-los para que, no próximo ciclo, os objetivos traçados sejam ainda mais desafiadores e possam desenvolver importantes competências para o crescimento do negócio.

REFERÊNCIAS

ASHER, Donald. **Quem é promovido, quem não é e por quê:** gestão estratégica de carreira. São Paulo: Editora Gente, 2008.

BENETTI, Kelly; *et al.* **Avaliação de desempenho por competências:** A realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. RCA - Revista de Ciências da Administração; v. 9; n. 19; p. 179-198; set/dez. 2007.

BRANDÃO, Hugo P.; *et al.* **Gestão de Desempenho por competências:** integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração Pública, 2008.

BRANDÃO, Hugo P; GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de competências e gestão de desempenho:** tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração de Empresas, 2001.

BRUNO-FARIA, Maria F.; BRANDÃO, Hugo P. **Gestão de Competências:** Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. Curitiba: RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.7; n.3; jul/set 2003.

DUTRA, Joel; HIPÓLITO, J. Antonio; SILVA, Cassiano. **Gestão de pessoas por competência:** o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Curitiba: RAC - Revista de Administração Contemporânea, v.4; n.1; p. 161-176; jan/abr. 2000.

FERRÃO, Eliene. **Gestão Estratégica de Sistemas de Recompensa de Pessoas.** Nova Venécia: UNIVEN – Universidade de Nova Venécia, 1999

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias Competitivas Essenciais:** Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. Gestão e Produção; v.10; n.2; p. 129-144; ago. 2003.

_____. **Construindo o Conceito de Competência.** Curitiba: RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 5, 2001

FREITAS, Wesley; JABOUR, Charbel. **Rumo à Gestão Estratégica de Recursos Humanos?** Estudo de Caso em uma Organização Pública Paulista. RCA - Revista de Ciências da Administração; v. 12; n. 26; p. 163-188; jan/abr. 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist.** Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.

OLIVEIRA, Márcia Regina. **Avaliação de gestores baseada na gestão por competências:** o caso de uma empresa de alta tecnologia. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2007.

SCHERMERHORN J.; HUNT, J.; OSBORN, R.; **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** São Paulo, Bookman Editora, 1998.

SOUZA, Anacleide; *et al.* **Capital intelectual nas organizações na era do Conhecimento.** Nova Venécia/ES: Faculdade de Nova Venécia, 1999.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. São Paulo: Univ. de São Paulo, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.