

## UNIDADE 3 – FATORES RELEVANTES NA GESTÃO DE PESSOAS

### MÓDULO 1 – COACHING

**01**

#### 1 - O QUE É COACHING?

Quando se fala em Gestão de Pessoas, alguns pontos devem ser ressaltados. Já conhecemos grande parte dos mecanismos e estratégias que levam uma organização ao sucesso. Porém, é importante lembrar que a organização é composta de tecnologia e forte estrutura e a pedra fundamental para o sucesso são as pessoas. O desafio dos nossos tempos é lidar com pessoas de forma coerente e apropriada.



Um dos maiores desafios das organizações é possibilitar às pessoas produzir mais, melhor e com satisfação, bem como saber o que causa impacto nos resultados obtidos nos relacionamentos pessoais.

O processo de *coaching* é uma das técnicas mais úteis para o aumento da produtividade.

O *coaching* é estilo de relacionamento ou um processo em que uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado.

**02**

Afinal, como valorizar, motivar, desenvolver e treinar grupos de pessoas, se estes se apresentam tão semelhantes? Sabe-se que cada grupo tem suas especificidades, mesmo tendo aspectos em comum. Como agir para que as peculiaridades dos grupos sejam respeitadas e valorizadas sem afetar a produtividade da organização? Esse é um bom desafio. Precisamos produzir sim, mas precisamos de pessoas felizes fazendo bem aquilo que sabem, gostam ou tenham habilidades para tal. Seria isso um sonho? Claro que não! Basta saber usar as ferramentas certas adequadamente.

Afinal, o que vem a ser *coaching*? Fala-se, hoje, em diferentes técnicas e modalidades para melhorar a performance organizacional. Uma delas – o grande sucesso no interior das organizações chama-se *coaching*. O termo *coach* é inglês e está relacionado à idéia de treinador, ou aquele que acompanha a performance do atleta, verificando seus pontos fortes e orientando na melhoria dos pontos fracos. O termo é amplamente utilizado usado no meio esportivo.



03

O *coach*, muitas vezes, é confundido com a figura do conselheiro, mentor ou guru. O grande diferencial do *coach* é que este tem o compromisso de apoiar seus clientes na realização das metas traçadas; atua, pois, no campo do desempenho, dando apoio ao seu cliente. Cliente, nesse caso, a pessoa, isto é, o colaborador da organização.

No meio organizacional, o *coaching* poderia ser descrito como processo que visa descobrir as potencialidades existentes entre colaboradores, possibilitando que o potencial humano, seja em nível intelectual, técnico ou emocional, circule de maneira livre e equilibrada no interior da organização, trazendo benefícios para todos os envolvidos.

Muitas organizações fazem questão de que seus líderes tenham acompanhamento de um *coach*, pois estes atuam nas equipes para alcançar objetivos propostos pela organização.



04

Os *coaches* de executivos entram em cena para auxiliar esses líderes a alcançar os objetivos. São profissionais treinados e preparados principalmente para lidar com processos de mudança.

O objetivo é tirar o máximo de oportunidades das diferenças e similaridades existentes entre os colaboradores. O *coach* deve ser visto como um amigo-colaborador. Aquele profissional que tem a função de orientar, de mostrar o caminho mais adequado para o sucesso profissional.

O administrador, em sua posição de gerenciamento, pode também desenvolver essa atividade. Esse trabalho permite fortalecer as redes internas e externas de relacionamentos, como suporte ao desenvolvimento das pessoas.

O que é preciso para ser um *coach*? Como desenvolver essa habilidade?

Pois bem, muitas pessoas podem ser “*coach*”, porém, administradores que têm interesse especial pelo desenvolvimento de pessoas já possuem pontos favoráveis.



05

É preciso gostar de ajudar, ficar feliz com o crescimento do outro sem necessariamente esperar nada em troca. Possuir valores humanos que respaldem o desejo de ajuda ao próximo. O *coaching* é uma competência que pode ser desenvolvida pelo administrador visto que ele lida com pessoas das organizações. É importante que entre o *coach* e seu cliente haja vínculo de confiança.

Conhecendo bem as pessoas de sua organização, o administrador que se propõe a ser *coach* poderá ajudar a identificar o gap entre a visão de futuro dessas pessoas e as suas competências, indicando em que pontos as pessoas precisam investir para aumentar suas competências.

*coaching*, na prática, é papel que envolve comprometimento em apoiar alguém a atingir determinados resultados. É dar ao colaborador ou ao líder o suporte necessário para que ele possa desenvolver suas

potencialidades intelectuais, emocionais e técnicas. A colaboração pode ocorrer de forma espontânea, como por exemplo, quando um colaborador procura o *coach* para resolver um problema.



06

A ajuda pode, ainda ocorrer por iniciativa do *coach* ao perceber que o colaborador está precisando de orientação. Caso o apoio não seja aceito, cabe ao *coach* lidar com essa situação, sem interpretar a negativa como rejeição, pouco caso ou falta de confiança na sua pessoa.

Na relação de *coaching* é importante que as duas pessoas se conheçam bem, ou que a relação esteja caminhando para conhecimento mais aprofundado, que a confiança seja a mola mestra da relação. Às vezes isso leva algum tempo para acontecer.



O trabalho de um *coach* é muito sério e de suma importância, não apenas para os envolvidos, mas para a própria organização. O resultado a ser obtido não deve significar sucesso somente para a organização. O *coach* deve se preocupar com a pessoa como um todo.

**07**

Na relação com o cliente-colaborador, o *coach* deve:

- Estimulá-lo a identificar seus valores essenciais, expressá-los e desenvolver uma postura de integridade pessoal;
- Desafiá-lo a criar uma visão de futuro para si mesmo;
- Ajudá-lo a utilizar ao máximo a sua energia criadora.

Nesse processo de trabalho o crescimento é mútuo, e o *coach* deve apoiar a pessoa até que ela atinja o resultado desejado. Pode-se dizer que é um processo às vezes demorado, mas o investimento, na maioria das vezes, é compensador. Muitas vezes, uma terapia se faz necessária para o cliente, e caso o *coach* perceba isso, cabe-lhe orientar o colaborador a procurar a ajuda necessária para melhorar a sua performance.

O *coach* deve valorizar cada conquista de seu orientando (se é que podemos chamar assim). Seu objetivo é garantir que ele alcance seus objetivos. Com acompanhamento dessa evolução e apoio nos momentos difíceis, o colaborador irá sentir-se seguro e avançará na jornada do próprio crescimento.

**08**

Pode-se dizer que o *coaching* também é uma forma de empowerment, pois dá poder a pessoa para que adquira competência e se firme na sua vida profissional de forma confiante.

Se estivermos voltados para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações, veremos que este trabalho traz resultados positivos para todos.

O crescimento é mútuo: à medida que o colaborador cresce e se desenvolve, o *coach* também evolui, pois adquire experiência e sente-se útil no processo de transformação de outra pessoa. Esse sentimento de compartilhar é muito prazeroso e faz bem a todos os envolvidos.

Existem algumas armadilhas com as quais o administrador deve ter cuidado. Uma delas é evitar colocar-se no lugar de pai ou professor do colaborador. Como em nossa vida social é comum que tenhamos essas duas posturas, como norteadoras de nossas escolhas podem incorrer nesse erro replicando um papel que na prática é indevido.

**09**

Muitas vezes o administrador, em seu papel de *coach*, é tentado a tratar o colaborador como um filho, o que deve sempre ser evitado. Devemos ter em mente que o contexto emocional e a estrutura de poder estabelecida é completamente deferente da que vivemos em nossos lares.



Ser *coach* exige muita experiência, dedicação, grande comprometimento e alto nível de equilíbrio emocional.

O ser humano tem necessidade de ser valorizado e reconhecido por seus pares. É importante ter alguém em quem confiar e nos dar apoio.

Nas organizações esse alguém é a figura do *coach*, pois cabe a este mostrar as diretrizes para o caminho desejado com o menor número possível de obstáculos.

10

## 2 - A PRESENÇA DO COACH É IMPORTANTE?

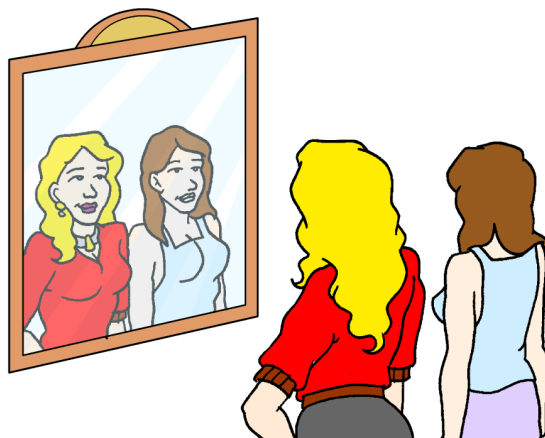
O processo de *coaching* nas organizações é importante por que:

- permite atender necessidades específicas das pessoas,
- viabiliza a condução direta e concreta do potencial dos colaboradores;
- auxilia o desenvolvimento adequado de seus níveis de competência.

O processo de *coaching* representa um fio condutor em que as necessidades e anseios individuais e organizacionais podem ser atendidos.

Por meio desse processo, o colaborador aprende a confiar em sua potencialidade, e tem suporte para superar obstáculos.

O ser humano precisa ser compreendido e apoiado em seus empreendimentos. Por sua própria natureza, o homem, tem o outro como parâmetro para o desenvolvimento de suas ações. É por meio do olhar do outro que vemos as nossas criações e produções.



11

Todos precisam ser valorizados pelos esforços que empreendem e pelos resultados que alcançam. Mesmo as pessoas mais competentes sentem esse tipo de necessidade.

O processo de *coaching* nas equipes gera um clima de cooperação e satisfação no desempenho do trabalho. Quanto mais madura for a relação estabelecida entre os membros, mais facilmente fluirá esse processo.

O *coach* deve dar autonomia para que as pessoas caminhem sem interferências ou intolerância.

Muitas vezes o *coach* fica tentado a proteger o orientando, evitando que ele erre e sofra. Isto é um grande erro, pois, nesse momento, sem perceber estará estabelecendo uma relação parental.



Existem situações nas quais o cair e o levantar, o aprender com os próprios erros é importante para o crescimento profissional. Cabe ao *coach* discernir quando isso deve e pode acontecer.

**12**

Em muitas situações, o processo de *coaching* pode ser interessante e muito produtivo. As situações abaixo expostas alteram, muitas vezes, o desempenho do colaborador:

- momentos de transição dentro da equipe ou da organização,
- novas contratações,
- situações de excesso de perfeccionismo o que acarreta atraso na entrega de atividades e/ou projetos,
- sobrecarga de trabalho levando ao stress,
- inadequação no uso da informação,
- ser preterido para um cargo,
- ser transferido de setor sem motivo aparente,
- promessas não cumpridas, etc.

Cabe ao *coach* analisar com as pessoas envolvidas, o porquê de seus comportamentos, ajudando-as a se reequilibrarem e traçarem novos rumos dentro da organização.

É importante que o *coach*:

- forneça *feedback* a seu cliente;
- ajude-o a compreender esse feedback, o que amplia o nível de consciência e fortalece a auto-estima;
- ajude seu cliente a olhar a situação por um novo prisma;
- conheça sua atitudes, valores, padrões comportamentais, principais sucessos e dificuldades.

**13**

### 3 - COACHING E LIDERANÇA

Existe uma estreita relação entre “*coach*” e “líder”. Todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é um *coach*. Pode-se afirmar que todo *coach* exerce a liderança, uma vez que suas sugestões e orientações, na maioria das vezes, são aceitas e colocadas em prática; ao passo que nem todo líder exerce o papel de *coach*.

Encontramos inúmeros gerentes, supervisores e chefes que, embora ocupando a posição de liderança, não apresentam disposição, nem perfil necessário para desenvolver a atividade de *coaching*. O emprego do processo de *coaching* na organização é prático, útil econômico.



**Quanto ao aspecto prático, pode-se afirmar que esse processo ajuda o próprio *coach* a desenvolver a liderança e a habilidade de relacionamento pessoal.**

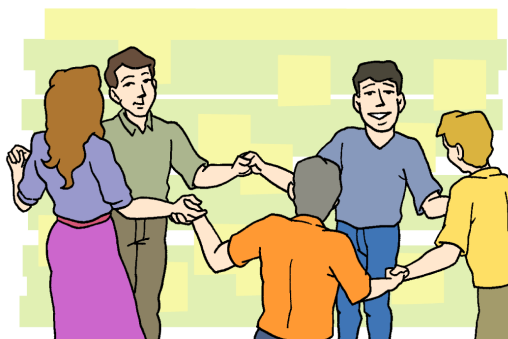
**É um processo útil, porque trabalha com a valorização da “prata da casa”, investindo no crescimento de todos.**

**O processo contribui para diminuir a rotatividade e ampliar o grau de interesse e comprometimento para com a organização, o que acaba tornando o processo econômico, pois tudo isso se reflete na qualidade do trabalho e na produtividade.**

14

Embora se saiba que, dentro de uma organização, o processo de liderança envolve momentos de cooperação e competição, o *coach* em sua prática cotidiana, traz para si o atributo de restabelecer os vínculos inter-relacionais, à medida que valoriza cada funcionário e gera cooperação entre todos.

15



Nesse processo *coaching*/liderança é importante saber identificar quando alguém precisa realmente de *coaching*. Nem sempre é fácil, pois vai depender das relações estabelecidas entre as partes envolvidas.

Primeiramente deve-se considerar o nível de maturidade dessa relação. Quanto mais maduras forem as pessoas, mais fácil se torna pedir ajuda e receber orientação, bem como compartilhar dúvidas, dificuldades e anseios.

O importante é que as partes envolvidas tenham um projeto estabelecido, o qual deverá ser seguido. Tanto *coach* com o colaborador devem se conhecer bem e sentirem-se muito à vontade, para que o grau de confiança flua naturalmente.

16

Não se pode impor um processo de *coaching* a quem quer que seja.

O processo deve fluir de maneira não impositiva e atendendo às necessidades surgidas. O *coach* deve ter em mente que deve sempre respeitar o desejo do outro e não impor o seu desejo.

O *coach* deve evitar a tentação de guiar o outro, ou fazer pelo outro. O conhecimento não pode ser transferido. Deve ser vivenciado, experienciado. Todos nós aprendemos com nossos erros e acertos.



O importante é que o *coach* não ceda a tentação de guiar o outro. O *coach* deve respeitar o ritmo de seu cliente, apoiando-o em suas decisões.

17

Algumas diferenças entre *coach* e líder:

Líder	<i>coach</i>
• Visão de futuro para a organização.	• Interesse e preocupação com o futuro de uma pessoa ou de um grupo.
• Centrado nos resultados.	• Voltado para as pessoas.
• Acompanha o desenvolvimento do negócio.	• Ajuda a pessoa a fazer suas próprias escolhas.
• Preocupa-se com a locação dos recursos disponíveis para o sucesso do negócio.	• Orienta a pessoas a perceber suas necessidades e potencialidades.
• Planeja estratégias para o sucesso do negócio.	• Estimula a criatividade e a capacidade de análise da pessoa.
• O compromisso, em geral, não é com as pessoas, de forma individualizada, e	• Tem compromisso em apoiar e orientar pessoas em direção ao próprio crescimento.

sim com as equipes de trabalho.	
• Tem seguidores.	• Sua função é seguir a pessoa até que o resultado esperado seja alcançado.

Muitas vezes o papel do *coach* é confundido com o de conselheiro ou mentor intelectual, e muitas vezes até com um “guru”, o que não é verdade. Enquanto o conselheiro é fonte de consulta e orientação, o mentor intelectual é fonte de conhecimento e técnica.

O *coach*, por outro lado, atua no campo do desempenho profissional e:

- preocupa-se com o desenvolvimento das diversas competências do colega respeitando suas potencialidades;
- indica o que falta para alcançar a excelência desejada e, em consequência, atingir as metas planejadas;
- influencia os padrões éticos e comportamentais, daí a sua grande responsabilidade na organização.

O ideal é que o *coach* seja escolhido pelo profissional com quem vai atuar, porque isso gera maior confiabilidade por parte de ambos.

18

## 4 - COACHING E OS RECURSOS HUMANOS

Partindo do princípio que, numa visão moderna, os Setores de Recursos Humanos preocupam-se com o crescimento e desenvolvimento das pessoas das organizações, pode-se dizer que a figura do *coach* tem papel preponderante neste setor. Este papel permite agregar maior valor para quem atua na área de desenvolvimento humano, por ter a oportunidade de colocar em prática todos os conceitos e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira profissional.

Podemos dizer que profissionais da área de desenvolvimento humano possuem, também, a função de ser *coach* dos *coaches*. O que significa isso? Caberia a eles orientar aqueles diretores, gerentes ou supervisores que apresentam o perfil de *coach* ou que gostariam de desenvolver essa competência, facilitando processo de *coaching* na organização.

Como *coach*, ele deve estimular o clima de camaradagem, questionando, estimulando o desafiando os envolvidos no processo para desempenharem de forma ideal. A atividade de *coaching* exige conhecimento profundo da própria organização e do processo de *coaching* em si. Conhecer o processo significa praticá-lo com excelência, ser capaz de vivenciar cada etapa, superar as dificuldades, aprender com elas e passar a frente os conhecimentos adquiridos, ampliando a visão de futuro e de planejamento, não só pessoal como organizacional.

O'Neil, em seu livro "*coaching – Treinando Executivos*", levanta algumas questões tais como:



O que você faria se o líder de determinada empresa o procurasse em busca de um *coaching*?

- Qual seria seu objetivo em relação a esse líder?
- Quais seriam os seus objetivos?
- Como você avaliaria sua eficiência?

Essas e outras perguntas são feitas pelos verdadeiros e habilidosos *coaches* todos os dias. Segundo O'Neil, o "*coaching* de executivos é um processo por meio do qual a capacidade e a eficiência dos líderes são incrementadas".

Faz parte do trabalho do *coach*:

- informar a missão e os objetivos da organização, mostrando as oportunidades e os desafios que se apresentam.
- ajudar a gerar resultados analisando a conseqüências dos mesmos.
- apreciar as iniciativas e orientar no sentido de desenvolvimento de relacionamentos internos e externos

- apresentar pontos e situações que facilitem as interações resultando num ótimo desempenho de equipe.

Enfim, o trabalho do *coach* é mostrar ao envolvido as suas condições de momento, suas potencialidades e o que é de fundamental importância ser desenvolvido para alcançar sucesso para si e para a organização em que trabalha.

O *coach* deve ser capaz de avaliar com rapidez as reais capacidades do líder e o grau de atenção que ele presta a cada uma delas. Um dos principais objetivos do *coaching* é colocar o líder ao lado de sua equipe de trabalho. Com isso a possibilidade de troca e participação tanto de líder quanto dos colaboradores se torna maior.

Ainda segundo O'Neil, são quatro os componentes essenciais do *coaching* de executivos:

- Manter orientação voltada para resultados. A tarefa do *coach* é definir missão que acompanhe o impulso do líder por resultados.
- Participação – o *coach* torna-se um companheiro de jornada do executivo durante a busca deste por mais competência e eficiência.
- Colocar o executivo diante de seus desafios específicos de liderança.
- Vincular o comportamento da equipe aos objetivos finais da organização.

O processo de *coaching* visa atingir resultados concretos por meio do desenvolvimento da capacidade das pessoas envolvidas; ajudar líderes e colaboradores a aplicarem de forma estruturada e coerente todos os conhecimentos acumulados ao longo da vida profissional.

Para finalizar, podemos dizer que o método de trabalho – *coaching* exige muita habilidade de quem o pratica, além de muito conhecimento a respeito de organizações, comportamento organizacional e suas mudanças.

20

## RESUMO

O *coaching* pode ser descrito como o processo que visa descobrir as potencialidades existentes entre colaboradores. Possibilita que o potencial humano – seja em nível, intelectual, técnico, emocional – circule de maneira livre e equilibrada no interior das organizações, trazendo benefícios a todos os envolvidos.

O *coach* é o profissional cuja função é orientar, mostrar o caminho mais adequado para o sucesso profissional, preocupando-se com o desenvolvimento das competências dos “clientes”.

Ter um processo de *coaching* na organização é prático, útil e econômico. Sua visão é de melhoria para a excelência.

O *coach* não tem a função de educar nem formar, mas dar a assessoria necessária ao profissional para que ele alcance as referidas metas.

Numa relação de *coaching* é importante que as duas pessoas se conheçam bem, que a relação esteja caminhando para conhecimento aprofundado e que a confiança seja presente na relação.

O *coach* deve estimular um clima de camaradagem, questionando sempre, estimulando ou desafiando o sujeito envolvido no processo para desempenhar no seu nível ideal. O *coach* exerce liderança à medida que suas sugestões e orientações são aceitas e colocadas em prática.

O processo de *coaching* visa atingir resultados concretos por meio do desenvolvimento da capacidade das pessoas envolvidas. Visa também ajudar líderes e colaboradores a aplicarem de forma estruturada e coerente todos os conhecimentos acumulados ao longo da vida profissional, abrindo espaço para reflexão sobre as ações que precisam ser modificadas, bem como conhecimentos a serem adquiridos para o sucesso pessoal e organizacional.

### UNIDADE 3 – FATORES RELEVANTES NA GESTÃO DE PESSOAS

#### MÓDULO 2 – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

**01**

#### **1 - A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Ao falarmos em Gestão de Pessoas nas organizações estamos nos referindo à preparação, aplicação, manutenção e desenvolvimento das pessoas nas organizações, embora saibamos que é difícil cumprir essas fases.

A Gestão de Pessoas não existiria sem as organizações e pessoas que interagem em seu interior. O movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. As bases desses movimentos foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo Elton Mayo (1890-1949). Seu estudo demonstrou a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Como consequência passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho.



George Elton Mayo  
psicólogo e sociólogo  
1880 - 1949

Em virtude da industrialização crescente das sociedades e dos avanços tecnológicos ocorridos a partir do século passado, forçosamente as organizações têm apresentado maior grau de complexidade, exigindo que seus integrantes desenvolvam, cada vez mais, trabalhos em equipe. Isso nem sempre é fácil, pois nem todos estão preparados para tais atividades.

Muito embora as pessoas se adaptem às organizações, estas constituem, muitas vezes, meio para alcançar objetivos pessoais diversos que não poderiam ser alcançados mediante esforço individual. É nesse cenário que a Gestão de Pessoas tem campo fértil de atuação.

02

Partindo do princípio de que as organizações, os grupos e as pessoas são sistemas abertos que interagem constantemente com seus respectivos ambientes numa tentativa de adaptar-se a eles, é possível afirmar que lidar com essa gestão é algo complexo e exige por parte do profissional muita seriedade, comprometimento e, acima de tudo, conhecimento teórico-prático para que suas ações estejam sempre sustentadas com possibilidades de sucesso.

Para Chiavenato (1994) um sistema pode definir-se como "um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, em interação, que desenvolvem uma atividade para alcançar um objetivo ou propósito, operando com dados/energia/matéria, unidos com o ambiente que rodeia o sistema, para fornecer informação, energia e matéria".

03

Na verdade, as organizações surgem devido ao fato de os indivíduos terem objetivos, apenas possíveis de serem alcançados mediante a atividade organizada, em que o elemento básico são as **pessoas**, cujas **interações** dão forma à organização. A interação é condição necessária para a existência duma

relação de trabalho produtiva. O êxito ou o fracasso de uma organização está determinado pela qualidade dessas interações.

As interações podem ser:

- individuais (o indivíduo e o produto de seu próprio trabalho);
- do indivíduo com a organização;
- da organização com outras organizações;
- da organização com o seu ambiente (incluindo-se, aqui, a sociedade como um todo).

Ao falarmos da relação indivíduo X organização, consideramos que esta não se dá sempre de forma equilibrada e satisfatória para ambas as partes.

04

Em algumas situações, a relação é conflituosa, gerando sentimento de frustração que interfere na forma como o indivíduo se comporta no interior da organização, com reflexos na produtividade.

Muitas vezes isso ocorre por que os objetivos organizacionais e individuais nem sempre concordam entre si.

Segundo Argyris “a maior parte da responsabilidade quanto à integração entre os objetivos da organização e os objetivos dos indivíduos recai sobre a alta gestão”. Cabe a alta gestão o compromisso de deixar claro quais são os objetivos e metas que a organização quer alcançar bem como as estratégias que serão utilizadas para que isso se concretize.

É nesse momento que a gestão de pessoas deve ocupar seu lugar: estar junto aos estrategistas da organização dando-lhes suporte e orientação sobre o tipo de perfil profissional que a organização precisa ter para que as metas sejam alcançadas.

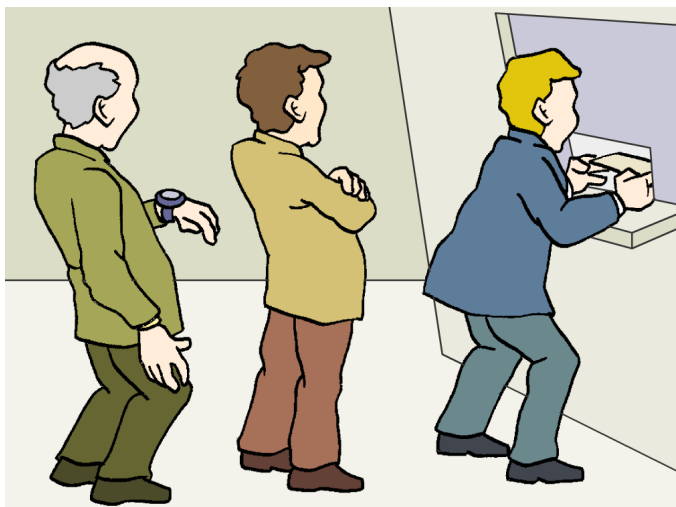
05

É função da Gestão de Pessoas fornecer as coordenadas para que a organização aproveite, da melhor forma possível, todos os talentos que possui. Não se pode perder de vista que tanto a organização, quanto os colaboradores guardam níveis de expectativas recíprocas. Os psicólogos normalmente chamam a essa situação de “contrato psicológico”.

Embora não escritas e apresentadas de maneira formal, são essas expectativas que, se atendidas ou não, determinam os níveis de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com as metas a serem alcançadas pela organização.



Espera-se da organização realizar metas como: dar segurança a seu colaborador durante as atividades, dar remuneração adequada pelo trabalho desenvolvido e ainda possibilitar ascensão profissional, dentre outras.



06

Em contrapartida, a organização espera que o colaborador corresponda com bom desempenho nas tarefas, responsabilidade, comprometimento e que respeite sua autoridade. Por sua vez, o empregado espera que a organização se comporte corretamente consigo e atue com justiça. Essa interação psicológica está ligada ao processo de reciprocidade.



Quando uma das partes quebra esse esquema, os níveis de relacionamento começam a desfazer-se. Surge conflito, latente ou ostensivo, e gera caos e descontrole interno em relação à qualidade do produto ou serviço produzido pela organização.

Para evitar esses desajustes é de fundamental importância que as partes – colaborador e organização – explicitem claramente seus desejos, um em relação ao outro.

07

Embora exista o contrato formal de trabalho, o qual engloba os direitos e deveres legais de ambas as partes, o contrato psicológico é de característica emocional. Não está escrito em lugar nenhum. Ele se estrutura nas expectativas das partes, o que torna extremamente delicada a ação de gerenciar pessoas. Cabe à Gestão de Pessoas manter de forma equilibrada esse tipo de situação: organizar, coordenar e controlar as técnicas capazes de promover, com eficiência e eficácia, o desempenho dos colaboradores da organização.



A Gestão de Pessoas tem ainda a responsabilidade pelo planejamento, crescimento, treinamento e desenvolvimento organizacional das pessoas. A tarefa com certeza não é fácil.

Exige do profissional o domínio de conceitos sobre a conduta humana: comportamento, clima, cultura e aprendizagem organizacional, conduta grupal, motivação e liderança, dentre outros. O profissional deve estimular equipes e lideranças a desenvolverem atividades em que estejam presentes a criatividade e a inovação, estimulando nos colaboradores espírito de empreendedorismo e autonomia.

08

É importante que a qualidade total dos trabalhadores seja enfatizada pela alta direção, estimulando-lhes o espírito empreendedor, de forma a revertê-lo em favor da organização e da sociedade.

Entretanto, para que isso ocorra, sempre é bom lembrar a necessidade de envolvimento e apoio da alta gestão da empresa nesse processo de gestão, caso contrário, ficará somente no discurso, com alto índice de frustração.



O profissional da Gestão de Pessoas é peça fundamental para potencializar as oportunidades que envolvam o crescimento e desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

09

O Gestor de Pessoas deve estar atento ao que ocorre no mercado de trabalho, analisando o contexto situacional em que as pessoas atuam. Cabe a ele, por meio de equipes preparadas, criar condições para que a organização possa responder ou antecipar-se às demandas desse mercado.

Sabemos que, no mundo contemporâneo, muitas organizações têm sobrevivido porque se antecipam e respondem com rapidez às demandas internas e externas. E, para isso, adaptam os gestores ao contexto situacional, melhorando as relações interpessoais, a comunicação e a adaptabilidade às condições exigidas pela sociedade em que a organização está inserida.

Constata-se, por conseguinte, que o sucesso de qualquer nação não está vinculado a sua dimensão territorial, mas sim aos níveis de investimento em educação à população. Esse investimento, no longo prazo, irá refletir no seio das organizações, incrementando produtos e serviços de alta qualidade, bem como novas descobertas e inovações.

10



O importante e exigido no mundo de hoje é a capacitação dos profissionais em todas as esferas do mundo econômico. Como exemplo, podemos citar os chamados “Tigres Asiáticos” que, devido à sua

rápida industrialização e acelerada modernização, investiram maciçamente na educação de seu povo. Aquelas nações preocuparam-se primeiro com as pessoas e depois com os **resultados**, já que os primeiros constituem a chave do processo de desenvolvimento econômico e tecnológico. Não há mais dúvida de que o grande gerador de riqueza é o ser humano, por meio de sua capacidade criativa e inovadora.

A busca pela auto-realização será a marca do novo milênio. Essa nova situação exigirá condições psicológicas novas e maior compreensão do sentido de sociedade para o resultado comum. Exigir-se-á maior habilidade para relacionar-se em equipe, espírito de liderança, compartilhamento das informações, senso grupal apurado e predisposição para aprendizado contínuo.

11



Segundo Ortiz (1994), a velocidade das técnicas leva a uma unificação do espaço, na qual a informação compartilhada faz que os lugares se globalizem. Cada local, não importa o sítio, revela o mundo, já que os pontos da malha abrangente da informação são susceptíveis de intercomunicação.

Portanto McDonald's, Coca-Cola, cosméticos Revlon, calças jeans Ellus, televisores Toshiba, chocolate Nestlé, tênis Reebok são lugares comuns dentro desse espaço globalizado.

Hoje, qual é a questão vital para as empresas? Capital? Estratégia? Produtos Inovadores? Tecnologia de Ponta?

São todos itens poderosos. Mas, subitamente, perdem a intensidade e a força quando confrontados com outro tópico: o talento. Nada é tão vital e valorizado na agenda das empresas hoje como o talento. Mas, até que ponto essa valorização é efetivada?

“A era da modernidade é marcada por competitividade, produtividade e lucratividade, na qual se enquadra a figura humana, o funcionário, suas necessidades, restrições e bem-estar. Mesmo hoje, quando se pratica a Gestão de Pessoas, ainda temos empresas

que utilizam Gestão de Recursos Subumanos, com funcionários sujeitos a mais de 10 horas de trabalho diário e péssimas condições de trabalho” (DI LASCIO, 2001, P.11).

**12**

Apesar de toda evolução ocorrida no mundo do trabalho nos últimos anos, ainda encontramos organizações que ainda insistem em deixar o fator humano colocado numa segunda ou terceira escala de prioridades. Muitas ainda vêem o homem sob a perspectiva de engrenagem de uma máquina, o que é uma grande lástima. Segundo DI LASCIO (2001),

“O Psicólogo do Trabalho e Organizacional vem-se preocupando com estas questões, pois o volume de pessoas com estresse ou outros problemas como depressão, causados por essa pressão contínua e excessiva, está aumentando assustadoramente”.

Na psicologia encontram-se muitas informações, técnicas e instrumentos que podem melhorar as relações e o ambiente de trabalho do indivíduo, seja em seu relacionamento interpessoal ou nas atividades de grupos de trabalho. Para Di Lascio, o mundo do trabalho deveria ser visto como fonte de prazer e bem-estar e não como pesadelo gerador de doenças físicas e psicológicas.

**13**

Cabe, enfim, ao gestor de pessoas, analisando o contexto no qual atua, administrar de forma equilibrada para que as pessoas produzam de forma natural, criativa e prazerosamente; gerar condições positivas para que o colaborador se identifique com o produto de seu trabalho da forma mais saudável possível.

Hoje, dominar os recursos tecnológicos, genéricos e específicos da empresa é requisito essencial para que os profissionais contribuam para a competitividade do mercado. Entretanto, esses mecanismos, quando mal utilizados pelos funcionários, trazem resultados inversos.

Cabe à Gestão de Pessoas evitar esse problema gerenciando os talentos existentes na organização. Os funcionários devem possuir um perfil de adaptação a esses recursos, para operá-los de forma correta e promover o crescimento da organização.

**14**

Tão logo se recebe uma informação, ela é rapidamente substituída por informação ainda mais recente. Será que as pessoas estão preparadas para absorver a quantidade e a qualidade de tecnologia que está sendo gerada atualmente? Segundo STAREPRAVO,

“No mundo atual, ironicamente, protestamos contra o desperdício de recursos naturais. Gastam-se milhões para proteger ou preservar estas riquezas, sem se levar em conta o próprio desperdício humano”.

"Desperdício de capacidade, habilidade e talentos, o grande desperdício de nossos próprios recursos pessoais. Cada indivíduo é uma fonte inesgotável destes recursos e para que eles funcionem, objetivando a conquista de novas metas, é suficiente reconhecê-los, e decidir usá-los mediante esforço individual”.

Em todos os setores da vida moderna, vemos que o homem já não pode trabalhar sozinho. A divisão do trabalho e a especialização cada vez maior o tornam dia a dia mais dependente de seu grupo, e conseqüentemente, dos indivíduos que o compõem.

15

O homem deve ser descoberto a cada momento, por meio da valorização de suas capacidades, e do incremento de todo o potencial que traz consigo. Segundo os psicólogos, a maior parte das pessoas tem um conceito pobre de si mesmas subestimando seu potencial e suas habilidades. Com isso, seus horizontes tornam-se limitados, impedindo-os de perceberem seu real potencial.

É por meio de um bom gerenciamento de pessoas que permitiremos aos nossos colaboradores deixarem fluir suas capacidades e tomarem consciência do quanto são capazes de crescer. Para tal, é importante estimulá-los e valorizá-los.

Vivemos, hoje, numa dinâmica, numa concorrência muito grande, a tal ponto que:

“Quem correr será alcançado. Quem parar será atropelado e esmagado pelo choque do futuro”.

Só quem desenvolver altíssimas velocidades conseguirá distanciar-se dos limites (STAREPRAVO).

16

Muitas organizações, apesar de apresentarem forte poder econômico e dispor de instalações físicas excelentes, têm fracassado ao longo do tempo. A princípio, não se encontra a causa deste fator, mas com estudos mais apurados veremos que a grande falha de tais organizações é o baixo investimento ou a inabilidade em Gestão de Pessoas.



Pierre Weil conta-nos a seguinte história, para tornar mais clara a situação acima:

“Há alguns anos, um grande grupo industrial resolveu instalar uma fábrica. Mandou comprar maquinaria das mais modernas, instalando-a um prédio planejado pelos melhores arquitetos. Hoje, esta indústria está em fase de desagregação, os seus dirigentes perderam o controle da situação. O que aconteceu foi o esquecimento total, por parte dos dirigentes, de que a indústria é dirigida, mantida e controlada por homens. Esqueceram que, ao lado do fator maquinaria e instalação, existe o fator humano (WEIL, 1982, p.21)”.

Isso nos mostra, mais uma vez, que organizações não sobrevivem sem pessoas, e para que se mantenham no mercado com grande diferencial competitivo é fundamental que, a cada dia, maiores investimentos sejam feitos na área de pessoas.

17

## 2 - O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com WEIL (1976), o estudo do fator humano nas organizações envolve três aspectos principais:

- a) Adaptação do homem ao trabalho
- b) Adaptação do trabalho ao homem
- c) Adaptação do homem ao homem



Mediante a valorização e o descobrimento de talentos, podemos alocar as pessoas em postos de trabalho com base em suas aptidões, gostos, interesses e personalidade. Por outro lado, os aperfeiçoamentos com base em treinamentos e reciclagens, bem como os planos de carreira e demais benefícios são estímulos interessantes para que todos queiram progredir.

A preocupação crescente de que o ambiente físico seja o menos hostil possível ao trabalhador tem sido muito positivo para a produtividade. A maquinaria, as instalações em geral, tem de ser adaptadas ao homem que irá utilizá-la.

A grande preocupação atual é manter um ambiente harmônico e saudável. O investimento para isso deve ser nas pessoas. Para tal, é necessário que o ambiente de trabalho seja de confiança mútua e respeito entre os parceiros de trabalho. A equipe deve ser valorizada em sua totalidade, em sua produção e em seus atos criativos e inovadores no que se refere ao mundo do trabalho. Cabe ao líder saber transitar com desenvoltura nesse ambiente, abrindo novas possibilidades para seus liderados trabalharem com autonomia e segurança. Vantagens e desvantagens devem ser sempre compartilhadas pelo grupo.

18

Sabe-se que até as cores utilizadas nos ambientes podem influir no humor dos indivíduos e interferir nos relacionamentos e na produtividade. Nos ambientes de trabalho deve-se, por exemplo, evitar cores agressivas como o vermelho, o vinho, etc, pois, embora estimulantes, provocam ao longo do tempo cansaço e irritação.

Para manter o ambiente harmônico e saudável, de forma a maximizar o desempenho, deve ser feito, pois, investimento em pessoas, além de ser necessário confiança e respeito entre todos; por isso o fator humano deve ser considerado pelos líderes.



Um psicólogo americano afirmou:

“Você pode comprar o tempo de um homem; você pode comprar a presença física de um homem em determinado lugar; você pode igualmente comprar certa atividade muscular, pagando-a por hora, mas você não pode comprar entusiasmo, iniciativa, lealdade, devoção de corações, de espíritos... Essas virtudes você deve conquistá-las”.

O estudo do fator humano e a resolução dos problemas atinentes a este não podem ficar ausentes da organização moderna, as funções estreitamente definidas devem ceder lugar a uma série contínua de processos que abordem como as pessoas ingressam na organização, como evoluem dentro dela, como seu desempenho pode ser maximizado e por fim como deixam a organização (WEIL, 1982).

**19**

## RESUMO

As organizações, os grupos e as pessoas são sistemas abertos que interagem constantemente com seus respectivos ambientes numa tentativa de adaptar-se a eles. Lidar com essa gestão é algo complexo e que exige por parte do profissional muita seriedade, comprometimento e, acima de tudo, conhecimento teórico-prático para que suas ações estejam sempre sustentadas e com possibilidades de sucesso.

A interação das pessoas é condição necessária para a existência da organização. O êxito ou o fracasso das organizações é determinado pela qualidade das interações, sejam interações individuais, entre indivíduo e organização, entre uma organização e outras organizações, ou entre a organização e seu ambiente total.

Cabe à Gestão de Pessoas a coordenação, organização e controle de técnicas capazes de promover com eficiência e eficácia o desempenho dos colaboradores dentro da organização.

A Gestão de Pessoas tem responsabilidade pelo planejamento, crescimento, treinamento e desenvolvimento organizacional das pessoas. A tarefa com certeza não é fácil, exigindo do profissional envolvidos conceitos sobre a conduta humana, comportamento organizacional, clima e cultura organizacional, conduta grupal, motivação, liderança, aprendizagem organizacional dentre outros.

Dominar os recursos tecnológicos, genéricos e específicos da empresa é requisito essencial para que os profissionais contribuam para a competitividade no mercado atual. Entretanto, esses mecanismos, quando mal utilizados pelos funcionários, podem trazer resultados desastrosos.

## UNIDADE 3 – FATORES RELEVANTES NA GESTÃO DE PESSOAS

### MÓDULO 3 – MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

**01**

#### 1 - IDENTIFICANDO TALENTOS

Todas as pessoas, conscientemente ou não, têm um talento a oferecer, seja em casa, na comunidade ou nas organizações de trabalho.

O grande segredo é saber utilizar esse talento da melhor forma possível.

O grande diferencial no mundo de trabalho hoje é saber quem é talentoso e investir cada vez mais em sua capacidade. Isto ocorre devido à transformação acelerada que vem ocorrendo e exige de todos a máxima prontidão para atender às demandas.

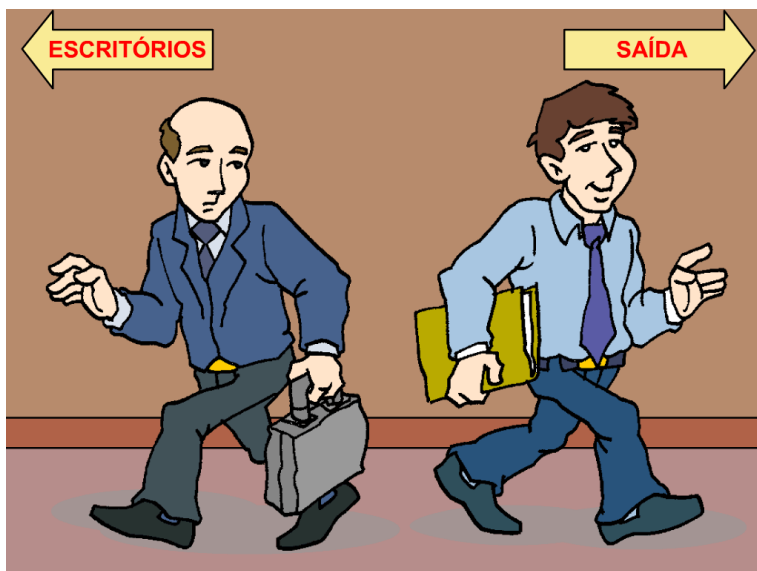


Uma das grandes preocupações das organizações é desenvolver capacidade de descobrir, formar e manter capital intelectual – talentos humanos – que, a cada dia, também se torna mais exigente em relação à própria empresa.

**Talento era o dinheiro usado entre judeus na época de Cristo. A riqueza de um homem naquela época estava associada à quantidade de talentos que possuía. Hoje, ter talento também significa riqueza no sentido de ter capacidade para fazer alguma coisa, em benefício próprio ou de outrem.**

## 02

Grande parte do sucesso da organização está relacionada à capacidade de evitar rotatividade de talentos.



Perder talentos significa prejuízo, pois nessa evasão perde-se também parte da história, da cultura e do saber organizacional, o que não é nada interessante. Empresas inteligentes estudam como atrair os bons profissionais do mercado e procuram adaptar-se às tendências, para com isso atrair e reter os melhores.

Aspectos que no passado atraíam um colaborador como, estabilidade, benefícios, lealdade, já não atraem tanto aos talentos, até porque ganharam outro significado.

## 03

A *Revista Exame* (Edição 695/1999) realizou pesquisa junto a diversos profissionais, sobre o que os atraíam para determinadas organizações e obteve como resultados:

- Ética nas relações e negócios;
- Oportunidade de carreira com possibilidade de crescimento;
- Bons produtos, serviços e ambiente de trabalho;
- Política de remuneração justa com possibilidade de participação no resultado.

Há, portanto, necessidade de a organização adaptar-se à visão desse novo profissional. Partindo dessas colocações pode-se dizer que há inúmeras razões para se investir nas pessoas:

- Nada funciona sem as pessoas. Elas são a mola mestra de qualquer organização;
- As pessoas dão vida às organizações, principalmente pelo fato delas terem sonhos, história de vida, sentimentos e emoções;
- As pessoas têm expectativas, valores e crenças que, comungadas com os demais membros da organização, geram possibilidades fantásticas ao todo organização;
- As pessoas tendem a se comprometer à medida que entendem o significado daquilo que lhes é pedido.

04

Não podemos perder de vista que pessoas gostam de ser respeitadas e valorizadas. Em geral tendem a procurar espaços onde possam aliar seus sonhos e expectativas aos sonhos e expectativas coletivas e, dessa forma, produzem mais, pois entendem que suas produções passam a ter sentido e significado.

Segundo a *Revista Exame/VOCÊ S/A*, Ed. Especial 2004, “8 em 10 funcionários das melhores empresas acreditam na competência do líder para conduzir o negócio”, daí terem interesse em trabalhar em organizações que apresentem esse perfil.



Segundo esses colaboradores, o bom líder investe em seus funcionários, para que haja compromisso de todos no alcance de um resultado organizacional. Poderíamos perguntar: por que a postura dos líderes está mudando tanto?

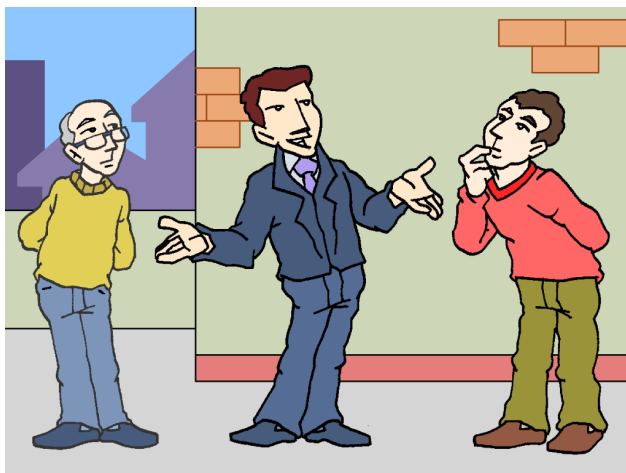
05

“Hoje, o trabalho é mais intelectual do que braçal, e isso faz surgir naturalmente a necessidade de maior diálogo, de mais debates e discussões”, diz José Tolovi Jr, Diretor do Great Place to Work Institute no Brasil, em entrevista à Revista Exame, agosto 2004, Ed. Especial. Segundo ele “as soluções nascem naturalmente da maior interatividade”.

Uma das exigências dos novos talentos é trabalhar em organizações em que a transparência nas ações se faça presente, pois isso envolve aspectos éticos e morais.

A exemplo disso podemos citar a Lilly (produtos farmacêuticos), cujo presidente Philippe Prufer prima pela transparência. No início de cada mês ele envia uma mensagem por telefone, para todos os funcionários, informando os últimos números da empresa. A cada 15 dias, senta-se cara-a-cara com profissionais de todos os escalões e a cada três meses reúne os gerentes. (Fonte: Revista Exame, Ed. Especial 2004). Para os funcionários da Lilly “a diretoria era colocada num pedestal, acima de todos. O Philippe quebrou barreiras, vai para as ruas, não tem frescura para falar”. Fonte: *Revista Exame*, Ed. especial 2004).

06



Enfim, pode-se perceber que quanto mais próxima a alta gerência estiver de seus colaboradores, maior a possibilidade de alcance de sucesso. Falar a mesma língua que a sua comunidade de trabalho é essencial para os líderes do momento. Estar próximo, fazer-se presente é o segredo do sucesso.

Outras pesquisas, feitas por *Exame*, mostram que entre os anos 2000 e 2004, o quesito “estar aberto ao diálogo e se fazer presente junto aos empregados” subiu de 74 pontos para 92 pontos.

Isso denota quanto os colaboradores estão mais conscientes de seu papel e de seu valor no ambiente organizacional. Não podemos mais nos isolar, enquanto gerentes, em nossos ninhos gerenciais.

07

Gerenciar significa, além de estar junto, cativar as pessoas, convencê-las com argumentos concretos e coerentes sobre o valor da participação.

Gerenciar significa “fazer-se presente”, não no sentido autoritário, dominador e controlador. Estar presente hoje é ser modelo, é estar acessível, é trabalhar sem barreiras. Trancado em sua sala, um líder dificilmente consegue o comprometimento das pessoas.

“O líder que continuar isolado terá uma performance individual baixa, pois a empresa não atingirá seus objetivos, e poderá comprometer seu futuro profissional”, diz José Tolovi Jr.

Ainda segundo a pesquisa da *Revista Exame*, em 2004, a aproximação dos executivos com seus colaboradores não aconteceu de repente, até por que não foi um processo muito fácil. Essas pesquisas constataram que grande parte dos executivos estava acostumada aos tradicionais modelos de gestão, em que o afastamento do chefe era tido como algo natural.

08

Foi demonstrado ainda que o relacionamento entre líderes e liderados melhorou muito, à medida que os primeiros se aproximaram destes últimos. O ambiente de trabalho, a partir disso, também melhorou significativamente, com sensível diminuição dos favoritismos.

As regras ficaram mais claras e as pessoas se tornaram mais solidárias, vendo então a oportunidade do compartilhamento e crescimento. Isso atrai os talentos

Segundo Maria Teresa Gomes, oito em cada dez profissionais das empresas consideradas melhores para se trabalhar em 2004, se dizem felizes com o lugar onde gastam seu tempo e seu talento. A maior parte alega ser devido à afirmação acima.

09

Na pesquisa realizada com as 150 melhores empresas para se trabalhar no ano de 2004, foram considerados itens de atração dos talentos:

Os chefes evitam o favoritismo.

- Os colaboradores recebem participação nos lucros da empresa.
- As pessoas evitam fazer politicagem como forma de obter resultados.
- Todos têm oportunidade de receber reconhecimento especial.
- Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.

- As promoções são dadas às pessoas que realmente merecem.

Fonte: *Revista Exame* – Ed. Especial ano 2004, pág.18.

Outro fator a considerar na retenção e manutenção de talentos está ligado aos aspectos inovadores. Quando um talento procura uma organização para aplicar todo o seu potencial, pode-se dizer, procura também saber o interesse daquela em inovar e lidar com capacidades criativas.

Se o talento percebe não ser possível, nada feito. Ele partirá para uma nova busca até encontrar a organização que valoriza esse lado.

10

Segundo Kuezmarski, a inovação é “uma atitude que penetra e se propaga, permitindo às empresas enxergarem além do presente, criando uma visão de futuro. Faz-se presente quando introduzimos melhorias no processo já existente e garantimos a vantagem competitiva da empresa”. (in Gramigna, M.R. 2004, pág.5)

Levando em consideração a afirmativa acima, podemos dizer que empresas inovadoras tendem a atrair pessoas criativas, pois trabalham procurando atender as expectativas dos clientes internos, dos próprios empresários e do mercado, incluindo neste: clientes externos, concorrentes e fornecedores.



Se analisarmos, por exemplo, indústrias no ramo de eletrodomésticos veremos que a inovação se faz presente a cada instante. Continuamos a ter refrigeradores, televisores, máquinas de lavar, entre outros, porém, a cada ano, as empresas disputam uma nova fatia do mercado de clientes com base nas inovações que inserem nos seus produtos ou serviços.



Por esse motivo, o gestor de pessoas deve estar atento a tudo que acontece no mercado. Ele precisa ser um questionador e um empreendedor ao mesmo tempo.

11

O gestor de pessoas deve estar cômico da necessidade de acompanhar a globalização, para se manter no mercado com diferencial competitivo. Por outro lado, comunicação clara e transparente tem sido a marca registrada das organizações de sucesso.

Na análise da descoberta e da manutenção de talentos nas organizações vale considerar o trabalho feminino nas organizações, com base em algumas pesquisas: das 150 melhores empresas para trabalhar, pesquisadas no Brasil, pela *Revista Exame* em 2004, foi constatado que apenas duas empresas mantinham mulheres no cargo de presidente de empresas: Magazine Luiza e Zanzine Móveis.



Foi comprovado que o acesso da mulher aos altos cargos empresariais ainda caminha a passos lentos, mesmo entre aquelas que valorizam o trabalho feminino. É mais comum encontrarmos talentos femininos nos níveis intermediários. Elas ocupam um entre cinco cargos intermediários.

12

Das 150 empresas pesquisadas, 50 delas destacam-se como o melhor lugar para mulheres trabalharem, face às oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Entre estas, destaca-se a Natura, face ao trabalho de gestão desenvolvido. Esta empresa, considerada a maior no ramo de cosméticos no Brasil, emprega mulheres em 62% de seus postos de trabalho, e elas ocupam metade dos cargos de comando.

Algumas características dessas empresas são:

- Auxílio creche para filhos de até seis anos;
- Mães recebem kit maternidade no nascimento dos filhos;



- Programas de qualidade com foco na saúde da mulher, incluindo a prevenção do câncer ginecológico;
- Bolsas de estudo para filhos excepcionais;
- Cursos de preparação para o parto;
- Oportunidades iguais para ambos os sexos.

À medida que as mulheres ingressam no mercado de trabalho, é fundamental que as organizações estejam preparadas para recebê-las, dando-lhes oportunidades de crescimento e desenvolvimento e tratando-as em igualdade de condições.



13

## 2 - DESENVOLVENDO E VALORIZANDO COMPETÊNCIAS

Cada vez mais, as organizações têm consciência de assumir junto a seus colaboradores a responsabilidade e o compromisso de trabalharem pelo crescimento e desenvolvimento de ambos.

Quando se fala em valorização e desenvolvimento de competências, deve-se considerar o compromisso e o interesse da organização em desenvolver os níveis de competência de seus colaboradores, contribuindo, assim, para o sucesso da organização.

O desenvolvimento dessas competências deve estar diretamente relacionado com o patrimônio de conhecimento gerenciado pela própria organização. Ou seja, que tipo de investimento as organizações têm feito em seu capital intelectual? Quais são as vantagens competitivas que essa organização quer lançar no mercado? Que estratégias estão sendo trabalhadas para que isso ocorra? Que investimentos têm sido feitos em seu pessoal para o alcance dos objetivos propostos?

Segundo Dutra (2004),

“A agregação de valor das pessoas é sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter vantagens competitivas no tempo”.

14

Há, portanto, estreita relação entre competências individuais e organizacionais. Logo, o desempenho organizacional pode ser medido pela capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos. Quem “pensa” possuir muitos talentos pode perder-se ou sentir dificuldades de reconhecê-los dentro de seus próprios quadros.

O papel dos recursos humanos, hoje, vem diferenciando-se do antigo modelo centralizador, caracterizado por pequenas ilhas de poder no interior da organização, onde cada grupo queria manter seu espaço a qualquer preço, em completa falta de sintonia com o todo e ainda com baixa influência junto às áreas estratégicas.



A nova visão é a da integração, em que as diversas funções no interior da organização interagem visando um resultado comum, por meio de uma gestão efetiva de pessoas. Profissionais que atuam na área de pessoas precisam reconhecer a necessidade da busca de novos caminhos para ocupar o lugar de direito à área de Gestão de Pessoas.

15

É necessário diferenciar **recurso** de **competência**, no que se refere a seu impacto, abrangência e natureza.

Para autores como Mills (2002) e Javidan (1998) as competências podem dividir-se em **essenciais, distintivas, por unidades de negócio, de suporte**.

As competências essenciais seriam fundamentais e estariam relacionadas à sobrevivência da organização e à sua estratégia.

As distintivas seriam aquelas reconhecidas por clientes como diferenciais quando comparadas com seus concorrentes.

As relacionadas às unidades de negócio, como o próprio nome diz, referem-se às atividades necessárias a serem desenvolvidas e esperadas por cada unidade de negócio existente no interior da organização.

As competências de suporte referem-se a ações que servem de suporte para as demais atividades desenvolvidas na organização como um todo.

**16**

Atualmente, os recursos são vistos como gama de conhecimentos e habilidades da organização, podendo ser desenvolvidos ao longo do tempo. É correto afirmar, de acordo com o exposto, não ser possível pensar em competências como um fator exclusivamente individual, mas como algo mais abrangente e relacionado às habilidades organizacionais.

Outro fato a esclarecer é que a forma de competir no mercado determinará os níveis de aptidão que deverão existir ou serão desenvolvidos no interior da organização. A partir dessa visão, as pessoas estarão bem orientadas em suas atividades, em seu desenvolvimento profissional e em suas possibilidades de crescimento na carreira, na sua empresa.

Segundo Dutra (2004),

“No Brasil, temos verificado que empresas que conseguiram grandes avanços na Gestão de Pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de Gestão de Pessoas; de outro, estimularam as pessoas a construírem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional”.

Um sistema de Gestão de Pessoas integrado e estratégico favorece a sinergia da organização, garantindo uma maior efetividade, coerência e consistência. Um sistema de gestão de pessoas integrado às estratégias organizacionais, ganha força, legitimidade e credibilidade porque agrega valor à organização, à medida que provê a organização com talentos humanos necessários ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

17

### 3 - UM MODELO DE GESTÃO

Ao pensar em modelo para gerenciar pessoas, deve-se ter em mente a utilização de metodologia adequada e ferramentas que atendam a essa proposta de trabalho. O modelo precisa estar alicerçado em base conceitual sólida, garantindo sucesso nas ações implementadas, bem como oferecer condições para compreender o cenário organizacional.

Ao se procurar um modelo de gestão, busca-se ajudar a organização a gerenciar e organizar o comportamento das pessoas em seu interior, de tal sorte que se sintam felizes ao desenvolver tarefas que lhes são propostas.

Para Fischer (2002),

“o modelo de Gestão de Pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”.

O modelo de gestão trabalhado por Fischer é caracterizado como “articulado por competências” e mostra que há necessidade de modelo, conquanto o mercado está mais competitivo.

18

Grande parte das organizações reage às pressões surgidas e não estão preparadas para as novas exigências, o que as deixa desorientadas. Esses comportamentos geram severos conflitos internos, por não terem ancoradouro conceitual e, por isto, elas utilizam referenciais diversos os quais, na maioria das vezes, demonstram ser antagônicos, impossibilitando uma boa performance na área de Gestão.

É comum encontrarmos, por exemplo, práticas de remuneração distanciadas do tipo de capacitação proposto pela empresa.

Em outras ocasiões encontramos programas de cargos e salários que apenas existem no papel, pois na prática jamais funcionaram.

Idéias geniais para seu pessoal são descartadas por não apresentarem suporte conceitual ou prático capaz de garantir sua sobrevivência.

Há, muitas vezes, conflito entre as expectativas dos gerentes e administradores com o que é oferecido como modelo de Gestão.

19

O grande complicador, se é que se pode chamar assim, está diretamente relacionado ao fato de a organização não deixar claro para seus colaboradores, quais são as suas expectativas em relação a eles.



Muitas vezes, o colaborador também encontra dificuldade de situar-se na empresa, ou seja, ao não se perceber como parte do todo, não consegue estabelecer com clareza suas expectativas e projetos de vida e muito menos incluir a sua organização nesses projetos.

Ao não se perceber incluído nos projetos organizacionais, surgem frustração, desmotivação e baixo comprometimento. Essa situação tende a agravar-se em organizações que utilizam modelos de sistemas fechados de Gestão.

20

Para entender melhor o que ocorre vamos iniciar pelo processo de movimentação das pessoas. Visto pelo ângulo do colaborador a movimentação pode ser encarada como uma oportunidade de mudar de empresa, de mudar de local de trabalho ou de atividade que desenvolvia antes. Na visão da organização a movimentação de pessoas diz respeito a aspectos que envolvem o planejamento, captação, alocação ou relocação, socialização; o que requer atenção, pois envolve custos e investimentos.

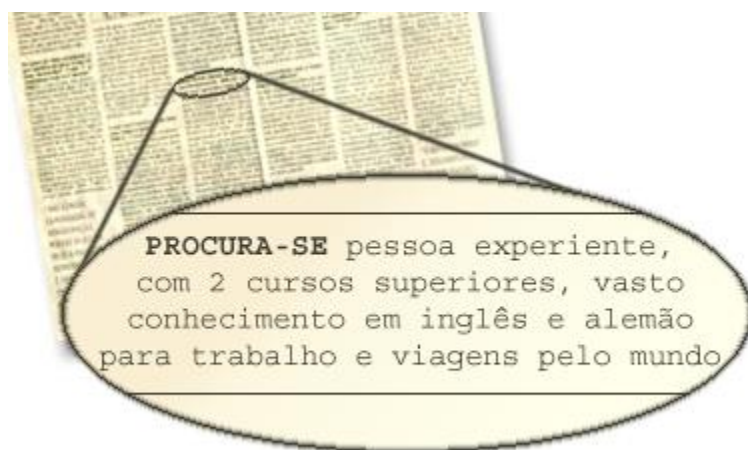
Ao pensar em movimentação de pessoas, a organização deve levar em consideração fatores como:

- Por que movimentar?
- Que o perfil se deseja no momento? (incluindo-se o perfil profissional e o comportamental)
- Em que condições essas pessoas desenvolverão suas atividades?
- Que tipo de vínculo pretende estabelecer com essas pessoas? (incluindo-se o contrato formal e o psicológico)
- O que poderá oferecer para o crescimento e desenvolvimento dessas pessoas?
- Que compromisso está interessado em assumir com elas?

21

Muitas dessas respostas nem sempre podem ser respondidas previamente, porém o primeiro aspecto a ser analisado é o conjunto de entregas esperado das pessoas a ser captado.

Outro ponto de fundamental importância é o levantamento do perfil desejado. A descrição do perfil desejado permitirá, à organização, verificar se a pessoa procurada pode ser encontrada no ambiente interno ou no mercado externo. Esse momento é estratégico para quem trabalha com Gestão de Pessoas.



Ao se contratar um indivíduo, espera-se uma agregação mútua de valor para ambos os envolvidos: organização e colaborador. Não devemos nos prender apenas ao cargo que ela ocupará no momento.

As pessoas devem ser vistas pelo prisma da possibilidade de crescimento; como alguém vindo para ocupar espaço organizacional cujas contribuições serão para o coletivo. Ao mesmo tempo, esse coletivo contribuirá para o crescimento individual do colaborador.

22

Não podemos perder de vista que existe um tempo e um espaço organizacional, no qual as pessoas transitam e colaboram umas com as outras, por meio de relacionamentos que estabelecem entre si, os quais podem levá-las ao crescimento ou ao conflito se não forem bem elaborados.

Muitas empresas, porém, embora tenham um discurso da abordagem por competência, ainda se mantêm no sistema tradicional, formal, centrado única e exclusivamente no cargo, o que traz inconsistência e incompatibilidade com as exigências do mercado de trabalho moderno e atual.

O quadro, a seguir, apresenta as diferentes abordagens para captação de pessoas:

Aspectos analisados	Abordagem tradicional	Abordagem competência
Horizonte profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender às demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica
Ferramenta de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato Psicológico	Contrato construído visando determinada posição na empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da Organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra, J. S., *Competências – Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, Atlas, 2004.

23

A grande preocupação da gestão por competência está relacionada ao fato de a organização preocupar-se com a trajetória profissional de seu colaborador, isto é, com o desenvolvimento de seus níveis de competência, para benefício de todos: do indivíduo e da organização que usufruirá desse potencial em ascensão.

Nessa abordagem o colaborador é visto como alguém com capacidade para assumir determinadas responsabilidades e atribuições em escala crescente de oportunidades. Por essa ótica é possível afirmar que existe perfeita compatibilidade em associar os interesses de crescimento do indivíduo com os interesses da organização em crescimento.

A abordagem por competências amplia a possibilidade de analisar as pessoas tendo como base sua individualidade, permitindo confrontar os anseios e as potencialidades das mesmas com o que a organização está oferecendo. Libera o potencial das pessoas diminuindo os pontos nevrálgicos entre estas e a organização.

24

O modelo de Gestão busca efetividade nas ações, principalmente ao que se refere à valorização dos pontos fortes de todos os colaboradores.

Algumas organizações trabalham com *portfólio* de ações de desenvolvimento, no qual todo o planejamento de carreira se delineia para o acompanhamento do crescimento profissional dos colaboradores.

Algumas ações precisam ser estrategicamente planejadas para o desenvolvimento do colaborador, pois é possível traçar com ele, aquilo que seria mais adequado ao seu próprio crescimento dentro da organização.

Quando bem trabalhada a valorização pode ser significativa para empresa e pessoas. É fundamental manter padrões internos de equidade para estabelecer critérios de recompensa sem suscitar desconfianças, rivalidades e competições desnecessárias.

Algumas empresas utilizam critérios de recompensa baseados no mercado, o que pode parecer injusto para muitos.

Segundo Dutra (2004), a dificuldade em estabelecer padrões internos de equidade, está relacionada aos critérios de diferenciação que sejam:

- Capazes de traduzir a contribuição de cada pessoa na organização;
- Aceitos por todos como justos e adequados;
- Mensuráveis pela organização e pela própria pessoa;
- Coerentes e consistentes no tempo;
- Simples e transparentes para que todas as pessoas possam compreendê-los e a eles ter acesso.

Fonte: Fonte : Dutra, J. S., *Competências – Conceitos e instrumentos para Gestão de pessoas na Empresa Moderna*, Atlas, 2004.

25

## 4 - GESTÃO DE CARREIRA E REMUNERAÇÃO

Sabemos que uma empresa não exige competências iguais para todas as pessoas. O alinhamento das competências individuais às estratégias da organização é um ponto relevante para empresas. Vejamos.

Para que haja harmonia numa orquestra sinfônica é preciso que todos os instrumentos estejam afinados na mesma sintonia e que trabalhem conjuntamente a melodia. O produto final é harmônico e agradável aos ouvintes. Numa organização ocorre o mesmo, ou seja, quando os desempenhos individuais são reunidos num trabalho em grupo, formam um conjunto harmônico e produtivo.

Para cada atividade executada deve haver um conjunto de competências conjugando esforços para um mesmo resultado. Portanto, no conjunto das inter-relações de resultados individuais temos a



performance da organização. Esse é o grande desafio do gestor de pessoas. Manter o ritmo e a harmonia para que haja suavidade e esplendor na apresentação do produto ou serviço.

Como num grande espetáculo, é necessário encantar o espectador. É necessário que os acordes da orquestra não lhe firam os ouvidos. Que ele sinta vontade de voltar para ver o espetáculo novamente. Que lhe fique marcado nos ouvidos os sons dos acordes, para que possa distingui-lo entre todas as orquestras que vier a assistir. Só assim haverá certeza de estar colocando no mercado um produto ou um serviço digno do cliente, pois com certeza é de boa qualidade.

26

Sabemos que a maioria das pessoas tende a investir seu potencial em uma determinada área, pois isso lhe deixa feliz. Simplificando, podemos dizer que a carreira profissional tem três momentos: início, crescimento e final.

O conceito de carreira está estritamente ligado ao de competências requeridas das pessoas pela organização, bem como ao desenvolvimento necessário por parte das pessoas para atender às expectativas dessa organização.

O início de uma carreira está marcado pela escolha profissional, quando é possível saber com clareza quais os passos a serem dados para entrar em determinada área de trabalho.

Numa organização voltada para o crescimento, é possível fazer um alinhamento do que é necessário desenvolver para o sucesso na carreira. Em geral se estabelece um percurso a ser perseguido pelo colaborador.

As pessoas raramente têm clareza de como será a fase final. Algumas organizações acabam bloqueando o crescimento de tal maneira, que o colaborador, além de estar sem perspectiva, bloqueia o crescimento dos outros colaboradores, gerando desconforto e desmotivação a todos.

27

O ideal é que haja sempre transparência sobre essa fase, auxiliando a pessoa a preparar-se para outras possibilidades, muitas vezes com o suporte da própria empresa.

As trajetórias profissionais são mensuráveis ao longo da história profissional das pessoas. Para cada trajetória existe mensuração do nível de agregação de valor das pessoas à organização como um todo, incluindo aí a complexidade de suas atividades, atribuições e responsabilidades.

Mediante valores agregados, as organizações usam critérios de valoração e remuneração. Criam-se, então, faixas salariais para cada grau de complexidade das atividades, sejam elas de cunho técnico ou científico. A remuneração não está atrelada à competência, mas sim à complexidade no desenvolvimento das competências.

O quadro abaixo mostra como determinar uma estrutura salarial com base em complexidade de atuação profissional:

- Estabelecer os principais eixos da carreira da empresa;
- Definir as competências referentes a cada eixo ou a cada carreira;
- Estabelecer os degraus de complexidade de cada competência no mesmo eixo ou carreira;
- Construir faixas salariais para cada degrau de complexidade;
- Enquadrar as pessoas nos diferentes graus de complexidade.

Fonte: Dutra, J. S., *Competências – Conceitos e instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*, Atlas, 2004

O grau de complexidade de uma atividade está relacionado com a capacidade de abstração que a pessoa tem para realizar o trabalho.

O domínio de determinadas competências distingue profissionais e organizações no mercado.

28

## RESUMO

O grande diferencial no mundo do trabalho, hoje, é saber quem é talentoso e investir cada vez mais em sua capacidade.

Perder talentos significa prejuízo, pois nessa evasão perde-se também parte da história, da cultura e do saber organizacional. Por conta disso é que o gestor de pessoas deve estar atento a tudo que acontece no mercado. Ele precisa ser um questionador e um empreendedor ao mesmo tempo.

À medida que as mulheres ingressam no mercado de trabalho, é de fundamental importância que as organizações estejam preparadas para recebê-las, dando-lhes oportunidade de crescimento e desenvolvimento e tratando-as em igualdade de condições.

Ao pensar em um modelo para gerenciar pessoas, devemos ter em mente a utilização de uma metodologia adequada e com ferramentas que atendam a essa proposta de trabalho.

Ao procurar um modelo de Gestão, busca-se ajudar a organização a gerenciar e organizar o comportamento das pessoas em seu interior, de tal maneira que se sintam felizes ao desenvolver tarefas que lhes são propostas.

As pessoas devem ser vistas pelo prisma da possibilidade de crescimento: como alguém vindo a ocupar um espaço organizacional cujas contribuições serão para o coletivo e, ao mesmo tempo, o coletivo contribuirá, também, para o crescimento individual do colaborador.

As empresas modernas mostram-se interessadas em desenvolver práticas voltadas para as competências.

Algumas organizações trabalham com *portfólio* de ações de desenvolvimento, em que todo o planejamento de carreira se delinea para o acompanhamento do crescimento profissional dos colaboradores.

O domínio de determinadas competências faz que profissionais e organizações sejam a diferença no mercado.

## UNIDADE 3 – FATORES RELEVANTES NA GESTÃO DE PESSOAS

### MÓDULO 4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**01**

#### 1- AD COM BASE NA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Quando se fala em competitividade, surge, por parte das organizações, preocupação com o desenvolvimento do nível de competência de seus colaboradores.

Para minimizar as ameaças de mercado e ampliar as possibilidades de sucesso é importante conhecer as pessoas que compõem a organização por meio de questões como: quem são as pessoas que fazem parte da organização; o que se espera delas; o que elas esperam da organização, entre outras.



A corrida da globalização exige prontidão para atuar de maneira rápida, coerente e competente para atender às exigências do mercado atual. Os olhares empresariais voltam-se, cada vez mais, para o capital intelectual, já que existe conscientização de que riqueza, sucesso e permanência da organização,

quando se trata de mercado competitivo, depende em grande escala da forma como os saberes são gerenciados pelas organizações.

02

Ao longo da história da administração, a avaliação de desempenho, aparece, direta ou indiretamente, como preocupação dos gerentes organizacionais. Diversos modismos surgiram nessa área visando melhoria e aumento da produtividade. Avaliações estão sempre ocorrendo, de forma natural e constante no dia-a-dia das pessoas que atuam numa organização. A **avaliação de desempenho** tem base na **avaliação de competências**.

A avaliação de **competência** se preocupa com o potencial de cada colaborador no interior da organização. Trata-se de processo que ocorre de forma sistemática, envolvendo não apenas o colaborador, mas a organização como um todo. Considera os saberes existentes na organização, as técnicas de trabalho, o aspecto relacional, a metodologia utilizada e as metas definidas para a organização.

A avaliação de desempenho também tem o objetivo de contribuir para que os colaboradores se desenvolvam em sua área de trabalho. À medida que são informados sobre os pontos a melhorar e lhes são dadas e oportunidades para isso, o comprometimento desses colaboradores para com a organização aumenta.

Esse tipo de avaliação possibilita percepção fidedigna do perfil do colaborador e da forma de auxiliá-lo a desenvolver os pontos considerados críticos e que são barreiras ao seu crescimento profissional.

03

Em geral, o emprego da avaliação de desempenho por competências é considerado positivo, à medida que aumenta o estímulo e a motivação para o trabalho. Por quê? Porque nesse tipo de avaliação trabalha-se com transparência, clareza e objetividade o que contribui para a obtenção dos objetivos e resultados não só organizacionais, mas individuais, pois o colaborador passa a ser visto como sujeito em ação, capaz de ser responsável pelo seu próprio crescimento.

Quando as organizações selecionam seus funcionários, escolhem preferencialmente aqueles que partilham seus valores e crenças.

Quando conseguem o colaborador que desejam, utilizam, ao longo do tempo, sistemas de reconhecimento para estimular e garantir os padrões de desempenho desejados pela organização.

Entretanto, entre o desempenho esperado e o desempenho real pode ocorrer alguma distorção, uma discrepância de desempenho. Em geral essa discrepância ocorre por causa da percepção que os gerentes têm dos colaboradores ou mesmo do colaborador em relação ao que se espera dele.

Quando essa percepção distorcida se instala nas relações de trabalho, a tendência é surgirem falsas expectativas e frustrações, as quais acabam revelando-se nas inter-relações profissionais e na qualidade da produtividade.

**04**

Na prática, o que se observa é que as organizações procuram delinear muitos perfis “desejados”, nem sempre atendendo à realidade e à necessidade da organização. Daí ocorre, muitas vezes, um efeito extremamente oposto ao desejado: o aumento do nível de frustração, não apenas da organização, mas de todos os colaboradores, de forma individual.

A avaliação de pessoal é a apreciação sistemática de um subordinado em relação ao trabalho feito, às suas aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de suas tarefas.

Esta avaliação está ligada, com frequência, mas não necessariamente, às vantagens financeiras oferecidas a título de encorajamento.

A grande questão passa pelo fato de, em algumas organizações, muitas expectativas serem criadas em relação ao colaborador e poucas serem atendidas de forma positiva. Isto, por dois motivos principais:

- não foi dito de forma clara e objetiva ao colaborador o que a empresa espera dele, ou
- a organização não oferece condições estruturais para que o colaborador possa mostrar sua capacidade em determinadas atividades.

Nessas condições não há vantagem substancial nem para o colaborador nem para a organização.

**05**

A partir disso, surge a dúvida em relação à metodologia tradicionalmente usada para mensurar o desempenho.

Será que essa metodologia é adequada e contribui efetivamente para que o trabalhador alcance o sucesso em suas metas? Será que a organização está usando de linguagem compreensível ao

colaborador, ao dizer o que espera dele? Ou, ainda, será que a organização sabe, claramente, qual o nível de pessoas necessário para que suas metas sejam alcançadas?



Essas e outras perguntas continuam sendo discutidas no mundo do trabalho, visando à adequação cada vez maior à realidade atual, no sentido de se obter:

- profissionais satisfeitos em seus postos de trabalho;
- organização produtiva atingindo as metas propostas, e
- excelente qualidade de vida no sistema organizacional.

06

Fala-se, hoje, em **mapeamento de competências**. O objetivo do mapeamento é levantar, por meio de técnicas e testes apropriados, o potencial individual das pessoas envolvidas no processo organizacional. Em seguida é necessário informar a cada um sobre as características e a atuação profissional, visando ao desempenho de alto nível e ao sucesso nas estratégias e metas previamente definidas.

Segundo Gil (2001), é necessário que a organização mantenha sistema de Avaliação de Desempenho tecnicamente elaborado para evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral do chefe em relação ao supervisionado.



A avaliação de desempenho, para Chiavenato (1981), é uma sistemática de apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento. Isto não significa dizer que se pretenda coagir o colaborador a adotar metas da organização nem muito menos manipular seu comportamento no interior das organizações.

07

Um sistema de avaliação de desempenho é poderoso instrumento para facilitar a conscientização do colaborador e da própria organização de que **cada um pode e deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu potencial** de forma planejada, bem como colocar em ação esse planejamento.

Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens para a melhoria da produtividade, considerando um meio para desenvolver os talentos da organização.

Esse modelo desperta dúvidas e uma delas é sobre a conceituação do que são competências. Cabe ressaltar que a premissa básica desse modelo é de que o indivíduo sabe ou pode aprender a identificar seus pontos fortes e fracos, suas necessidades e suas próprias competências.





Nessa visão, o papel do profissional da área de Gestão de pessoas, passa a ser o de ajudar o colaborador a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização, levando sempre em consideração a individualidade. É importante o colaborador estar feliz fazendo o que faz, ou então se perceba feliz dentro das possibilidades que lhe serão oferecidas.

Por meio da avaliação de desempenho baseada em competências, é possível:

- identificar o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- mostrar aqueles que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- promover o auto-conhecimento e o auto-desenvolvimento dos empregados;
- fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, as remunerações e promoções;
- facilitar a elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

## 2- AVALIAÇÃO 360 GRAUS (360°)

Nem sempre é fácil avaliar, principalmente quando não se sabe aonde se quer chegar com o resultado de uma avaliação. Essa situação foi enfrentada durante muito tempo por inúmeros gestores, o que causava em muitos um misto de ansiedade e frustração.

Era comum perceber-se no interior das organizações um clima de insegurança quando o período de avaliação se aproximava. Havia sempre muitos questionamentos sobre a validade de tal atividade, tanto da parte da gerência quanto da parte dos funcionários.





O que chamava atenção era o fato de a avaliação ser extremamente direcionada e unilateral. Afinal somente os colaboradores eram avaliados. E os superiores, não faziam parte da organização? Então porque não eram eles também avaliados, já que grande parte das decisões emanava deles?

Por mais que se tentasse evitar, a parcialidade acabava acontecendo devido ao fato de muitas chefias não estarem preparadas para avaliar seus colaboradores e utilizar esse instrumento como forma de controle, coação, vingança ou barganha.

10

Outra característica do modelo tradicional de avaliação é que ocorria uma vez por ano, exigindo dos avaliadores uma memória de grande capacidade para registro dos fatos ocorridos em tão longo espaço de tempo.

Ao longo do tempo esse processo vem sofrendo inúmeras mudanças e trazendo maior credibilidade. Hoje, a avaliação de desempenho está inserida no contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências, e chegou ao modelo de redes, conhecido como avaliação 360 graus.

O que significa essa forma de avaliação? O próprio nome é sugestivo.

Todos são avaliados e recebem feedback de todos os envolvidos no sistema organizacional: clientes, fornecedores etc.



De posse do resultado da avaliação global, o avaliado parte para correção e reajuste de sua performance, de forma que atenda às expectativas da organização.

11

Essa metodologia é indicada quando a empresa deseja estimular o planejamento individual, quando a organização deve colocar-se ao lado do colaborador no sentido de ajudá-lo a vencer as barreiras que

possam estar impedindo a melhoria de sua performance e favorecer, conseqüentemente, melhoria na qualidade de vida no interior da organização.

A avaliação em redes tem adeptos tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. No Brasil, muitas organizações já demonstram interesse na utilização desse instrumental, embora poucas a apliquem de forma correta.

A avaliação em rede tem como princípios básicos:

- informação;
- confidencialidade;
- credibilidade,
- clareza;
- validade;
- rapidez de resposta;
- dados confiáveis;
- ação democrática.

É fundamental aos colaboradores obterem **informações** detalhadas sobre o processo do qual irão participar, quais os indicadores a serem trabalhados neste processo e quais as competências desejadas de cada colaborador ou área de trabalho.

**12**

O **instrumento** de coleta de dados ou de avaliação deve descrever, em detalhes, as competências ou indicadores de desempenho desejados e seus graus. Outro fator a ser considerado é a **credibilidade** do processo e avaliação. A credibilidade passa pelo estabelecimento de um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente. A validação dos dados coletados na avaliação em rede deve levar em conta o quantitativo de avaliados que representam a cadeia cliente-fornecedor e deve ter, pelo menos, 80% de retorno de formulários de avaliação.

A **ação democrática** deve estar ligada ao fato de que todos os envolvidos no sistema organizacional devem participar, sejam eles internos ou externos à organização (clientes, fornecedores etc).

Outra preocupação com o instrumento ser objetivo, com **linguagem clara**, de fácil compreensão e preenchimento, descrevendo comportamentos em vários níveis. O ideal é que o instrumento não seja muito longo em seu preenchimento e facilite a rapidez nas respostas.

Deve-se, ainda, considerar como de fundamental importância a **confidencialidade** dos dados. Em alguns casos, somente o gerente e o colaborador têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de Rh tem acesso ao processo, conquanto atue como facilitadora no processo de desenvolvimento.

Essa metodologia oferece vantagens para o **avaliado** e para a **empresa**.

Para o avaliado, podemos dizer que as vantagens são as seguintes:

- O *feedback* da avaliação permite ao avaliado a possibilidade de refletir sobre suas dificuldades;
- O resultado da avaliação não é unilateral, levando o avaliado a conscientizar-se da sua imagem, percebido por um grupo distinto de pessoas;
- De posse do resultado da avaliação, o avaliado tem a oportunidade de reajustar sua performance no sentido de atender as expectativas da organização em relação a sua pessoa;
- Esse tipo de avaliação permite traçar um mapa individual de cada colaborador, dando a este a oportunidade de perceber os pontos nos quais deverá crescer e, assim, traçar um plano objetivo do desenvolvimento de suas competências, bem como traçar as estratégias para alcançar os objetivos desejados.

As vantagens para a organização são:

- Esse tipo de avaliação contribui para a localização dos talentos no interior da organização e para a retenção dos mesmos, pois essa modalidade de avaliação está voltada para o crescimento e desenvolvimento das pessoas;
- Esse processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado permanente, já que é dinâmico e contínuo;
- Os resultados obtidos pela avaliação juntamente com o planejamento individual de crescimento geram um clima de motivação dentro da organização, favorecendo a melhoria dos relacionamentos, e favorecendo também o aumento da produtividade.

Essa avaliação apresenta resultados no desempenho das equipes e, com o tempo, passa a ter adesão dos gestores, dos colaboradores e dos dirigentes da organização.

### 3- FASES DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360° (EM REDES)

Ao implantar uma avaliação 360° na organização, o administrador deve levar alguns fatores em consideração para que o processo seja viável e ganhe credibilidade junto aos colaboradores.

Nesse tipo avaliação, os indicadores são definidos para todos os colaboradores, sendo que o peso atribuído varia conforme a competência exigida para cargo ou função.

Portanto, a elaboração desse instrumento exige muita prática na descrição de competências. Quanto mais detalhada for a descrição, dos diversos graus de desempenho, mais fácil será a tarefa do avaliador. A avaliação em rede (360º) é consequência natural do modelo de competências.

A elaboração dos instrumentos de avaliação em rede deve considerar o desempenho desejado e utilizar como base o perfil de competências já definido e o desempenho real de cada colaborador.

15

Nesse processo de avaliação algumas fases devem ser desenvolvidas e bem trabalhadas para que se obtenha o êxito desejado. Entre essas fases podemos citar:

1. Antes de se implantar o processo de avaliação, é importante que a empresa ofereça aos colaboradores **oportunidade de crescimento** e desenvolvimento por meios de alguns programas de capacitação que a empresa julgue necessários.
2. É de fundamental importância que junto ao processo de avaliação apareça competências necessárias para o desempenho de cada atividade da organização. Surgirão, assim, os indicadores importantes a serem medidos.
3. Para atingir seus objetivos é importante que todos sejam sensibilizados para esse processo, e cabe a grande parte dos gestores e dirigentes essa responsabilidade. O envolvimento de todos pode ser trabalhado por meio de reuniões ou palestras esclarecedoras.
4. Muitas organizações utilizam um projeto piloto o qual servirá de orientação e possíveis ajustes de indicadores, que futuramente serão aplicados na organização como um todo.

**Projeto piloto significa testagem de um instrumento num determinado setor ou num grupo, como exemplo a ser replicado em outros setores ou grupos.**

16

5. Dar retorno aos primeiros avaliados por meio de entrevista bem elaborada é de fundamental importância para a credibilidade e confiabilidade no processo.

6. O ideal trabalhar com uma base de dados e software próprios para acompanhamento, cruzamento de indicadores e controle dos resultados.

**7.** Com a implantação definitiva do projeto em todos os setores da organização, caberá à área de recursos humanos, o gerenciamento de todo o processo.

A visualização das fases de avaliação é feita considerando a seguinte seqüência:

1. Definição das competências do negócio e dos perfis desejados.
2. Verificação de performance e formação de bancos de talentos.
3. Ações de desenvolvimento e alinhamento de competências.
4. Avaliação do desempenho em rede e a gestão das competências.

**17**

Na formação de redes, deve-se levar em consideração os seguintes aspectos:

- As redes são definidas em função das relações estabelecidas entre avaliador, clientes, fornecedores etc;
- As redes podem ser formadas por no máximo dez (10) pessoas e no mínimo cinco (5);
- A chefia direta participa de todas as redes;
- Os avaliadores de outras áreas da empresa são definidos, levando em consideração a relação de trabalho com o avaliado;
- O mesmo critério é usado para a escolha de clientes e fornecedores;
- As redes podem ser formadas sempre que um projeto é significativo;
- A formação de redes deve ser decidida pela área interessada e pelos profissionais de recursos humanos que darão o suporte técnico e a assessoria necessária;
- Em nenhuma hipótese, as redes devem ser centralizadas na área de recursos humanos.

Fonte: Gramigna, M. Rita, Modelo de competências e Gestão de talentos, Person-MakronBooks, São Paulo: 2002.

**18**

## RESUMO

A corrida da globalização nos coloca de prontidão para atuar de maneira mais rápida, coerente e competente para atender exigências do mercado. É necessário minimizar as ameaças de mercado e ampliar as possibilidades de sucesso.

A avaliação de competência preocupa-se com o potencial de cada colaborador no interior da organização. Trata-se de um processo que ocorre de forma sistemática envolvendo não apenas o colaborador, mas toda a organização.

O objetivo de uma avaliação de desempenho é também contribuir para que os colaboradores se desenvolvam em sua área de trabalho. Esse tipo de avaliação possibilita uma percepção mais fidedigna do perfil e das formas de auxiliar o colaborador a se planejar para desenvolver, da melhor forma possível, os pontos considerados críticos e os obstáculos ao seu crescimento enquanto profissional.

Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens proveitosas para a melhoria da produtividade, considerando um meio para desenvolver os talentos da organização.

A avaliação de desempenho está inserida, hoje, em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências, e conseguiu chegar ao modelo de redes, conhecido como avaliação 360 graus. Nele todos são avaliados e recebe-se feedback de todos os envolvidos no sistema organizacional: clientes, fornecedores etc.

Esse tipo de avaliação tem a vantagem de a organização ser avaliada na totalidade e os resultados disso nortearão novos planos estratégicos. A organização aprimorará, a cada dia, a qualidade de seus produtos, serviços e, fundamentalmente, o relacionamento das pessoas em seu interior, pois se trata de um processo transparente de avaliação.