



Publicada



2022

Gestão por competências estratégica e processos avaliativos¹

OSTI – Gabriel Brum de deosti.gabriel@gmail.com²

RESUMO

Este artigo aborda o diálogo existente sobre a gestão por competências e processos avaliativos de pessoas de forma estratégica, demonstrando que esta forma de gestão e suas ferramentas trazem um grande benefício no objetivo estratégico da organização. A abordagem acerca destes temas passa por uma contínua evolução e a revisão literária demonstra que interpretações divergentes são propostas com o intuito de delimitar um parâmetro a ser seguido. A apresentação dos modelos avaliativos existentes, sejam eles individuais ou colegiados, nos mostra que a sua utilização de forma apropriada e com critérios tende a ser um fator de contribuição na gestão empresarial de forma estratégica, sempre buscando o desenvolvimento das pessoas de forma contínua e sustentável.

Palavras-chave: Competências; Estratégia; Pessoas

¹ Artigo apresentado para Conclusão do Curso de Pós graduação IPOG

² Pós Graduado Gestão de Pessoas por competências e coaching pelo IPOG

1. INTRODUÇÃO

O tema “competências” é abordado por diversos autores com distintas concepções de aplicação nas estruturas organizacionais. A literatura define “competências” baseando-se na construção de um modelo com foco em desenvolvimento individual e, conseqüentemente, organizacional. O objetivo primordial deste artigo é dialogar entre os temas: gestão por competências estratégicas e modelos avaliativos, corroborando com o desenvolvimento individual e organizacional e visando o alinhamento entre ambos para geração de vantagem competitiva.

O artigo está estruturado em quatro partes, sendo: a primeira, constituída pela introdução. A segunda conceitua o modelo de gestão por

competências: conceito teórico, posterior apresentação dos diferenciais de competências individuais e organizacionais e por conluente, a busca de um modelo de gestão por competências estratégica. Na terceira parte são abordados alguns modelos de avaliação de pessoas utilizados nas organizações e a interligação entre ambas as avaliações, corroborando com a ideia de mensuração e “entrega” de resultados alinhados com as estratégias organizacionais. Na quarta e última parte tem-se a conclusão deste artigo que objetiva e enfatiza a geração de vantagem competitiva com o alinhamento dos temas abordados

2. A construção do modelo de gestão por competências estratégica

2.1 Conceito de competência e suas definições

A definição de competência pode englobar vários significados. De acordo com McClelland (1973), em seu artigo intitulado *Testing for Competence rather than intelligence*, onde propõe que existe uma relação entre competência e desempenho na realização de uma tarefa.

A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na

realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1973, citado por FLEURY; FLEURY, 2013, p. 27).

Em meados dos anos 90, surge pela primeira vez o termo *core competence* (competência essencial), definido por Prahalad e Hamel (1990) em seu artigo *The Core*

Competence of the Corporation, onde os autores definem que existem competências estratégicas chamadas de essenciais, únicas e distintas em uma organização, e que trazem como fator chave uma distinção dos concorrentes. Com elas, à medida que existe o compartilhamento interno e a sua aplicação, pode-se observar o aprimoramento e a geração de vantagem competitiva para a organização.

Parry (1996), por sua vez, utiliza um conceito muito assimilado pelos profissionais do RH. Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho do trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento. (PARRY, 1996, citado por FLEURY; FLEURY, 2013, p. 27).

Em uma reanálise do conceito de Richard Boyatzis na década de 1980, Fleury e Fleury (2004), abordam o conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde os melhores desempenhos são embasados na inteligência e personalidade da pessoa, considerando assim, que a competência é baseada no estoque de recursos que o indivíduo possui. Nesta visão, Fleury e Fleury (2014) complementam o poder relativo que a competência tem, quando inserida em um contexto de transformação do mundo, com a definição de que os recursos individuais

não são condições suficientes para garantir inovação e flexibilidade nas organizações.

Em outro panorama, Zarifian (2008) elenca que o objetivo da competência consiste na tomada de iniciativa e atribuição de responsabilidades, envolvendo o exercício de um contexto específico à combinação de conhecimento adquirido, que é transformado e acumulado com o aumento da diversidade do entendimento prático de situações específicas, de forma a mobilizar os envolvidos por determinada situação juntamente com seus corresponsáveis, para assim, haver aptidão e validação das atividades profissionais.

Finalizando a discussão das definições de “competência”, Dutra (2014) define que, “competência são entregas desejadas pela empresa, como, por exemplo: trabalhar em equipe, ter foco nos resultados, desenvolver pessoas, etc.” (DUTRA, 2014, p. 13). Este conceito de entrega remete em quesito complexidade e, segundo o autor, é de suma importância segmentá-lo de forma bem visível, deixando claro às pessoas os caminhos e as complexidades a serem percorridos para atingirem a evolução dentro da organização através do aprendizado de novas competências. Conclui-se então, que ao “medirmos as pessoas pelo nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, acompanhamos os constantes movimentos que elas efetuam em seu

processo de desenvolvimento.” (DUTRA; HIPÓLITO, 2012, p. 55).

2.2 Competências individuais e competências organizacionais

Zarifian (2008) sugere que, apesar da manifestação da competência individual ser identificada no que o indivíduo faz, sua interligação em nível de desenvolvimento está concomitantemente em fluxo com os progressos de pesquisas e gerações científicas, os saberes da sociedade, a inserção a qual a organização se encontra e sua estratégia competitiva, entendendo assim, que o “indivíduo particular constrói sua competência entrando em contato, em seu percurso educativo como em seu percurso profissional, com multiplicidade de fontes de conhecimentos, de especialidades de experiências.” (ZARIFIAN, 2008, p. 115).

Com visões paralelas, Fleury e Fleury (2013) exploram as competências

individuais possuidoras de limites. A comunicação e a troca de *know-how*, inserindo o indivíduo em uma rede de conhecimento é fator fundamental para que o contexto dessa comunicação gere a competência. Esta análise dos autores discorre que a noção de competência está sempre ligada a verbos como “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.” (FLEURY; FLEURY, 2013, p. 30). Desta forma, as competências para a organização e para o indivíduo, “não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48). A (Figura 1) apresenta a proposta dos autores.



Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: Fleury e Fleury 2013, p, 30

Em um contexto de competência organizacional, Fleury e Fleury (2013) contestam o debate anterior sobre competência individual, descrevendo que a empresa consiste em um conjunto de competências que serão formadas por um portfólio de recursos – *resourcebasedviewofthefirm* (RBV), considerando que toda empresa possui recursos “físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.) organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.” (FLEURY; FLEURY,

2013, p. 32). Para os autores, a discriminação acontece de dentro para fora, pois são os recursos e suas competências que geram a vantagem de um potencial diferenciado de mercado, constatando de que “os mais importantes determinantes do desempenho e da lucratividade não são as condições ambientais, mas sim a combinação inteligente de competências e recursos por empresas e países.” (FLEURY; FLEURY, 2013, p. 55). Este ciclo é apresentado na (figura 2).

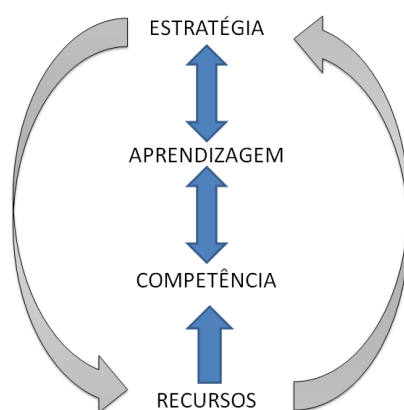


Figura 2 – Estratégia e competências essenciais
Fonte: Fleury e Fleury 2013, p. 33

Comparativamente, Fernandes et al. (2006) abordam o tema competência organizacional com uma visão ampla de agregar valor como fator chave de sucesso para uma organização, e que esses fatores demonstram que existem atributos específicos para cada setor. Estes fatores vão de encontro à necessidade do cliente, gerando alto desempenho e destaque no negócio. Nas palavras dos autores, competência organizacional define-se como “um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis

de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator chave a seu sucesso.” (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 48).

Consolidando as afirmações propostas, credita-se que para Dutra et al. (2012), existe uma trajetória que envolve um processo de transformação norteando a formação e desenvolvimento das competências, sejam elas individuais ou organizacionais. Neste quesito, os

autores abordam novamente as “réguas” ou medidas de complexidade para mensuração das competências e seu valor agregado tanto individualmente como para organização. Considerando essa perspectiva de evolução de trajetória, os autores propõem que se examine três referências: “(a) ***path dependence***; (b) **cadeias de valor**, que expressam a articulação dos macroprocessos; e (c) **níveis de complexidade para entrega**, que exprimem a “régua” para estabelecer os diferentes níveis de entrega da competência.” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p. 53).

Path dependence ou dependência de caminho, é definida pelos autores como a consistência na sustentabilidade da empresa no presente, levando em consideração as escolhas históricas que a mesma tomou com base em padrões idiossincráticos de aprendizagem. O entendimento dos autores para **cadeia de valor** é composto com a divisão de atividades primárias que envolvem desde o setor logístico ao setor de vendas e atividades secundárias, abordando setores como desenvolvimento e infraestrutura organizacional, ambas dependentes umas das outras, possibilitando assim, novos caminhos com intuito de agregar valor, destacando-se a competência em nível corporativo. Por fim, Dutra et al. (2012) definem **complexidade de entrega** partindo “do pressuposto de que, tanto com o olhar sobre o indivíduo quanto sobre a organização, quanto maior for o grau de complexidade de sua

entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor.” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p. 56)

2.3 Em busca de uma gestão por competências estratégica

Os estudos de Mintzberg et al. (2006) referentes ao tema estratégia, ressaltam diferentes visões, entre elas, a abordagem das competências que a organização deve escolher para a diferenciação e obtenção de oportunidades que a levem, de forma bem-sucedida, a atingir suas metas. Nas palavras do autor, “mesmo quando a competência para explorar uma oportunidade é alimentada pela experiência em campos relacionados, o nível dessa competência pode ser muito baixo para se confiar demais nele.” (MINTZBERG et al., 2006, p. 82).

Fleury e Fleury (2013) destacam que a década de 90 ficou marcada pela incorporação do conceito de competência, fixado nas políticas de gestão de pessoas, através de recursos humanos alinhado com a estratégia das organizações. Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001) discorrem que as empresas vêm buscando diversos métodos com este foco, visando o desenvolvimento de competências específicas para cada organização. Os autores definem ainda que “a gestão por competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11), defendendo que existe um *gap* (lacuna) entre as competências estabelecidas pela organização, baseada em seu

modelo estratégico e as competências individuais disponíveis na empresa. Dutra e Hipólito (2012), assim como outros pesquisadores com trabalhos semelhantes os quais destacam-se Le Boterf e Zarifian, acreditam que a percepção das lacunas existentes entre

as competências individuais e da organização são rapidamente observadas pelo indivíduo que procura meios de desenvolvê-las de forma a suprir essa necessidade existente. Abaixo na (Figura 3). representa-se este gap.

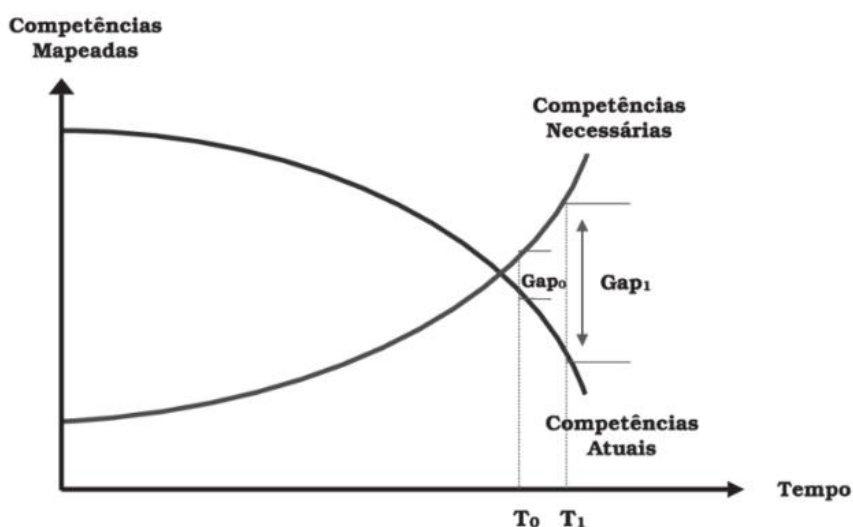


Figura 3 – Identificação do gap de competências

Fonte: Brandão e Guimarães 2001, p. 11 adaptado de Ienaga 1998

Ainda nesta linha, Fleury e Fleury (2013) abordaram uma pesquisa realizada por Fischer, que discute o tema, destacando que as maiores dificuldades das organizações em seus modelos de gestão consistem no alinhamento dos seguintes fatores: pessoas, competências e desempenho, levando em consideração as estratégias e objetivos de cada organização. Os autores ainda ressaltam que Fischer, observou pontos fundamentais das práticas decorridas em **captação**, **desenvolvimento** e **remuneração**.

Fleury e Fleury (2013) destacam as práticas executadas por empresas mais avançadas, como citadas na

pesquisa de Fischer: na **captação**, fica evidente a procura pela vinculação das competências necessárias à estratégia do negócio proposto, quando não solicitam pessoas com altos níveis educacionais, possuem programas avançados de capacitação de novos *treinees*; o **desenvolvimento** é fundamental nas práticas exercidas, demonstrando que “as pessoas estão dispostas a trocar salário por desenvolvimento, porque percebem claramente que quando se desenvolvem seu valor de mercado cresce.” (DUTRA; HIPÓLITO, 2012, p. 95), e ainda concordando com a visão de Pontes (2013), as pessoas “naturalmente

passam a constituir carreira e a empresa passa a ter um instrumento-base para o desenvolvimento dos colaboradores.” (PONTES, 2013, p. 344). Sobre o fator **renumeração**, Fleury e Fleury (2013) discorrem a questão da adoção de novas políticas remuneratórias baseadas nas competências e a utilização de instrumentos de avaliação utilizados.

Quando se pensa em um modelo para o constructo do tema gestão por competências, Dutra e Hipólito (2012) acreditam que os processos tomarão a estrutura das organizações, objetivando redução de custos. As pessoas não serão mais referenciadas nas organizações por cargos ou posições de organograma como é visto usualmente, predominará um sistema simples, transparente e flexível. Os líderes serão fundamentais no sistema de gestão com foco em soluções que ao mesmo tempo agreguem valor para as pessoas e para as empresas. Porém, os autores acrescentam ser imperioso predizer qual forma de pensar organização será composta com o passar do tempo, mas assentem fielmente que o foco será completamente no desenvolvimento.

“Caso a empresa não consiga desenvolver as pessoas que nela atuam, terá seu crescimento obstado e passará a perder, gradativamente vantagem competitiva.” (DUTRA HIPÓLITO, 2012, p. 109).

Observa-se então que, para Fleury e Fleury (2013) e Dutra (2014), o foco principal na estruturação do modelo de gestão por competências se dá com base na modernização contínua das ideias empregadas, e não um protótipo estático, partindo para novos instrumentos e técnicas acerca de identificar pessoas com potencial de crescimento. A utilização de ferramentas modernas e ágeis para auxílio da “entrega”, retenção de talentos e pessoas com potencial de desenvolvimento para organização conclui que “a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11). Abaixo é ilustrado na (Figura 4) o raciocínio de Fleury e Fleury (2013).

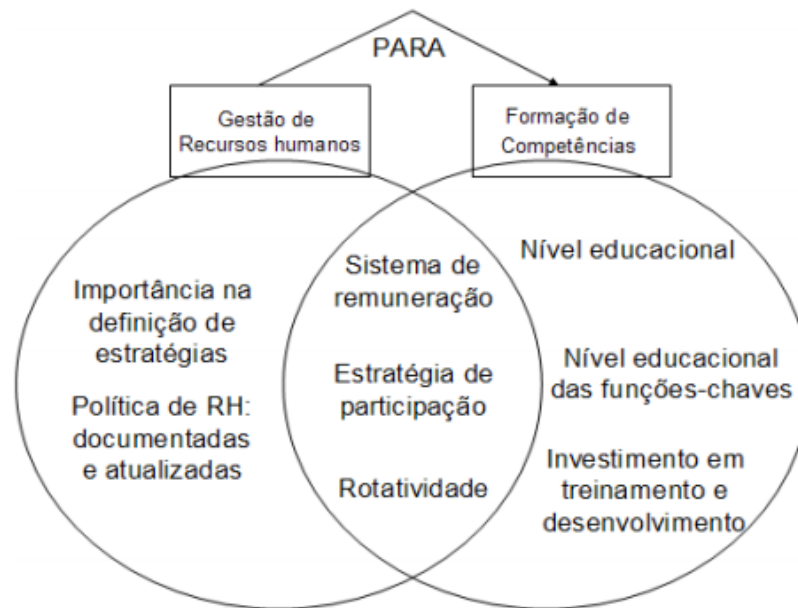


Figura 4 – Gestão de recursos humanos para a formação de competências
 Fonte: Fleury e Fleury 2013, p. 81

3. Modelos de avaliações e suas utilizações

3.1 Avaliação por competências

O propósito deste modelo de avaliação segundo Dutra (2014) consiste em uma análise estruturada das “entregas”, visando o preenchimento de possíveis lacunas existentes no sistema de avaliação de pessoas como proposto por Dutra et al. (2012). Visando ainda a contribuição das tomadas de decisão de forma palpável por estatísticas, tratando a empresa como “um portfólio de competências”, (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 87), demonstra-se que a “mobilização de competências na atividade profissional é geradora de valor econômico para a empresa, e de

valor social para o assalariado.” (ZARIFIAN, 2008, p. 95).

3.1.1 Avaliando conhecimentos, habilidades e atitudes

O conceito apontado por Dutra (2014) baseia-se em uma avaliação em busca de diagnosticar os pontos a serem desenvolvidos (conhecimentos e habilidades) na pessoa avaliada. Em outra vertente, a avaliação das atitudes tem por objetivo a “apreciação das posturas do indivíduo e na verificação de o quanto elas estão em sintonia com aquelas valorizadas pela organização,” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p. 155).

Para Brandão e Guimarães (2001), a utilização do modelo de avaliação por competência tem um grande auxílio no preenchimento do *gap* percorrido anteriormente e ilustrado na figura 3, entre as competências essenciais e as competências necessárias.

O foco de Mintzberg et al. (2006) é nas pessoas como criadoras de valor para organização, quanto mais especializadas elas são, mais valiosas para organização e para os clientes elas

se tornam, “quanto mais específicos forem os conhecimentos e as habilidades de um funcionário para um conjunto único de clientes, tecnologias, equipamentos, etc., mais produtivo ele se torna e mais eficiente a empresa se torna.” (MINTZBERG et al., 2006, p. 262).

Nesta linha de raciocínio, pode-se afirmar que inicialmente a avaliação por competências seria medida pelas três vertentes propostas por Dutra (2014), como apresentado na tabela 1.

DIMENSÃO	ASPECTO A SER OBSERVADO
Conhecimentos	Conhecimento de mecânica e hidráulica
	Conhecimento das características do produto
	Conhecimento de técnicas de negociação
Habilidades	Habilidade para operar equipamento “X”
	Habilidade de realizar a manutenção preventiva dos equipamentos
Atitudes	Postura positiva diante do grupo
	Proatividade

Tabela 1 – Exemplos de conhecimento, habilidades e atitudes exigidos de profissionais

Fonte: Dutra et al. 2012, p. 155

3.1.2 Introduzindo metas e objetivos

Seria desmerecida a não inclusão do quesito “entrega” ou “agregação de valor” proposto por Dutra et al. (2012). Como apresentado anteriormente, os autores credenciam que se fosse observado apenas o conjunto conhecimentos, habilidades e atitudes, seriam geradas avaliações supérfluas, descredenciando quem contribui com resultados à empresa. Perfazendo a ideia, “quando se definem metas e

objetivos, considera-se como premissa a busca por critérios que sejam mensuráveis.” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p. 159). Na tabela 2, demonstra-se um modelo como representação de medição de “entrega”.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduzir perdas no processo produtivo
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ● Número de horas paradas. ● Relação entre produto gerado e matéria-prima utilizada.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ● Reduzir em 5% o número de horas paradas. ● Levar a relação entre produto gerado e matéria-prima utilizada para “X”.

Tabela 2 – Exemplo de caracterização de metas

Fonte: Dutra et al. 2012, p. 158

Apesar dessa inserção, será retratado adiante na visão de diversos autores como Dutra, Fleury e Fleury, Zarifian, Hipólito, entre outros, que a inserção de novas abordagens avaliativas é de suma importância para o acréscimo de critérios e dados a serem avaliados, tendo assim, o fortalecimento do construto de uma avaliação de gestão de pessoas mais completa.

3.2 Avaliação de desempenho

O incremento do quesito desempenho nas avaliações foi de extrema importância desde o movimento taylorista no século XIX. Pontes (2013) aborda este desempenho com a importância do foco no acompanhamento e comportamento da pessoa, assim como Brandão e

Guimarães (2001) dissertaram sobre as avaliações de desempenho em diversos níveis organizacionais, de forma a serem intrinsecamente ligadas às estratégias das empresas, podendo corrigir desvios que porventura estejam acontecendo, mantendo a sustentabilidade do desenvolvimento. Ao encontro do pensamento abordado, Fernandes et al. (2006) exteriorizam a questão do desempenho com abordagens que vão além simplesmente de questões financeiras, devido a pequena expressividade que se vê nos resultados a longo prazo. Entre vários modelos utilizados, os autores citam o mais famoso *balancedscorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1992). A tabela 3 apresenta o modelo proposto.

	Temas Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento financeiro 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retorno sobre o capital investido 2. Utilização dos ativos existentes 3. Rentabilidade 4. Liderança de custo do setor 5. Crescimento rentável 	<ul style="list-style-type: none"> • ROCE • Fluo de caixa • Classificação em margem líquida • Custo geral por galão entregue
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Encantar o consumidor • Relacionamento ganha-ganha com os revendedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encantar continuamente os clientes almejados 2. Construir relacionamentos ganha-ganha com revendedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Fatia do segmento nos mercados chaves selecionados • Aumento do lucro bruto do revendedor
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da franquia • Seguro e confiável • Fornecedor competitivo • Qualidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produtos e serviços inovadores 2. Equipes de franquia melhores da classe 3. Desempenho da refinária 4. Gerenciamento dos estoques 5. Conformidade com especificações, pontualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • ROI dos novos produtos • Hiato de rendimento • Paradas não planejadas • Índices de faltas • Pedidos perfeitos
Aprendizado e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Força de trabalho motivada e preparada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima para ação 2. Competências e habilidades essenciais 3. Acesso a informação estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa entre empregados • Balanced scorecard pessoais • Disponibilidade de competências estratégicas

Tabela 3 – Modelo de Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado Kaplan e Norton, 2001, p, 51

Kaplan e Norton (2001) abordam sua ferramenta como uma mensuradora de desempenho da organização nas empresas que são focadas em estratégia. O controle do desempenho pela ferramenta é sua principal função. Muito além dos controles financeiros que a maioria das organizações se propõem a fazer, eles creditam que o BSC combina ingredientes existentes na organização que, por muitas vezes estão esquecidos ou inutilizados, gerando valor de longo prazo. “A estratégia bem elaborada e bem compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários não-lineares no desempenho.” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 18).

Para o contínuo, exterioriza-se a perspectiva de Dutra (2014), considerando o desmembramento da avaliação de desempenho em outras três: avaliação de desenvolvimento, avaliação de performance e avaliação de comportamento.

3.2.1 Avaliando o desenvolvimento

Há um enfoque sobre o desenvolvimento onde Dutra et al. (2012) e Dutra (2014) elucidam o comparativo existente entre a contribuição da pessoa referente ao contexto de suas complexidades, “a pessoa se desenvolve quando incorpora em seu trabalho ou em sua atuação atribuições e responsabilidades de maior complexidade.” (DUTRA, 2014, p. 9). O autor destaca a exigência que se atrela não somente em questões técnicas, mas em grande parte nas questões relacionais e demandas não

explicitadas, tendo enfoque na conciliação de interesses e muitas vezes na sistematização das competências abordadas por Zarifian (2008) como “competência coletiva.”.

Segundo Dutra (2014), conforme a pessoa vai se inserindo no contexto de complexidade que lhe cabe, acaba naturalmente havendo um alinhamento muito grande entre desenvolvimento e valorização pessoal. O sistema de desenvolvimento centrado no aumento gradativo das complexidades tem sido de extrema valia no que compreende “carreira, sucessão, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção e para aquelas relacionadas à parcela fixa de remuneração.” (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2012, p. 163). Considera-se ainda a extrema importância da escala para o processo avaliativo, onde a subjetividade tem que ser a menor possível para não haver perda de legitimidade na avaliação, e recomenda-se a utilização de uma escala binária para tal tipo de avaliação: “a pessoa atende ou não atende.” (DUTRA, 2014, p. 24).

A avaliação de desempenho oferece enorme segurança para tomadas de decisão estratégica. Considerando a ligação íntima entre o desenvolvimento e a valorização, Dutra (2014) propõe a estrutura de ações apresentada na Figura 6, onde as organizações que praticam a avaliação de desempenho mostram-se mais integradas com a gestão de pessoas e possuem mais congruência com a estratégia organizacional proposta, levando

naturalmente à maior possibilidade de atração e retenção de talentos e vantagem competitiva.



Figura 6 – Estrutura das ações de desenvolvimento

Fonte: Dutra 2014, p. 29

A abrangência desta vantagem se estende em relação aos fatores remuneratórios. Estudos abordados por Dutra e Hipólito (2012) apontam que, desde a década de 1990 a convergência da ideia de desenvolvimento acumulador de valor, ou seja, empresas que possuem planos de desenvolvimentos bem estruturados são melhores vistas, mesmo em casos de

remunerações abaixo do valor de mercado. Veja o comparativo entre duas empresas, feito por Dutra e Hipólito (2012), onde a empresa (A) remunera o valor de mercado e a empresa (B) remunera 10% abaixo do valor de mercado, porém possui um plano formatado de desenvolvimento para pessoa, conforme mostra a figura 7.

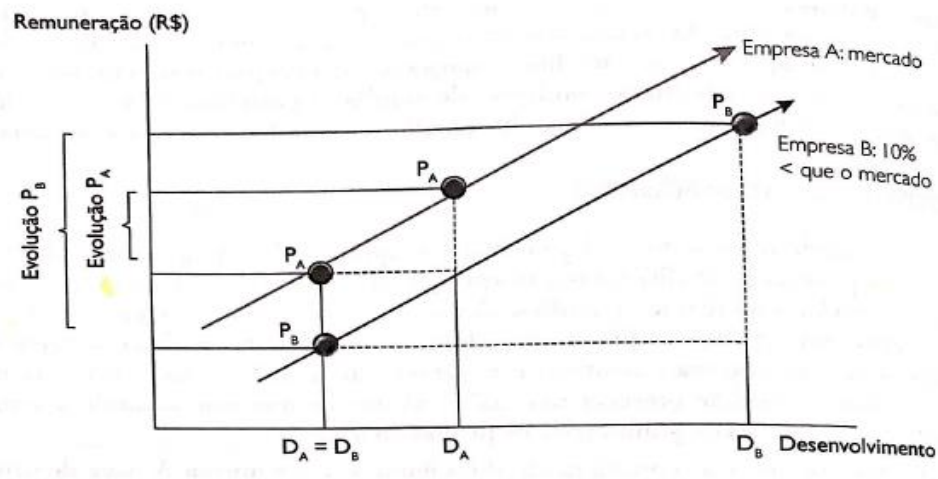


Figura 7 – Exemplo da relação entre velocidade de desenvolvimento e remuneração
 Fonte: Dutra e Hipólito 2012, p. 96

Nesse sentido, pode ser feito um paralelo entre a equidade do fator desenvolvimento e valorização, levando em consideração a afirmação de Dutra (2014), em que o desenvolvimento sustentável da pessoa reverbera a valorização dela e, conseqüentemente, estabelece o desenvolvimento organizacional. Com isso, fica evidenciado que a abordagem com foco em desenvolvimento está se tornando uma tendência nas empresas para Dutra e Hipólito (2012), considerando uma ideia onde a empresa que não se adequar a esses quesitos vai perder vantagem competitiva e tende a ficar obsoleta.

Em uma abordagem mais estratégica, Mintzberg et al. (2006) defendem que o desenvolvimento possui uma natureza incremental nas capacidades, e ressaltam que as empresas que buscam o desenvolvimento de capacidades

superiores como forma de agregar vantagem competitiva, devem possuir uma análise mais minuciosa de sua estratégia, pois os autores avaliam que “nem desenvolvimento de capacidades nem comprometimento são provas concretas de receita para o sucesso.” (MINTZBERG et al., 2006, p. 109).

3.2.2 Avaliando a performance

O tema *performance* é abordado por Dutra (2014) com certa restrição, pois o autor afirma que esta avaliação deve servir como complemento juntamente com outra (desenvolvimento ou comportamento), ao contrário do que foi observado pelo autor na maioria das organizações pesquisadas por ele. O autor ainda define a avaliação de *performance* como obtenção de resultados através de maior esforço. Em sua visão, este fator pode ser prejudicial, uma vez que não ocorre desenvolvimento para alcançar tal

resultado, seja por melhoria de processos ou metodologias novas utilizadas, pois para Dutra, “o resultado através do esforço não se sustenta no tempo, já que sua obtenção sempre depende de uma dedicação extraordinária das pessoas.” (DUTRA, 2014, p. 32).

Dutra (2014) ainda enfatiza que não basta obter o resultado, mas é de suma importância o “como” esse resultado foi obtido, quais dificuldades foram superadas? Quais comportamentos foram levados em consideração? Qual o esforço que foi necessário para o alcance do resultado? Ou seja, a “entrega” proposta pelo autor tem que permitir desenvolvimento individual e, conseqüentemente, organizacional.

Neste sentido, Dutra (2014) preconiza que as organizações busquem uma reflexão estratégica sobre a *performance*, fixando indicadores na empresas conseguiram recuperar pessoas competentes, mas que haviam tido desvios comportamentais, através de investimentos em suas deficiências apresentadas no quesito comportamental. O autor ainda ressalta o baixo custo de tais processos de recuperação e o alto grau de retorno no que diz respeito a pessoas importantes para organização.

Ainda em suas pesquisas, Dutra (2014) ressalta que para um constructo de parâmetros na avaliação de comportamento, existem três aspectos fundamentais: a **adesão aos valores** da organização, referindo-se ao

busca de evolução, pois isso apresenta um impacto direto e positivo na organização. O autor disserta que este modelo “é um componente importante na avaliação da pessoa em conjunto com os indicadores de desenvolvimento. As informações obtidas sobre a pessoa na avaliação de desenvolvimento são ratificadas ou não através da avaliação de *performance*.” (DUTRA, 2014, p. 41).

3.2.3 Avaliando o comportamento

A dificuldade na avaliação deste quesito, segundo Dutra (2014), ocorre por sua subjetividade, diferente da *performance* e desenvolvimento que são mais objetivas. “A avaliação do comportamento é fundamental e a maioria das organizações penaliza fortemente os desvios comportamentais.” (DUTRA, 2014, p. 47). Em pesquisas feitas por Dutra (2014), foi observado que diversas

comportamento da pessoa em relação aos valores organizacionais, o **relacionamento interpessoal** que enfatiza o respeito pelo outro e **atitude da pessoa** no que diz respeito ao seu comprometimento com a organização. O autor discorre ainda sobre o tema abordado, mencionando que esta avaliação é de suma importância quando utilizada juntamente com as avaliações de desenvolvimento e *performance*, para se ter o quesito **desempenho** como um todo; esta combinação acaba por nortear o compromisso existente entre as pessoas e os objetivos da organização. Sendo assim “a escala recomendada

para avaliar comportamentos observáveis é a frequência com a qual a pessoa apresenta o comportamento.”

(DUTRA, 2014, p. 49). Apresenta-se um modelo proposto pelo autor na (Figura 8).

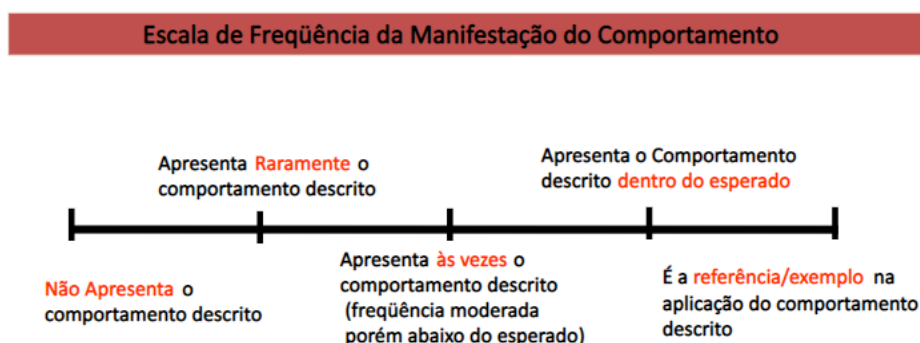


Figura 8 – Escada de frequência na manifestação do comportamento

Fonte: Dutra 2014, p. 53

Para Dutra (2014) e Dutra e Hipólito (2012), a utilização destas ferramentas avaliativas é de grande valia no que diz respeito a vantagem estratégica para as organizações que as mantêm de forma congruente. Em suas pesquisas, os autores ressaltam a aplicação de diferentes formas destas ferramentas, auxiliando em tomadas decisórias, políticas de remuneração e retenção de possíveis talentos e seu desenvolvimento.

A ideia central para Dutra (2014) é sempre manter um diálogo sobre o desenvolvimento das pessoas com as lideranças. Pelo fato de as pessoas serem o cerne de qualquer organização, são elas que planejam e executam as estratégias organizacionais, sendo de extrema relevância o seu acompanhamento avaliativo, corrigindo,

desenvolvendo e premiando sempre seguindo as políticas organizacionais.

3.3 Avaliando o potencial

No decorrer dos últimos anos, observa-se uma procura contínua por uma estruturação de critérios que auxiliem no quesito de identificar potenciais. Com o andamento de suas pesquisas, Dutra (2014) preconiza que o refinamento dos critérios de avaliação pode predizer se uma pessoa obterá ou não um desempenho satisfatório em uma mesma função. O autor resalta a importância de sustentar este modelo avaliativo, que tem sido de grande valia nas decisões de projetos de crescimento e redução nos riscos sucessórios.

Para o autor, as pessoas com potencial são “aquelas que têm condições de ocupar no futuro posições críticas para sobrevivência, o

desenvolvimento e/ou a expansão da organização ou do negócio.” (DUTRA, 2014, p. 62). A identificação destas pessoas se dá por um esforço no processo de captação e nos processos avaliativos, onde uma pessoa pode ser potencial para um gestor e não para outro. Desta forma, Dutra (2014)

evidencia que muitas empresas possuem critérios formais e informais para essa identificação de potencial e que esta avaliação deve ser feita de forma colegiada entre pares e chefias imediatas. O autor apresenta ainda uma matriz de desenvolvimento para tal avaliação como observado na figura 9.

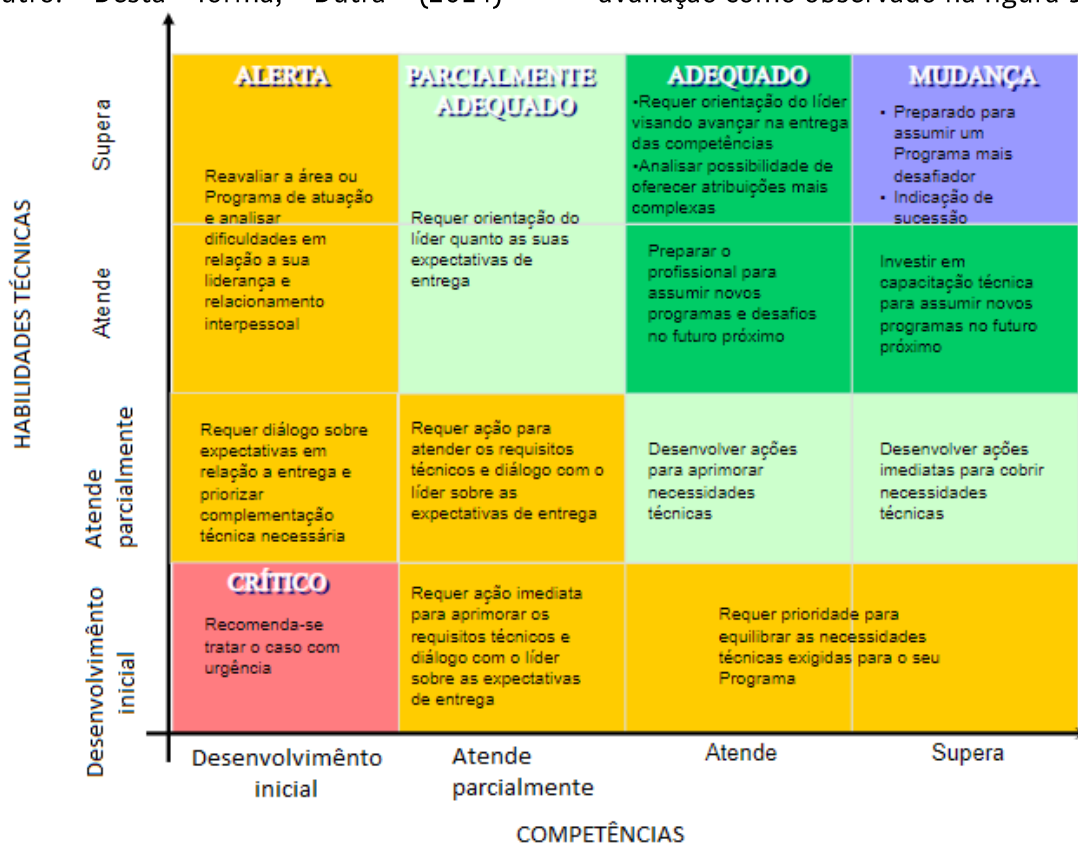


Figura 9 – Matriz de desenvolvimento

Fonte: Dutra 2014, p. 69

Ainda sobre o tema, Dutra (2014) destaca a discussão sobre se a pessoa é um potencial ou se ela está em potencial, nas palavras do autor.

Ao assumirmos que a pessoa é um potencial, passamos a criar estigmas, rotulando pessoas que são potenciais e pessoas que não são potenciais. Embora as principais teorias que embasam essa discussão proponham que a pessoa é potencial, [...] ao encarar a pessoa como estando potencial, podemos estabelecer as

bases para que ela entre nesse estado e para que ela saia desse estado, ao mesmo tempo em que criamos critérios transparentes para o acesso à condição de potencial para as pessoas interessadas. (DUTRA, 2014, p. 63).

Perfazendo a questão potencial, Dutra (2014) demonstra o fluxo para avaliação de potencial utilizado pelo mesmo, e ainda destaca a importância na verificação do comprometimento na adesão de valores organizacionais pela

pessoa avaliada e se a pessoa em questão tem o interesse em assumir tais cargos de maior complexidade, pois para o autor, “estamos nos referindo a preparar as pessoas para responsabilidades e atribuições de

maior complexidade, [...] expor essas pessoas a situações mais exigentes e oferecer o suporte necessário para que consigam obter os resultados esperados.” (DUTRA, 2014, p 76). A (Figura 10) retrata o fluxo descrito.

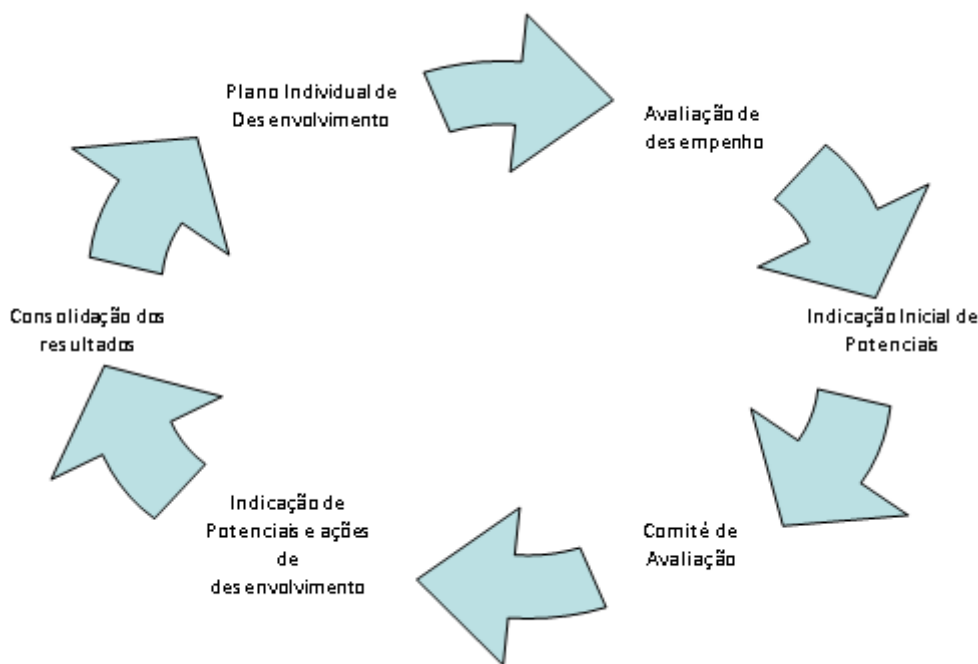


Figura 10 – Fluxo para avaliação de potencial
 Fonte: Dutra 2014, p. 77

3.4 Avaliações colegiadas

O amadurecimento dos processos avaliativos e da gestão de pessoas nas organizações é visível na visão de Dutra (2014). Para o autor, os processos conduzidos são efetivados em duas instâncias, as quais em um primeiro momento, o objetivo é única e exclusivamente desenvolver a pessoa avaliada e em um segundo momento, definir a diferenciação entre os avaliados, gerando implicações tais como: “aumentos salariais, ações para

retenção, promoções, movimentações, indicação para o processo sucessório ou para posições críticas para o negócio ou demissões.” (DUTRA, 2014, p. 81). Seguindo esta linha de raciocínio, o autor ressalta a importância do processo ser focado na valorização e reconhecimento das pessoas, adotando critérios muito bem compostos e legítimos, eximindo ao máximo o fator político dentro das organizações, para assim, não haver perda de credibilidade no processo avaliativo.

Dutra (2014) ressalta ainda que as organizações nunca terão condições suficientes para efetivar promoções de todos os que estão em condições, e menos ainda para aumentos salariais a todos que merecem. Os critérios de avaliação estabelecidos ajudam nestas tomadas de decisão de quem, entre os melhores, será promovido ou quem terá um aumento salarial. O autor acredita que “ a formação de colegiados faz com que, dentro de limites orçamentários e regras de conduta para valorizar e reconhecer as pessoas, os próprios gestores decidam quem privilegiar e por que motivo.” (DUTRA, 2014, 82-83).

Como técnica utilizada nos processos colegiados, Dutra (2014) cita a matriz de dupla entrada, mais conhecida nas organizações como *nine box*, esta técnica combina variáveis diversas a serem avaliadas conforme a definição de critérios pelo colegiado. Nas pesquisas realizadas pelo autor, este modelo foi o mais utilizado, aparecendo em seis ocasiões, onde é possível

observar que todas as avaliações são englobadas no mesmo espaço, trazendo assim a possibilidade de uma análise mais completa da pessoa em questão conforme exemplo abaixo na (Figura 11).

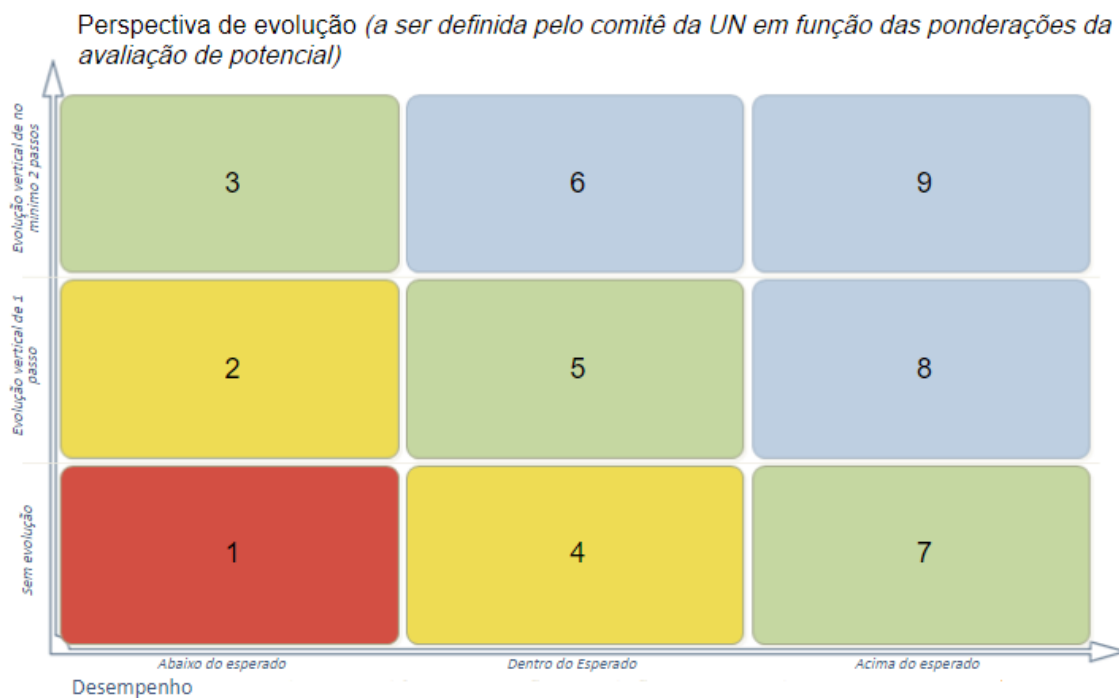


Figura 11 – Exemplo de Matriz nine box
 Fonte: Dutra 2014, p. 85

4. Conclusão

O presente artigo buscou dialogar entre os temas gestão por competências estratégica e os diversos modelos avaliativos existentes no âmbito da gestão de pessoas. Objetivou-se contribuir com os temas abordados, com a revisão dos diversos conceitos sobre o tema “competências” e transitando entre estes conceitos concomitantemente com os modelos avaliativos, de forma a exemplificar as possibilidades de suas utilizações de

forma estratégica nas organizações, buscando a obtenção de vantagens competitivas.

Preconiza-se que a gestão por competências é de grande valia para qualquer tipo de estratégia proposta pela organização, auxiliando as melhores escolhas em diversos aspectos, como em retenção, promoção, remuneração e controle de desenvolvimento das pessoas. Os processos de avaliação de pessoas

auxiliam nas políticas de gestão de pessoas e, consecutivamente, no desenvolvimento das mesmas e da organização. Observou-se ainda que as empresas mais desenvolvidas possuem processos avaliativos em duas instâncias, onde, em um primeiro momento, são realizadas avaliações exclusivas do desenvolvimento das pessoas, e em um segundo momento, uma avaliação colegiada que envolve diferenciar os avaliados em determinados critérios estabelecidos pela organização. Credita-se ainda que os processos avaliativos estão em constante transformação e amadurecimento, visto a existência de

certa resistência cultural em algumas organizações,

Por fim, presume-se que os temas abordados não são únicos e absolutos, mas são efetivos e aplicados por organizações de diversos segmentos e tamanhos, sendo possível afirmar que, apesar da complexidade, a sua evolução nos últimos anos e a corroboração da gestão por competências e suas avaliações tornam-se de grande valia para o desenvolvimento das organizações e suas estratégias, perfazendo um contínuo incansável de melhorias das práticas abordadas e a busca por novas tendências que venham a surgir nos próximos anos.

REFERÊNCIAS

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração e recompensas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DUTRA, J. S. Avaliação de pessoas na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, H.; FLEURY, M.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 46-65, out./dez. 2006.

FLEURY, M.; FLEURY, A. Alinhando estratégias e competências. RAE – Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

HUGO, P.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou um instrumento de um mesmo construto? RAE – Revista de administração de

empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. q, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o balancedscorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução Afonso Serra. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

MINTZBERG, H et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman 2006.

PONTES, B. Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração. 16. Ed. São Paulo: LTr, 2013.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, vol. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.