



**AVALIAÇÃO DE PROFISSIONAIS: análise de um processo realizado na
área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira**

CARLOS AUGUSTO ESSIG

**AVALIAÇÃO DE PROFISSIONAIS: análise de um processo realizado na
área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira**

Banca Examinadora:

Professor Orientador: Renato Guimarães Ferreira

Professor: Joel Souza Dutra FEA/USP

Professor: Moisés Sznifer

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CARLOS AUGUSTO ESSIG

**AVALIAÇÃO DE PROFISSIONAIS: análise de um processo realizado na
área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira**

FGV-SP / BIBLIOTECA

00912/2004



1200400912

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração da FGV/EAESP

Área de Concentração: Organização, Recursos
Humanos e Planejamento como requisito para
obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Professor Renato Guimarães Ferreira

SÃO PAULO

2004

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data 09.03	Nº de Chamada 658.3.018 E782
Tombo 912/2004	Dis. e. 1

ESSIG, Carlos Augusto. AVALIAÇÃO DE PROFISSIONAIS: análise de um processo realizado na área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira. São Paulo EAESP/FGV, 2004. 159 p.
(Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

Resumo: Trata da análise de um processo de avaliação nas dimensões de comportamento, desenvolvimento, potencial e desempenho, realizado com profissionais vinculados à gestão da cadeia de abastecimento (*Supply Chain Management*) em uma empresa brasileira.

Palavras chave: Processo de Avaliação; Análise de Comportamento; Apuração de Desenvolvimento; *Assessment* de Potencial; Avaliação de Desempenho; Competência.

**À Ângela, pelo amor e companhia
que são inspiradores...**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a meus pais, Ornila e Érico, pelos valores e orientações que me transmitiram para a vida.

Aos professores e colegas do MPA por proporcionar crescimento e desenvolvimento durante os momentos que compartilhamos ao longo de dois anos de convivência. Em particular aos participantes do grupo de estudo: Astério, Renata, Rômulo e Salomão.

Aos amigos e colegas de trabalho por garantir que eu pudesse me dedicar ao curso. Em especial ao Paulo que colaborou para a execução desta monografia.

Às pessoas que contribuíram de alguma forma para que a pesquisa fosse realizada. Com destaque: Carla, Denise, Richard e Simonne.

Ao professor Renato pela profunda atenção e inesgotável paciência dispensada à orientação desta monografia.

Finalmente, agradeço a minha esposa, Ângela, pela compreensão demonstrada durante os anos do curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. AVALIAÇÕES.....	12
2.1. Dimensões das avaliações.....	13
2.1.1. Desempenho.....	15
2.1.2. Desenvolvimento profissional.....	17
2.1.3. <i>Assessment</i> de potencial.....	19
2.1.4. Análise comportamental.....	21
2.1.5. Desempenho como entrega.....	21
2.2. Cuidados especiais e observações.....	23
3. COMPETÊNCIAS.....	26
3.1. Competência – Um conceito em construção.....	28
3.2. Aplicação do modelo de competências em empresas brasileiras....	49
4. <i>ASSESSMENT CENTRES</i> E <i>DEVELOPMENT CENTRES</i>.....	54
5. METODOLOGIA.....	59
5.1. Método de investigação.....	60
5.2. Pesquisa de campo – documentos, entrevistas e pesquisa.....	63
5.3. Limitações da metodologia adotada.....	68

6. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	71
6.1. Descrição das organizações.....	71
6.2. Os atores e seus papéis.....	78
6.3. Objetivos e etapas.....	85
6.4. Dimensões avaliadas.....	87
6.5. Os resultados e os produtos das avaliações.....	106
6.6. Plano de desenvolvimento e capacitação.....	108
7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE.....	111
7.1. O porquê da avaliação – motivos precursores e objetivos.....	111
7.2. O como da avaliação – O processo.....	116
7.3. A opinião dos envolvidos – Os objetivos foram atingidos?.....	133
8. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	142
9. REFERÊNCIAS.....	146
ANEXO A – Questões utilizadas nas entrevistas.....	151
ANEXO B – Pesquisa distribuída aos Avaliados.....	152
ANEXO C – Mensagem para informação/orientação aos pesquisados.....	154
ANEXO D – Exemplo para responder a pesquisa.....	155
ANEXO E – Certificação CPIM/APICS.....	157
ANEXO F – Plano de capacitação e desenvolvimento.....	159

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios encontrados pelos administradores em todos os níveis gerenciais, nas organizações de todos os tamanhos, é a gestão de pessoas. Trabalhar com uma equipe formada por pessoas capacitadas tecnicamente, que tenham condições de apreender e atuar alinhadas com os objetivos da organização e que consigam interagir facilmente com outras pessoas é o desejo da maioria dos administradores. A equipe adequada cria a base para viabilizar a implantação de estratégias e possibilitar a manutenção, ou ampliação, das vantagens competitivas. Atualmente, nas empresas e nos ambientes acadêmicos as atenções se voltam ao capital humano das organizações, um ativo intangível que gera resultados tangíveis. A correta seleção e alocação dos profissionais tem ocupado a pauta dos administradores no dia-a-dia das empresas e nas pesquisas acadêmicas. Neste cenário, as avaliações de profissionais surgem como forma de proporcionar informações aos administradores para a tomada de decisão quanto à alocação, ou seleção, de profissionais para a composição de equipes.

Para os profissionais, a busca de desenvolvimento também se configura como um desafio ao elaborar o plano de carreira. O ambiente organizacional demanda um número cada vez maior de pessoas preparadas para nele exercer funções e assumir responsabilidades. Sobra pouco espaço para as pessoas que se acomodam e não buscam o desenvolvimento profissional e pessoal, seja através da aquisição de conhecimento, da escolha de uma conduta ou do direcionamento da energia (motivação) ao trabalhar. Como o desenvolvimento exige investimento de recursos normalmente escassos: tempo e dinheiro, é necessário definir de forma clara onde estes recursos podem ser investidos para garantir melhor retorno tanto para a organização, quanto para o profissional. Neste contexto as avaliações podem fornecer informações para que a aplicação de recursos no desenvolvimento seja eficaz.

Nas avaliações de profissionais, observa-se na prática que é ineficaz utilizar um critério único para avaliar as pessoas. Obras de literatura, e os ambientes organizacionais, estão repletos de exemplos sobre como a promoção de um vendedor a gerente pelo seu desempenho pode ser desastroso. Para se fazer uma boa avaliação, é necessário observar o profissional na sua integralidade, focando não somente o desempenho, mas também os conhecimentos técnicos sobre determinado assunto para exercer uma função, os comportamentos que permitem que ele assuma determinadas responsabilidades e as motivações para exercer funções e assumir compromissos. No entanto, conhecimentos, comportamentos e motivações de nada valem se a sua operacionalização não trouxer resultados práticos para a organização.

As avaliações fornecem subsídios ricos para apurar o grau de preparação e mapear as necessidades de desenvolvimento dos profissionais, principalmente, quando estão presentes na organização mudanças de processo, de tecnologia ou de estrutura. As mudanças trazem a reboque modificações na forma de realizar operações na organização, no exercício das funções e na relação entre os profissionais. Para facilitar a implantação das modificações e realizar a transição para um novo paradigma com menor esforço, as avaliações podem fornecer informações quanto ao grau de preparação e à oportunidade de desenvolvimento dos profissionais que compõem a equipe.

Através do presente trabalho pretende-se analisar um processo de avaliação de profissionais vinculados a área de gestão da cadeia de abastecimento (*Supply Chain Management*¹) realizado em uma grande empresa brasileira. Os objetivos são identificar os motivos para a sua execução, investigar a forma como foi elaborado e averiguar a percepção das pessoas em relação ao processo. Os profissionais avaliados nessa empresa exercem funções ligadas à gestão da cadeia de abastecimento do contexto analisado. Dois aspectos genéricos puderam ser observados *a priori*. O primeiro, a ocorrência de mudanças na empresa no

¹ *Supply Chain Management* é o termo original em inglês traduzido como gestão da cadeia de abastecimento (Nota do Autor).

passado recente. O segundo, o mapeamento (avaliação) dos profissionais na intenção de selecionar aqueles considerados adequados e, a partir deste mapeamento, elaborar um plano de desenvolvimento e capacitação. As demais particularidades do processo de avaliação podem ser apreciadas ao longo do trabalho. Para realizar a análise, foram levados em conta documentos e, principalmente, informações colhidas junto aos envolvidos por meio de entrevistas e pesquisa do tipo *survey*. A partir destes elementos, será traçado um paralelo com a teoria estudada sobre avaliações e competências de profissionais.

Para atingir os objetivos, o trabalho está organizado como segue:

Os Capítulos 2, 3 e 4 estão reservados à revisão teórica. No Capítulo 2 são abordados temas relativos a avaliações de profissionais. Contém discussão sobre os objetivos e dimensões utilizadas.

No Capítulo 3, é abordada a questão da definição e do conceito de competência utilizando autores americanos, brasileiros e europeus. O foco do capítulo é analisar idéias defendidas por alguns autores, identificar as correntes utilizadas para definir o termo e verificar a aplicação da gestão de pessoas nas empresas através do uso do modelo de gestão por competência.

O Capítulo 4 contém a apresentação dos objetivos de se empregar metodologias de *Assessment Centres* e *Development Centres* para realizar avaliações referentes ao potencial dos profissionais.

No Capítulo 5, é apresentada a estratégia e o método de investigação utilizado para realizar este trabalho. Duas seções estão reservadas à descrição do modelo empregado para conduzir o trabalho e aos procedimentos adotados para a realização da pesquisa. Na terceira seção, são discutidos alguns aspectos relativos às limitações da metodologia empregada.

No Capítulo 6, é feita a descrição do processo de avaliação. A primeira seção está reservada à descrição das organizações envolvidas, Empresa A e Empresa B (denominação pela qual serão referidas neste trabalho), com ênfase em aspectos relevantes para o processo de avaliação. Na segunda seção, é feita a apresentação das pessoas envolvidas e dos papéis que desempenharam. A seção seguinte contém os objetivos e etapas do processo de avaliação. As dimensões utilizadas para realizar a avaliação são apresentadas na quarta seção. A quinta e a sexta seção estão reservadas a exposição de alguns dos resultados, dos produtos e do plano de desenvolvimento e capacitação decorrentes do processo de avaliação.

No Capítulo 7, é feita a análise do processo de avaliação. A análise é realizada em três seções, uma dedicada à busca de motivos para execução da avaliação, outra voltada à investigação do processo em si e, finalmente, a terceira, dedicada a averiguar a percepção das pessoas envolvidas.

O Capítulo 8 está reservado à conclusão extraída da análise, às considerações finais relativas ao trabalho e às sugestões para estudos no futuro.

2. AVALIAÇÕES

Neste capítulo, o objetivo é apresentar aspectos relevantes a serem levados em conta quando se realiza a avaliação de profissionais. Inicia com a descrição das dimensões utilizadas para realizar avaliações, com seus enfoques e objetivos, e termina com a descrição dos cuidados a serem observados nas etapas de elaboração, execução e acompanhamento de um processo de avaliação.

O termo avaliação, ao ser relacionado com a área de Recursos Humanos das empresas, pode levar as pessoas a pensarem na apuração do grau de adaptação delas ao ambiente da empresa e ao tipo de trabalho que executam, considerando-as aptas ou não. Mas, este pensamento pode reduzir o escopo que o termo guarda quando se trata de pessoas como profissionais. Hipólito e Reis (2002, p. 73) observam que as pessoas tendem a pensar em avaliação somente como a avaliação de desempenho e como forma de caracterizar o quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas da função. Para os autores, este conceito restringe a possibilidade de uso da avaliação. Pode-se utilizar a avaliação como complemento a outras funções da gestão de RH, por exemplo, selecionar pessoas, promover, direcionar o desenvolvimento profissional, realizar gestão de carreira, estabelecer nível de remuneração e assim por diante.

Ao ampliar o escopo da utilização das avaliações, abre-se a possibilidade de alcançar resultados econômicos e sociais que beneficiam as organizações e as pessoas. Por exemplo, ao realizar avaliação com vendedores, é possível identificar oportunidades de desenvolvimento destes, no lugar de somente verificar o quanto eles se adaptam à empresa e ao trabalho. Os vendedores, ao buscarem o desenvolvimento profissional, por meio de treinamento e capacitação, podem trazer resultados à organização, com aumento de vendas e receitas, e a si próprios, com ampliação do círculo social pela melhoria da capacidade de relacionarem-se com outras pessoas, além de criarem condições para usufruir melhor remuneração pelo trabalho.

2.1. Dimensões das avaliações

A possibilidade de alcançar os resultados citados anteriormente é aumentada quando são tomados alguns cuidados na utilização de instrumentos de avaliação (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.81). Ao elaborar um processo de avaliação é necessário selecionar os tipos de avaliação mais adequados com os objetivos almejados. Cada tipo guarda diferentes perspectivas na observação e julgamento dos profissionais.

Hipólito e Reis (2002, p.75) mencionam que a modificação do ambiente profissional atual pode tornar mais intrincada a forma de avaliar os profissionais. No passado, e em alguns casos ainda hoje, as avaliações de profissionais são feitas tendo como referência os cargos ocupados pelas pessoas. O que surge atualmente em ambientes organizacionais é a utilização de referenciais baseados nos indivíduos e nos seus recursos.

"[...] o processo de avaliação foi concebido na lógica da organização hierárquico-funcional, na qual quem avalia é a chefia imediata e a principal referência da análise do desempenho é o cargo. [...] Tais perspectivas entram em conflito com um ambiente organizacional cada vez mais caracterizado por relações multidirecionais e networks² com vínculos hierárquicos menos evidentes nos quais os indivíduos e seus recursos, e não mais os cargos, são a principal referência de consecução da estratégia organizacional." (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.75).

Realizar avaliações utilizando somente o desempenho do profissional como parâmetro pode ser insuficiente, pois a sua avaliação só pode ser feita *a posteriori*, ou seja, depois da execução de determinadas atividades no exercício do trabalho em um prazo ou período definido. Ao tomar decisões sobre a alocação das pessoas nas equipes, é melhor que os administradores tenham informações antecipadas sobre os recursos possuídos e demonstrados pelas pessoas.

² *Network* = rede de relacionamentos entre as pessoas (Nota do Autor).

“[...] a expectativa de desempenho de um profissional na organização [...] é função de outra dimensão [...] o grau de desenvolvimento do profissional [...], que reflete, por sua vez, um conjunto de experiências e repertórios que foram “lapidados” ao longo da vida [...], com maior ou menor velocidade devido ao seu potencial e a existência ou não de determinadas características comportamentais.” (HIPÓLITO e REIS, 2002, p.75).

As quatro dimensões mencionadas acima – desempenho, desenvolvimento profissional, potencial e comportamento – são importantes na determinação de aspectos relativos às contribuições reais e potenciais do profissional para a empresa. Os diversos focos e objetivos das dimensões estão apresentados no quadro 2.1.

Quadro 2.1: Os vários focos das avaliações e seus objetivos.

Foco das Avaliações	Objetivos
Desempenho (Realização de Metas e Resultados)	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
<i>Assessment</i> ³ de Potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise Comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.

Fonte: Adaptado de Hipólito e Reis (2002, p.76).

³ No original, o termo utilizado é *aferição*, porém neste trabalho optou-se pela palavra *assessment* comumente empregada em ambientes organizacionais e acadêmicos no Brasil quando é referida a dimensão do potencial nas avaliações (N. A.).

Hipólito e Reis (2002, p.76) destacam que os instrumentos utilizados para realizar as avaliações devem estar de acordo com os enfoques e objetivos da avaliação.

Os autores acrescentam que:

“a análise do profissional em apenas uma dimensão, ou a avaliação de várias dimensões através de uma única ferramenta, dificulta a boa compreensão dos indivíduos e o planejamento das ações dela decorrentes [...]” (HIPÓLITO E REIS, 2002, p 76).

A seguir serão analisados as várias dimensões, os enfoques e os objetivos que podem ser utilizados com os profissionais nas empresas.

2.1.1. Desempenho

Ao avaliar os profissionais pelo desempenho no atendimento de metas e alcance de resultados, há uma tentativa de medir o esforço e dedicação dos profissionais na execução do trabalho (HIPÓLITO e REIS, 2002, p. 80). A medição do esforço e dedicação é uma tarefa muito difícil de ser levada a cabo na prática, pois exige acompanhamento dos profissionais no exercício de suas atividades durante todo o tempo em que se dedicam ao trabalho. A avaliação da realização de metas e resultados entra como forma de mensurar o esforço e a dedicação do profissional. Nas avaliações de desempenho pelo atendimento de metas e resultados comumente usam-se indicadores quantitativos. Estes indicadores são comparados com metas ou objetivos pré-estabelecidos para um determinado período ou em determinado prazo. Os indicadores são geralmente financeiros (receita, custo ou margem de lucro, entre outras), físicos (quantidade vendida, volume produzido ou nível de peças estocadas, para citar algumas), ou ainda outro indicador passível de quantificação, bem como a combinação de vários indicadores.

As saídas esperadas do processo de avaliação de desempenho para alcançar metas e resultados, segundo Hipólito e Reis (2002, p.81), são: obter a sincronia das ações individuais e grupais com os resultados desejados pela organização,

identificar obstáculos à realização dessas ações e o conseqüente planejamento de medidas para superá-los, verificar a necessidade de qualificação dos profissionais, revisar as configurações de equipes, além de servir de base para decisões remuneratórias, especialmente àquelas relacionadas com remuneração variável.

Nas organizações, portanto, o desempenho está relacionado com os resultados, ou objetivos, da organização. Cada profissional, ao executar trabalhos, atividades ou tarefas contribui para o alcance dos resultados ou dos objetivos. No início do século XX, Taylor (1990) relacionou o desempenho individual dos operários na execução de tarefas com os resultados que as empresas poderiam atingir. Em suas pesquisas, Taylor buscava racionalizar a tarefa dos operários para obter maior produtividade, otimizando os resultados globais da empresa. Brandão e Guimarães (2001, p.11) destacam que mecanismos de avaliação de desempenho dos trabalhadores são utilizados desde a Antigüidade, porém ganharam maior significado com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias.

“Ao longo do século XX, [...] A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se principalmente, de contribuições das Ciências Sociais.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.11)

Brandão e Guimarães (2001, p.13) citam que a gestão de desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação dos funcionários. Fazer a gestão de desempenho tem um significado mais amplo indo além de um instrumento para comparar resultados alcançados com os esperados, estabelecidos previamente. O desempenho dos indivíduos inseridos na organização exerce influência na performance da organização e são influenciados pelo desempenho da mesma. Desta forma, a gestão de desempenho dos indivíduos reflete-se no resultado global da organização.

“A gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de RH, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.”
(BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.12)

2.1.2. Desenvolvimento profissional

Na avaliação de desenvolvimento profissional, o objetivo é verificar qual o grau de preparação – educação formal, experiências profissionais e pessoais, e conhecimentos – do profissional. O objetivo da avaliação do desenvolvimento profissional é definir diretrizes para a carreira, estabelecer programas de capacitação e definir os padrões salariais.

Segundo Hipólito e Reis (2002, p. 77), pode-se verificar no dia-a-dia das organizações pessoas em diferentes estágios de desenvolvimento profissional. Assim, um assistente apresenta um determinado grau de desenvolvimento, enquanto o gerente, ou o diretor, apresenta um grau de desenvolvimento normalmente superior. Os diferentes graus de desenvolvimento de profissionais, no passado, e ainda hoje, são equacionados por meio do conceito de cargos para delimitar o espaço de atuação e o nível de responsabilidade, além de definir o salário e a capacitação necessária. A partir do mapeamento das necessidades impostas para executar as atividades do cargo, é possível verificar a complexidade que o profissional está apto a lidar, diretamente relacionada ao seu grau de preparação para atender às necessidades, definir o valor do seu salário e estabelecer o programa de capacitação.

No entanto a emergência de situações dinâmicas de trabalho, cada vez mais caracterizadas por relações multidirecionais e *networks*, transcende a classificação de cargos, os indivíduos e seus recursos entram como principal referência para consecução da estratégia organizacional. Atualmente, as organizações demandam dos profissionais responsabilidades para atender às necessidades que se apresentam. Os profissionais devem, então, ser avaliados

pela capacidade de assumir as responsabilidades, bem como a sua motivação para assumi-las. O profissional pode, e é esperado dele, assumir funções que não estão na sua descrição de cargo. Para Hipólito e Reis (2001, p. 80), a lógica da complexidade do trabalho rege o desenvolvimento profissional.

“[...] havendo necessidade da organização de que se faça uma ação, assume a incumbência de realizá-la o profissional que se encontra num nível de desenvolvimento que o torna capaz disso [...]” (HIPÓLITO; REIS, 2001, p. 80).

Desta forma, o foco das avaliações de desenvolvimento deve estar na análise do grau de complexidade das responsabilidades assumidas pelas pessoas e as suas capacidades de atingir os resultados através do trabalho. O desafio está em elaborar ferramentas capazes de apontar o grau de complexidade dos trabalhos e a capacidade de o profissional lidar com esta complexidade.

Segundo Dutra (2001, p. 29), no ambiente organizacional, é apreciado o valor que as pessoas agregam ao negócio em vez do cargo que elas ocupam. *“O processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio.”* (DUTRA, 2001, p.29). Atualmente, os níveis hierárquicos e os cargos nem sempre refletem o quanto os profissionais estão agregando valor para a organização, pois na organização moderna os limites dos níveis hierárquicos são difíceis de se estabelecer. Além disso, os cargos desempenham papel secundário para determinar as reais atribuições e responsabilidades dos funcionários.

“No passado, eu podia dizer que um supervisor de produção agregava mais valor que um ajudante de produção. Hoje, não existe mais o ajudante de produção, mas um operário multifuncional e polivalente. No lugar do supervisor, encontram-se grupos semi-autônomos e autogeridos.” (DUTRA, 2001, p.29).

As descrições de cargo mudaram desde o final da década de 80. Antes, refletiam as funções e atividades exercidas, agora há a preocupação em considerar os

potenciais de entrega desses cargos. Para Dutra (2001, p.29) os potenciais de entrega devem levar em conta uma escala crescente de complexidade. Nas organizações a adequação ocorre, ou ocorreu, de maneira não deliberada, face às necessidades naturais de adaptarem-se a essa mudança. Os sistemas de gestão ficam mais eficientes ao tornarem explícitas estas mudanças e as refletirem. Assim, *“o desenvolvimento é a capacidade de uma pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade.”* (DUTRA, 2001, p.30).

A pessoa pode agregar mais valor para a organização, em um nível superior de complexidade, sem que haja alteração de cargo ou de posição dentro da empresa. Para Dutra (2001, p.30), ao assumir responsabilidades e atribuições mais complexas, o funcionário está ampliando o espaço ocupacional, atrelado às necessidades das organizações e as suas competências em atendê-las. Essa ampliação é um indicador do desenvolvimento da pessoa e da capacidade de agregar valor. As diretrizes para a evolução na carreira e o estabelecimento dos programas de capacitação também estão ligados ao grau de complexidade e espaço ocupacional que os profissionais conseguem lidar e conquistar, respectivamente. Os programas de capacitação podem consistir de cursos em determinadas áreas de conhecimento ou treinamento em procedimentos específicos para executar tarefas, entre outros.

2.1.3. Assessment de Potencial

A principal utilidade do *assessment* de potencial é a de apreciar o provável desempenho futuro do profissional por meio da observação do avaliado em situações simuladas. As situações criadas nas simulações permitem refletir as demandas que o avaliado encontraria ao assumir responsabilidades diferentes, mais complexas, daquelas que ele está acostumado a lidar com o seu trabalho no presente. Nas situações simuladas, revelam-se competências⁴ pessoais que

⁴ A definição de competência é bastante complexa, neste trabalho existe um capítulo dedicado exclusivamente à sua discussão (N. A.).

podem ser capturadas por pessoas experimentadas utilizando-se metodologias adequadas.

Segundo Hipólito e Reis (2002, p.76), o *assessment* de potencial é utilizado na maioria das vezes para respaldar promoções. Baseia-se na verificação do desempenho do profissional em situações simuladas semelhantes às encontradas nas situações reais. O desempenho dos profissionais nas simulações está ligado às dimensões de suas competências, por exemplo, iniciativa, capacidade de decisão, comunicação oral. Normalmente, o *assessment* é realizado por empresas especializadas e segue determinadas metodologias. Durante as simulações, psicólogos (ou pessoas habilitadas) avaliam a atuação dos profissionais e a sua interação com outras pessoas.

Além de respaldar promoções, o *assessment* de potencial pode ser usado na identificação de lacunas de formação e preparação do indivíduo para assumir determinadas responsabilidades. Assim, podem ser elaborados planos de desenvolvimento para que o profissional preencha as lacunas de formação e possa atingir níveis superiores de desempenho.

Em geral, o *assessment* de potencial utiliza modelos conceituais e determinadas metodologias. Jaques e Cason (1998), citados por Hipólito e Reis (2002), pressupõem que a capacidade de processar informações, na dimensão cognitiva, é decisiva no desempenho profissional futuro. Para os autores, essa dimensão é inata e amadurece com o passar dos anos, segundo uma curva específica e individual, permitindo para alguns atingir determinado nível de capacidade e a outros não. Esta variável cognitiva determina a forma como uma pessoa consegue responder a diferentes graus de complexidade em suas atribuições. Baseado na capacidade atual das pessoas, é possível prever a evolução desta dimensão no futuro, embora não de maneira precisa.

2.1.4. Análise Comportamental

A análise de comportamento baseia-se na avaliação de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Para Hipólito e Reis (2002, p.77), as análises de comportamento baseiam-se em inventários de comportamentos. Por exemplo, os seguintes comportamentos estão ligados à liderança da equipe: comunicar à equipe os objetivos da companhia, fornecer *feedbacks* sistemáticos aos membros da equipe e garantir que as necessidades dos clientes sejam atendidas. É cada vez mais comum empresas utilizarem a avaliação do tipo 360°, ou suas variantes, para realizar a análise. A avaliação 360° é feita com a reunião de análises feitas por várias pessoas, com as quais o avaliado mantém relações acerca dos seus comportamentos: o superior imediato, os colegas e os subordinados, entre outros, além da auto-análise. Às opiniões das pessoas internas à organização podem ser acrescentadas as análises de pessoas externas, por exemplo, fornecedores ou clientes, quando o avaliado tem relação com estas pessoas (REIS, 2000, p. 57-69).

Os resultados das avaliações de comportamento são passadas aos profissionais através de relatórios de análise de resultados contendo informações que podem ser transformadas em indicações para modificar certos comportamentos no sentido de adequá-los ao ambiente de trabalho, desde que a pessoa queira modificá-los.

2.1.5. Desempenho como entrega

Dutra (2001, p.33) pondera que a questão mais difícil na gestão das pessoas é a definição e a avaliação de desempenho. O autor define de forma mais abrangente a avaliação de desempenho como sendo “o conjunto de entregas e de resultados de determinada pessoa para a organização” (DUTRA, 2001, p.33) e utiliza-se de três dimensões para identificá-la: desenvolvimento, esforço e comportamento. Estas dimensões são similares àquelas apresentadas anteriormente no quadro 2.1.

O desenvolvimento do indivíduo, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio inseparável da própria pessoa, que ao atingir a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, não retrocede. Os desafios definidos para o indivíduo, bem como a expectativa de desempenho, são determinados pelo grau de desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2001, p.33).

O esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento por causa da qualidade do valor agregado para a empresa. O emprego do esforço pode ser observado de forma clara. Por exemplo, se for pedido ao funcionário fazer 100 peças por dia em função do aumento de demanda do mercado no lugar das 80 peças diárias que ele produz, possivelmente esse adicional será possível graças às horas extras que ele fizer, isto é, o esforço adicional no trabalho para que o resultado seja entregue. Por outro lado, se após algum tempo, o funcionário conseguir entregar as 100 peças no seu turno normal de trabalho, sem hora extra, significa que o funcionário apresentou um desenvolvimento, pois consegue entregar mais peças no mesmo tempo.

Do ponto de vista da empresa, o desenvolvimento interessa mais que o esforço, pois pelo mesmo custo (horas trabalhadas, por exemplo), há uma entrega superior de resultado. É necessário verificar o valor agregado pela pessoa ao negócio. No longo prazo, o desenvolvimento agrega mais valor que o esforço, pois leva a pessoa a gastar menos energia para obter o mesmo desempenho. (DUTRA, 2001, p.35)

O comportamento individual pode influir ou não no desenvolvimento e o esforço da pessoa, afetando certamente o ambiente organizacional e o desenvolvimento dos outros indivíduos, bem como os seus esforços. Deve-se trabalhar o comportamento de forma separada em relação às outras duas dimensões. Ao fazer essa separação, constrói-se uma facilidade para realizar a avaliação e encaminhar ações que auxiliem a revisão do comportamento individual. Essa avaliação, por ser extremamente subjetiva, precisa de um padrão de conduta

definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas. Recomenda-se, nesse caso, um sistema de avaliação de múltiplas fontes, chamado também de 360º, o que minimiza a subjetividade e apresenta para o indivíduo avaliado a opinião pública a seu respeito. (DUTRA, 2001, p.34).

Nas empresas, quando se realizam avaliações, ainda ocorre mistura das três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento. Muitas vezes a maior ênfase é dada nas dimensões de comportamento e esforço, porém, se o objetivo for de longo prazo, parece mais adequado dar maior atenção à dimensão do desenvolvimento. (DUTRA, 2001, p.35)

2.2. Cuidados especiais e observações

Alguns pontos chamam a atenção nas avaliações e merecem cuidados especiais na implantação de processos de avaliação. Hipólito e Reis (2002, p.81) destacam as conseqüências da subjetividade e da percepção presentes nos processos de avaliação.

“[...] o campo de avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividade. [...] um dos principais problemas [...] refere-se às diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer a precisão das avaliações.” (HIPÓLITO e REIS, 2001, p.81)

Determinados comportamentos ou competências apresentados pelas pessoas avaliadas podem ser percebidos ou interpretados de maneira diversa pelos avaliadores. Para minimizar esses efeitos, os autores sugerem alguns cuidados e procedimentos na implantação de processos de avaliação. O quadro 2.2, a seguir, apresenta uma relação de cuidados que podem minimizar os efeitos nocivos da subjetividade e da percepção dos envolvidos.

Quadro 2.2: Cuidados especiais e procedimentos a adotar nos processos de avaliação.

- 1) **Utilização de critérios claros de avaliação** negociados e legitimados como instrumentos adequados de acompanhamento do profissional ou grupo. As suas origens devem estar ligadas às necessidades da organização contrapostas a sua cultura, crenças, valores e objetivos.
- 2) **Ampla comunicação de seus objetivos, etapas e impactos**, criando um significado e enfatizando seus resultados positivos para a empresa e para os profissionais.
- 3) **Capacitação dos usuários do sistema (avaliadores e avaliados)** quanto à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação utilizados e a compreensão das ações deles decorrentes.
- 4) **Apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional**, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição.

Fonte: Hipólito e Reis (2002, p.81)

O assunto relativo à avaliação de profissionais nas organizações é bastante amplo, como pôde ser observado. Existem diferentes dimensões, enfoques e resultados. Os resultados podem extrapolar a idéia de apuração do grau de adaptação das pessoas ao ambiente da empresa e ao tipo de trabalho que executam, possibilitando agregar valor à empresa e ao indivíduo. Mas, para obter estes resultados, é necessário ter claro o objetivo, ou objetivos, das avaliações. Além disso, o processo de avaliação a ser utilizado deve estar em consonância com o objetivo almejado.

Na elaboração do processo de avaliação, para que os resultados sejam alcançados, é recomendável selecionar os tipos e as dimensões adequados aos objetivos. Também, devido à subjetividade presente e às diferentes percepções, se faz necessário tomar cuidados especiais na condução e execução das avaliações.

3. COMPETÊNCIAS

Neste Capítulo, é analisada a definição do termo competência, tema de amplo interesse quando relacionado à gestão de pessoas. São exploradas as obras de alguns autores na tentativa de analisar as várias correntes defendidas para a definição do termo. Ao final, é apresentado um estudo realizado para identificar os modelos aplicados em empresas brasileiras.

No vocabulário cotidiano, o substantivo competência é comumente empregado para designar a capacidade que alguém, ou alguma organização, possui para realizar determinada atividade ou lidar com determinado assunto ou tema – “Fulano tem competência para executar esta tarefa, sicrano não tem”. O adjetivo competente é usado no mesmo sentido. A adição do prefixo “in-” designa o contrário, ou seja, a ausência de capacidade, sendo este termo, muitas vezes, utilizado em sentido pejorativo. O dicionário Novo Aurélio Século XXI (FERREIRA, 1999, p.512) define a palavra competência de várias formas. Destas, duas se destacam: em uma delas, a palavra é definida como uma faculdade concedida por lei para que um tribunal, juiz ou funcionário aprecie e julgue certos pleitos ou questões; na outra, como uma capacidade (habilidade, aptidão, idoneidade) de quem consegue tratar e resolver certos assuntos e fazer determinada coisa com qualidade. Essas duas definições parecem conflitar. A primeira é uma faculdade concedida, enquanto a outra traz a idéia de pertencer às pessoas. Nesse caso, o contexto de aplicação de cada uma delas diverge. A primeira pode ser aplicada especificamente em assuntos jurídicos⁵, a segunda, que traz a idéia de relação entre pessoas e ações, pode ter várias aplicações. Dentre essas, pode-se identificar o uso na administração, nos ambientes acadêmicos e empresariais. Principalmente, quando o objeto de estudo ou análise forem organizações, gestão e recursos humanos (mais recentemente com enfoque na gestão de pessoas).

⁵ Competência tem origem na palavra latina ligada a assuntos jurídicos: *competentia* (FERREIRA, 1999).

Em anos recentes, a palavra competência tem marcado presença na pauta de discussões acadêmicas e empresariais associada a diversos enfoques, nas pessoas, nas organizações e nos sistemas educacionais para a formação de pessoas (FLEURY, 2002, p.53). Existe uma relação entre as competências das pessoas e as das organizações. Conforme Dutra (2001, p. 27), nas organizações, as competências organizacionais e as individuais influenciam-se mutuamente, sendo as pessoas responsáveis pela diferenciação das competências das empresas, ao colocar em prática o patrimônio de conhecimentos da organização e agregar valor quando contribuem para o patrimônio de conhecimentos da empresa. Portanto, a empresa pode otimizar a utilização das competências do indivíduo para manter, ou maximizar, as suas vantagens competitivas. Outros autores têm abordado essa interdependência de competências, bem como a sua ligação com a estratégia organizacional, que pode ser considerada fonte de geração de valor econômico para a empresa. Alguns o fazem com foco nas competências das pessoas (FLEURY, 2002), (FLEURY e FLEURY, 2001), (ZARIFFIAN, 2001), (BECKER; HUSELID e ULRICH, 2001), e outros privilegiam as estratégias e as competências organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2000), (MINTZBERG; AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1999), (PORTER, 1999), (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Para o entendimento dos conceitos emergentes de estratégias e competências organizacionais este conjunto de obras é muito interessante. Mas, para a direção e o sentido que se pretende dar neste trabalho, é necessário explorar o conceito ligado às competências pessoais. À primeira vista este conceito pode parecer restrito e simples, basta lançar mão da definição apresentada no início deste capítulo. Mas, a definição e a conceituação do termo competência é complexa. Algumas definições e alguns conceitos serão aqui abordados, sem o intuito de esgotar o assunto. O vasto cabedal de conhecimentos em torno do termo competência revela matizes das suas várias definições, entendimentos e aplicações no mundo acadêmico e empresarial. Portanto, ao realizar gestão de pessoas com o conceito de competência, ou ao fazer *assessment* de potencial

(utilizando conceitos de competências) com pessoas, é importante ter claro e evidente qual a abordagem a ser utilizada.

3.1. Competência – Um conceito em construção

A estrutura do conceito de competência está evoluindo. Várias correntes, com diferentes abordagens, vêm tratando esse tema ao longo de três décadas. Segundo Fleury (2002, p.53), o artigo publicado por McClelland, “Testando por competências em vez de inteligência” em 1973 marcou, de certa forma, o início da discussão do seu conceito entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Esse artigo, fruto de um trabalho solicitado pelo *U.S. Foreign Service* a McClelland, relatou novos métodos para fazer prognósticos sobre o desempenho das pessoas, com objetivo de reduzir os vieses e ruídos introduzidos pelos tradicionais testes de inteligência e de aptidão utilizados até então. A idéia de avaliação das competências das pessoas estava nascendo (MIRABILE, 1997). McClelland (1973) definiu competência como características existentes nas pessoas que estão relacionadas à performance superior no trabalho e na vida. Relacionou competência a três dimensões: conhecimentos, habilidades e aptidões⁶. O desempenho excelente dos alunos, com alto QI⁷, nos anos de estudo não garante excelente desempenho no futuro ao desempenhar atividades profissionais.

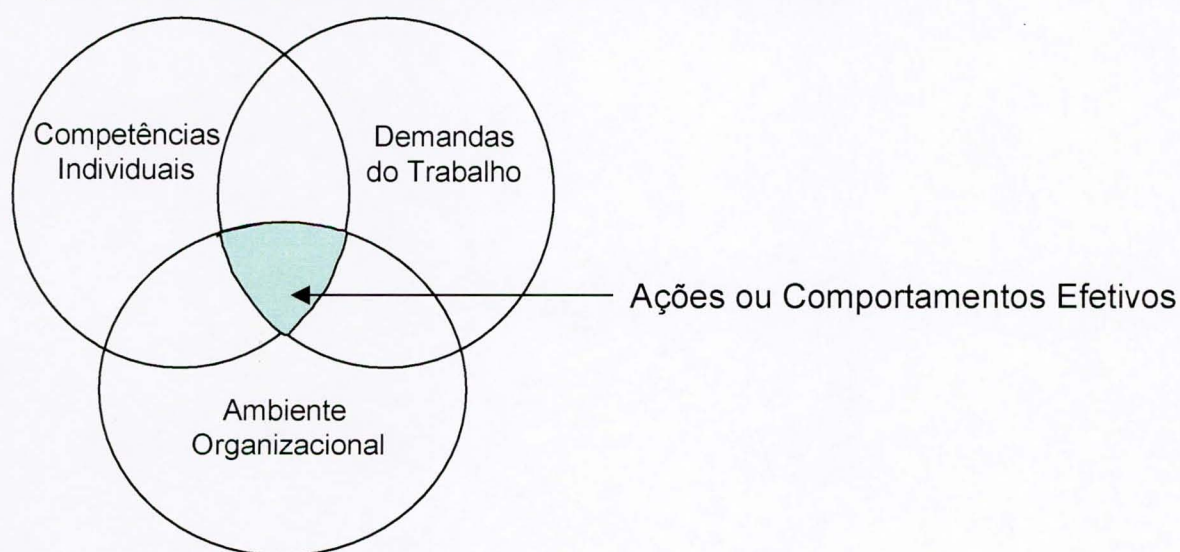
O livro *“The Competent Manager – A model for Effective Performance”*, escrito por Boyatzis (1982), disseminou o termo competência nas empresas dos Estados Unidos. Esse livro contém o relato da elaboração e dos resultados alcançados pelo trabalho exploratório de análise de dados empíricos que relacionam desempenhos obtidos pelos gerentes pesquisados com as competências para o trabalho que possuíam. Estas foram definidas como características subjacentes das pessoas: traços, motivos, habilidades, aspectos de auto-imagem ou comportamentos observáveis, ou conhecimentos utilizados – de forma consciente

⁶ Acrônimo “CHA” na língua portuguesa (N. A.).

⁷ QI = Quociente de Inteligência da pessoa. Identificado através de testes específicos (N.A.).

ou inconsciente pela própria pessoa (BOYATZIS, 1982, p. 21). A obra trouxe à tona duas novas perspectivas no estudo das competências: as demandas do trabalho em si e o ambiente organizacional onde o trabalho e a pessoa estavam inseridos. As demandas do trabalho são as responsabilidades delegadas para que as pessoas produzam os resultados desejados para a organização. O ambiente é representado pelas diretrizes, estratégias e procedimentos, usualmente refletidos na estrutura interna e sistemas da organização. Assim, para que as ações ou comportamentos específicos se tornem efetivos no âmbito do trabalho nas organizações, as competências individuais dos gerentes devem ter interseção com as outras perspectivas, figura 3.1 (BOYATZIS, 1982, p. 13).

Figura 3.1: Modelo para uma *performance* efetiva no trabalho



Fonte: (BOYATZIS, 1982, p. 13, nossa tradução)

O desempenho efetivo no trabalho depende da área da interseção das três perspectivas apresentadas de forma esquemática na figura 3.1, quanto maior a congruência, maior a possibilidade de haver desempenho superior no trabalho. No modelo de Boyatzis (1982, p.13), o uso efetivo das competências, que possibilita desempenho superior, depende das demandas do trabalho e do ambiente organizacional. O autor apresentou dois conjuntos de competências, as básicas e as diferenciadoras. O primeiro conjunto é composto pelas características pessoais.

“[...] é o conhecimento genérico, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou habilidade, as quais são essenciais para trabalhar, mas não são diretamente relacionadas com desempenhos superiores no trabalho.” (BOYATZIS, 1982, p.23, nossa tradução).

O conjunto de competências diferenciadoras é formado pelas *“características que possuem relação de causa-efeito com o desempenho efetivo e/ou superior em um trabalho.”* (BOYATZIS, 1982, p.23, nossa tradução).

Boyatzis (1982, p.26) elaborou uma lista de 21 tipos⁸ de características a partir dos resultados da sua análise de dados empíricos de correlação entre cada competência e o desempenho superior dos gerentes (função estudada por ele), independente das demandas dos trabalhos e do ambiente organizacional.

O artigo *“Soft Skill, Hard Numbers”* (MIRABILE; CALDWELL; O'REILLY, 1987) é um exemplo do emprego das três dimensões, trazidas por McClelland (1973), para definir competência: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

“(Competência são) comportamentos orientados para a competência no trabalho. [...] conhecimento, habilidade e capacidade que uma pessoa necessita para desempenhar bem o trabalho como gerente ou supervisor em determinada seção da organização.” (MIRABILE; CALDWELL; O'REILLY, 1987, p.54, nossa tradução)

Outros autores utilizam variantes em das dimensões do CHA ao abordar o tema competência.

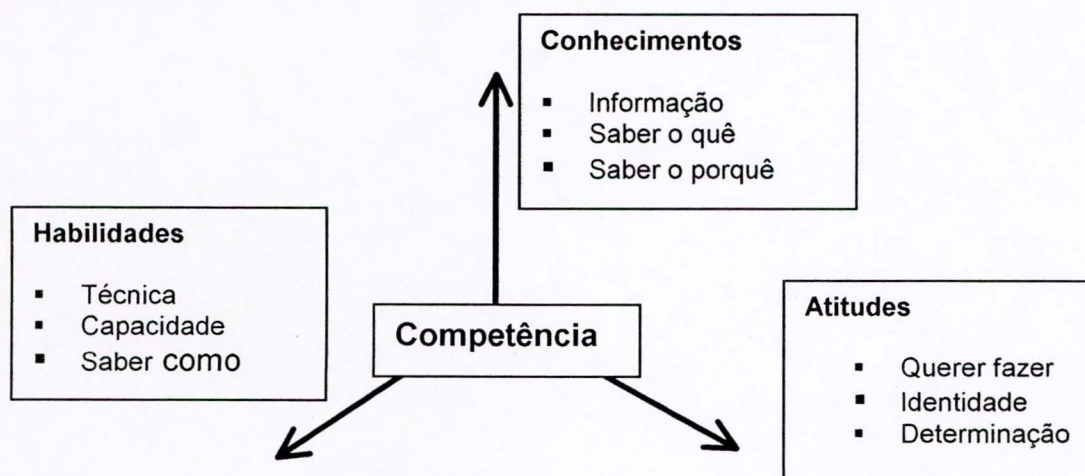
Mirabile (1997, p. 75), que elaborou um glossário dos termos usados em modelos de competência, define-o usando três dimensões: *“Competência é um conhecimento, habilidade, capacidade, ou característica associada com alto desempenho em um trabalho.”* (MIRABILE, 1997, p. 75, nossa tradução). Este

⁸ Para maiores detalhes consultar BOYATZIS, 1982, p. 26.

trabalho, entre outros, marcou a literatura americana a respeito do tema competência (FLEURY, 2002, p.53).

Brandão e Guimarães (2001) também fazem menção à abordagem CHA, que, segundo os autores, parece possuir aceitação no meio empresarial e acadêmico. A figura 3.2 apresenta um diagrama que representa competências através das três dimensões.

Figura 3.2: A competência em três dimensões, o conceito CHA.



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 59).

Por outro lado, Dutra (2001, p.28) observa que essa abordagem tem se mostrado pouco instrumental. “[...] as pessoas possuem [...] conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. [...] é importante discutirmos o conceito de entrega” (DUTRA, 2001, p.28). A abordagem proposta por Dutra (2001) e a definição do conceito de entrega serão apresentadas mais à frente.

Um artigo publicado por McLagan (1997), a exemplo do artigo de Mirabile (1997), também marcou a abordagem do tema de competências nos Estados Unidos (FLEURY, 2002, p.53). Este artigo traz uma análise dos vários significados de competência no contexto do trabalho. Algumas definições relacionam-se com

tarefas, resultados e *output*. Outras definições descrevem as características das pessoas no trabalho: conhecimentos, habilidades e atitudes (conceito CHA). Com a união ou mescla dos dois significados ou definições, McLagan (1997, p.41) criou o termo “*an attribute bundle*”⁹, que indica uma coleção de todos os significados para aplicação na definição de competências para determinado trabalho.

McLagan (1997) aborda cada uma das perspectivas usadas para definir e descrever competências. A origem da definição de competências relacionada às tarefas está na concepção da divisão do trabalho em etapas como forma de atingir os melhores resultados. A otimização de cada etapa resulta em melhores resultados globais. A escolha do melhor trabalhador, mais competente, para executar cada uma das tarefas produz a otimização e os resultados. Já na definição de competência sob as perspectivas de resultados ou de *outputs* é necessário adicionar o termo “habilidade para” produzir, fornecer ou entregar. Na primeira perspectiva, a produção de resultado nos sub-componentes do processo contribui para o total. Por exemplo, crescimento da receita em 15% em determinada região do gerente de vendas representou 1% de aumento nas receitas da empresa, desta forma, o gerente teve habilidade (competência) para produzir resultados. Na perspectiva de *output*, a percepção do cliente, interno ou externo, que recebe os produtos, ou serviços, do indivíduo ou da equipe, define os padrões e requisitos de qualidade destes. Assim a definição da competência, do indivíduo e/ou da equipe está ligada à habilidade para entregar produtos e fornecer serviços nos padrões e requisitos percebidos pelos clientes. No caso da descrição de competências como conhecimentos, habilidades e atitudes, o assunto ou o tema trazido à tona interessam, por exemplo, conhecimento de engenharia, habilidade para escutar e atitude de integridade.

Apesar de servirem de conforto para o entendimento do conceito de competência o uso de *attribute bundles* produz mais problemas que soluções, segundo a própria autora. Por exemplo, “as pessoas gostam de dizer – Eu preciso de skills de

⁹ *an attribute bundle* = uma coleção de atributos (N. A.).

liderança – , mas isto não diz realmente o que é requerido.” (MCLAGAN, 1997, p. 43, nossa tradução). As competências selecionadas podem representar uma lista enorme. Assim, várias abordagens podem ser usadas para selecionar aquelas mais importantes para determinada organização. Uma delas pode ser a análise de *performances* dos melhores trabalhadores e definir quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para atingi-las. Outra forma pode ser a identificação de situações e desafios que as pessoas de alto desempenho enfrentaram com sucesso e definir padrões para as tarefas e *outputs* ou inferir sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução dos trabalhos. Desta forma, podem-se definir os *attribute bundles* para os cargos. Mas, segundo McLagan (1997), para muitas organizações, a abordagem tradicional de descrição do cargo não é flexível o suficiente para tratar as modificações em mundo de mudança constante – novas estratégias, participação em várias equipes e projetos, necessidades de clientes, e evoluções competitivas.

“Nós precisamos de processos e linguagens que permitam flexibilidade. A abordagem baseada em competências é a resposta. Competências podem e devem ser organizadas em menus que indivíduos e equipes podem usar para descrever os seus trabalhos e conduzir as ações das pessoas”.
(MCLAGAN, 1997, p.45, nossa tradução)

Através do conceito de *attribute bundle* e dos menus propostos, as competências descritivas, relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes, se unem àquelas necessárias para produzir, fornecer ou entregar resultado e *output*. As competências podem, e devem, ser usadas pelas organizações de forma mais ampla e completa.

Zarifian (2001), autor francês, marca o debate sobre competências com a “nova lógica” proposta. As mudanças no mundo do trabalho fazem emergir três conceitos: **eventos, comunicação e serviço**. Estes conceitos estão ligados ao fundamento para a definição de competência (ZARIFIAN, 2001, p.40-50):

Eventos

Ao abordar eventos, Zarifian (2001, p.40) parte da premissa que os sistemas de produção e operações de trabalho foram, ou estão sendo, absorvidos por sistemas de máquinas, pelas automatizações dos sistemas industriais e pelo uso de sistemas e ferramentas de informática para o tratamento dos dados, dos cálculos e das operações elementares que dizem respeito ao fluxo e armazenagem das informações. Com as rotinas de trabalho automatizadas, a atividade humana no trabalho migra quase que exclusivamente para tratar eventos que ocorrem de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção e operações, superando a capacidade da máquina de assegurar sua auto-regulagem. Nesta abordagem, trabalhar consiste, fundamentalmente, estar em expectativa atenta para estes eventos, pressenti-los e enfrentá-los, quando ocorrem. Podem ser identificados três momentos cruciais para tratar os eventos que demandam ações distintas: antes (ações de prevenção), durante (intervenção ativa), e depois (reflexão sobre o evento ocorrido). Em um universo de evento, há uma mudança radical: a experiência não é mais caracterizada com base na simples repetição e no tempo que se ocupou um posto ou cargo. A experiência se dá através do ciclo: confronto direto com os eventos, análise crítica e sistemática desses eventos (suas causas, sucessos e fracassos e das tentativas feitas para dominá-los) e antecipação ativa destes eventos.

Comunicação

Segundo Zarifian (2001, p.45) a percepção da importância da comunicação no âmbito do trabalho pode levar à afirmação: “trabalhar é, em parte pelo menos, comunicar-se”. Desta afirmação, surgiu a constatação que a qualidade das interações é fundamental para melhorar o desempenho das organizações. O gerenciamento dessas interações – ações recíprocas que modificam a ação do outro – em torno de problemas e de eventos cuja solução não pode ser inteiramente prevista com antecedência, e que exigem novas ações, as necessidades de comunicação ultrapassam amplamente as modalidades

tradicionais de coordenação e disponibilidade de informações e colidem frontalmente com uma tendência constante de re-divisão do trabalho, de re-separação das tarefas. A comunicação permite a construção de um entendimento recíproco e cria a base do compromisso que será a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

Existe íntima ligação entre comunicação e evento. Os indivíduos, ao se mobilizarem em torno de eventos, necessitam usar da comunicação para se fazer entender e apreender o contexto do evento. Nestas ocasiões, podem surgir conflitos de comunicação devido às dúvidas de interpretação da realidade (identificar, transmitir e interpretar as causas de uma pane, as insatisfações dos clientes, os diagnósticos de um doente, as expectativas dos alunos), quer porque as normas de ação divergem (um indivíduo privilegia a qualidade do serviço e outro o fluxo dos pedidos com objetivo de atender o mais rápido possível o cliente), quer porque as intenções e os projetos pessoais dos funcionários envolvidos nas atividades são muito diferentes. Esses conflitos demandam o investimento de grande energia para o entendimento mútuo.

Serviço

Para Zarifian (2001, p.48), trabalhar também é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano, ou de outra instituição.

Por exemplo, na siderurgia francesa, começa-se a dizer que é preciso produzir não toneladas de aço, ou quantidade de chapas, mas “soluções aço” para categorias específicas de clientes. O serviço também é o que justifica a sobrevivência de uma organização e, conseqüentemente o emprego dos funcionários que nela trabalham (ZARIFIAN, 2001, p.48).

Ao reunir os três conceitos – evento, comunicação e serviço – surge o conteúdo do que pode ser entendido por competência. A comunicação em torno dos

eventos e do serviço aproxima e leva a compartilhar os saberes, as responsabilidades, as ações e as avaliações, entre todos na organização.

Nas Jornadas Internacionais de Deauville (1998), citadas por Zarifian (2001, p.66), foi dada uma definição de competência:

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.” (ZARIFIAN, 2001, p. 66)

A competência de um indivíduo, ao ser manifestada em uma situação profissional, pode ser observada e avaliada. O âmago da competência está em como o indivíduo atua nas situações profissionais, nas atividades práticas.

A avaliação da competência sugere também a avaliação do processo que permite seu desenvolvimento de sucesso, extrapolando a avaliação individual.

Mais adiante, na sua obra, Zarifian (2001) sugere três abordagens para a definição de competência. Com base na combinação delas, e pelas suas complementaridades, é possível apreender e mobilizar a definição de competência para uso na prática.

A primeira está ligada à responsabilidade do indivíduo frente a situações. *“A competência é o **tomar iniciativa** e o **assumir responsabilidade** do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68)*

Nesta definição, assumir a competência é resultado de um procedimento pessoal do indivíduo, que aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. A exigência de competência significa passar a um novo patamar de envolvimento do indivíduo em seu trabalho. Com base nas categorias de

situações, é possível construir referenciais de competências. Estas situações, porém, não poderão dar inteiramente conta da dimensão de evento das situações. Isto significa que existe, na competência, uma dimensão que nunca será apreensível com antecedência e, logo, que os referenciais não poderão ser apreendidos.

Zarifian (2001) propõe a definição através de outra abordagem. “*Competência é um entendimento prático de situações que **se apóia em conhecimentos adquiridos** e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.*” (ZARIFIAN, 2001, p.72)

Essa abordagem dá ênfase na dinâmica da aprendizagem, essencial para o entendimento de competência. Quanto mais diversas as situações, mais intensamente serão modificados os conhecimentos.

Finalmente, é proposta por Zarifian (2001) uma abordagem de relações interpessoais para que seja possível tratar de situações complexas.

*“A competência é a faculdade de **mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações**, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.”*
(ZARIFIAN, 2001, p.74)

Esta abordagem dá conta das situações que excedem a competência de um único indivíduo para serem tratadas. A premissa neste caso é que os funcionários têm o sentimento de que participam das mesmas implicações da situação e são avaliados pela chefia com base nestas implicações.

O autor inglês Woodruffe (2001, p.85–114), na busca do conceito de competência, diferencia as palavras *competency* e *competence* da língua inglesa. A primeira está relacionada ao comportamento, ou aos comportamentos, que contribuem

para a execução de certas atividades ou exercício de funções com competência¹⁰. A segunda está ligada ao desempenho superior em determinadas áreas de atividades ou funções do trabalho. Assim, a palavra *competency* se refere a um conjunto de atitudes e comportamentos que a pessoa deve apresentar a fim de executar atividades e exercer funções do trabalho com *competence*. Cada *competency* é uma dimensão discreta e singular do comportamento do indivíduo e está relacionada à pessoa. Para esta definição pode ser usada a palavra competência da língua portuguesa. No lugar da palavra *competence*, que está relacionada ao trabalho em si, é proposto por Woodruffe (2001, p.88) o termo “áreas de competência¹¹” para executar atividades ou exercer funções.

Segundo Woodruffe (2001, p.91) a distinção entre áreas de competência e competências nem sempre é levada em conta. Muitas vezes ambos se confundem quando é feito o *assessment* de potencial das pessoas. Uma atitude ou comportamento discreto e singular pode ser observado em competência e na área de competência. Por exemplo, o elenco de competências para fazer o *assessment* pode conter sensibilidade (competência) e desenvolvimento de pessoas (área de competência). Se uma pessoa exibe o comportamento de conter a interferência no trabalho de seus subordinados, os avaliadores podem creditar este comportamento positivo à sensibilidade (competência) e ao desenvolvimento de pessoas (área de competência). Esta duplicação ajuda na criação de efeitos de halo¹² na avaliação de competências das pessoas.

Um exemplo de correlação entre Competências e Áreas de Competências pode ser visto na tabela 3.1 a seguir, exemplo este ligado à execução de atividades ou ao exercício de funções gerenciais.

¹⁰ No original o termo utilizado é *competence* (N.A.).

¹¹ No original *areas of competence* (N.A.)

¹² O **efeito de halo** aparece quando somente uma característica do indivíduo, inteligência, sociabilidade ou aparência, contribui para a impressão geral sobre ele. (ROBBINS, 1997, p.66)

Tabela 3.1: Relação entre Competências e Áreas de Competências.

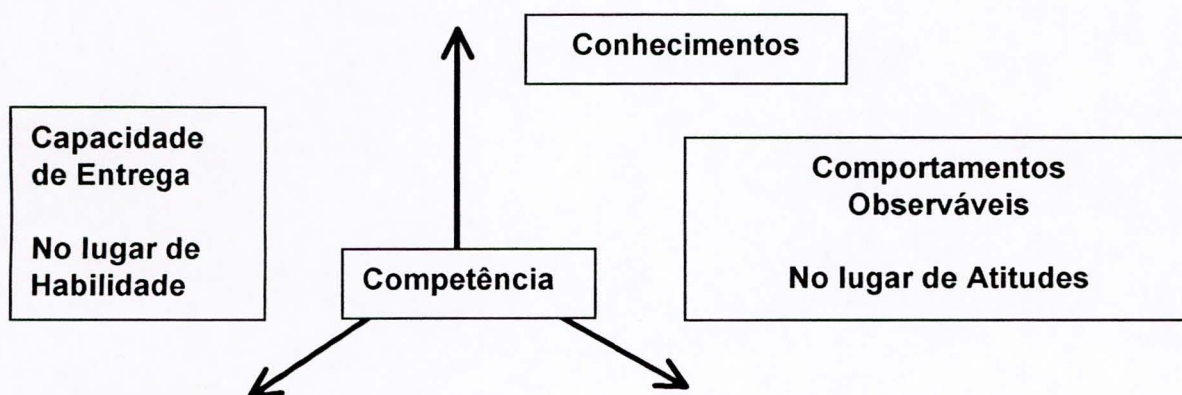
		Áreas de Competências						
		Pensamento Estratégico	Solução de Problemas	Persuasão	Gerenciamento de Staff	Treinamento e Desenvolvimento	Serviço ao cliente	Desenvolvimento do Negócio
Competências	Amplitude de consciência	X	X		X			
	Incisivo	X	X	X	X	X		
	Imaginação	X	X	X	X	X	X	X
	Organização		X		X	X	X	X
	Direção		X	X	X	X	X	X
	Autoconfiança	X	X	X	X	X	X	X
	Sensibilidade		X	X	X	X	X	X
	Cooperação		X	X	X	X	X	
	Perseverança	X		X	X	X	X	

Fonte: Woodruffe (2001, p. 91, nossa tradução).

“Em resumo, competências especificam o que é necessário nas pessoas, e conseqüentemente na organização, para ter sucesso. Elas devem estar explícitas para que os gestores selecionem e/ou desenvolvam as pessoas com critério.”
(WOODRUFFE, 2001, p. 114, nossa tradução).

Para Dutra (2001) a abordagem de competências através das dimensões dos conhecimentos, habilidades e atitudes tem restrições com relação a sua aplicabilidade, conforme exposto anteriormente. Em estudos realizados (DUTRA, 2001, p. 42) foi verificado que uma transição na aplicação do conceito de competências se deu de forma empírica nas organizações. As habilidades foram substituídas pela capacidade de entrega de resultado e agregação de valor para a empresa (conceito de entrega). As atitudes foram substituídas pelos comportamentos observáveis do indivíduo. Essa mudança permite capturar a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. A representação esquemática desta transição pode ser vista na figura 3.3 a partir do esquema apresentado na figura 3.2.

Figura 3.3: Representação da transição no conceito de competências observadas por Dutra (2001).



Fonte: Autor

Dutra (2001) considera que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais. O estabelecimento das competências individuais deve ficar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas. Na admissão, promoção e aumentos salariais, por exemplo, os indivíduos são analisados do ponto de vista de garantir que os mesmos terão condições de entregar o que a empresa necessita. Esta análise está ligada ao modo de atuar das pessoas, à forma de realizar o trabalho, suas realizações. Normalmente as decisões sobre os indivíduos na organização são tomadas com base no que as pessoas entregam para a organização, enquanto os sistemas formais, concebidos a partir do sistema de cargos, privilegiam apenas o que as pessoas fazem. Os sistemas formais de gestão e a realidade organizacional não estão alinhados. A intuição leva a valorizar as pessoas por seus atos e não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Nesse contexto, a definição de competência refere-se à capacidade de entrega.

“A competência de uma pessoa [...] pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.” (DUTRA, 2001, p.46)

Fleury e Fleury (2001, p. 21) afirmam que as competências são sempre contextualizadas. Por exemplo, o conhecimento e o know-how não podem ser considerados competências enquanto não são comunicados ou trocados. O ambiente em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. Por esta abordagem, competências individuais vêm a ser,

“[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (FLEURY; FLEURY, 2001)

O quadro 3.1, a seguir, representa as várias dimensões que esta definição de competências encerra.

Quadro 3.1 – Competências do Profissional.

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22)

Para Fleury e Fleury (2001, p. 24), a formação de competências dos indivíduos envolve a relação do indivíduo com toda a empresa em uma perspectiva sistêmica de competência de negócio, técnico-profissional e social:

Competência de negócio: relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, cliente e competidores, assim como com o ambiente político e social. Exemplos: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.

Competência técnico-profissional: específica para certa operação, ocupação ou atividade. Exemplos: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças.

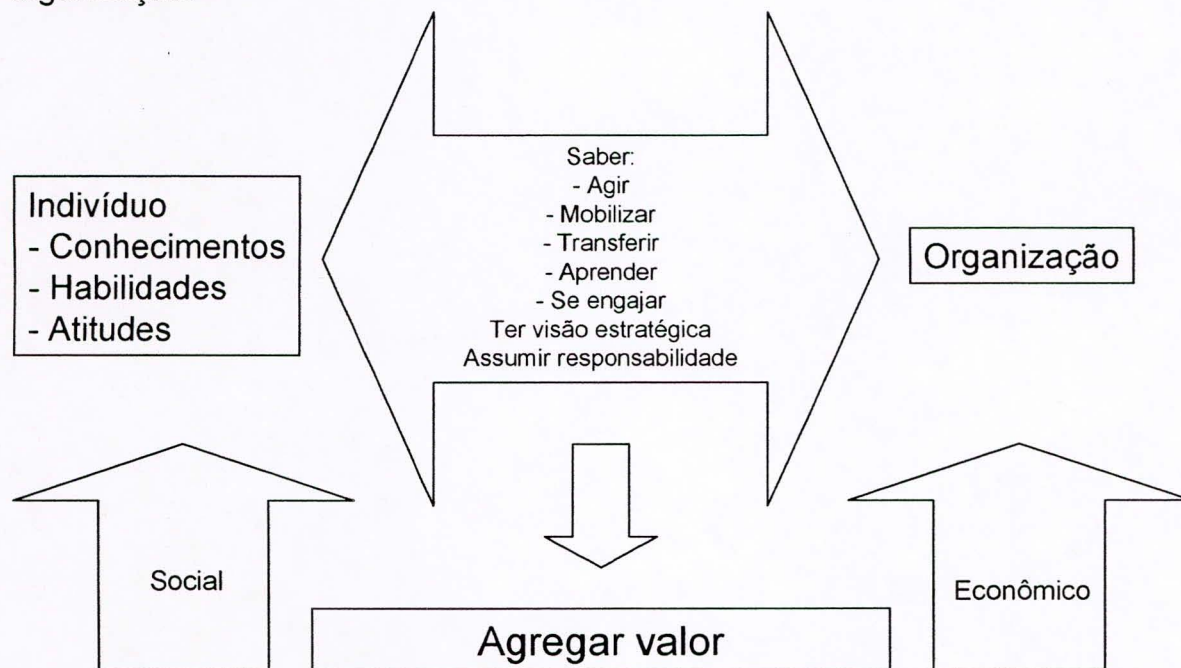
Competência social: necessárias para interagir com as pessoas, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p.164), as competências devem servir tanto às empresas quanto às pessoas e ao ambiente social em que vivem.

“A noção de competência, em termos de pessoas, [...] se, por um lado agrega valor econômico à organização, por outro [...] deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da empresa, estão também investindo em si mesmas não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.164)

Esta noção pode ser observada no esquema da figura 3.4 a seguir, onde se observa que as competências devem estar relacionadas com o agregar valor para a organização e para o indivíduo.

Figura 3.4: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.



Fonte: Fleury e Fleury (2002, p. 55)

Para Le Boterf (2003, p.49) a competência refere-se ao uso dos saberes, conhecimentos ou capacidades pelo indivíduo quando estes se fazem necessários em determinado contexto.

“Descrever a competência não pode limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades nem mesmo à constatação de sua aplicação. A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendido sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa.” (LE BOTERF, 2003, p.49)

Le Boterf (2003) tece observações sobre a sua utilização, construção e existência. A utilização da competência depende do desenrolar da situação na qual ela é demandada, é função da evolução da situação.

“Ela (a competência) pode e deve variar em função da evolução em que intervém. Supondo a colocação à prova da realidade, a mobilização pertinente dos saberes e de habilidades é progressivamente aprendida. Somente ao final de um certo período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho.”
(LE BOTERF, 2003, p.52)

Ela é construída a partir dos recursos individuais (capacidades, conhecimentos, habilidades, entre outros), da mobilização, combinação e transformação dos mesmos. (LE BOTERF, 2003, p.69)

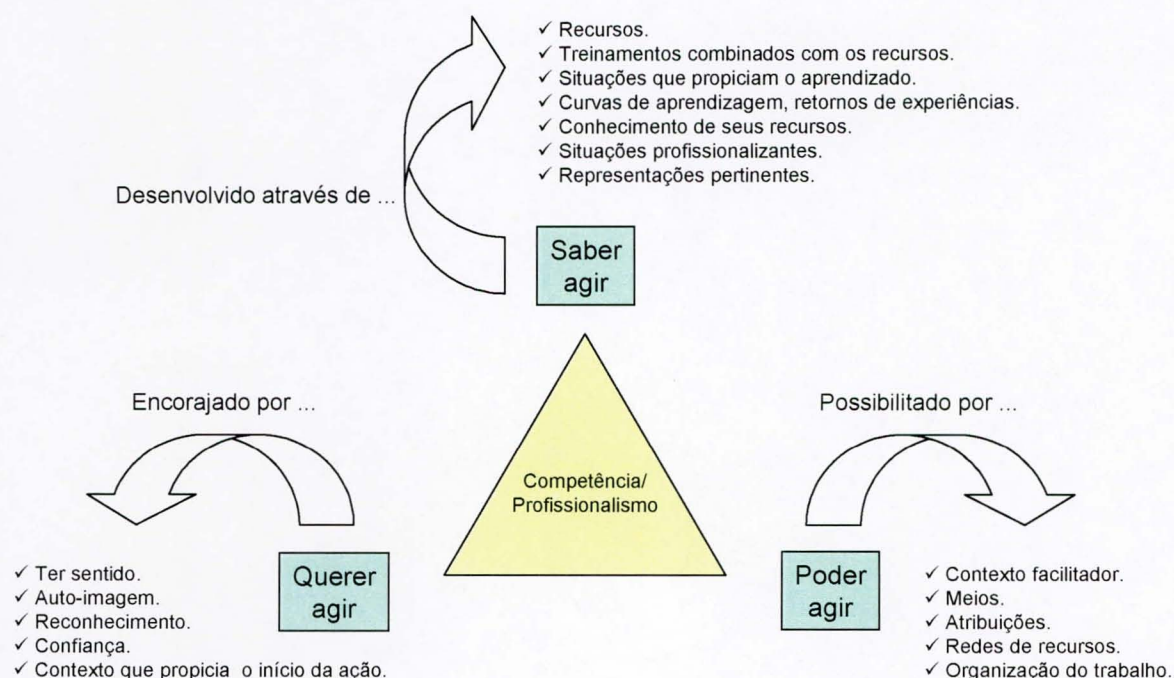
E, apesar de variar conforme a situação, a sua existência não é efêmera. O esquema da competência deve operar sempre que surgirem situações semelhantes que demandem realização de atividades ou ações sobre problemas.

“O esquema operatório que constitui a competência real deve, pois, caracterizar-se por uma certa invariância. A estabilidade do esquema é uma garantia de competência.”
(LE BOTERF, 2003, p.75)

Para Le Boterf (2003, p.158) o profissionalismo¹³ e a competência são resultados do saber agir, do querer agir e do poder agir, representados pelos vértices de um triângulo na figura 3.5, a seguir.

¹³ Le Boterf (2003, p.11) considera que a abordagem de profissionalismo transcende a de competência por ser mais global, pois permite o encontro do sujeito portador e do produtor de competências. (Nota do Autor)

Figura 3.5: Representação da competência (e do profissionalismo) como resultado do saber, do querer e do poder agir.



Fonte: Autor com base em Le Boterf (2003, p.160).

O saber agir depende de aspectos ligados à formação, ao conhecimento e à capacitação. O querer agir está relacionado com os motivos dos indivíduos para realizar a ação. Finalmente, o poder agir depende do contexto e do ambiente em que o indivíduo está inserido, além das responsabilidades a ele atribuídas, ou por ele conquistadas.

Com a exploração das definições de vários autores, percebe-se que o conceito de competências não é único, nem tampouco simples. Parte da vasta discussão acadêmica e empresarial sobre o termo foi trazida a tela e aqui exposta. Os vários matizes de definições, entendimentos e aplicações que foram discutidos podem dar uma idéia, ainda que restrita, das abordagens utilizadas por diversos autores. O quadro 3.2, a seguir, sintetiza as definições e conceitos abordados.

Quadro 3.2: Síntese das definições e conceitos de competências segundo vários autores.

Autor	Definições e conceitos
McClelland (1973)	Características existentes nas pessoas que estão relacionadas à performance superior no trabalho e na vida: conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA).
Boyatzis (1982)	Características diferenciadoras que guardam relação de causa-efeito a um desempenho efetivo e/ou superior em um trabalho. Além das características essenciais para trabalhar (conhecimento genérico, motivo, traço, auto-imagem, papel social ou habilidade) devem estar diretamente relacionadas e serem essenciais para atingir desempenhos superiores no trabalho.
Mirabile; Caldwell; O'Reilly (1987)	Comportamentos orientados para a competência no trabalho. Conhecimento, habilidade e capacidade que uma pessoa necessita para desempenhar bem o trabalho como gerente ou supervisor na seção da organização.
McLagan (1997)	As competências descritivas, relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes se unem àquelas necessárias para produzir, fornecer ou entregar resultado e <i>output</i> . Essa união se dá através do conceito de <i>attribute bundle</i> e menus de competências.
Mirabile (1997)	Competência é um conhecimento, habilidade, capacidade, ou característica associada com alto desempenho em um trabalho.
Zarifian (2001)	Competência sob três perspectivas complementares: 1) A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. 2) Competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. 3) A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.

Continuação do quadro 3.2.

Woodruffe (2001)	Define competência através de duas palavras: <i>Competency</i> (competência) está relacionada ao comportamento, ou aos comportamentos, que contribuem para o desempenho superior na execução de certas atividades ou exercício de funções. <i>Competence</i> (área de competência) está ligada ao desempenho superior em determinadas áreas de atividades ou funções do trabalho. Competências especificam o que é necessário nas pessoas, e conseqüentemente na organização, para ter sucesso. Elas devem estar explícitas para que os gestores selecionem e/ou desenvolvam as pessoas com critério.
Dutra (2001)	A competência compreendida como capacidade de conseguir entregar resultados. Uma pessoa é competente, quando graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.
Fleury e Fleury (2001)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Le Boterf (2003)	Utilização e mobilização de saberes em determinadas situações. Construída a partir de dos recursos individuais mobilizados e transformados. Com esquema de operação constante. Resultado do saber, do querer e do poder agir.

Fonte: Autor

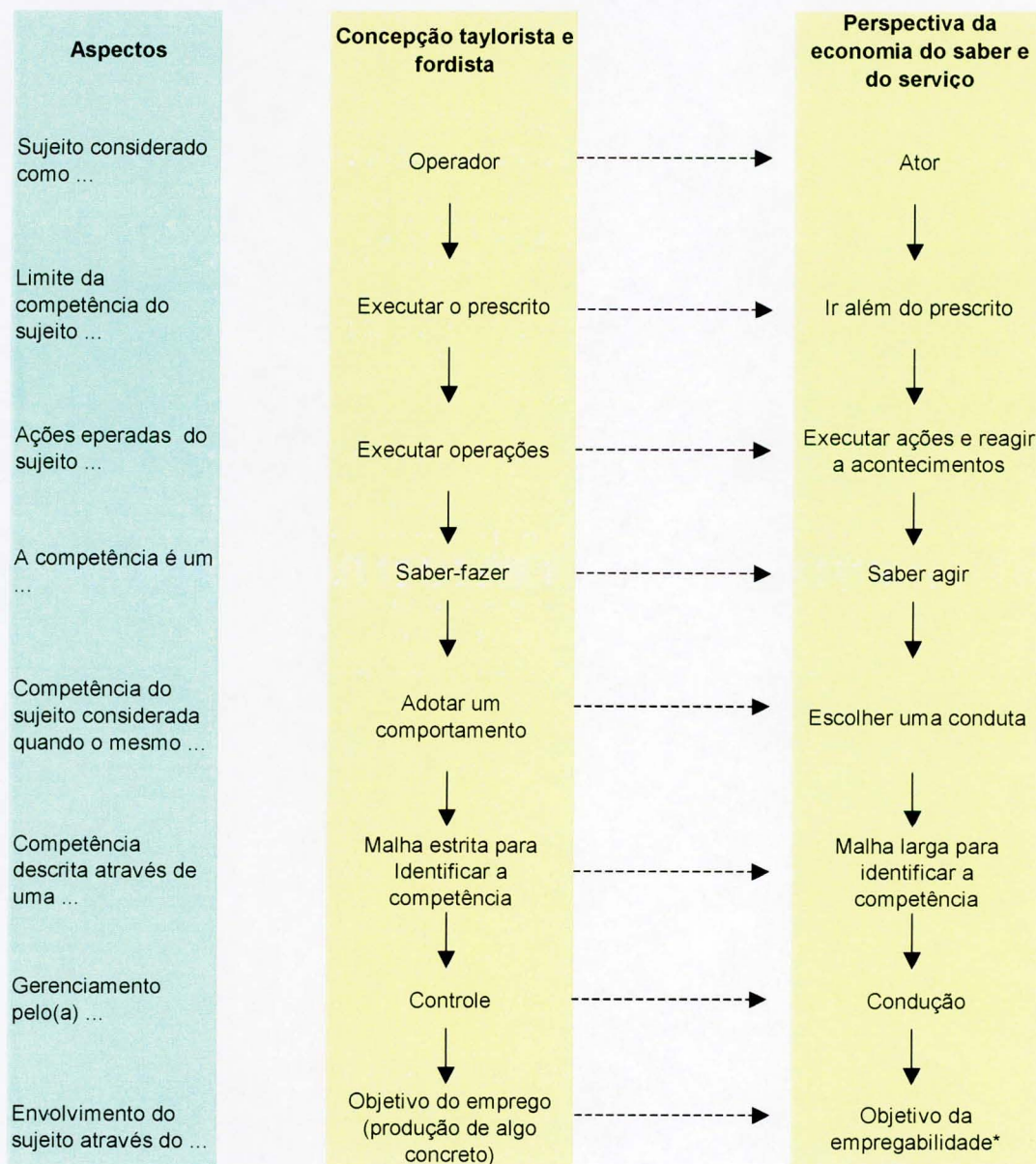
Le Boterf (2003, p.90) apresenta dois modelos extremos para entender a aplicação de competências nas práticas de gestão. Um, concebido a partir de modelos tayloristas e fordistas e outro, concebido a partir do surgimento da economia do serviço¹⁴.

A figura 3.6, a seguir, apresenta os dois modelos. Segundo o autor, a emergência da economia do saber tende a privilegiar a migração de um modelo para o outro (migração representada pelas setas pontilhadas na figura 3.6), mas a realidade do ambiente das organizações revela que os dois modelos coexistem. Assim, em

¹⁴ A economia do serviço pode ser entendida como a relação existente nas organizações, onde trabalhar é gerar um serviço, conforme citação anterior de Zarifian (2001, p.48). (N.A.)

algumas empresas, o modelo taylorista é utilizado em determinadas funções, enquanto o modelo da economia do serviço (ou saber) é utilizado em outras funções, dependendo das demandas do trabalho.

Figura 3.6: Modelos de competência encontrados em práticas de gestão.



* **Empregabilidade** = reunião de condições necessárias (formação, atribuições, recursos...) para que o sujeito disponha de poder de ação e iniciativa.

Fonte: Autor baseado em Le Boterf (2003, p.90-91)

3.2. Aplicação do modelo de competências em empresas brasileiras

Além das várias abordagens para conceituar competências, existe a questão da sua aplicação nas empresas. Um exemplo da sua aplicação no Brasil pode ser observado no trabalho feito por Barbosa, Ferraz e Lopes (2002). Os autores elaboraram um mapeamento dos modelos de competências, como estratégia e/ou prática gerencial, utilizados por 18¹⁵ grandes empresas do estado de Minas Gerais revelando uma amostra do universo de como a gestão por competências surge nas empresas brasileiras.

O conceito de competências adotado pelas empresas não se revela único. Na síntese apresentada no quadro 3.3 (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002, p. 4), aparecem oito conceitos diferentes.

¹⁵ Os setores são: mineração (5), siderurgia (4), atacado/distribuição (2), mecânica, atividades múltiplas, telecomunicações, agroalimentar, alimentícia, automotivo e metalúrgico (1 em cada).

Quadro 3.3 - Conceito de Competências adotado pelas 18 empresas e abrangência do modelo.

Conceito de Competência	Mineração 1	Mineração 2	Mineração 3	Mineração 4	Mineração 5	Siderurgia 1	Siderurgia 2	Siderurgia 3	Siderurgia 4	Mecânica 1	Ativ. Múltiplas	Telecomunicações	Agroalimentar 1	Alimentícia 1	Atac. /Dist. 1	Atac. /Dist. 2	Automotivo 1	Metalúrgico 1
Habilidades emocionais, intelectuais, Dedicação e Fatores exógenos → Desempenho.	x																	
Habilidades e conhecimentos → Trabalho/Desempenho		x						x	x	x								
Conhecimentos habilidades e atitudes ligados ao foco estratégico e fundamentado nos valores da empresa → Comportamento esperado			x															
Conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamento e emoções→ Desempenho.				x		x	x										x	x
Ferramentas para realizar melhor as tarefas					x													
Habilidades e dedicação → Desempenho e resultado											x	x	x					
Conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.														x	x			
Habilidade direcionada ao trabalho																x		
Abrangência do modelo																		
Todos Funcionários		x			x	x			x	x		x		x			x	x
Nível Executivo, Gerencial e Superior.	x		x	x			x	x			x		x		x	x		

Fonte: Barbosa, Ferraz, Lopes (2002, p. 4)

Do quadro 3.3 acima se percebe a presença, de forma marcante, das dimensões conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) usadas por alguns autores para definir competência. . A necessidade de obter os benefícios é observada pela relação que os conceitos utilizados têm com o desempenho – “13 das 18 empresas guardam esta forte relação ao desempenho esperado, independente da abordagem conceitual.” (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002, p.3). Como se percebe, nas organizações existe a necessidade de obter os benefícios das competências dos indivíduos. O conceito de entrega (DUTRA, 2001), apresentado anteriormente, remete à capacidade de o indivíduo agregar valor ao negócio. Para

obter melhores resultados das pessoas nas organizações, é interessante considerar o conceito de entrega ao elaborar o modelo de gestão das pessoas.

A partir do quadro 3.3, percebe-se que em metade da amostra (9 empresas) todos os funcionários são abrangidos pelo modelo de competência. Nas demais, o modelo encerra somente os executivos, gerentes e profissionais de nível superior. A inclusão de todos os funcionários revela uma tendência de modificação da gestão de pessoas. Em grande parte da literatura trazida a este capítulo, o modelo de competências referia-se aos gerentes, não a todos funcionários das organizações. Este pode ser um indicativo, mesmo que restrito, de que a gestão de pessoas por competências está se ampliando nas organizações.

Para as 18 empresas da amostra, existem 29 competências listadas conforme quadro 3.4. Duas das empresas usam em seu modelo menos que seis competências. Três usam mais de 12 competências. As outras 13 empresas usam entre seis e 12 competências em seu modelo, destas, a maioria das empresas (oito), usam sete a oito competências.

Quadro 3.4: Perfil de competências requeridas nas empresas.

Competências	Mineração 1	Mineração 2	Mineração 3	Mineração 4	Mineração 5	Siderurgia 1	Siderurgia 2	Siderurgia 3	Siderurgia 4	Mecânica 1	Atividades Múltiplas	Telecomunicações	Agroalimentar 1	Alimentícia 1	Atacadista/Dist. 1	Atacadista/Dist. 2	Automotivo 1	Metalúrgico 1
Autodesenvolvimento		x							x	x				x	x		x	x
Busca de informações		x				x	x	x										
Capacidade de ensinar e aprender/Liderança educadora					X						x	x	x					
Catalisação/Gestão de mudança		x									x	x	x					
Comunicação				x	X									x	x		x	x
Conhecimentos (gerais, sobre a empresa/negócio).					X											x	x	x
Construção de relacionamentos/Relacionamento interpessoal		x							x	x				x	x			
Decisão/Simplificar soluções/Assumir riscos					X												x	x
Dedicação/Comprometimento/Energia	x		x												x			
Desenvolvimento de pessoas		x		x		x	x											
Empatia/Sensibilidade para as pessoas		x				x	x											
Expertise/Habilidades técnicas/específicas/funcionais		x	x		X	x	x		x	x				x		x		
Flexibilidade		x	x			x	x	x	x	x					x			
Flexibilidade cultural				x													x	x
Foco em Resultados/Busca de resultados		x		x	X				x	x	x	x	x	x	x		x	x
Foco no cliente/mercado/Foco do cliente			x	x		x	x	x			x	x	x	x				
Habilidade Intelectual/Pensamento conceitual	x					x	x											
Influência/Estilo dirigente/Impacto		x		x		x	x	x										
Iniciativa		x			X	x	x							x		x		
Inovação/Renovação				x							x	x	x	x			x	x
Liderança/Liderança de equipes			x	x		x	x	x	x	x					x		x	x
Negociação											x	x	x					
Raciocínio analítico		x				x	x											
Realização/Orientação para realização		x	x			x	x	x							x			
Trabalho em equipe/Cooperação		x	x	x	X	x	x		x	x				x	x	x	x	x
Visão/Orientação/Alinhamento à estratégia		x	x	x		x	x	x						x				
Visão de futuro											x	x	x					
Empowerment														x				
Visão sistêmica/administração do ambiente									x	x					x			

Fonte: Barbosa, Ferraz, Lopes (2002, p. 7)

Há evidências que cada organização estudada elabora e utiliza o modelo de competências conforme sua situação e expectativa particular. Pela observação dos resultados encontrados, constata-se que as organizações têm a tarefa de montar um quadro de competências que contemple múltiplas expectativas e gere resultados reais. (BARBOSA; FERRAZ; LOPES, 2002)

O conceito de competências dos indivíduos não está totalmente construído, várias abordagens têm sido dadas ao termo. Ao construir ou conceber o conceito, várias correntes se chocam, outras se complementam. Provavelmente, ao usar modelos de competências, as organizações irão testar na prática qual o melhor modelo para a sua realidade. Pode ser que em uma organização o modelo não seja único. Assim, dependendo das funções exercidas pelas pessoas dentro da organização, o modelo utilizado para fazer a gestão por competências pode ser diferenciado. O que se pode observar na prática do ambiente organizacional é a importância menor dada à discussão do conceito para privilegiar a efetiva aplicação que atenda às necessidades de cada função e gere resultados para a organização, conforme apresentados neste capítulo. No Brasil, Dutra (2001, p. 42) verificou este aspecto em estudos realizados. Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) observaram este fato ao analisar a aplicação do modelo de competências em 18 grandes empresas de Minas Gerais.

4. ASSESSMENT CENTRES E DEVELOPMENT CENTRES

Neste capítulo, o objetivo é analisar as metodologias utilizadas por empresas especializadas em realizar *assessment* de potencial. Começando com um breve histórico sobre o seu surgimento, passando pela discussão das diferenças e similaridades das duas abordagens e concluindo com uma sugestão de passos e cuidados que devem ser adotados para utilizar os resultados do *assessment* de forma efetiva.

Desde o início da década de 70, os *Assessment Centres* têm se tornado instrumentos críticos de seleção de gerentes para as organizações (APPELBAUM; HAREL; SHAPIRO, 1998, p.1). Segundo Woodruffe (2001, p. 6), a origem dos mesmos deu-se na década de 40. Em 1942, eram usadas metodologias de *assessment* no Reino Unido para seleção de oficiais pelo *War Office Selection Board* (WOSB). Os *Development Centres*, por seu turno, começaram a aparecer na década de 80 e tiveram incremento de utilização na década de 90 (WOODRUFFE, 2001, p.8). Segundo Carrick e Williams (1999, p. 77) e Woodruffe (2001, p.1), os *Development Centres* na verdade são derivados dos *Assessment Centres*. Muitas vezes ambos são confundidos com os espaços físicos dedicados às atividades de desenvolvimento e *assessment* (WOODRUFFE, 2001, p.1). Entretanto, na realidade referem-se aos métodos ou abordagens usados pelas organizações para realizar o *assessment* de pessoas. Nas duas metodologias ou abordagens, as pessoas participam de um conjunto de simulações de situações, que objetivam ser muito semelhantes àquelas encontradas no ambiente de trabalho. As simulações visam cobrir os aspectos essenciais do trabalho dos indivíduos em foco. O desempenho das pessoas nas simulações é comparado com os padrões mínimos e diferenciadores requeridos na execução das atividades.

Das duas denominações diferentes, pode-se deduzir que as suas propostas são diferentes. Segundo Woodruffe (2001, p. 2), os *Development Centres* se propõem

a ajudar as pessoas a se desenvolver com base nos resultados do *assessment* efetuado, como o termo “*development*” sugere. Os *Assessment Centres* se propõem a fornecer subsídios para os administradores na empresa tomarem decisões sobre as pessoas. Essas decisões podem variar desde a seleção de um profissional para ingressar na organização, até a escolha de funcionários, dentre vários candidatos, a serem promovidos ou eleitos para um programa de treinamento avançado. Na abordagem de *Assessment Centres* sempre estão presentes os elementos de seleção, escolha e eleição de certas pessoas e exclusão de outras. A metodologia, ou abordagem, nesse caso é tida como sendo do tipo, aprovado e reprovado, não há escalas intermediárias.

Segundo Woodruffe (2001, p.2) a área de intercessão das duas metodologias ou abordagens se encontra na necessidade de fazer o *assessment* das pessoas corretamente para obter os resultados certos sobre as competências das pessoas e atingir os objetivos. Os resultados obtidos na metodologia de *Assessment Centres* devem fornecer uma análise correta para que sejam tomadas decisões sobre as pessoas pelos seus gestores. Os resultados da metodologia de *Development Centres* devem servir de base para fornecer um feedback efetivo no sentido de guiar as pessoas rumo à prioridade correta para o seu desenvolvimento. Portanto, ambos devem fornecer informações sobre as competências dos participantes, atuais ou futuras (potenciais). Pode-se concluir que o que se busca ao realizar o *assessment* é assegurar que na organização estejam as pessoas preparadas para o que ela necessita, através da combinação de seleção e desenvolvimento.

Woodruffe (2001) afirma que, nas técnicas utilizadas, os participantes são reunidos para realizar simulações das situações características do trabalho objetivado ou do seu nível de complexidade¹⁶. O desempenho na simulação é medida por especialistas em termos das dimensões da competência tidas como importantes para o exercício de determinadas funções. Ao diagnosticar as

¹⁶ No original são usados os termos “*Target Job*” e “*Job Level*”, respectivamente (N.A.).

competências das pessoas para executar um trabalho, o melhor a fazer é capturar a essência do trabalho em um conjunto de simulações. O desempenho das pessoas na simulação pode ser um indicativo do seu comportamento no trabalho em si. Outros tipos ou modelos podem ser usados para complementar o diagnóstico obtido com o *assessment*, por exemplo, as entrevistas individualizadas, os testes psicológicos, a auto-avaliação e as avaliações de pares.

A definição e a característica comum aos *Development Centres* e aos *Assessment Centres* estão ligadas aos seus objetivos: obter a melhor indicação sobre a competência da pessoa para realizar, cumprir ou executar, enfim entregar resultados no trabalho objetivado ou no nível de complexidade nesse trabalho (WOODRUFFE, 2001, p. 2). Segundo Appelbaum, Harrel e Shapiro (1998, p.4) a metodologia de *Assessment Centres* dá uma boa previsão de seleção para promoção dentro das organizações e desempenho no trabalho. Os autores citam pesquisas nas quais em 75% das vezes existe correlação positiva entre o resultado da aplicação do *assessment* e o desempenho efetivo superior das pessoas na organização. Os autores, por outro lado, alegam que esta relação não é tão direta para a metodologia de *Development Centres* e não encontraram registro de pesquisas que a comprovem. Apesar desta incerteza, é citada uma premissa para que a metodologia de *Development Centres* dê resultado:

“É necessário que as pessoas a serem submetidas ao assessment percebam o processo como relevante para as suas atribuições no contexto do trabalho, tanto no presente, quanto no futuro.” (APPELBAUM; HARREL e SHAPIRO, 1998, p.6, nossa tradução)

Adicionalmente, Carrick e Williams (1999, p. 86), partem das duas perspectivas principais, das pessoas e das organizações, e inserem duas observações com relação à metodologia de *Development Centres*. Em primeiro lugar, as pessoas devem perceber uma ligação direta entre as competências a serem desenvolvidas e os ganhos futuros em termo de valores pessoais, por exemplo, promoção,

desafios e interesses particulares. Em segundo lugar, as organizações devem considerar que o *assessment* realizado reflita as necessidades para o seu sucesso futuro. Desta forma, o investimento realizado no desenvolvimento das pessoas agregará valor econômico. Dessas observações, pode-se concluir que é necessário inserir o *assessment* dos *Development Centres* em um escopo mais amplo de desenvolvimento, não relacionado a um evento único e exclusivo, mas sim com um plano de desenvolvimento, por exemplo. Para garantir que os resultados sejam alcançados se faz necessário acompanhar a consecução dos planos de desenvolvimento das perspectivas das pessoas e das organizações. As pessoas por seu turno buscam o seu próprio desenvolvimento e as organizações proporcionam condições básicas, acompanhamento e orientações para que este desenvolvimento ocorra alinhado com as suas estratégias e necessidades (CARRICK e WILLIAMS, 1999).

Em alguns casos existe a tendência de usar as metodologias de *Development Centres* e *Assessment Centres* de forma híbrida. Essa tendência se revela quando o processo de avaliação tem objetivos de identificar necessidades de desenvolvimento e selecionar ou promover pessoas. Carrick e Williams (1999, p. 98) consideram que esta abordagem pode trazer os riscos de não atender de forma efetiva aos dois objetivos. Por exemplo, para selecionar ou promover os atributos avaliados podem ser mais estáveis – capacidade cognitiva subjacente – e, para mudanças (desenvolvimento) podem ser habilidades ou comportamentos mais maleáveis.

Para finalizar, são apresentados de forma resumida os passos e cuidados a serem observados para que os resultados da aplicação da metodologia de *Development Centres* sejam alcançados, e beneficiem tanto as organizações quanto as pessoas. No quadro 4.1, a seguir, se encontra o sumário desses passos e cuidados.

Quadro 4.1: Sumário dos passos e cuidados a serem observados na aplicação da metodologia de *Development Centres*.

Passos	Cuidados a serem observados
1) Elaborar e realizar simulações realistas baseadas nas demandas do trabalho.	Os exercícios devem refletir as situações identificadas no dia-a-dia das pessoas.
2) Fornecer <i>feedback</i> detalhado, claro e evidenciado com exemplos.	Após o <i>assessment</i> , os avaliados devem ser comunicados dos seus principais pontos fortes e fracos de forma detalhada, clara e evidente.
3) Estimular as pessoas submetidas ao <i>assessment</i> a considerar as formas como elas podem desenvolver competências que atualmente apresentam deficiência.	Após o <i>feedback</i> mostrar possibilidades de mudança de atitudes frente a situações, cursos a serem realizados, entre outros.
4) Garantir ambiente para que surjam discussões entre as pessoas submetidas ao <i>assessment</i> e os seus gestores sobre o desenvolvimento futuro e a elaboração de um plano de desenvolvimento.	Com base nos resultados do processo de <i>assessment</i> , elaborar o plano de desenvolvimento conjunto.
5) Acompanhar a efetiva execução das ações do plano de desenvolvimento.	As ações do plano devem ser efetivamente implantadas para que os resultados, para as organizações e para as pessoas, sejam alcançados.

Fonte: Autor baseado em Appelbaum, Harrel e Shapiro (1998), Carrick e Williams (1999) e Woodruffe (2001).

5. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a estratégia e o método de investigação utilizado, detalhar os procedimentos da pesquisa de campo adotados e explicitar as limitações inerentes a metodologia.

Ao realizar uma pesquisa, é recomendado definir a melhor estratégia de abordagem para otimizar os seus resultados. Segundo Yin (2003, p.5) para definir qual o tipo de estratégia três questões devem ser levadas em conta: Qual o tipo de pergunta de pesquisa proposta? Qual a extensão de controle do investigador sobre os eventos? Em que momento os eventos estão acontecendo? A partir das respostas a essas questões, pode-se definir qual a melhor estratégia. A seguir serão apresentadas as respostas a estas questões para definir a estratégia.

Em primeiro lugar, este trabalho se propôs explorar um processo de avaliação. Nessa exploração, dois tipos de perguntas surgiram: Por que foi realizado o processo de avaliação? Como foi elaborado, implantado e percebido? As perguntas do tipo por que e como remetem o pesquisador a três estratégias possíveis: experimento, história e estudo de caso. (YIN, 2003, p.5).

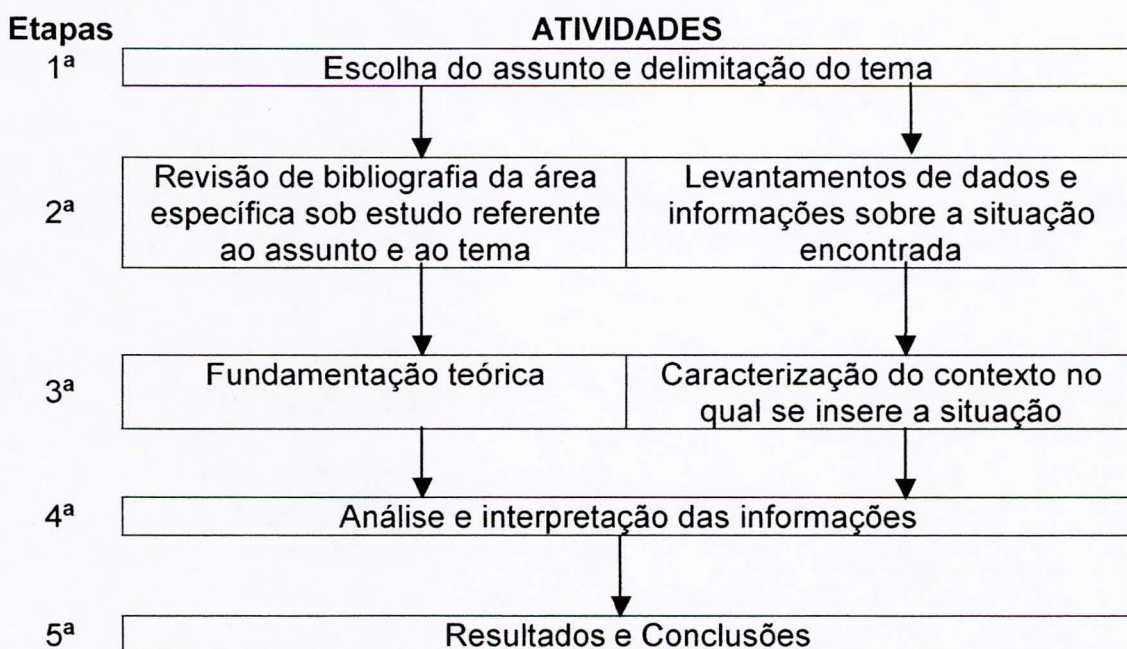
Em segundo lugar, atentou-se para o controle do pesquisador sobre os eventos analisados e o momento em que ocorreram, para então definir a estratégia a utilizar. Pode-se destacar que o pesquisador não exerceu qualquer tipo de controle sobre o evento e ele ocorreu há pouco tempo (menos de 2 anos), sendo que seus efeitos ainda estão sendo experimentados pelos envolvidos, portanto são recentes, podendo ser considerados contemporâneos. O não controle sobre os eventos remete o pesquisador às estratégias de história e estudo de caso e a descarta a possibilidade de experimento. Da mesma forma, a contemporaneidade dos eventos limita a possibilidade do uso de história, sobressaindo-se, então, a estratégia de estudo de caso.

Com a definição da estratégia de abordagem (estudo de caso) os resultados da pesquisa poderão ser otimizados. Cabe ressaltar que a pesquisa é de caráter exploratório, por propor-se a explorar um processo de avaliação ocorrido. Também é importante constatar que o caso constitui-se de uma unidade de análise. Inserido em um contexto específico (Empresa A) pode ser caracterizado como único. Assim, podemos caracterizar este trabalho como estudo de caso exploratório único. Na seqüência será apresentada a metodologia utilizada e detalhados os procedimentos da pesquisa de campo adotados.

5.1. Método de investigação

Tachizawa e Mendes (2001, p. 61) sugerem que a monografia que se enquadra na categoria de estudo de caso deve ser desenvolvida a partir da análise de um contexto que retrate uma situação encontrada e proponha soluções ou mudanças no âmbito do mesmo. O desenvolvimento deste trabalho foi balizado por esta sugestão. Foi utilizado o modelo metodológico apresentado na figura 5.1.

Figura 5.1: Modelo de metodologia para realização do estudo de caso.



Fonte: Autor baseado em Tachizawa e Mendes (2001, p. 61)

Além do modelo da figura 5.1, neste trabalho foi considerada a metodologia de estudo de caso proposta por Yin (2003, p.21). Metodologia esta que apresenta os seguintes componentes: questões do estudo, propostas do estudo, unidade de análise, ligação lógica entre a proposta e os dados e os critérios para interpretá-los.

Utilizando a figura 5.1 como base para definir as etapas, realizou-se a primeira etapa com a escolha do assunto: avaliação de profissionais que exercem funções ligadas a gestão da cadeia de abastecimento na Empresa A. Depois de definido o assunto, foi elaborado um anteprojeto. Delimitou-se o escopo na análise do processo de avaliação ocorrido, a identificação dos objetivos pretendidos e a verificação do alcance destes, na perspectiva dos envolvidos. Assim, o objeto e sujeito delimitados ficaram sendo a “Avaliação de profissionais: análise de um processo realizado na área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira e dos seus objetivos”. Duas organizações estiveram envolvidas neste trabalho de investigação, denominadas pela alcunha Empresa A e Empresa B para preservar a identidade das mesmas. A Empresa A é uma empresa brasileira de grande porte onde são usados conceitos e modelos de *Supply Chain Management*¹⁷ nos seus processos operacionais. A Empresa B, um *Assessment Centre* especializado em avaliação de profissionais presente há alguns anos no mercado brasileiro¹⁸.

Neste trabalho são três **questões básicas** de estudo (YIN, 2003, p.21) que podem ser depreendidas e utilizadas para realizar a análise:

- 1) Por que foi realizado o processo de avaliação na Empresa A, focando os motivos precursores e os objetivos?
- 2) Como foi realizado o processo de avaliação na Empresa A, enfatizando as dimensões utilizadas para realizar as avaliações?
- 3) Os objetivos propostos, na perspectiva dos envolvidos, foram alcançados?

¹⁷ *Supply Chain Management* é o termo em inglês muitas vezes utilizado no lugar de Gestão da Cadeia de Abastecimento (N.A.).

A **proposta do estudo** pode ser identificada nas três questões básicas, a análise do processo de avaliação e dos seus objetivos.

A **unidade de análise** será a avaliação realizada com os profissionais ligados ao *Supply Chain* da Empresa A.

A segunda etapa constante na figura 5.1 refere-se à revisão bibliográfica feita com base na discussão sobre avaliações, competências e metodologias de *Assessment Centre* e *Development Centre*. Segundo Yin (2003, p. 26) a **ligação lógica entre a proposta e os dados e os critérios para interpretá-los** são os menos desenvolvidos em estudos de casos. Ao elaborar a pesquisa, deve ser configurada uma sólida base para as análises. Ciente dessas dificuldades, três fontes de evidências (YIN, 2003, p.86) serviram de base para o levantamento de dados e informações, documentos, entrevistas e pesquisa do tipo *survey*. Foram utilizados documentos existentes sobre o processo de avaliação – apresentações em *Power Point*, formulários, relatórios, entre outros – e entrevistas com pessoas, da Empresa A e da Empresa B, que estiveram envolvidas e pesquisa com as pessoas avaliadas. As entrevistas e as pesquisas, que formam as fontes de informações mais importantes para o estudo.

Para a terceira etapa (figura 5.1) foi considerada a revisão bibliográfica para caracterizar o contexto onde o processo de avaliação estava inserido. Além de caracterizar o contexto, nesta etapa construiu-se a base para fundamentar a análise do processo de avaliação. Nessa etapa foram considerados os tipos de avaliações identificados nesse processo: comportamento, desenvolvimento, desempenho e potencial.

A quarta etapa consiste na análise e interpretação das informações colhidas por meio dos documentos, entrevistas e pesquisas de opinião, à luz da teoria sobre o assunto e o tema. A unidade de análise está ligada às questões básicas e foi feita

¹⁸ Descrições mais detalhadas sobre as duas empresas podem ser encontradas no capítulo referente a descrição do caso (N.A.).

a partir do escopo proposto: “Análise de um processo de avaliação de profissionais vinculados à área de gestão da cadeia de abastecimento de uma empresa brasileira e dos seus objetivos”.

Finalmente, na quinta etapa é feita uma síntese das análises e são sugeridas mudanças a serem implementadas no processo de avaliação que teve a sua primeira fase finalizada e lições a serem consideradas em contextos semelhantes ao processo de avaliação realizado na Empresa A em conjunto com a empresa B. Levando-se em conta que esse contexto é bastante restrito e particular, qualquer generalização deve ser cuidadosa e considerar particularidades próprias de cada situação.

5.2. Pesquisa de Campo – Documentos, entrevistas e pesquisa

Os dados e informações tiveram três fontes de evidências básicas, os documentos utilizados no processo de avaliação, entrevistas e pesquisa do tipo *survey* (YIN, 2003, p.85-91).

Os documentos consultados foram os documentos, apresentações, formulários e relatórios utilizados pelas empresas no processo de avaliação por ambas as Empresas A e B.

As entrevistas tiveram o objetivo de colher informações das pessoas envolvidas na elaboração do processo de avaliação e na execução, em alguns casos, acerca dos aspectos relevantes do processo de avaliação e dos seus resultados. Para a execução das entrevistas, foi preparado um roteiro básico, cujo exemplo pode ser encontrado no anexo A. Apesar de haver um roteiro básico, a entrevista permaneceu aberta para permitir que os assuntos abordados pudessem ser ampliados conforme a conveniência no transcorrer das entrevistas, permitindo uma melhor análise qualitativa, além de permitir que os entrevistados emitissem a sua opinião ou refletissem sobre o tema que estava sendo abordado. Yin (2003, p.90) observa que na maioria dos estudos de caso, quando utilizadas entrevistas,

estas são de natureza aberta, nas quais é possível perguntar sobre os fatos e as opiniões sobre os eventos. Foram entrevistadas cinco pessoas em sessões com duração de uma a duas horas, sem uso de gravador por opção do pesquisador. Foram anotadas as respostas e observações feitas pelos entrevistados, para posterior digitação em meio eletrônico (esta digitação sempre ocorreu num prazo inferior a 24 horas a partir do horário da entrevista). Os textos contendo as informações das entrevistas foram posteriormente enviados aos respectivos entrevistados para que os mesmos os lessem e os verificassem, buscando a garantia de preservação das informações essenciais. Os cinco entrevistados leram as transcrições das entrevistas e as retornaram com poucas alterações, que, foram acatadas. As sessões de entrevista aconteceram entre o final de julho e início de agosto de 2003. Antes das entrevistas houve conversas informais com as pessoas entrevistadas no sentido de esclarecer algumas dúvidas quanto ao conteúdo dos documentos utilizados no processo de avaliação e, em alguns casos, do processo de avaliação em si, sem registro de notas. O pesquisador também participou de uma apresentação sobre o *portfolio* de produtos e serviços a Empresa B, em outubro de 2002, para um grupo de pessoas de várias organizações.

A pesquisa do tipo *survey* foi utilizada para colher informações diretamente das pessoas avaliadas, com ênfase na opinião delas sobre o processo de avaliação. A pesquisa foi concebida utilizando questões estruturadas com o intuito de formar base quantitativa para a análise (YIN, 2003, p.91). Além disso, foi oferecida aos pesquisados a oportunidade de acrescentarem comentários em espaço reservado para este fim no próprio formulário. Uma cópia do formulário, com as questões utilizadas, encontra-se no anexo B. Na elaboração das questões, foram utilizadas informações colhidas das cinco entrevistas descritas anteriormente. A pesquisa foi direcionada a 30 pessoas (os avaliados) e houve preocupação de que os mesmos tivessem liberdade para emitir opiniões sem serem identificados. Os formulários de pesquisa (anexo B) foram enviados via e-mail para cada um dos avaliados. A mensagem e-mail utilizada como veículo para transmitir os formulários também

teve o papel de explicar os objetivos da pesquisa, as instruções de preenchimento do formulário de pesquisa e prestar informações adicionais. Uma cópia desta mensagem pode ser encontrada no anexo C. Os formulários de pesquisa preenchidos foram devolvidos em meio físico, impresso, usando o serviço de malote interno da Empresa A. Nos envelopes utilizados somente havia a identificação do destinatário, o pesquisador, sem a identificação do remetente, os avaliados. A pesquisa foi realizada ao longo do mês de agosto de 2003. As 30 pessoas avaliadas no processo receberam os formulários (todos foram contatados por telefone para verificar o recebimento). Até o final de agosto, 23 formulários retornaram, representando uma amostra de 76,7% da população de 30 avaliados.

É importante destacar que houve preocupação por parte do pesquisador durante a elaboração das questões da pesquisa em selecionar a melhor forma de obter as respostas pretendidas dos pesquisados. As questões, em número de sete, foram elaboradas de forma a que os entrevistados fornecessem opiniões diretas, classificadas em uma escala de Likert com intervalo de cinco níveis (discordo totalmente, discordo, nem discordo/nem concordo, concordo e concordo totalmente) e foi aberta a possibilidade para que fizessem comentários por escrito sobre as questões. Com relação à opção por este tipo de pesquisa dois aspectos surgem: um é o uso de níveis de escala em número ímpar, o outro se refere ao uso de comunicação escrita e a redução de ruídos entre a construção da mensagem emitida pelo pesquisador e o entendimento da mensagem por parte dos pesquisados.

Nas pesquisas que contém questões medidas por meio da utilização de escala de Likert, alguns passos devem ser observados: definir o foco do que será mensurado, gerar e selecionar as questões relevantes, definir a escala de respostas e a quantidade de níveis a serem considerados no intervalo (TROCHIM, 2000). O foco da pesquisa foi a opinião dos entrevistados com relação ao processo de avaliação: se a avaliação atingiu os objetivos propostos e se os planos de desenvolvimento e capacitação estavam adequados. O texto das sete questões foi elaborado considerando-se a definição de escala de respostas a fim

de colher a opinião dos avaliados (concordância ou discordância) em relação às afirmações apresentadas. Os níveis do intervalo foram elaborados em número ímpar, eliminando desta forma a necessidade de o respondente se posicionar no sentido de concordar ou discordar da afirmação apresentada na questão pela inclusão de um ponto neutro (nem discordo/nem concordo), denominado geralmente como opção neutra ou de indecisão (TROCHIM, 2000).

Em um estudo realizado por Nowlis, Kahn e Dhar (2002) sobre o efeito da eliminação da opção do ponto neutro na preferência e na atitude de consumidores traz algumas discussões e conclusões que podem ser estendidas para a pesquisa realizada com os avaliados no presente trabalho de investigação. Os autores sugerem que as pessoas podem escolher o ponto neutro por dois motivos: indiferença (neutralidade pura) e ambivalência (igualdade na consideração dos aspectos positivos e negativos do objeto). A indiferença provém da não existência de opinião formada por parte da pessoa pesquisada em relação ao assunto, pelo desinteresse ou desconhecimento para emitir opinião sobre o mesmo. A ambivalência surge da consideração de aspectos positivos e negativos com igual intensidade ao emitir opinião. Essa hipótese também pode estar ligada ao conflito que a pessoa apresenta ao responder e explicitar a sua opinião. Os resultados do estudo levam à conclusão que, para a amostra considerada, a eliminação do ponto neutro muda o julgamento das pessoas ambivalentes em relação à questão apresentada, deslocando a escolha de alternativas para as opções extremas. A partir dos resultados não é possível concluir qual das escalas, par ou ímpar, pode refletir de forma mais correta a verdadeira opinião dos avaliados. Os autores, porém, sugerem que a escolha de uma escala, par ou ímpar, depende do objetivo da pesquisa. Pesquisas nas quais as pessoas estão comprometidas com a ação posterior (como intenções de voto antes de eleições) devem usar escalas pares. De outra forma, em pesquisas nas quais inexistente comprometimento dos respondentes com ações posteriores imediatas o mais apropriado é incluir o ponto neutro. No presente trabalho, as questões afirmativas apresentadas visam colher opiniões, não ligadas a ações posteriores, portanto a escolha recaiu sobre o uso

de escala com níveis ímpares. Para interpretar as respostas neutras, em alguns casos, e classificá-las como indiferentes ou ambivalentes, será feita a leitura exploratória dos comentários acrescentados, quando houver.

A comunicação escrita é outro aspecto a ser levado em conta na elaboração do formulário de pesquisa. Segundo Blikstein (2002) para que o processo de comunicação escrita flua bem entre remetente e destinatário, e para que o segundo produza a resposta esperada pelo primeiro, é necessário que cada um cumpra o seu papel. Também se faz necessário que as idéias se tornem comuns a ambos para tornar a comunicação efetiva.

O remetente deve se preocupar com o destinatário, colocando duas perguntas-chave:

- 1) Será que o destinatário vai entender a mensagem?
- 2) E, se entendê-la, vai fazer exatamente o que é pedido?

O destinatário, ao receber a mensagem, deve se portar como um leitor atento, procurando entendê-la e verificando se a resposta que pretende produzir é aquela esperada ou desejada pelo remetente. Entretanto, o remetente, ao elaborar e enviar a mensagem, não pode garantir, *a priori*, que o destinatário se porte desta maneira, portanto deve atuar de forma a facilitar o trabalho deste. O remetente deve se preocupar com o repertório do destinatário. O repertório de cada indivíduo depende da experiência pessoal. É produto de uma rede de referências, valores e conhecimentos históricos, afetivos, culturais, religiosos, profissionais, científicos, entre outros. Referências e conhecimentos diferentes levam a percepções e visões diferentes da realidade. Assim, outra pergunta é fundamental ao remetente para garantir o entendimento por parte do destinatário "Qual o repertório da pessoa a quem está sendo enviada a mensagem?". Conhecer e considerar o repertório do destinatário é uma forma de aumentar a possibilidade de que o processo de comunicação flua entre o remetente e o destinatário (BLIKSTEIN, 2002).

O formulário de pesquisa foi elaborado levando em conta o repertório dos pesquisados e a preocupação do entendimento das questões pelo destinatário e com a necessidade que o mesmo respondesse as questões de forma correta, segundo a sua opinião individual. Para fazer uma verificação de entendimento do formulário de pesquisa, foi elaborada uma primeira versão, e encaminhada a dois profissionais da Empresa A que trabalham junto a alguns dos profissionais avaliados, sendo que um deles trabalha com treinamento de pessoas e desenvolvimento de processos operacionais, o outro exerceu a mesma função que os avaliados há alguns anos. Ambos apresentam característica comportamental bastante crítica e contribuíram para que modificações – poucas – fossem introduzidas na pesquisa e se obtivesse a sua versão final que assegurasse o melhor entendimento do formulário por parte dos pesquisados. Depois de modificada, a versão final da pesquisa foi submetida a um Diretor da Empresa A, que a aprovou para ser utilizada a fim de coletar informações das pessoas avaliadas. Além da mensagem enviada junto com o formulário de pesquisa, cópia no anexo C, foi preparado um exemplo de preenchimento do formulário com objetivo de reduzir dúvidas quanto ao preenchimento, cópia no anexo D.

5.3. Limitações da metodologia adotada

As críticas à estratégia de estudo de caso, pela sua limitação de analisar particularidades do objeto de pesquisa, em lugar de propiciar generalizações definitivas, exigem do pesquisador reforço nos cuidados metodológicos ao realizar a pesquisa e ajuste da expectativa quanto aos resultados possíveis, tendo em vista as possibilidades que a metodologia oferece. Com este estudo de caso, o pesquisador teve por meta responder às questões básicas explicitadas na seção “Método de Investigação”, analisando os aspectos do processo de avaliação realizado na Empresa A, sem ambição de ser definitivo ou traçar generalizações de qualquer natureza em relação ao tema estudado. Cabe ressaltar que o investigador pretende responder às questões, analisar o processo de forma crítica e pontuar aspectos positivos e negativos do mesmo, com base nas informações colhidas nos documentos, entrevistas e pesquisa.

Apesar do cuidado metodológico observado pelo pesquisador, alguns fatores limitadores escapam do controle. Um deles se localiza no vínculo dos entrevistados, dos pesquisados e do próprio pesquisador com a Empresa A. Vínculo este que pode ter causado algum prejuízo ao estudo quanto à neutralidade na abordagem do tema. Para discutir este assunto, é resgatada a obra de Alvesson (1999) que argumenta que o envolvimento pessoal do pesquisador com o seu objeto, em ambientes acadêmicos, tanto pode representar uma limitação, quanto um recurso. Este argumento foi apresentado por Ferreira (2001) em sua tese de doutoramento que analisa estratégias de posicionamento no mercado de trabalho de formandos do curso de graduação em Administração de Empresas da FGV-EAESP, sendo o pesquisador um profissional vinculado à organização citada e, além disto, professor dos alunos pesquisados. Voltando aos argumentos de Alvesson (1999), e extrapolando-os para ambientes empresariais, a limitação está na questão da lealdade organizacional. Limitação esta que levanta a possibilidade de que haja restrição ao tocar em temas sensíveis e que sejam privilegiadas abordagens tidas como politicamente corretas, em função de um eventual temor de punição pelos pares ou superiores ou ainda da possibilidade de se ser considerado desleal. É difícil afirmar de forma definitiva que essa limitação não existe neste trabalho, pois a adoção deste comportamento, por parte do pesquisador, pode ter sido inconsciente. Porém pode-se afirmar que em momento algum houve qualquer forma de repreensão ou censura para o desenvolvimento do trabalho, pelo contrário houve estímulos para que a elaboração e a análise seguissem em frente.

O envolvimento pessoal do pesquisador com o ambiente da organização e a relação profissional com as pessoas, por outro lado, pode representar um recurso adicional na reflexão trazida à tona com este estudo. Pois, a existência deste vínculo uniformiza os referenciais relativos a cultura organizacional, por exemplo, reduzindo as diferenças da formação do repertório entre pesquisador e pesquisados, ao menos em questões profissionais. Esse vínculo também permite ampliar o campo para interpretação e reflexão dos dados e informações colhidos

através de documentos, entrevistas e pesquisas. Assim, o estudo tem potencial de ampliar discussões sobre as oportunidades de melhoria em processos de avaliação realizados na organização, agregando valor a ela.

Para concluir, a partir dos aspectos apresentados anteriormente, o presente trabalho pode ser caracterizado como um estudo de caso exploratório único, considerando todos os aspectos relativos a esta metodologia de pesquisa, bem como observando suas limitações e oportunidades.

6. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar o processo de avaliação na Empresa A, a partir da exposição do contexto, dos fatores precursores, das pessoas envolvidas, dos objetivos, das etapas e dos resultados. Em primeiro lugar, é feita a descrição das duas organizações envolvidas no processo de avaliação, a empresa na qual os avaliados fazem parte – denominada Empresa A – e a empresa de consultoria especializada em *assessment* de potencial – denominada Empresa B. A descrição é enriquecida com um breve histórico das mudanças ocorridas e evolução dos processos de avaliação na Empresa A. A seguir, é feita a apresentação das pessoas envolvidas no processo de avaliação e respectivas responsabilidades, ou seja, os atores e os seus papéis. Para finalizar, são apresentados os objetivos, etapas, eventos, dimensões utilizadas para fazer a avaliação e os aspectos analisados em cada uma destas dimensões. Como complemento ao capítulo, são apresentados alguns resultados do processo de avaliação.

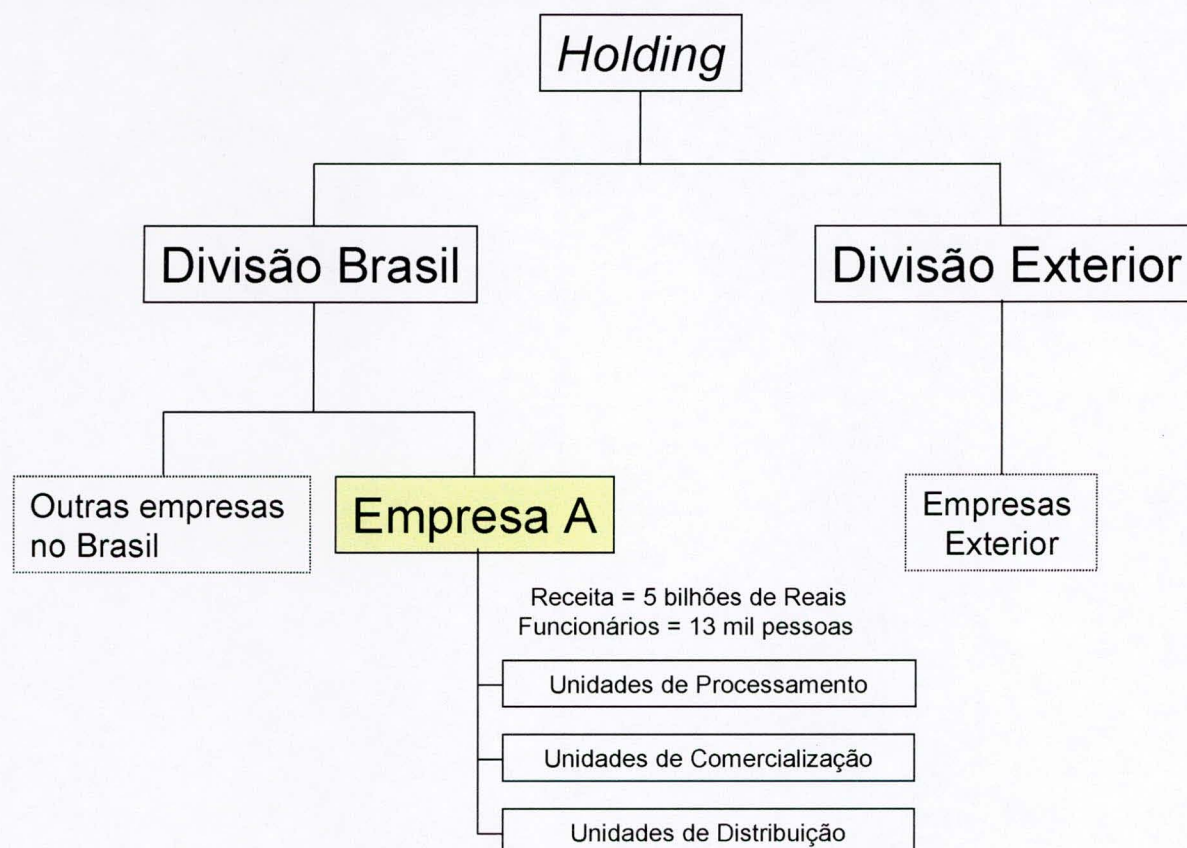
6.1. Descrição das organizações

A Empresa A¹⁹

A Empresa A é uma empresa de capital privado brasileira, que processa, comercializa e distribui produtos para diversos setores e segmentos de mercado no Brasil e no exterior. Atende em torno de 170 mil clientes de pequeno, médio e grande portes, inclusive consumidores finais. Pertence a uma organização (*holding*) com operações no Brasil e em diversos países da América. Nessa organização, a estrutura e as operações estão divididas em duas: uma no Brasil e outra no exterior, como pode ser observado na figura 6.1.

¹⁹ Informações contidas em documentos da Empresa A ou prestadas por funcionários (N.A.).

Figura 6.1: Localização da Empresa A na Estrutura Organizacional.



Fonte: Autor com base em Documentos da Empresa A

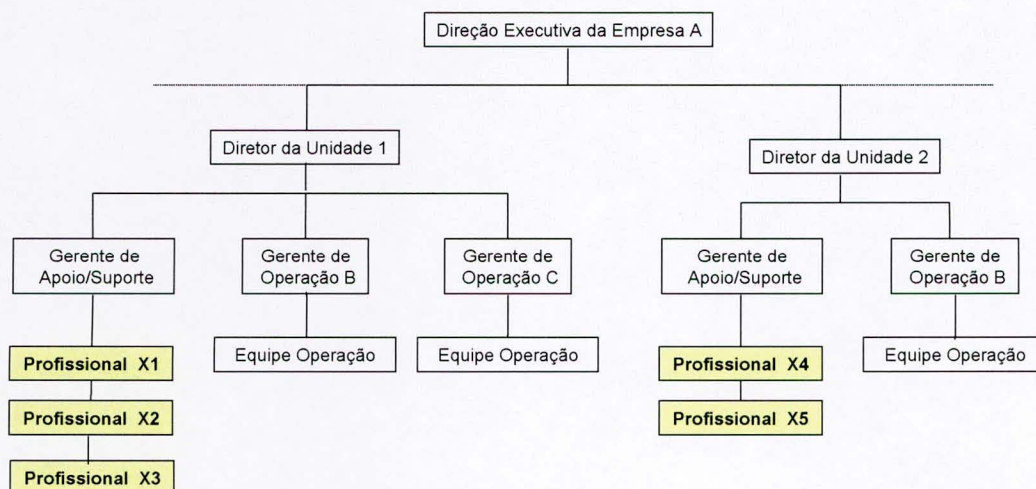
Na Empresa A existem unidades de processamento, comercialização e distribuição, ver figura 6.1. Estas unidades estão localizadas em todas as regiões do Brasil, sendo que as unidades de processamento se concentram na região de mais populosa do Brasil, a faixa litorânea. Na Empresa A trabalham cerca de 13 mil pessoas e a receita consolidada foi em torno de 5 bilhões de reais no exercício de 2002. Os profissionais avaliados executam funções de apoio junto às unidades de processamento e comercialização.

Para tornar mais claro o contexto, será feito um breve relato da história recente da Empresa A, com enfoque em aspectos relevantes para o caso. Em meados dos

anos 90 houve um Projeto de Reengenharia²⁰ de processos na Empresa A. Um dos resultados deste projeto consistiu na implementação de modificações na estrutura organizacional das unidades. Uma das modificações implantadas se caracterizou pela centralização da coordenação das funções dos profissionais responsáveis pelo apoio e suporte às atividades operacionais das unidades de processamento e comercialização. Entre esses profissionais, encontram-se as pessoas avaliadas no processo objeto deste trabalho. A coordenação das funções passou a ser centralizada, mas a gestão dos profissionais e dos seus cargos passou a ser feita por gestores locais. Este tipo de gestão está relacionado à estrutura organizacional matricial, na qual os profissionais respondem a dois gestores, um responsável pelos aspectos técnicos das funções do profissional (no caso, com o objetivo de alcançar resultados globais da Empresa A) e outro responsável pelos aspectos operacionais de sua unidade. As figuras 6.2 e 6.3 apresentam esquemas de como era o organograma antes e depois do projeto de Reengenharia, respectivamente.

²⁰ Reengenharia: redesenho dos processos de negócio fundamentais da empresa. Nesse redesenho o foco são os processos e não os departamentos, ou funções, isoladas (N.A.).

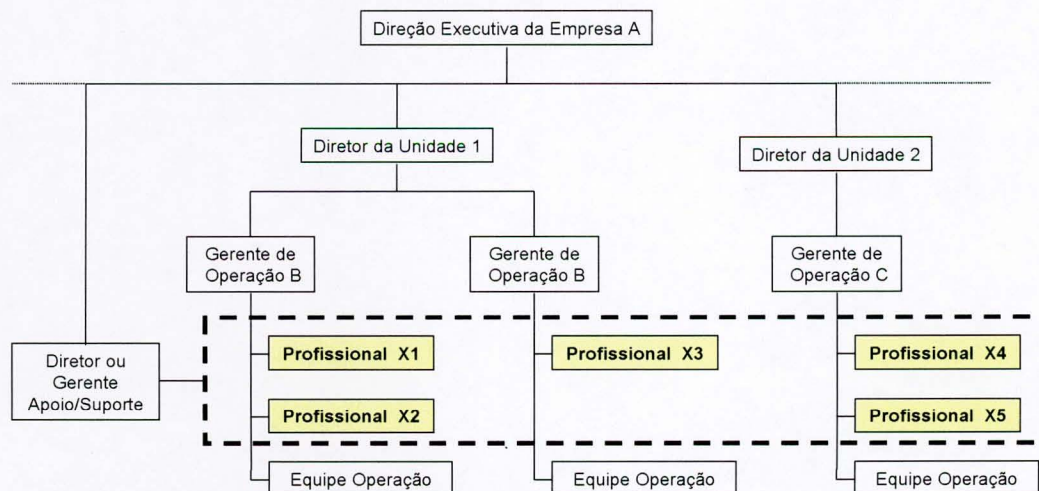
Figura 6.2: Esquema do organograma **antes** do Projeto de Reengenharia.



Observação:
Na representação esquemática do organograma,
as posições representadas pelos profissionais X1, X2, X3, X4 e X5,
são aquelas ocupadas pelos profissionais avaliados.

Fonte: Autor com base em informações e documentos da Empresa A.

Figura 6.3: Esquema do organograma **depois** do Projeto de Reengenharia.



Observação:
Na representação esquemática do organograma,
as posições representadas pelos profissionais X1, X2, X3, X4 e X5,
são aquelas ocupadas pelos profissionais avaliados.

Fonte: Autor com base em informações e documentos da Empresa A.

A mudança na estrutura organizacional decorrente do Projeto de Reengenharia fez com que os profissionais, sujeitos do presente trabalho, que antes respondiam a um gestor (figura 6.2) passassem a responder a dois gestores (figura 6.3). Esses profissionais podem ser identificados genericamente como X1, X2, X3, X4 e X5 em ambas figuras.

Outro fato na história da Empresa A foi a implantação de um sistema *Enterprise Resource Planning*²¹ (ERP), em 1999. Com este sistema implantado, as informações das transações das operações de vendas, compras, produções, processamentos, distribuições, financeiras e contábeis passaram a ser armazenadas e tratadas no mesmo ambiente. Como sucedâneo dessa implantação, em 2000, foi iniciado um projeto de identificação de oportunidades de melhorias nos processos de processamento, comercialização e distribuição. Este projeto foi concluído em 2001. O seu principal objetivo foi obter ganhos potenciais proporcionados pela melhor utilização do sistema ERP, implantado anteriormente. Desse projeto, duas iniciativas floresceram: a de atendimento das ordens de clientes no prazo e de previsão de vendas. A primeira teve como objetivo aprimorar as informações relativas às datas de entrega dos produtos aos clientes e o acompanhamento da qualidade de cumprimento destas datas. A segunda consistiu no envolvimento de um número maior de pessoas para realizar as previsões de vendas, iniciando a coleta de informações com os vendedores chegando à análise do diretor executivo comercial. Segundo informações contidas em documentos da empresa, essas iniciativas estão sendo consolidadas e os ganhos estimados no início do projeto de identificação de oportunidades de melhorias estão sendo alcançados. Da mesma forma que a mudança da estrutura organizacional trouxe implicações para a gestão dos profissionais, a implantação do sistema ERP e a consolidação das iniciativas decorrentes do projeto de identificação de oportunidades de melhoria afetaram grande parte dos

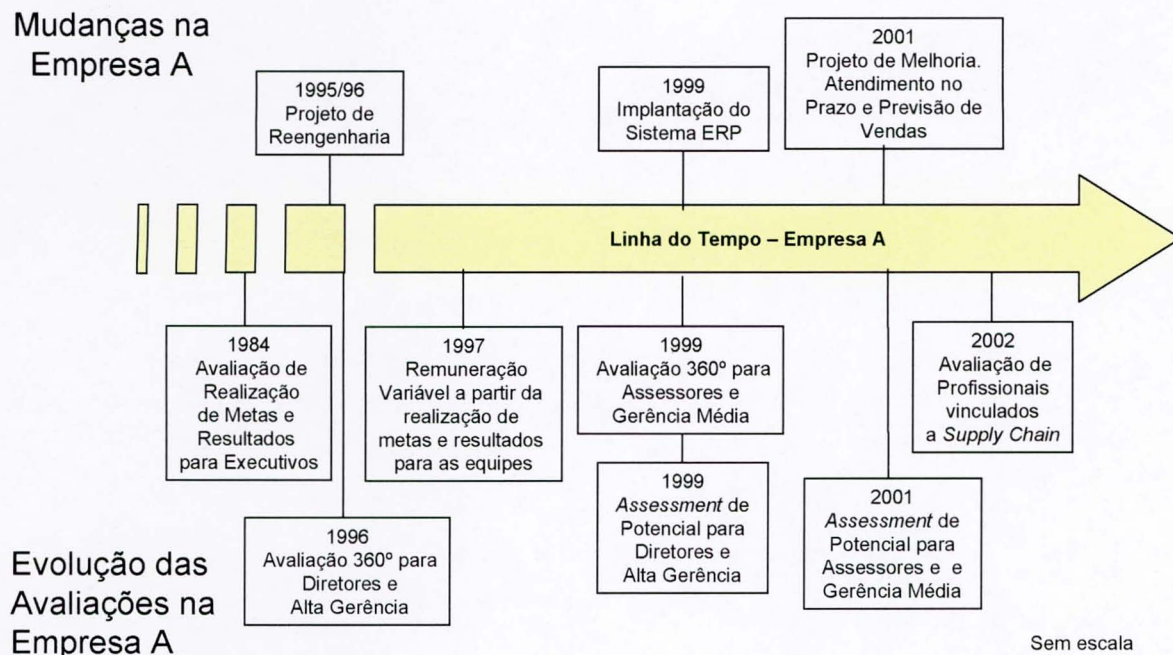
²¹ *Enterprise Resources Planning ou ERP* é um sistema de informações transacionais com orientação contábil utilizados para identificar, planejar os recursos da empresa de forma integrada (APICS, 1998, p. 30, nossa tradução).

profissionais da Empresa A no exercício de suas funções. Entre estes profissionais, estão os avaliados no processo objeto de análise deste trabalho.

Na Empresa A, a área de RH participa da formulação de estratégias para a gestão de pessoas e utiliza as práticas de recursos humanos com o objetivo de formar profissionais alinhados com a estratégia do negócio. Também estimula a autonomia, o envolvimento criativo e a eficiência de seus colaboradores. Há algum tempo, já são realizados processos de avaliação dos seus funcionários. Esses existem na empresa desde 1984. No início, somente os executivos (alta gerência e diretores) eram avaliados pela realização de metas e resultados pré-estabelecidos para eles através de planos de ação. Em 1996, a empresa A adotou a prática de análise comportamental através do sistema de avaliação 360° para gerentes e diretores. Três anos depois, em 1999, a prática deste instrumento de avaliação (360°) foi estendida para uma parcela maior de funcionários, abrangendo aqueles de nível médio, assessores (*staff*), média gerência e alguns funcionários técnicos com nível superior. Também em 1999, iniciaram-se processos de *assessment* de potencial dos diretores e gerentes e, a partir de 2001, foram utilizados os mesmos processos para profissionais de nível médio. Vale ressaltar que todos os *assessments* foram realizados por consultorias externas. Desde 1997, também existe a remuneração variável das equipes baseada na avaliação da realização de metas e resultados (HIPÓLIO; REIS, 2001, p.76), das áreas operacionais (também as de apoio e suporte). Metas essas estabelecidas a partir de objetivos de custos, produtividade, resultados, entre outros, para cada unidade e área.

O resumo da história recente, com os fatos relevantes ocorridos na Empresa A, descritos anteriormente, pode ser observado na figura 6.4, a seguir.

Figura 6.4: Representação resumida da história recente da Empresa A com fatos relevantes para processo de avaliação analisado no presente trabalho.



Fonte: Autor com base em informações e documentos da Empresa A.

A prática da avaliação individual e da medição de desempenho das equipes é utilizada na empresa há algum tempo. A novidade, para o contexto da Empresa A, está na abrangência do processo de avaliação, incluindo profissionais que antes não eram avaliados de forma individual. O processo de avaliação estudado neste trabalho foi elaborado exclusivamente para os profissionais a partir das funções exercidas e das responsabilidades a eles atribuídas e na utilização de *assessment* de potencial em processo de avaliação para profissionais com funções especializadas. A descrição do processo de avaliação será feita mais à frente.

A empresa B²²

A empresa B é uma empresa de consultoria brasileira que atua na área de avaliação e treinamento, buscando o desenvolvimento dos profissionais de empresas de médio e grande portes. Nasceu a partir da representação, iniciada em 1994, de uma empresa alemã de consultoria em RH, com mais de 50 anos no mercado internacional. A partir de 2002, a empresa passou a atuar de forma independente, sem vínculo com a empresa alemã. Apesar de não mais representar a empresa alemã permanece com licença do direito de utilização da metodologia do *assessment*. Possui vários profissionais capacitados nos processos de avaliação e desenvolvimento conduzidos a partir da adaptação das metodologias utilizadas pela empresa alemã à cultura brasileira.

A empresa B possui uma estrutura extremamente enxuta, é composta por cinco funcionários, três prestadores de serviço exclusivos e 12 profissionais contratados por trabalho conforme a necessidade. Todos os envolvidos nos processos de *assessment* e treinamento são devidamente capacitados para as atividades requeridas, possuem formação em psicologia, ou estão em processo de formação.

Entre os clientes da empresa B estão mais de uma dezena de empresas de grande porte no Brasil, principalmente com controle alemão, e algumas de médio porte. Desde o início das atividades no Brasil, em 1994, foram realizadas avaliações em aproximadamente 3.000 pessoas, a maior parte a partir de 1997. Na Empresa A, a Empresa B já realizou centenas de avaliações, entre as quais a que está sendo analisada neste trabalho.

6.2. Os atores e seus papéis

A partir das duas iniciativas emergentes do projeto de identificação de melhorias ocorrido em 2001 na Empresa A, foi verificada, pela direção da empresa, a necessidade de realizar uma avaliação dos profissionais que fazem parte do

²² Informações contidas em documentos da Empresa B ou prestada por funcionários. (N.A.)

processo de atendimento das ordens de clientes no prazo e de previsão de vendas. Esses profissionais podem ser caracterizados genericamente como técnicos com especialização média. Respondem a gestores das áreas operacionais e a gestores especializados em gestão da cadeia de abastecimento, ou *Supply Chain Management* (acrônimo = SCM) termo a ser adotado neste trabalho a partir deste ponto, caracterizando uma organização em estrutura matricial, conforme a apresentada na figura 6.3. Serão identificados neste trabalho como Avaliados.

Para elaborar um processo de avaliação dos profissionais, foi organizada uma equipe. As pessoas desta equipe possuem duas especializações, ou perspectivas, diferentes, especialização em *Supply Chain Management* e em Recursos Humanos. Esta equipe, assim formada pode ser caracterizada como bi-disciplinar. As pessoas com a perspectiva de SCM e responsáveis pelo atendimento das ordens no prazo são o Coordenador do Projeto e o Consultor do Projeto, identificado neste trabalho a partir de agora como Gerente de SCM e Consultor de SCM respectivamente. As profissionais com perspectiva de Recursos Humanos são a Gerente de RH e a Consultora de RH, identificadas neste trabalho, daqui adiante, como Gerente RH e Consultora RH.

Coordenador do Processo de Avaliação (Gerente de SCM): Com experiência de 15 anos de atuação na área de *Supply Chain Management* da Empresa A. Participou do Projeto de Reengenharia da empresa, atuou na implantação do sistema ERP como usuário-chave. No projeto de identificação de oportunidades de melhoria ocorrido em 2001, teve o papel de validar as iniciativas. Possui graduação em Engenharia Civil e Administração de Empresas. Tem título de mestre em Engenharia Civil com ênfase em Análise Estrutural. Possui certificação CPIM²³ da APICS²⁴. Realizou diversos cursos de atualização em SCM.

²³ CPIM = Certificação que reconhece o alto nível de conhecimento do profissional em gestão de produção e estoque emitido pela APICS (APICS, 1998, p.14, nossa tradução).

²⁴ APICS = Entidade americana sem fins, lucrativos, voltada para o desenvolvimento de profissionais que trabalham em funções de operações, distribuição e movimentação de materiais (N.A.).

Posicionado na estrutura organizacional como alta gerência. É o gestor da área de SCM responsável pela coordenação das funções exercidas pelos profissionais especializados (os Avaliados).

Consultor do Processo de Avaliação (Consultor de SCM): Possui 12 anos de experiência de atuação na área de *Supply Chain Management* da Empresa A. Participou do Projeto de Reengenharia, da equipe de implantação do sistema ERP da empresa na modelagem e parametrização, e compôs a equipe do projeto de identificação de oportunidades de melhorias ocorrido em 2001. Possui graduação em Engenharia Mecânica e pós-graduação em Finanças (MBA). É certificado CPIM pela APICS. É posicionado na estrutura organizacional como *staff* especializado em SCM. Realizou diversos cursos de atualização em SCM. Na época do processo de avaliação trabalhava na área que coordena as atividades dos profissionais especializados, no momento da realização da entrevista estava trabalhando em outra área da Empresa A.

Gerente de RH: Trabalha há 19 anos na área de RH e há 16 anos na Empresa A. Participou do projeto de reengenharia, da equipe de implantação do sistema ERP da empresa como usuário chave e como apoio na gestão da mudança. Possui bacharelado em Psicologia e pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. Possui título de mestre em Gestão Empresarial. É posicionada na estrutura organizacional como alta gerência. Entre o processo de avaliação e o início de elaboração deste trabalho de análise, passou a trabalhar em outra empresa, fora do grupo ao qual pertence a Empresa A.

Consultora de RH: Com experiência de 12 anos de atuação na área de RH, sendo um ano na Empresa A. Possui graduação em Psicologia e pós-graduação em administração de RH. É posicionada na estrutura organizacional como *staff* responsável por assessorar processos relativos a treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes. Da mesma forma que a Gerente de RH, esta profissional passou a trabalhar em outra empresa antes do início deste trabalho.

Na elaboração do processo de avaliação, outros profissionais da Empresa A foram envolvidos. Estes profissionais possuem conhecimentos e experiência na área de SCM e trabalham, ou trabalharam, nessa área, assim puderam contribuir na identificação dos aspectos a serem levados em conta no processo de avaliação. Estas pessoas serão identificadas como Consultores Internos.

Para validar e homologar o processo de avaliação elaborado foi criado um time de Validação. Deste time fizeram parte os gestores das unidades (Diretores) e a Gerente de RH. Antes de iniciar o processo de avaliação, ele foi submetido ao time de aprovação, formado pelos principais Executivos da Empresa A cujo objetivo foi aprovar e garantir recursos financeiros para a sua realização.

Durante a elaboração do processo de avaliação, foi definido que os profissionais seriam avaliados a partir das dimensões de desenvolvimento (capacitação), desempenho, comportamento e potencial. As três primeiras dimensões, ligadas ao passado e presente do profissional, foram avaliadas pelos profissionais da Empresa A. Com enfoque no futuro, a quarta dimensão demandou a contratação de empresa especializada em executar *assessment* de potencial. Para isso, foi contratada a Empresa B, um *Assessment Centre*.

*“Antes de conhecer o trabalho da Empresa B eu tinha a percepção que o *assessment* de potencial poderia ser feito internamente, porém sabia das contribuições que a constituição de um time multifuncional, com a participação do RH, poderia trazer. A Empresa B, contratada por sugestão do RH, reduziu o viés de percepção que poderia prejudicar a avaliação dos profissionais.” (Gerente de SCM)*

A Consultora de RH complementou as palavras do gerente de SCM, observou que *“A Empresa B entrou no processo de avaliação para também assessorar (além do RH) na definição das competências-chaves a serem avaliadas nos profissionais da Empresa A”* (Consultora de RH).

A seguir é apresentada a descrição da profissional da Empresa B que participou do processo de avaliação, identificada neste trabalho como Psicóloga AC.

Psicóloga da Empresa B (Psicóloga AC): Atua há mais de 13 anos na área de RH, dos quais oito anos na Empresa B. Possui graduação em Psicologia e mestrado em Desenvolvimento Humano. Tem experiência na avaliação de perfis profissionais, treinamento, desenvolvimento e colocação de profissionais.

Além desta profissional, a equipe de avaliação da Empresa B foi composta por outras profissionais com formação em psicologia, experiência na avaliação de profissionais e capacitada no uso das metodologias do *assessment*.

Avaliados: Os profissionais são técnicos especializados que exercem funções vinculadas à área de gestão de *Supply Chain Management* da empresa. O tempo na função e a formação dos Avaliados estão expostos no quadro 6.1 a seguir.

Quadro 6.1: Tempo na função dos Avaliados e formação

Tempo na Função		Formação Escolar	
Anos	Número de Avaliados	Formação	Número de Avaliados
1 ano ou menos	6	2º Grau	5
Entre 1 e 5 anos	11	2º Grau Técnico	7
Entre 5 e 10 anos	5	Superior Incompleto	7
Entre 10 e 15 anos	3	Superior em Engenharia	6
Mais de 15 anos	5	Superior em Administração	5
Total	30	Total	30

Fonte: Documentos da Empresa A.

Pelo quadro 6.1 observa-se que a maioria dos avaliados, 22, tem até dez anos de experiência na função. Com relação à formação, 11 tem curso superior, 19 possuem o segundo grau, destes sete estão fazendo curso superior.

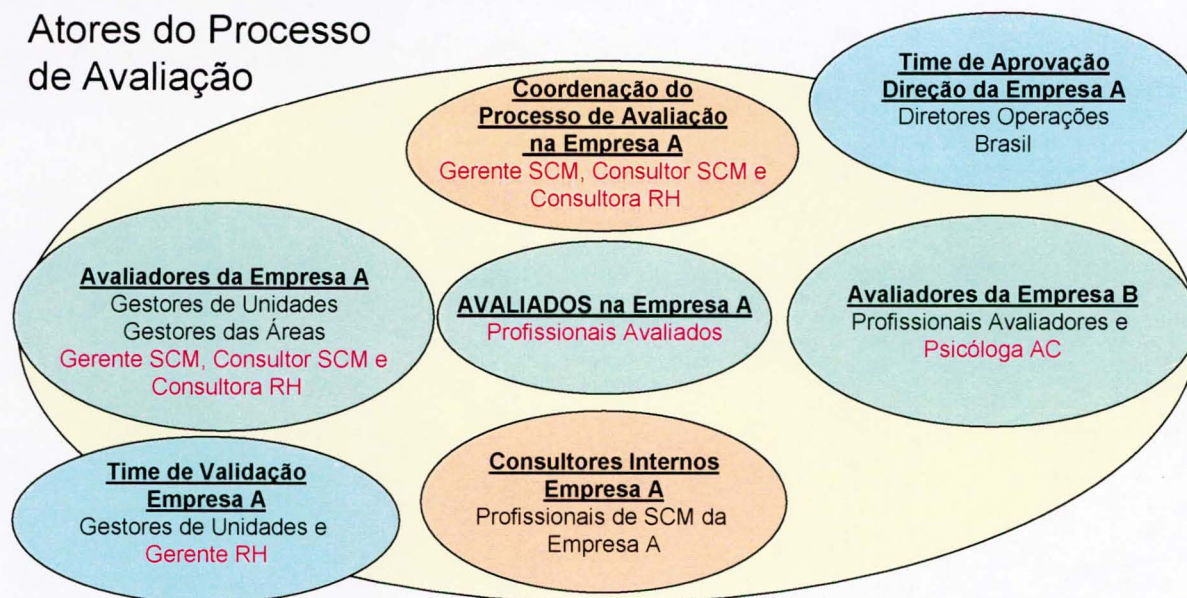
Passado mais de um ano da execução do processo de avaliação todos os 30 profissionais Avaliados permanecem trabalhando na Empresa A. Sendo que oito estão exercendo funções diferentes, com outras responsabilidades. Esses foram deslocados para exercer funções dentro da Empresa A ou solicitaram a mudança.

Para completar o elenco, é necessário apresentar os Gestores das Áreas Operacionais. Profissionais localizados no nível de gerência média na estrutura organizacional da Empresa A e, juntamente com o Gerente de SCM (ver estrutura na figura 6.3), são responsáveis pela gestão dos Avaliados. Possuem formação superior, em sua maioria em Engenharia.

Podemos sintetizar a relação dos atores pela figura 6.5, a seguir. Nesta estão destacados em vermelho as pessoas que desempenharam o papel principal no processo de avaliação.

Figura 6.5: Atores envolvidos no processo de avaliação:

Atores do Processo de Avaliação



Fonte: Autor, baseado em material utilizado pela Empresa A para fazer a comunicação do processo de avaliação. (EMPRESA A, 2002)

Complementando essa figura, o quadro 6.2 apresenta os papéis de cada uma das equipes formadas para realizar o processo de avaliação:

Quadro 6.2: Atores envolvidos no processo de avaliação e seus papéis.

Equipe	Papéis
Coordenadores do Processo de Avaliação	Elaborar o processo de avaliação e indicar o nome dos profissionais a serem avaliadas.
Consultores internos	Colaborarem na elaboração do processo de avaliação.
Time de validação	Validar e homologar processo de avaliação e o nome dos profissionais a serem avaliados.
Time de aprovação	Aprovar processo de avaliação e recursos necessários para a sua execução.
Avaliadores Empresa A	Realizar as avaliações dos profissionais e colaborar na preparação do plano de desenvolvimento dos profissionais.
Avaliadores Empresa B	Realizar a avaliação de potencial dos profissionais.
Avaliados	Realizar as entrevistas e simulações para serem avaliadas e elaborar plano de desenvolvimento.

Fonte: Autor, baseado em material utilizado pela Empresa A para fazer a comunicação do processo de avaliação. (EMPRESA A, 2002)

6.3. Objetivos e Etapas

Antes de iniciar o processo de avaliação, a equipe de coordenação definiu os objetivos do mesmo. Esses objetivos, bem como o desenho do processo de avaliação, foram validados pelo Time de Validação.

Os objetivos do processo de avaliação estão descritos abaixo e estão contidos no material utilizado na Empresa para realizar a comunicação do processo de Avaliação (EMPRESA A, 2002).

1. Definir o perfil desejado para a função dos profissionais considerando os novos processos (Atendimento no Prazo e Previsão de Vendas) e ferramentas (tecnologia de informação);
2. Avaliar a equipe de profissionais em termos de qualificação de perfil, desempenho e potencial;
3. Elaborar um plano de ajustes e/ou ações de desenvolvimento e capacitação;
4. Desenhar a nova estrutura das funções e atividades dos profissionais nas unidades e áreas de operação, definindo número de profissionais necessários, atividades, responsabilidades e subordinação.

Neste trabalho, serão analisados os três primeiros objetivos. O quarto objetivo não é foco do presente trabalho, pois trata da estruturação da organização, está fora do escopo para analisá-lo deve-se lançar mão da teoria das organizações.

A partir da definição dos objetivos foi possível definir o tipo de avaliações que seriam usadas. Do segundo objetivo pode-se depreender a preocupação em buscar nos profissionais determinados padrões profissionais (perfis), níveis de desempenho e potencial. Lendo o terceiro objetivo está claro que, além de avaliar a equipe, existe a preocupação em buscar o desenvolvimento e a capacitação dos Avaliados.

No transcorrer dos projetos de identificação de oportunidades de melhorias na Empresa A ocorridos em 2001, após a implantação do sistema ERP, já havia ficado clara a necessidade do desenvolvimento e da capacitação das pessoas, segundo o Consultor de SCM.

“A questão mais importante destes projetos (oportunidades de melhoria em 2001) foi a capacitação das pessoas: [...] Havia a premissa que as pessoas deveriam estar abertas para mudar, aptas para se capacitar, ter capacidade de se relacionar.” (Consultor de SCM)

O Gerente de SCM considera que a empresa passou por uma séria de mudanças, mas outras mudanças estão por vir, como implantação de novas tecnologias de informação para a execução do trabalho e modificações dos processos que exigirão outra forma de relação das pessoas, daí a importância de fazer avaliações de potencial e desenvolvimento. Conforme suas palavras,

“[...] não quero que no futuro tenha que demitir pessoas por que elas não se adaptaram às demandas, sem dar a chance para a sua capacitação. O processo de avaliação oferece com antecedência o feedback e as informações para que as pessoas busquem o desenvolvimento.” (Gerente de SCM)

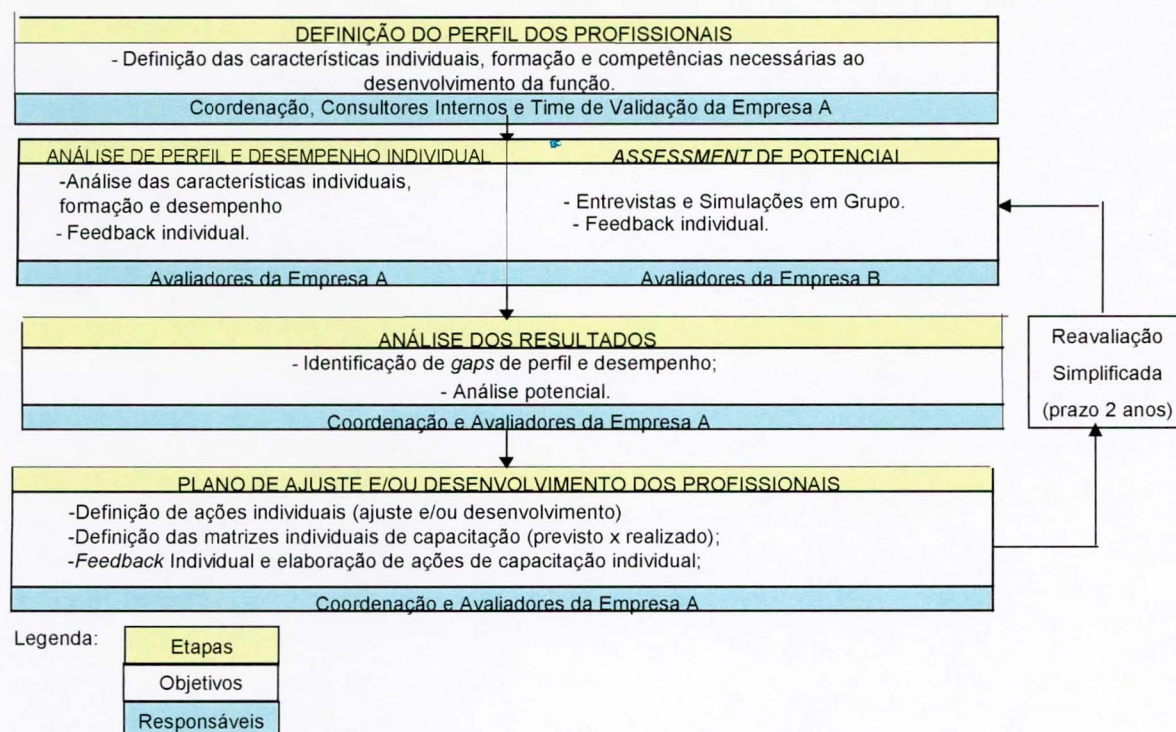
Essas palavras são reforçadas pelo próprio Gerente de SCM quando ele menciona a necessidade de preparar as pessoas para que as mudanças que a empresa busca se tornem efetivas.

“[...] nas mudanças [...] é necessário focar nos três itens: Pessoas, Processos e Tecnologias. As tecnologias podem ser adquiridas, os processos podem ser redesenhados, mas sem pessoas capacitadas, nem os processos, nem as tecnologias funcionam. É necessário dar tempo para que as pessoas se capacitem, preparem e desenvolvam, podendo assim, atingir níveis superiores de desempenho.” (Gerente de SCM)

Considerando essas premissas foi desenvolvido o Plano de Desenvolvimento dos Profissionais vinculados a SCM no qual está inserido o processo de avaliação,

sendo a iniciativa precursora do referido plano. O processo de avaliação seguiu as etapas representadas na figura 6.6. Nesta figura, ainda podem ser vistos os objetivos de cada etapa, bem como as responsabilidades dos atores envolvidos no processo de avaliação.

Figura 6.6: Etapas do Processo de Avaliação dos profissionais da Empresa A.



Fonte: Autor, baseado em material utilizado pela Empresa A para fazer a comunicação do processo de avaliação. (EMPRESA A, 2002)

O processo de avaliação, desde a elaboração até a preparação dos planos de desenvolvimento, passando pelas avaliações em si, levou 4 meses, de janeiro de 2002 até abril de 2002. As avaliações foram realizadas nos locais de trabalho dos Avaliados, as unidades da Empresa A espalhadas pelo Brasil. Para realizar as avaliações de perfil e desempenho, o Gerente e o Consultor de SCM, bem como a Consultora de RH, se deslocaram até as Unidades. Essa avaliação foi realizada em conjunto com os Gestores de Operações (Gerentes) e Gestores das Unidades (Diretores), sem a presença dos Avaliados. O *assessment* de Potencial realizada pela Empresa B com a presença dos Avaliados. Também estiveram presentes pessoas do RH da Empresas A (normalmente a Consultora de RH). Para as

simulações, que duravam oito horas no total, os Avaliados foram divididos em grupos de no máximo oito pessoas²⁵, considerando a localização geográfica das unidades de operações da Empresa A. Assim foram formados quatro grupos com avaliações em datas distintas.

6.4. Dimensões Avaliadas

Nesta seção serão descritos os aspectos avaliados no processo. A avaliação de perfil e desempenho foi dividida em três itens: Características Individuais, Formação/Conhecimentos e Análise de Desempenho. Cada um destes itens será descrito a seguir. O *assessment* de potencial realizado pela Empresa B teve várias etapas, as quais serão descritas com detalhes mais a frente.

Características Individuais

A avaliação das Características individuais foi elaborada para avaliar seis aspectos: **iniciativa, compromisso com os resultados, trabalho em equipe, capacidade de negociação, disposição para mudança e domínio técnico**. Na avaliação foi utilizada uma escala de quatro níveis para verificar a adequação dos Avaliados ao perfil. Os quatro níveis empregados foram: **não atende, atende parcialmente, atende plenamente e excede**. A seguir serão apresentados os aspectos avaliados e os critérios utilizados para realizar a avaliação das características Individuais, quadros 6.3 a 6.8.

²⁵ O número de pessoas é sempre par, para que sejam executadas as simulações em pares e, segundo a Psicóloga AC, cada avaliador de potencial é responsável pela avaliação de dois profissionais (N.A.)

Quadro 6.3: Avaliação da **Iniciativa**.

Característica: Capacidade de iniciar e influenciar o curso dos acontecimentos colocando-se de forma atuante e independente diante das necessidades da situação e/ou tarefa.

Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Não demonstra iniciativa. Não trabalha sem orientação
Atende Parcialmente	Tem iniciativa, mas necessita de orientação para agir
Atende Plenamente	Toma iniciativas esperadas para a realização do trabalho
Excede	Toma iniciativas além das esperadas, apresentando idéias novas ao trabalho. Influencia com suas opiniões

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.4: Avaliação do **Compromisso com os Resultados**.

Característica: Capacidade de enfrentar e superar situações difíceis e obstáculos, persistindo no cumprimento dos objetivos, levando em conta os recursos disponíveis e as normas estabelecidas para o alcance dos resultados desejados.

Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Qualidade do trabalho e produtividade abaixo do esperado, sem o atingimento das metas estabelecidas
Atende Parcialmente	Qualidade de trabalho e produtividade satisfatórias. Normalmente apresenta erros. Dificuldade no atingimento das metas
Atende Plenamente	Boa qualidade e produtividade no trabalho. Enfrenta e supera situações difíceis e obstáculos e atinge as metas previstas
Excede	Excelente qualidade e produtividade no trabalho, com atingimento superior às metas previstas

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.5: Avaliação do Trabalho em Equipe.

Característica: Capacidade para manter-se acessível e disponível à equipe, demonstrando interesse em somar seus esforços junto aos demais, num clima de interdependência e confiança mútua, tendo em vista os objetivos grupais.	
Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Não participa das atividades de equipe, apresentando dificuldades no relacionamento com os colegas
Atende Parcialmente	Relaciona-se com a equipe de maneira formal, suficiente para a execução da tarefa. Apenas participa quando solicitado
Atende Plenamente	Relaciona-se de forma cooperativa com o grupo. Trabalha bem em equipe e participa de Grupos Multifuncionais
Excede	Relaciona-se de forma cooperativa com o grupo, contribuindo para clima agradável. Trabalha com facilidade em equipe, trazendo soluções e opiniões para as atividades que desenvolve. Propõe formação de GTs ²⁶

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.6: Avaliação da Capacidade de Negociação.

Característica: Capacidade de fazer acordos cooperativos como um meio de obter a conciliação de múltiplos interesses (negociação integrativa ou ganha-ganha), que se baseia no diálogo construtivo, na concessão mútua e na ampliação do leque de alternativas em busca de consenso.	
Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, nunca busca um resultado “ganha-ganha”
Atende Parcialmente	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, raramente busca um resultado “ganha-ganha”
Atende Plenamente	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, freqüentemente busca um resultado “ganha-ganha”
Excede	Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, sempre busca um resultado “ganha-ganha”

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

²⁶ GTs: São Grupos de Trabalho que têm objetivo de reunir as pessoas da área ou de áreas diferentes para a discussão de problemas e a busca de soluções

Quadro 6.7: Avaliação da **Disposição para a Mudança**.

Característica: Capacidade para compreender situações novas, e adaptar procedimentos existentes às novas exigências que se façam necessárias, num processo contínuo de aprendizagem. É uma disposição constante de rever posições, de não temer o novo e mostrar-se aberto a receber feedback.	
Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Não aceita, resistindo às mudanças
Atende Parcialmente	Aceita com resistência às mudanças
Atende Plenamente	Aceita as mudanças
Excede	Aceita e participa ativamente, colaborando para implementar as mudanças

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.8: Avaliação do **Domínio Técnico**.

Característica: Compreensão e domínio de conhecimentos teóricos e práticos relacionados ao cargo.	
Nível da Escala	Critério de avaliação
Não Atende	Executa com dificuldade o trabalho, não se interessando pelo autodesenvolvimento. Não utiliza controles e indicadores na realização do trabalho. Não possui visão do conjunto
Atende Parcialmente	Domina tecnicamente o trabalho e participa dos treinamentos apenas quando solicitado. Utiliza controles e indicadores, porém necessita de orientação para executar o trabalho. Possui visão de conjunto, mas não consegue integrá-la à prática do trabalho
Atende Plenamente	Conhece todos os processos e domina bem os padrões específicos do trabalho. Preocupa-se com sua capacitação. Tem facilidade com controles e indicadores, compreendendo a necessidade dos padrões. Possui visão de conjunto e preocupa-se com a melhoria dos processos
Excede	Com boa visão de todos os processos, domina muito bem as operações do trabalho. Preocupa-se com sua capacitação. Tem grande facilidade para compreender e utilizar controles e indicadores. Prioriza o alcance de metas. Possui boa visão do conjunto. Preocupa-se com a melhoria dos processos, desempenhando atividades que vão além do esperado para a sua função

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

A avaliação das características guarda relação de similaridades com a dimensão de análise comportamental apresentada no quadro 2.1 da seção sobre as dimensões de avaliação deste trabalho, pois o foco da avaliação de características é a análise dos comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Estes comportamentos são comparados com aqueles considerados críticos para a empresa. A partir desta análise é possível apresentar ao profissional *feedback* para que o mesmo busque desenvolvimento, ou modificação de comportamento, desde que o mesmo queira (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.77). Para tornar avaliação das características individuais mais completa como análise de comportamento, poderiam ser incluídas as avaliações de outras pessoas, além dos integrantes dos Comitês de Avaliação da Empresa A (tais como pessoas do círculo de relações profissionais dos Avaliados). Também poderia ser incluída a auto-avaliação por parte dos Avaliados. Ao incluir estas duas perspectivas na análise de comportamento estaria configurada uma avaliação do tipo 360°.

Formação e Conhecimentos

A formação e os conhecimentos dos Avaliados foram apurados através do desdobramento de quatro aspectos: **Curso Superior, Conhecimentos de Inglês, Conhecimentos de Informática e Certificação APICS**. A quantificação da apuração foi feita em escala de quatro níveis: **não atende, atende parcialmente, atende plenamente e excede**. Na sequência, serão apresentados os aspectos levados em conta para realizar a apuração de formação e conhecimentos, quadros 6.9 a 6.12.

Quadro 6.9: Apuração da **Formação Escolar**.

Avaliação baseada na formação escolar formal do profissional. Para atuação na função é desejável que o profissional possua formação superior em Engenharia, Administração de Empresas, Economia, Tecnologia da Informação, Matemática, Física ou outro curso de Ciência Exata.	
Nível da Escala	Critério de apuração
Não Atende	2º Grau Completo
Atende Parcialmente	Curso Superior em andamento ou outro curso
Atende Plenamente	Formação Superior nos Cursos Listados
Excede	Pós-Graduação

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.10: Apuração dos **Conhecimentos de Inglês**.

Desejado: Nível Intermediário: Leitura e Compreensão	
Nível da Escala	Critério de apuração
Não Atende	Sem conhecimento do idioma
Atende Parcialmente	Noções Básicas
Atende Plenamente	Leitura, Conversação e Escrita
Excede	Fluência no Idioma

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.11: Apuração dos **Conhecimentos de Informática**.

Possuir cursos em: Excel, Outlook, Power Point, Word, Access e Visual Basic	
Nível da Escala	Critério de apuração
Não Atende	< 50% dos cursos listados
Atende Parcialmente	> 50% dos cursos listados
Atende Plenamente	Todos os cursos listados
Excede	Outros cursos além dos listados

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

Quadro 6.12: Apuração da **Certificação APICS**.

Estar aprovado ou ter realizado cursos nos módulos BSCM, MPR e DSP ²⁷ .	
Nível da Escala	Critério de apuração
Não Atende	Não foi aprovado, nem realizou curso, em nenhum dos módulos
Atende Parcialmente	Foi aprovado, ou realizou curso, em pelo menos um dos módulos
Atende Plenamente	Foi aprovado, ou realizou curso, em todos os módulos
Excede	Foi aprovado, ou realizou curso, em módulos além dos listados

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A.

A certificação pela APICS é uma forma de os administradores das empresas avaliarem o grau de preparação do profissional para exercer as funções voltadas ao *Supply Chain Management*, pois para obter a certificação os profissionais são submetidos a exames contendo questões teórico-práticas sobre o assunto. Maiores detalhes sobre esses módulos da certificação, e os demais, podem ser obtidos no Anexo E. O Gerente de SCM reconhece os benefícios da certificação APICS.

“A Certificação da APICS dá uma capacitação de base para pessoas trabalharem na função [...], os três módulos (dos cinco existentes) representam o cerne da formação para executar as suas atribuições [...]. Os conceitos da APICS servem de base para a elaboração de sistemas [...]. A APICS é uma organização internacional com mais de 40 anos existência. Os três módulos desejáveis dão diferencial competitivo. Com a capacitação e a certificação nos três módulos da APICS, aumentam as chances dos profissionais tirarem maior proveito das ferramentas de tecnologia de informação.” (Gerente de SCM)

²⁷ Os módulos são respectivamente *Basics of Supply Chain Management*, *Master Planning of Resources* e *Detailed Scheduling and Planning* (N.A.)

Segundo o Gerente de SCM, o domínio dos conceitos também proporciona um melhor entendimento das operações da empresa e dos conceitos genéricos presentes nas organizações.

“O conhecimento dos conceitos da APICS dão outra abrangência ao trabalho. Possibilita um maior alinhamento para a tomada de decisão pelos profissionais. O profissional de posse dos conceitos da APICS pode ter um melhor nível para lidar com as demandas e eventos comuns na atividade [...]. O domínio dos conceitos também permite o ajuste da realidade organizacional aos conceitos genéricos.” (Gerente de SCM)

Uma das maneiras para a orientar a carreira e estabelecer os programas de capacitação é mapear a posição atual dos profissionais e lhes tornar claras as metas de desenvolvimento que devem buscar para exercer determinadas funções e para assumir responsabilidades na organização. O grau de complexidade que os profissionais conseguem lidar e o espaço ocupacional que podem conquistar está diretamente relacionado com o desenvolvimento (DUTRA, 2001, p.30). No processo, a avaliação da formação e dos conhecimentos teve foco em quatro aspectos: a formação escolar (grau superior), o conhecimento de inglês (intermediário), o conhecimento de ferramentas de informática e a certificação CPIM da APICS. Pela análise pode-se concluir que os três primeiros são fundamentais para o exercício das funções dos Avaliados. Já a certificação é desejável para elevar o grau de complexidade com os quais os Avaliados conseguem lidar e ampliar o espaço ocupacional que podem ocupar.

Análise de Desempenho

Na análise de desempenho, os avaliadores focaram as principais responsabilidades previstas para os Avaliados assumirem. Na orientação para os avaliadores, foram passadas as seguintes instruções: “Pense no desempenho individual do profissional no dia-a-dia de trabalho e registre na escala de avaliação a sua percepção quanto ao nível de desempenho apresentado nas principais

responsabilidades definidas para o cargo”. Como as funções que os Avaliados exercem são de apoio aos processos operacionais da Empresa A, ao elaborar o processo de avaliação o time de Coordenação encontrou dificuldades em definir indicadores que medissem de forma efetiva o desempenho individual dos avaliados, bem como a relação direta do desempenho deles com os resultados das suas áreas de atuação²⁸. Apesar de haver esta prática para avaliar e remunerar as equipes na Empresa A, ela não é utilizada de forma individual para os profissionais que não ocupam posição gerencial. Para contornar esta dificuldade, foi adotado o julgamento das responsabilidades presumidamente assumidas pelos Avaliados na percepção dos avaliadores. Desta forma tentou-se capturar o esforço dos Avaliados, o seu comportamento em situações de trabalho e a capacidade de lidar com os desafios aos quais ele é exposto, caracterizando desta forma a avaliação da capacidade de entrega para a Empresa A, mesmo que as metas e resultados não tenham sido quantificados.

Para realizar a avaliação desta forma, é necessário que os avaliadores tenham proximidade com os avaliados e acompanhem com frequência o exercício diário de suas atividades. Os gestores das áreas operacionais acompanham de perto as atividades diárias dos Avaliados, podendo, desta forma, serem considerados pessoas-chave na avaliação de desempenho. O Gerente de SCM considerou que ele e sua equipe têm dificuldade de acompanhar o dia-a-dia dos Avaliados:

“À distância fica difícil acompanhar as atividades dos Avaliados no dia-a-dia. É esperado que eles, como profissionais técnicos, tomem conta das suas atribuições e responsabilidades nas operações da Empresa A.” (Gerente de SCM).

Os aspectos avaliados estão ligados às principais responsabilidades diretas dos profissionais: atuar de forma conjunta com outros profissionais no processo de atendimento às ordens de vendas; executar as atividades ou os trabalhos através de critérios que otimizem custos e utilização de recursos nas operações; gerenciar

²⁸ A empresa adota a avaliação de desempenho das equipes desde 1997 (figura 6.2).

os recursos sob sua responsabilidade de forma a atender as necessidades de outras operações e manter atualizados os parâmetros e dados nos sistemas de informação (ERP e sistemas complementares) utilizados na Empresa A. Para analisar o desempenho, foi utilizada escala numérica de 1 a 5, representando a frequência com que o profissional atua de forma a assumir as responsabilidades na percepção dos avaliadores: nunca (1 na escala), raramente (2), usualmente (3), freqüentemente (4) e sempre (5), conforme tabela 6.1 a seguir.

Tabela 6.1: Avaliação de desempenho.

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES	1	2	3	4	5
Atuar de forma conjunta com outros profissionais no processo de atendimento às ordens de vendas.					
Executar as funções nas Áreas Operacionais, através de critérios que otimizem custos e utilização dos recursos.					
Garantir, através da correta execução das suas atividades, que as áreas operacionais a jusante possam continuar o processo para atender as ordens de vendas.					
Manter atualizados os parâmetros e dados sob sua responsabilidade nos sistemas de informação (ERP e sistemas complementares).					

Fonte: Autor baseado em documentos da Empresa A (2002) utilizados para realizar a avaliação.

Conforme mencionado no capítulo referente a avaliações, na avaliação de desempenho busca-se medir a dedicação e o esforço do profissional (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.80), além de alinhar as funções exercidas pelo indivíduo com as metas e objetivos da empresa. Dutra (2001, p.33) acrescenta que, para avaliar desempenho, além da mensuração de dedicação e esforço, é recomendável avaliar comportamento e, principalmente, a capacidade de o profissional lidar com situações mais complexas dispendendo menos energia (caracterizando o desenvolvimento).

Na avaliação de desempenho realizada neste processo, foram utilizados indicadores qualitativos. Não foi feita análise quantitativa, por exemplo, número de contatos com outros profissionais para garantir o atendimento no prazo, reduções de custos decorrentes das ações do profissional, falhas em áreas a jusante no

processo devido à falta de atuação do Avaliado e grau de atualização e qualidade das informações e parâmetros nos sistemas sob sua responsabilidade. Apesar de estarem claros os aspectos avaliados, a sua análise esteve ligada às percepções das pessoas integrantes do Comitê de Avaliação sobre o desempenho dos profissionais no exercício de suas funções cotidianas. Percepções estas que deveriam estar baseadas no acompanhamento da execução das atividades pelos profissionais durante toda a jornada de trabalho, tarefa impossível de ser realizada pelos gestores. Portanto, cabe observar que a avaliação desta dimensão poderia ser mais bem elaborada se fossem adotados critérios quantificáveis, menos subjetivos, passíveis de mensuração de tempos em tempos para acompanhar o desempenho dos profissionais e fornecer *feedback* periódico com base nestes critérios.

Assessment de Potencial

A Empresa B foi contratada para fazer o *assessment* de potencial e usou metodologias próprias para fazê-la. Entretanto, durante a elaboração e definição do processo, a Equipe de Coordenação da Empresa A já havia identificado algumas competências relevantes que poderiam ser levadas em conta na avaliação. Estas competências foram descartadas e as que haviam sido propostas pela Empresa B prevaleceram na avaliação de potencial realizada.

As competências identificadas pela Empresa A para o exercício da função pelos Avaliados foram:

Análise Crítica: Capacidade de avaliar a realidade com uma percepção ampla, obtendo visão do todo das situações com base em um julgamento lógico. É capaz de antecipar, prever conseqüências das ações.

Análise e Síntese: Capacidade de investigação e identificação de problemas, combinando os fatos conhecidos, organizando-os e apresentando soluções.

Organização: Capacidade de estabelecer prioridades quanto à execução dos objetivos, providenciando os recursos necessários, realizando uma adequada distribuição de tarefas e programando as ações antes de executar.

Previsão e Planejamento: Capacidade de antecipar conseqüências das ações e obstáculos que possam aparecer no dia-a-dia e tomar precauções para evitá-los, buscando estruturar uma visão de longo prazo dos rumos a serem seguidos em direção aos objetivos organizacionais.

Raciocínio Lógico: Capacidade de analisar e deduzir problemas abstratos, fazendo relações de causa e efeito, mantendo coerência nas idéias.

Senso de Responsabilidade pela informação: Grau de comprometimento com o seu trabalho, responsabilizando-se pela exatidão das informações que disponibiliza. Demonstra domínio, fundamentação do seu conhecimento e consciência da importância das informações para a organização.

Comunicação: Capacidade de transmitir e expressar idéias, *feedback*, pensamentos, emoções e informações, garantindo a compreensão da mensagem sem distorções ou ruídos.

Confiança: Capacidade de exercer uma atuação previsível inspirando confiança em relação a seus pares e superiores. Capacidade de tornar seus superiores “parceiros” e seus pares “aliados”.

Dinamismo: Capacidade de otimizar e canalizar o nível de energia para a ação concreta e produtiva, conseguindo administrar várias atividades ao mesmo tempo, considerando o processo de início, meio e fim, e garantindo a obtenção dos resultados desejados.

Disciplina: Capacidade de adaptar-se às normas, valores e regulamentos estabelecidos pelas organizações, atuando de forma responsável e comprometida com as pessoas e com a empresa.

Flexibilidade: Capacidade de se adaptar a situações novas, com disposição para aceitar novas idéias mais bem fundamentadas e mudanças condizentes com as exigências que se fizerem necessárias, colocando-se adequadamente ao meio.

Negociação: Capacidade de barganha e ajuste entre interesses opostos que se baseia no diálogo construtivo, na concessão mútua e na ampliação do leque de alternativas, buscando um consenso para a resolução do problema.

Relacionamento Interpessoal: Equilíbrio nas transações pessoais no ambiente de trabalho / competência social.

As 13 competências listadas acima foram descartadas no *assessment* de potencial. As competências efetivamente utilizadas foram as oito definidas pela Empresa B, a partir do seu *portfolio*, conforme mencionado anteriormente. Algumas incluem aquelas elaboradas pela Empresa A, outras unem duas ou mais em uma só, outras, ainda, não foram nem consideradas.

A seguir são apresentadas as competências utilizadas no *assessment* de potencial:

Análise e Síntese: Fazer correlações e identificar interdependências. Facilidade para expressar idéias. Demonstrar interesse para a solução de problemas. Síntese para agir com assertividade.

Organização e Planejamento: Saber realizar o planejamento e saber a importância do planejamento para anteceder a ação. Monitorar resultados e administrar o tempo. Demonstrar visão técnica alinhada com a visão estratégica.

Senso de Responsabilidade: Assegurar a qualidade das informações possuídas e transmiti-las ou compartilhá-las.

Comunicação: Ser compreendido pelos outros. Demonstrar ausência de inibição e retração.

Dinamismo: Ter iniciativa para a solução de problemas, envolvimento dos interlocutores e capacidade de lidar com divergências mantendo foco nos resultados.

Flexibilidade/Disciplina: Possuir maleabilidade para aceitar mudanças de regras, adotar compromisso com disciplina (respeito às normas). Demonstrar capacidade crítica em relação às determinações quando estas denotarem alguma incongruência.

Negociação: Ser ético, adotar postura receptiva e saber ouvir, administrar conflitos e barganhar.

Relacionamento Interpessoal: Ser amistoso, trabalhar em equipe, mostrar espírito de cooperação e abertura. Interagir espontaneamente com os demais.

Estas competências foram avaliadas através de uma escala de 5 níveis, com notas de 1 a 5 atribuídas a partir dos eventos desenvolvidos pela Empresa B para realizar o *assessment*, para cada um dos Avaliados, conforme figura 6.6 a seguir.

Figura 6.6: Tabela de avaliação quantitativa individual do *assessment* de potencial.

	1	2	3	4	5
Análise e Síntese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização e Planejamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Senso de Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade/Disciplina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento Interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Documentos da Empresa B

A atribuição de notas foi feita pelas avaliadoras da empresa B utilizando metodologia própria para medir o nível de cada uma das competências a partir das entrevistas e simulações realizadas e descritas a seguir. Além dos resultados quantitativos individuais foram elaborados relatórios qualitativos contendo a análise dos Avaliados.

A Empresa B organizou os eventos de *assessment* em módulos de avaliação, divididos em etapas. Esses módulos foram selecionados e modelados a partir do entendimento do contexto em que os Avaliados estavam inseridos. Seguiram a seguinte ordem:

- 1) Entrevista individual
- 2) Apresentação dirigida individual

3) Simulações

- a. Diálogos de Liderança I: Produção.
- b. Diálogo de Liderança II: Qualidade
- c. Estudo de Caso I: Programação de Produção.
- d. Estudo de Caso II: Renta.

A descrição e detalhamento dos módulos são apresentados a seguir:

A **entrevista inicial** foi o primeiro contato dos Avaliados com as avaliadoras da Empresa B e serviram para tornar o ambiente de convívio mais informal.

Na **apresentação dirigida individual**, cada Avaliado preparou uma apresentação própria em um cartaz usando figuras, para depois expor aos demais. Nesta etapa começaram a ser avaliados alguns itens, como competências de comunicação, capacidade para se impor frente a adversidades, liderança, cooperação e persuasão.

As **simulações** se dividiram em quatro, cada uma teve suas próprias características:

Diálogos de Liderança I e II: Produção e Qualidade

Este módulo foi realizado por pares de Avaliados, sendo que se alternavam os papéis durante as simulações. Por exemplo, no diálogo de liderança I, um dos Avaliados assumia a posição de gestor e o outro de colaborador e no diálogo de liderança II os papéis se invertiam, o gestor do diálogo de liderança I assumia a posição de colaborador no diálogo de liderança II.

Nesta simulação, um Avaliado, na posição de executivo da sua área, deveria realizar uma entrevista com um colaborador, outro Avaliado. O tema da entrevista eram os problemas de insatisfação que existiam, apesar dos resultados favoráveis. O Avaliado no papel de executivo da área deveria então conduzir e determinar o processo de diálogo com o objetivo de checar as metas pré-estabelecidas com o Avaliado no papel de colaborador.

Estudo de Caso I: Programação de Produção

Neste Estudo de Caso os Avaliados compuseram a equipe responsável por elaborar a junção de dois processos fabris distintos. Isto porque um grande grupo internacional estava investindo no mercado da América Latina e havia adquirido uma nova empresa no Brasil.

A tarefa compreendia o planejamento do processo produtivo e dimensionamento da operação. Os Avaliados se depararam com dificuldades de relacionamento e com especificidades de produção na nova fábrica, portanto deveriam agir com flexibilidade e criatividade.

Estudo de Caso II : Renta

Na simulação Renta, foi apresentado aos Avaliados o processo de produção de um cortador de grama.

Como consultores técnicos, eles teriam de se submeter à pressão de tempo e questionar um parceiro que detinha todas as informações. Os avaliados deveriam fazer uma análise global da organização, através da consideração de perspectivas de todas as áreas da empresa, se preocupando com suas particularidades e resultados de médio e longo prazo.

Após a execução da simulação, as avaliadoras se reuniram para trocar observações e atribuir a nota em consenso, apesar de cada avaliadora ter se

concentrado em dois Avaliados nos módulos realizados. A Psicóloga AC revelou que esta reunião é importante para minimizar os efeitos da subjetividade e preferências individuais comuns ao convívio diário.

“A reunião de avaliadores serve para trocar observações. Participam as quatro avaliadoras. Nas avaliações, cada uma observa profundamente a atitude de até dois avaliados, porém sempre mantendo a perspectiva do todo. A nota de fechamento é obtida a partir de uma criteriosa avaliação, feita por todas as avaliadoras presentes, onde cada uma deve reconhecer níveis de alta ou baixa graduação de cada competência, em relação a um compêndio descritivo das características desejadas para profissionais de uma determinada área de atuação, tipo de negócio e posição na hierarquia da organização.” (Psicóloga AC)

A nota final de cada uma das competências consideradas para os Avaliados é fruto da média aritmética dos valores atribuídos a cada uma das atividades realizadas. Após a reunião, foi fornecido *feedback* individual para cada um dos Avaliados pelas avaliadoras da Empresa B, entre elas a Psicóloga AC. Na metodologia adotada pela Empresa B, a sessão de *feedback* é composta somente por cada um dos Avaliados e pela avaliadora, sem outra pessoa da Empresa A participando.

A execução dos módulos de avaliação de potencial, a reunião para atribuição de notas e a sessão de *feedback* individual tiveram a duração média de oito horas, nos quatro grupos de Avaliados. As aplicações do *assessment* de potencial em cada grupo foram feitos em dias e locais distintos, fora dos locais de trabalho dos Avaliados.

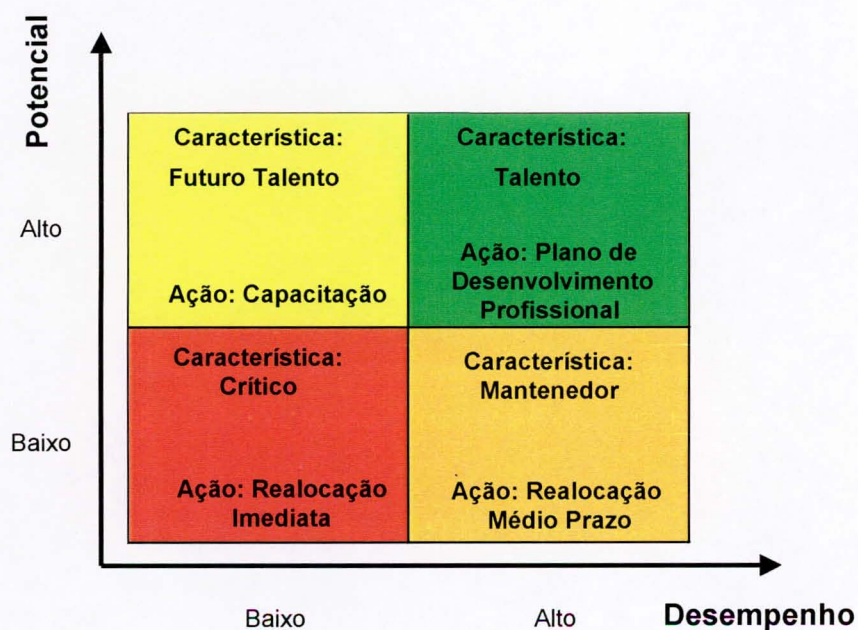
A análise do *assessment* de potencial revela que vários aspectos de competências dos profissionais estavam presentes, alguns ligados à posse ou não das mesmas e outros ligados à capacidade de entrega de resultados para a organização. Uma crítica que cabe neste caso é que a Empresa B não utilizou as competências apresentadas pela Empresa A para fazer o *assessment* de potencial, preferindo usar as competências do seu *portfolio*. Segundo a Consultora de RH e a Gerente

de RH, as competências apresentadas pela Empresa B sintetizavam e resumiam àquelas apresentadas pela empresa A. Portanto, ao utilizá-las não haveria prejuízo para o processo de avaliação como um todo. Esta opinião não é compartilhada pelo pesquisador, que defende que deveria haver maior atenção ao montar o menu de competências que poderiam ser utilizadas neste, ou em qualquer outro, *assessment* de potencial, privilegiando as competências utilizadas e entendidas como adequadas nas organizações onde os profissionais exercem suas funções.

6.5. Os resultados e os produtos das avaliações

Após a execução das avaliações, foram analisados seus produtos através de relatórios, gráficos e diagramas. Destes se destaca o diagrama (figura 6.7) que correlaciona desempenho com potencial proposto pela Empresa B a partir dos resultados das notas atribuídas na avaliação.

Figura 6.7: Diagrama de Correlação das avaliações de Desempenho e Potencial.



Fonte: Documentos da Empresa A (2002) e Empresa B (2002).

No diagrama da figura 6.7 proposto pela Empresa B (EMPRESA B, 2002), observam-se as características dos profissionais e as ações recomendadas para cada um dos quadrantes.

Começando com os profissionais de desempenho e potencial altos, caracterizados como **talentos**. Esses são os profissionais que podem otimizar os resultados da empresa no presente e no futuro. No processo de avaliação, foram identificados nove dos Avaliados posicionados nesse quadrante, se consideradas as médias da avaliação de desempenho e o *assessment* de potencial²⁹. Normalmente estes são os profissionais foco das ações de desenvolvimento profissional nas empresas para realizar o potencial identificado nos processos realizados pelas empresas especializadas em *assesement*. Ao proporcionar desenvolvimento a estes profissionais, os benefícios serão revertidos para a empresa.

A seguir vem o quadrante dos **mantenedores**, onde se localizam os profissionais com alto desempenho e baixo potencial. Esses profissionais formam a base do funcionamento dos processos na empresa no presente, são “os que carregam o piano” como diz o jargão popular. Geralmente são excelentes executores de tarefas. No processo de avaliação foram identificados 15 dos Avaliados posicionados nesse quadrante. Estes profissionais exigem acompanhamento, pois podem apresentar deficiência em atender as mudanças futuras que estão previstas na empresa A. Por outro lado, DeLong e Vijayaraghavan (2003, p.96), em artigo publicado na *Harvard Bussiness Review*, concluem que os profissionais “B” (os mantenedores) garantem o bom desempenho da empresa no longo prazo e devem ser mantidos na empresa, pois fornecem a estabilidade, o conhecimento e a visão de longo prazo de que as empresas precisam para sobreviver. Assim, mesmo não sendo as estrelas do time, esses profissionais merecem cuidados especiais, como aceitar as diferenças de motivações e proporcionar carreiras profissionais alternativas, por exemplo, oferecendo movimentos horizontais.

²⁹ A média do *assessment* de potencial considerado foi o nível 3 e a média da avaliação de desempenho foi 2,5, pois a nota máxima atribuída aos Avaliados foi 4 e a mínima foi 1 (N.A.).

No quadrante dos **futuros talentos**, estão localizados os profissionais que apresentam alto potencial e baixo desempenho. Normalmente aí estão posicionados os profissionais com pouca experiência, que não estão realizando as funções ou assumindo as responsabilidades para as quais possuem potencial. Estes profissionais talvez demandem capacitação para que tornarem seu potencial um desempenho real, ou realocação para uma função onde o seu potencial possa ser melhor aproveitado. No processo de avaliação foi identificado um Avaliado posicionado nesse quadrante.

Finalmente estão os profissionais caracterizados como **críticos**, por apresentarem baixo potencial e baixo desempenho. Esses profissionais demandam acompanhamento particular, pois podem demandar ações específicas de desenvolvimento para reavaliação futura ou realocação imediata para outra função. No processo de avaliação foram identificados cinco dos Avaliados posicionados nesse quadrante. A situação crítica decorrente do processo de avaliação destes profissionais localiza-se na possibilidade de comprometerem os resultados presentes e futuros da empresa, por estarem com desempenho aquém do esperado e por não demonstrarem competências a serem desenvolvidas.

A partir da análise dos resultados da avaliação, foram tomadas as ações pela Empresa A. Realocação dos profissionais e elaboração dos planos de desenvolvimento e capacitação. Os oito profissionais que mudaram de função desde o final do processo de avaliação até o início deste trabalho estão localizados em todos os quadrantes da figura 6.7 (Desempenho x Potencial) e nem todas as mudanças foram devido ao resultado do processo de Avaliação. A elaboração dos planos de desenvolvimento e capacitação será tratada no próximo item.

6.6. Plano de desenvolvimento e capacitação

A partir da análise de resultados foi elaborado o plano de desenvolvimento em conjunto com os avaliados. Nessa elaboração colaboraram o Gerente de SCM, a Consultora de RH e os Gestores das Áreas Operacionais. No anexo F pode ser

encontrada uma cópia adaptada do plano de desenvolvimento utilizado neste processo de avaliação.

No plano de desenvolvimento, foram destacados os pontos fortes e os a desenvolver dos Avaliados. Identificando oportunidades de desenvolvimento e as ações para que essas oportunidades fossem aproveitadas. Nesse plano estão contidos os prazos para acompanhar a evolução do plano. As ações de capacitação, formação superior, informática, inglês e Certificação Apics também estão contidas nesse plano. Importante ressaltar que para obter a Certificação da Apics é necessário possuir conhecimento da língua inglesa, pois os cursos e os módulos de exame são em inglês.

O quadro 6.3 a seguir sintetiza o processo de avaliação, destacando as dimensões e aspectos avaliados.

Quadro 6.3: Síntese da avaliação e dos aspectos avaliados.

DIMENSÕES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO				
Aspectos avaliados	COMPORTAMENTO	DESENVOLVIMENTO	DESEMPENHO	POTENCIAL
	Iniciativa	Curso Superior	Atuar de forma conjunta com outros profissionais no processo de atendimento às ordens de vendas.	Análise e Síntese
	Compromisso com os resultados	Conhecimentos de Inglês	Executar as funções nas Áreas Operacionais, através de critérios que otimizem custos e utilização dos recursos.	Organização e Planejamento
	Trabalho em equipe	Informática	Garantir, através da correta execução das suas atividades, que as áreas operacionais a jusante possam continuar o processo para atender as ordens de vendas.	Senso de Responsabilidade
	Capacidade de Negociação	Certificação APICS	Manter atualização dos parâmetros e dados sob sua responsabilidade nos sistemas de informação (ERP e sistemas complementares).	Comunicação
	Disposição para mudança			Dinamismo
	Domínio Técnico			Flexibilidade/Disciplina
			Negociação	
			Relacionamento Interpessoal	
Avaliadores	Comitê de avaliação da Empresa A			Avaliadores da Empresa B
Avaliados	Sem participação			Participantes Ativos
Produtos da avaliação	Identificação de <i>gaps</i> a partir de comportamentos padrão desejáveis.	Identificação de <i>gaps</i> de capacitação.	Posição quanto ao desempenho, escala numérica.	<i>Feedback</i> e Relatório Individual. Posição quanto ao potencial, escala numérica.
Análise dos produtos	Resultados da identificação de <i>gaps</i>		Diagrama de Desempenho x Potencial	
Ações resultantes da análise	1) <i>Feedback</i> individual da Empresa B 2) Elaboração de Plano de Desenvolvimento e Capacitação 3) Realocação dos profissionais			

Fonte: Autor baseado em documentos e informações das Empresas A e B. (EMPRESA A, 2002) (EMPRESA B, 2002).

7. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo pretende-se apresentar os resultados e fazer a análise do processo de avaliação com base nos documentos consultados, nas entrevistas realizadas na pesquisa (*survey*). Conforme já explicitado na introdução e detalhado no capítulo referente a aspectos metodológicos, este trabalho tem como proposta explorar um processo de avaliação, iniciando com a identificação dos objetivos, passando pela análise do processo e finalizando com a descrição dos resultados na percepção das pessoas. A exploração do processo de avaliação será feita através da análise das três perguntas básicas já apresentadas no capítulo 5, no qual foram tratados os aspectos metodológicos, ora repetidas:

- 1) Por que foi realizado o processo de avaliação na Empresa A, focando os motivos precursores e os objetivos?
- 2) Como foi realizado o processo de avaliação na Empresa A, enfatizando os tipos de avaliações utilizados?
- 3) Os objetivos propostos, na perspectiva dos envolvidos (pessoas da Empresa A), foram alcançados?

As seções 7.1, 7.2 e 7.3 estão desenvolvidas de forma a responder às perguntas propostas.

7.1 O porquê da avaliação – motivos precursores e objetivos

Ao responder o porquê do processo de avaliação, o intuito é fazer uma análise mais profunda para entender os motivos precursores e os objetivos do processo de avaliação ocorrido na Empresa A. A partir da leitura da descrição da Empresa A, no capítulo 6, podem ser percebido os processos de mudanças pelos quais a empresa passou ao longo de oito anos, desde 1996. Mudanças estas na estrutura organizacional (vinculação a dois gestores dos profissionais que exercem funções

de apoio e suporte), nos sistemas de informação (implantação de sistema ERP) e nos processos (iniciativas de atendimento no prazo e previsão de vendas decorrentes do projeto de melhorias ocorrido em 2001). Entretanto, no final de 2001, após a conclusão do projeto de identificação de melhorias, a direção verificou a necessidade de mapear os profissionais tidos como chave para que as iniciativas decorrentes do projeto tivessem continuidade. Para realizar este mapeamento, foi constituída uma equipe (descrita em detalhes no capítulo 6) coordenada pelo Gerente de SCM. A mudança na estrutura organizacional ocasionou a perda parcial de coordenação, da integração entre as várias etapas do processo das operações e da sinergia existente com a estrutura centralizada. Para reverter esta tendência de perda e não torná-la total, sem voltar a estrutura centralizada em cada unidade, anterior ao Projeto de Reengenharia (ver figura 6.2), foi reformulado o processo de coordenação dos profissionais Avaliados através da definição dos papéis, das responsabilidades e das funções. A avaliação em foco neste trabalho surgiu como forma de realizar um mapeamento da situação atual e delegar aos profissionais o desenvolvimento da própria carreira através do plano de desenvolvimento e capacitação.

“Com a mudança da estrutura da organização, eles (os Avaliados) perderam a orientação técnica presencial e a coordenação cotidiana das atribuições, pois antes os Avaliados respondiam a um chefe ou gerente especializados localizados nas unidades em que trabalham.[...] Com o advento de novas ferramentas [...], com as mudanças de processo na empresa [...], a preparação das pessoas deveria ser outra. Desta forma entendi que a melhor forma de preparar as pessoas para o futuro seria desenhar o perfil e as qualificações desejados e as competências que fariam parte das pessoas que assumissem a atribuição e a responsabilidade pela função. Foi constituído um grupo de trabalho multifuncional para verificar a melhor forma de conduzir o processo de avaliação.” (Gerente de SCM)

Como se percebe nas palavras do Gerente de SCM, a mudança na estrutura organizacional teve conseqüências nos processos operacionais da Empresa A, principalmente para os profissionais Avaliados, as novas ferramentas (ERP) e a

modificação dos processos exigiram a preparação dos profissionais. O processo de avaliação também surgiu como forma de apurar a capacidade dos Avaliados de exercer as funções e assumir as responsabilidades e, além disso, para informá-los sobre o caminho que devem percorrer para buscar o autodesenvolvimento. Segundo o Consultor de SCM:

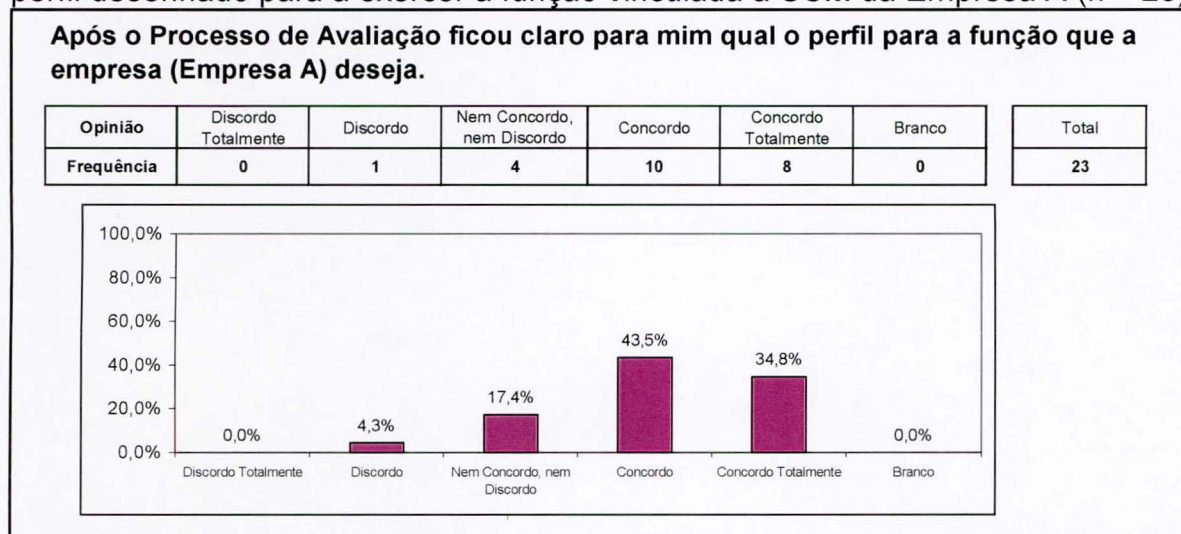
“Os objetivos da avaliação realizada foram [...] montar plano de desenvolvimento em conjunto com os funcionários, tomar decisões quanto à realocação de profissionais e demitir. Destaco a importância do feedback dado aos funcionários como o objetivo mais importante. A intenção maior, com o processo de avaliação, foi o aproveitamento dos profissionais dentro da empresa, pois estes possuem habilidades e uma rede de relacionamento interno com outros profissionais na Empresa A.” (Consultor de SCM)

Assim, pode-se verificar que os objetivos³⁰ apresentados no capítulo de descrição do processo de avaliação estão de acordo com as declarações prestadas pelo Gerente de SCM e pelo Consultor de SCM durante as entrevistas.

Dentro do processo de avaliação, buscou-se em primeiro lugar, desenhar um perfil para os profissionais considerando as mudanças de estrutura, de tecnologia e de processo – tanto as já realizadas, quanto as que estão por ser implementadas. Na pesquisa realizada com os Avaliados, foi incluída uma questão para verificar se os Avaliados perceberam qual o perfil desejado na Empresa A. As opiniões emitidas pelos Avaliados pesquisados estão apresentadas no quadro 7.1, a seguir.

³⁰ Objetivos: 1) Definir o perfil desejado para a função dos profissionais; 2) Avaliar em termos de qualificação de perfil, desempenho e potencial; e 3) Elaborar um plano de ajustes e/ou ações de desenvolvimento e capacitação.

Quadro 7.1: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados em relação ao perfil desenhado para a exercer a função vinculada a SCM da Empresa A (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

Pelos resultados apresentados no quadro 7.1, é possível perceber que os Avaliados que responderam à pesquisa, em sua maioria (78,3%) concordam ou concordam totalmente que o perfil para a função na empresa A está claro. Os comentários adicionados na pesquisa ratificam esta percepção, mesmo que o entendimento do perfil desejado ter ocorrido em diferentes momentos.

“Na primeira apresentação feita pelo coordenador da avaliação ficou bem claro este perfil. Nas etapas posteriores houve confirmação do exposto por ele.” (Avaliado 5)

“Sim, isso foi extensamente discutido e apresentado.” (Avaliado 17)

“Na verdade foi o plano de desenvolvimento e capacitação (elaborado pela Empresa A), que nos mostrou o perfil [...]” (Avaliado 11)

“Ficou claro, sobretudo após a elaboração do plano de ação, e não após o processo de avaliação.” (Avaliado 10)

Esses comentários trazem à discussão a necessidade de realizar a comunicação para que o processo de avaliação se torne efetivo, como observado por Hipólito e Reis (2002, p.81) e apresentado no quadro 2.2 – Cuidados especiais e procedimentos a adotar nos processos de avaliação.

Um dos Avaliados discordou que o perfil tenha ficado claro e adicionou no comentário que, do seu ponto de vista, atendia ao perfil desejado, no entanto foi afastado das funções. Três dos Avaliados consideraram que o perfil desenhado e definido para a função está acima do que o mercado espera: pessoas comprometidas, com ótimo nível cultural, enfim, gestores dos processos e não simples executores de tarefas.

Ao responder a primeira questão apresentada no início deste capítulo, tem-se a síntese dos motivos e objetivos do processo de avaliação. Ele foi realizado para identificar os profissionais que podem atender aos requisitos para exercer determinadas funções na Empresa A, dentre aqueles que já as exercem, a partir da conjuntura de mudanças na estrutura, no uso de tecnologia de informação e nos processos pelas quais passou a Empresa A. A partir da avaliação, foram definidos três caminhos para a tomada de decisão com relação aos Avaliados. O primeiro: elaborar um plano de desenvolvimento e capacitação para os Avaliados que atenderam os requisitos tidos com essenciais para exercer as funções. O segundo: aproveitar no exercício de outras funções aqueles profissionais que na avaliação não atenderam ao perfil desejado. O terceiro, mais drástico: demitir os profissionais identificados na avaliação como sem condições para exercer qualquer função na Empresa A. É importante ressaltar que, na Empresa A, não aconteceu a terceira decisão (demissão) e as duas primeiras ações aconteceram de fato. Dos 30 profissionais avaliados, oito passaram a exercer outras funções (em alguns não por causa do mau resultado da avaliação, visto que somente cinco estiveram posicionados no quadrante crítico do diagrama de correlação desempenho x potencial apresentado na descrição do caso, quadro 6.7) e 22 pessoas tiveram a oportunidade de ter acesso a um plano individual de desenvolvimento e capacitação, com acompanhamento feito pelo Gerente de

SCM. Uma réplica do formulário utilizado para elaboração do plano de desenvolvimento e capacitação encontra-se no anexo F.

7.2 O como da avaliação – O processo

Ao responder o como do processo de avaliação, tem destaque a análise das etapas do processo de avaliação e a leitura dos tipos de avaliações utilizadas e os objetivos de cada uma delas com base em conceitos e definições teóricas. As etapas do processo de avaliação estão apresentadas na figura 6.2 do capítulo referente à descrição do processo de avaliação. As dimensões avaliadas estão apresentadas na seção 6.4 do capítulo referente à descrição do caso: análise de comportamento, apuração de desenvolvimento, análise de desempenho e *assessment* de potencial.

A construção de um perfil, como foi feito neste caso, remete à utilização de um *framework* para encaixar o indivíduo às demandas do trabalho e ao contexto da empresa. Esta forma de gerir as pessoas e elaborar o processo de avaliação alinha-se com o uso de conceitos ou definições de competência segundo McClelland (1973), Boyatzis (1982), Mirabile; Caldwell; O'Reilly (1987). Mirabile (1997) e Woodruffe (2001). Destes autores, pode-se extrair que, para obter ações ou comportamentos efetivos no trabalho, é necessário encaixar as competências individuais (características diferenciadoras) às demandas do trabalho e ao ambiente organizacional. As competências, de maneira geral para os autores, são características individuais ligadas ao conhecimento, habilidade e atitude³¹ que as pessoas possuem. As competências utilizadas na avaliação de potencial, apresentadas pela Empresa B, parecem ter sido extraídas de um menu próprio para atender as demandas da função na Empresa A, como descrito por McLagan (1997). Este menu de competências reforça a percepção que tal processo de avaliação se aproxima do conceito de avaliação das características das pessoas. A abordagem percebida no processo de avaliação ocorrido na Empresa A afasta a

³¹ acrônimo CHA (N.A.).

fordista e outras mais voltadas para a economia do serviço, conforme tabela 7.1, a seguir.

Tabela 7.1: Classificação das competências utilizadas para fazer o *assessment* de potencial segundo modelos definidos por Le Boterf (2003, p. 90-91)

Competência utilizada no Assessemnt de Potencial	Classificação segundo Le Boterf	Aspectos
Análise e Síntese	Taylorista/Fordista	Competência é um saber fazer.
Organização e Planejamento	Taylorista/Fordista	Competência é um saber fazer.
Senso de Responsabilidade	Economia de Serviço	Competência é um saber agir.
Comunicação	Taylorista/Fordista	Competência do sujeito considerada quando o mesmo adota um comportamento.
Dinamismo	Economia de Serviço	Limite da competência do sujeito além do prescrito.
Flexibilidade/Disciplina	Economia de Serviço	Competência do sujeito considerada quando o mesmo escolhe uma conduta.
Negociação	Economia de Serviço	Competência do sujeito considerada quando o mesmo escolhe uma conduta.
Relacionamento Interpessoal	Taylorista/Fordista	Competência do sujeito considerada quando o mesmo adota um comportamento.

Fonte: Autor

A classificação apresentada na figura 7.1 demonstra a opinião do pesquisador e pode divergir entre aqueles que analisarem com maior profundidade as competências utilizadas no *assessment* de potencial realizado pela Empresa B. Entretanto, o fato mais relevante é a percepção que pode haver uma mescla de modelos em uma mesma função extrapolando as conclusões citadas de Le Boterf (2003) no capítulo de revisão teórica de que traços dos dois modelos coexistem nos ambientes organizacionais. Ou seja, os dois modelos coexistiram no *assessment* de potencial realizado com os Avaliados. Pode-se concluir a partir deste caso, sem generalizar, que na prática do ambiente organizacional é dada

importância menor à discussão do conceito de competências para privilegiar a efetiva aplicação que atenda às necessidades da organização. Esta observação está alinhada com as observações de Dutra (2001, p.42) e de Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) em estudos realizados com empresas brasileiras, já citados no capítulo referente a revisão teórica neste trabalho. A Gerente de RH também abordou este ponto durante a entrevista, quando opinou sobre outros processos de avaliação ocorridos na Empresa A.

“A gestão de pessoas através de modelos de competências não está claro nas empresas. Em todos os trabalhos realizados sobre assessment de potencial (na Empresa A) tiveram que ser discutidas competências com avaliados e gestores. [...] O conceito de competências não é claro, não está consolidado. As pessoas sabem intuitivamente quais as competências que os profissionais da empresa precisam (para executar as funções).” (Gerente de RH)

Também é interessante notar que as competências utilizadas no *assessment* de potencial podem ser enquadradas na classificação proposta por Woodruffe (2001) de competências (*competency*) e área de competência (*competence*), apresentadas na revisão teórica. Por exemplo, a Comunicação pode ser classificada como competência (*competency*) e o Relacionamento Interpessoal como área de competência (*competence*), criando a possibilidade de haver o efeito de halo na avaliação das competências, com riscos de duplicar os resultados positivos ou negativos da avaliação. De forma semelhante, a Análise e Síntese (competência) pode ser confundida com Dinamismo (área de competência).

A Gerente de RH, durante a entrevista revelou a opinião de considerar a necessidade de traduzir as competências individuais em resultados para a empresa. Preocupação esta que vai ao encontro do conceito de entrega apresentado por Dutra (2001, p.48) e discutido anteriormente.

“O modelo de assessment utilizado pela Empresa B é adequado. Ou seja, levantar as demandas do trabalho, para a partir destas definir as competências. [...] É necessário transferir competências que trazem resultados à empresa ao fazer a análise de potencial.” (Gerente de RH)

As palavras da Consultora de RH complementam a opinião da Gerente de RH:

“A Empresa B entrou no processo de avaliação para também (além do RH) assessorar na definição das competências-chaves (da Empresa A) a serem avaliadas. Além disso, aglomerar, ou unir, àquelas (competências) que se sobrepunham no elenco anteriormente preparado pelas pessoas da Empresa A. As competências avaliadas são adequadas, nenhuma das consideradas chaves para a função foi desconsiderada.” (Consultora de RH)

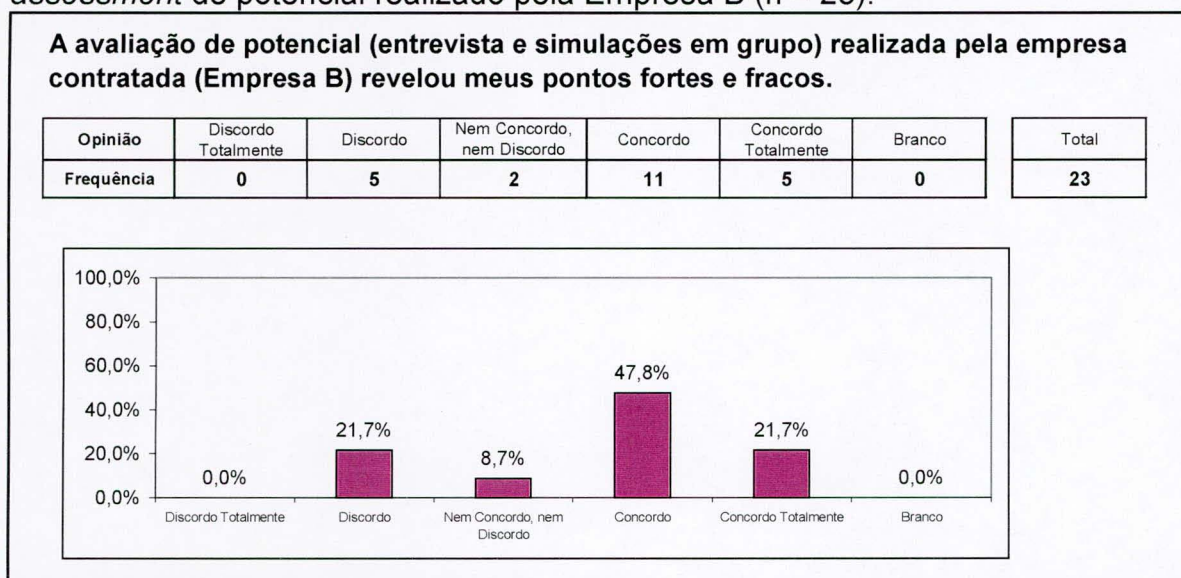
A Psicóloga AC ponderou, que na etapa de preparação do *assessment* de potencial, procurou-se realizar o mapeamento das competências esperadas pela Empresa A.

“Buscamos entender as competências demandadas pela Empresa A através do mapeamento das expectativas da empresa quanto às áreas de competência dos avaliados. Entender as demandas comportamentais exigidas dos profissionais para atender as expectativas. Após este mapeamento traduzir as competências para aquelas que fazem parte do repertório da Empresa B.” (Psicóloga AC)

Importante retomar a crítica sobre a utilização das competências propostas pela Empresa B para realizar o *assessment* no lugar daquelas da Empresa A. Parece mais lógico utilizar as competências definidas pelas pessoas que conceberam o processo de avaliação, pois estas pessoas trabalham e conhecem o contexto da empresa, bem como as demandas dos profissionais avaliados. É importante também ressaltar que a Empresa A emprega o modelo de competências desde 1999, ano em que iniciaram as avaliações de potencial do seu quadro executivo, portanto os profissionais que nela trabalham, principalmente os de RH, possuem conhecimento para utilizar este tipo de abordagem.

Na pesquisa realizada com os Avaliados, esta questão também entrou em pauta. Na afirmativa apresentada, quadro 7.2, o termo competências foi substituído pelo termo pontos fortes e fracos e o termo *assessment* de potencial foi substituído pelo termo “avaliação” de potencial, na tentativa de utilizar palavras mais acessíveis à todas as pessoas que responderam à pesquisa.

Quadro 7.2: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados em relação ao *assessment* de potencial realizado pela Empresa B (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

A maioria dos Avaliados pesquisados – 47,8% concorda e 21,7% concorda totalmente (perfazendo 69,5%) – considera que os seus pontos fortes e fracos (competências) foram revelados com a avaliação (o *assessment*) de potencial.

Os comentários adicionados às pesquisas, porém, revelam pontos importantes para reflexão. Três questões desfavoráveis emergem dos comentários adicionados as opiniões assinaladas no questionário: as circunstâncias do momento da avaliação, a utilização das simulações de forma artística (teatral) e o pouco tempo para revelar, e avaliar, as competências.

“Questiono a metodologia aplicada pela Empresa B, pois ela busca caracterizar uma realidade através de uma exposição do avaliado, de forma artística (teatral).[...] Contudo a releitura deste trabalho me ajudou a buscar desenvolver as potencialidades que apresentaram maiores oportunidades de crescimento.” (Avaliado 9)

“Em vários momentos, a situação dos trabalhos chegava a ser engraçada e não media o meu potencial de envolvimento. Pessoas que todo tempo ficaram caladas (com pouco envolvimento nas tarefas) tiveram o desempenho melhor que alguns que falavam.” (Avaliado 4)

“Faço pequenas ressalvas em alguns aspectos, que dependem muito do comportamento de momento, e que podem gerar desvios na avaliação de potencial, e por conseguinte no plano de ação.” (Avaliado 10)

“Discordo, Porque foi muito pouco tempo para ter uma avaliação de potencial dos meus pontos fortes e fracos.” (Avaliado 12)

A essas questões cabe a análise de que, para alcançar os objetivos da avaliação, é necessário que as simulações sejam realistas, baseadas nas demandas do trabalho. Os exercícios devem refletir as situações identificadas no dia-a-dia das pessoas, conforme os passos e cuidados apresentados no quadro 4.5 na seção reservada à revisão da teoria sobre *Assessment Centres* e *Development Centres*. É possível que as pessoas, por sua natureza humana, representem um papel durante o *assessment*. Para que a simulação tenha efeito, é desejável que os Avaliados reconheçam que o seu comportamento nas simulações pode ser um indicativo do seu comportamento presente e futuro no trabalho. Assim, o *feedback* posterior pode auxiliar na busca do autodesenvolvimento, permitindo atingir níveis superiores de desempenho no trabalho. Um dos Avaliados notou, em seu comentário, que de uma maneira ou outra a pessoa acaba se revelando, mesmo que não inteiramente.

“Acredito que nessas simulações, por mais que tentemos nos expor menos, acabamos nos revelando “de uma ou outra maneira” de forma que os profissionais especializados nesse tipo de análise possam nos avaliar. Não concordo totalmente, pois nem sempre nos expomos como na prática porque sabemos que estamos sendo avaliados.” (Avaliado 17)

Ao participar da apresentação da Empresa B, em outubro de 2002, o pesquisador perguntou à Psicóloga AC sobre a possibilidade de as pessoas assumirem papéis, ou personagens, durante as simulações, não permitindo a identificação completa dos potenciais das pessoas. A resposta a esta pergunta foi: *“Após um dia de convivência seria possível, às pessoas especializadas e experientes em conduzir o assessment, capturar o verdadeiro comportamento dos indivíduos.” (Psicóloga AC).*

Os comentários dos Avaliados pesquisados que concordam ou concordam totalmente que as suas competências (pontos fortes e fracos) foram reveladas no *assessment* (avaliação) de potencial, mostram que para uma parcela dos Avaliados pesquisados o *feedback* foi importante para o desenvolvimento profissional, e para pelo menos um dos Avaliados para o desenvolvimento pessoal.

“Só percebi que tinha ciência da maioria dos pontos identificados na avaliação, depois da mesma, ou seja, de certa forma a avaliação me fez “acordar” em relação aos meus gaps e capacidades.” (Avaliado 2)

“Sim, foi após esta avaliação que consegui melhorar como pessoa e também profissionalmente.” (Avaliado 1)

“Nessa entrevista (avaliação de potencial e feedback) ficou bem claro quais são meus pontos fracos, eles já eram meio “evidentes” para mim, mas o reforço de alguém de fora nos dá maior certeza.” (Avaliado 22)

Pode-se concluir que de forma geral os Avaliados pesquisados consideram que as suas competências foram realmente reveladas no *assessment* de potencial.

Nas demais dimensões avaliadas no processo de avaliação – comportamento, desenvolvimento e desempenho – foram utilizados outros tipos (instrumentos) de avaliação, aos quais os Avaliados não tiveram acesso e nem tomaram parte ativa no processo, portanto não foi solicitada a opinião quanto à eficácia dos mesmos. Porém, na elaboração dos planos de desenvolvimento e capacitação eles tomaram parte, permitindo, desta forma, ser solicitada a opinião sobre este plano como será visto à frente.

Conforme exposto no capítulo referente à avaliação, a utilização de um único instrumento para realizar a avaliação pode trazer dificuldades para boa compreensão do indivíduo e as ações de que ela irá respaldar. Portanto é recomendado usar mais instrumentos para realizar a avaliação, como ocorreu neste processo em estudo.

A Gerente de RH, ao ser questionada sobre a possibilidade de utilizar o resultado (relatório) do *assessment* de potencial para a tomada de decisão quanto ao funcionário, revelou que ele não pode ser utilizado de forma isolada.

“O relatório do assessment de potencial pode servir de subsídio, mas não pode ser usado de forma isolada. Não podem, nem devem, ser tomadas decisões somente a partir dele. Deve ser usado em conjunto com outros instrumentos que se complementam nas três dimensões: potencial, desempenho e perfil. A avaliação do comitê interno é a que deve prevalecer, o assessment de potencial deve servir para validar a opinião do comitê.” (Gerente de RH)

A Consultora de RH, ao responder a mesma questão, também considera que devem ser usadas informações de outras dimensões avaliadas para a tomada de decisão.

“Para uso efetivo dos resultados das avaliações, é necessário cruzar com os resultados da avaliação de desempenho. As pessoas com alto desempenho, mas baixo potencial, devem ser valorizadas, afinal são elas que mantêm o dia-a-dia da empresa (são elas que carregam o piano). Como ficaria uma empresa onde todos têm potencial para ser gerentes? Ninguém vai executar as atividades, todos vão querer gerenciá-las.” (Consultora de RH)

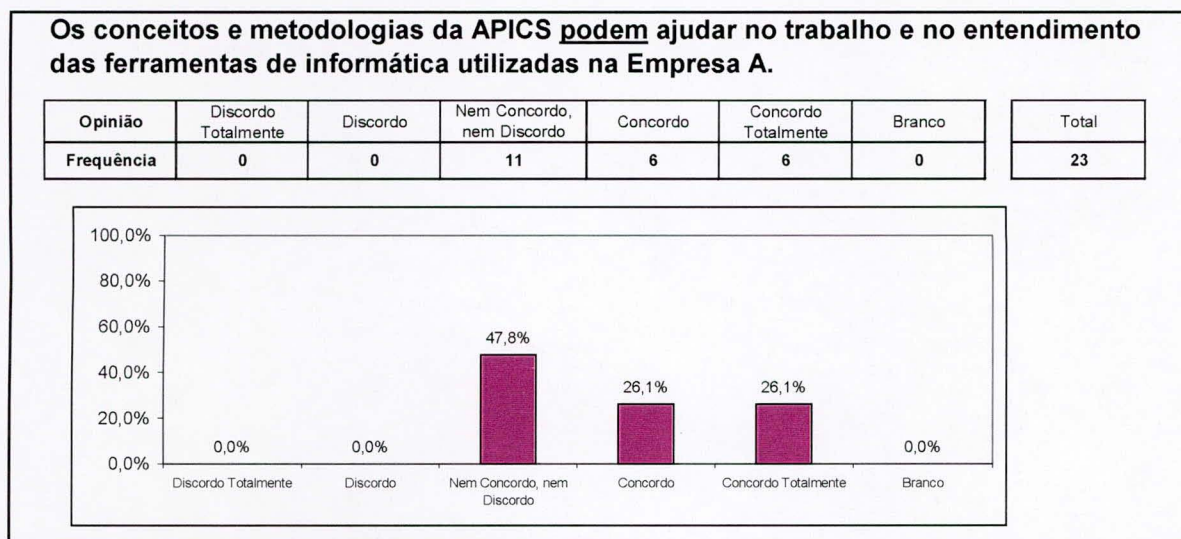
Esta opinião está de acordo com o artigo publicado na Harvard Business Review, onde DeLong e Vijayaraghavan (2003, p.96) concluem que os profissionais “B” (os mantenedores) garantem o bom desempenho da empresa no longo prazo. Este artigo foi apresentado na seção (6.5) de análise dos resultados da avaliação no capítulo reservado à descrição do processo ocorrido na Empresa A.

A resposta à segunda questão apresentada no início deste capítulo resume as etapas do processo e os tipos de avaliação utilizados. O processo de avaliação realizado na Empresa A seguiu várias etapas – elaboração, validação, aprovação e execução. Serviu para que os administradores tivessem informações sobre os profissionais de suas equipes, e, a partir destas informações tomar decisões. Proporcionou *feedback* aos Avaliados e permitiu a elaboração de um plano de capacitação e desenvolvimento. Os profissionais foram avaliados na sua integralidade através da consideração de diversas dimensões: análise de comportamento, apuração de desenvolvimento, análise de desempenho e *assessment* de potencial. Apesar de poder ser caracterizado como bastante completo e abrangente, cabem alguns comentários sobre as dimensões utilizadas na avaliação. Em primeiro lugar, na avaliação de desempenho poderiam ter sido utilizados critérios quantificáveis, legitimados e negociados com as pessoas avaliadas para tornar a avaliação um processo contínuo de acompanhamento de desempenho dos profissionais, como o tipo de avaliação de metas e resultados, não utilizada neste caso. Em segundo lugar, no *assessment* de potencial, a empresa B poderia ter considerado as competências apresentadas pela Empresa A, para a partir destas realizá-lo. Em terceiro lugar, conforme mencionado no capítulo reservado à descrição do caso, na análise de

comportamento poderiam ser utilizados instrumentos de avaliação do tipo 360°, inclusive considerando as auto-avaliações dos Avaliados. Finalmente, a apuração do desenvolvimento talvez seja a dimensão avaliada menos subjetiva, pois nesta foi levado em conta a formação, os cursos e a certificação CPIM da APICS que o Avaliado possui. Neste ponto é interessante resgatar as observações de Le Boterf (2003): de nada adianta o saber fazer se ele não puder ser mobilizado, se ele não for transformado em ação quando se fizer necessário em determinadas situações. O autor também defende que o saber agir depende de aspectos ligados à formação, ao conhecimento e à capacitação, e, junto com o querer agir e o poder agir, compõem o modelo que resulta na competência da pessoa (ver figura 3.5).

Devido à relevância da certificação CPIM para o desenvolvimento dos profissionais vinculados ao *Supply Chain Management* foram incluídas duas questões sobre este tema. Uma na tentativa de capturar as impressões dos Avaliados sobre a aplicabilidade dos conceitos e metodologias abordados na certificação (quadro 7.3) e outra no sentido de identificar o grau de informação dos mesmos sobre a certificação e sobre a entidade certificadora, APICS (quadro 7.4).

Quadro 7.3: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados sobre a aplicabilidade dos conceitos e metodologias da APICS na Empresa A (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

Os Avaliados pesquisados, ao serem expostos a afirmativa constante no quadro 7.3 acima, apresentaram opiniões que concordam (26,1%) ou concordam totalmente (26,1%) que os conceitos podem ajudar no trabalho (processos operacionais) e no entendimento de ferramentas de informática (sistemas de tecnologia da informação). Entretanto, um grande percentual dos Avaliados pesquisados optou por selecionar a opinião neutra. Ao verificar o conteúdo dos comentários emitidos na pesquisa, é possível identificar os motivos da escolha de uma posição neutra (47,8%).

Um dos Avaliados ressaltou que muitas vezes há muito marketing pessoal na obtenção da certificação e a colocação dos conceitos em prática é que realmente vale para a empresa, indicando uma posição neutra devido à ambivalência.

“Algumas vezes sim, mas acredito que tem muito mais marketing pessoal nisso do que realmente uso, pois em vários processos já estamos utilizando e temos o conhecimento mas colocar em prática, isso sim é o que vale. Podemos fazer várias certificações e não conseguir evoluir em lugar nenhum (colocar para funcionar).” (Avaliado 4)

Seis Avaliados pesquisados comentaram que não tinham condições de opinar, pois não conheciam os conceitos e metodologias da APICS. A análise acerca da posse da informação será feita mais à frente, pois na pesquisa (*survey*) utilizada com os Avaliados foi incluída uma questão para verificar justamente o quanto as informações sobre a certificação estavam disseminadas entre os Avaliados.

Os comentários emitidos pela parcela de Avaliados que Concorda ou Concorda Totalmente com possibilidade de utilização dos conceitos e metodologias da APICS na Empresa A revelam que na perspectiva destes existe a percepção que a aplicação dos conceitos é válida.

“Acredito que qualquer conhecimento conceitual pode nos fazer refletir mais sobre o dia-a-dia e conseqüentemente tomar decisões mais efetivas” (Avaliado 22).

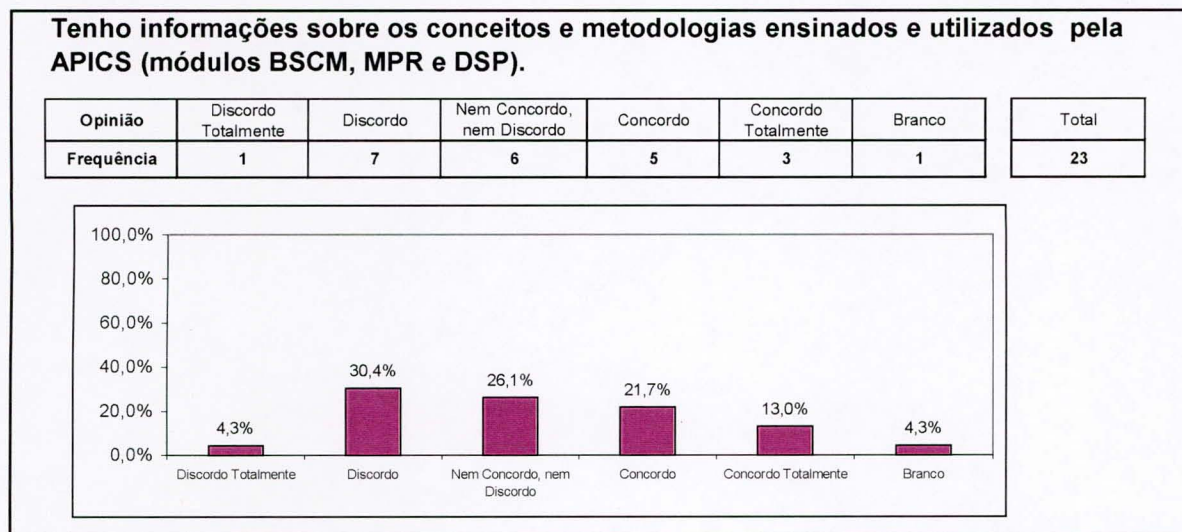
“São importantes os conceitos da APICS? Se sim, todas as pessoas-chave de TODOS os processos devem ser treinadas para que o processo funcione realmente e os frutos de tudo isso possam ser colhidos.” (Avaliado 17)

“Não só podem (ser usados os conceitos da APICS), como devem ser utilizados.” (Avaliado 3).

Pode ser percebido que os Avaliados pesquisados, em sua maioria, reconhecem a importância da Certificação incluída como aspecto na dimensão de apuração de desenvolvimento. Ficou a dúvida em relação ao nível de informações que os Avaliados pesquisados têm em relação à certificação. Dúvida esta que pode ser reduzida com a análise de outra questão incluída na pesquisa (*survey*) e analisada em seguida.

O quadro 7.4 a seguir busca identificar quantos dos Avaliados pesquisados estão informados sobre os conceitos e metodologias cobertos pela certificação da APICS e qual o nível desta informação.

Quadro 7.4: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados sobre a posse de informações acerca dos conceitos e das metodologias da APICS na Empresa A (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

Pelos resultados das opiniões, pode-se inferir que há poucos avaliados que se consideram informados sobre os conceitos e metodologias ensinados e utilizados pela APICS, somente 34,7 % dos avaliados responderam concordo (21,7%) ou concordo totalmente (13,0%). Depreende-se daí que existe uma lacuna a ser preenchida: informar as pessoas sobre os conceitos da APICS, se o objetivo for o desenvolvimento profissional dos indivíduos utilizando essa certificação como meio. Um dos Avaliados deixou esta questão em branco³². Esta opção pode ter sido deliberada por ele não possuir informações. Pode-se supor que esta opção se encaixa como opinião neutra por desconhecimento.

Os comentários adicionados na pesquisa podem trazer esclarecimentos sobre as oportunidades de elaboração de uma comunicação eficaz dos conceitos. Os Avaliados pesquisados que discordam (30,4%) ou discordam totalmente (4,3%) focaram principalmente a falta de informações a respeito dos conceitos e metodologias aplicadas pela APICS.

³² Nesta questão, o Avaliado pesquisado acrescentou o comentário: "Não participei de nenhum seminário desta entidade" (N.A.).

“Creio que as informações ainda não chegaram a todos. Se é uma pendência da matriz de capacitação dos funcionários, precisa ser tratada pelo responsável direto, não dependendo da vontade de cada funcionário.” (Avaliado 6)

“Apesar de ter informações sobre este assunto, deveria haver uma divulgação maior para os envolvidos.” (Avaliado 5)

“Basicamente as informações que tenho são provenientes de artigos avulsos e pequenos comentários feitos por colegas certificados ou que tenham feito o curso preparatório, entretanto somente estas informações são insuficientes para concordar com a afirmação.” (Avaliado 10)

Outros Avaliados pesquisados comentaram que as informações são escassas e faz algum tempo que foram passadas, sem muita ênfase e não sendo reforçadas posteriormente.

Os comentários dos que consideram que estão informados sobre os conceitos e as metodologias também apontam a falta de divulgação dos conceitos na Empresa A como um todo na percepção destes. O comentário a seguir sintetiza esta percepção.

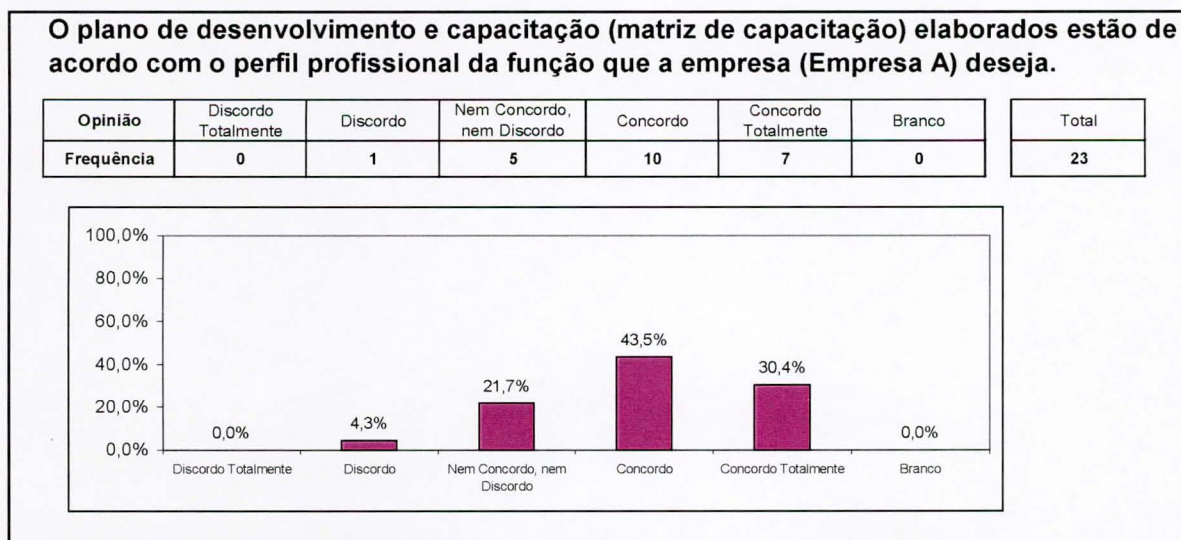
“Sim. Mas, aprendi mais sobre os conceitos ao iniciar minha capacitação. Esse processo é fundamental para toda a cadeia e acho que deveria ser ainda mais divulgado. Acho, novamente, que isso deveria ser expandido às demais áreas para benefício de toda a cadeia.” (Avaliado 17)

Pela análise dos comentários, fica claro que a Empresa A deve ter foco na informação dos profissionais (os Avaliados) sobre a opção de desenvolvimento através da certificação nos módulos da APICS. No entanto, uma análise dos resultados da apuração do desenvolvimento do processo de avaliação da Empresa A e dos planos de desenvolvimento revela que muitos dos Avaliados devem buscar o atendimento pleno de formação através da conclusão (ou do início) de um curso superior e ampliação (ou aprimoramento) dos conhecimentos de inglês, antes de buscarem a certificação pela APICS. Importante voltar a

ressaltar que os conhecimentos de inglês são fundamentais para obter a certificação da APICS, pois as questões dos exames e toda a bibliografia disponível para a preparação são na língua inglesa.

Agora será analisado o plano de desenvolvimento elaborado pelo Gerente de SCM, pelos gestores operacionais, pelos profissionais de RH e pelos Avaliados em conjunto. No processo de avaliação está previsto um acompanhamento periódico da execução do plano de desenvolvimento e capacitação, para verificar o andamento das ações. Como as competências individuais e organizacionais estão diretamente relacionadas (DUTRA, 2001, p.27), conforme já citado no capítulo referente à análise teórica da definição do termo competência, a ação de desenvolvimento das competências das pessoas, em particular o saber fazer, pode trazer bons resultados para a Empresa A. Na seqüência será analisada a eficácia dos planos de desenvolvimento na perspectiva dos Avaliados pesquisados.

Quadro 7.5: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados sobre a percepção da adequação do plano de desenvolvimento e capacitação ao perfil desejado (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

A partir dos resultados apresentados no quadro 7.5, pode-se concluir que a maioria dos Avaliados pesquisados (73,9%) que responderam à pesquisa

concorda (43,5%) ou concorda totalmente (30,4%) que o plano de desenvolvimento elaborado está de acordo com o perfil profissional desejado para ocupar as funções na empresa A. Da análise dos comentários emitidos por estes Avaliados, ficou claro para eles que o plano de desenvolvimento e capacitação cobrem as lacunas para atender ao perfil profissional desejado.

“Sim. Pois a Empresa A deseja que seus profissionais sejam diferenciados, que tenham competências para usarem as mais atualizadas ferramentas, hoje disponíveis para (exercer) a função.” (Avaliado 16)

“O plano no meu caso foi bem extenso, atingi um pequeno percentual de tudo que tenho que fazer. Mas esse pouco já tem me ajudado bastante.” (Avaliado 22)

“Sim. Basta iniciar os cursos da APICS e verificar que o que se conceitua e aprende é o que a gente vive e necessita. O importante, para toda cadeia, é que esses treinamentos fossem estendidos a mais pessoas.” (Avaliado 17)

“Na matriz elaborada, constaram ações tanto para a tratar pontos fracos, quanto para melhoria de capacitação (APICS, por exemplo).” (Avaliado 5)

“Sim, após conclusão das avaliações, fizemos uma leitura do relatório, estabelecemos um plano de desenvolvimento. Algumas ações já foram ou estão sendo executadas, contudo outras ações estão paradas aguardando uma solução que seria corporativa. A capacitação avançada (certificação APICS) também ficou atrelada a um segundo momento visando inicialmente concluir as capacitações específicas.” (Avaliado 9)

Um dos Avaliados que optou pela neutralidade ao emitir a opinião comentou que a matriz de capacitação não é diferente de pessoas que ocupam outras funções na Empresa A. Outro comentou sobre a desconsideração do tempo disponível necessário para buscar o desenvolvimento profissional.

"A matriz (de desenvolvimento e capacitação) foi elaborada sem levar em conta a distância entre os GAPs dos colaboradores e a disponibilidade de tempo para conclusão dela." (Avaliado 6)

Com a elaboração e formalização do plano de capacitação e desenvolvimento, foi cumprida uma das etapas do processo de avaliação. Pela análise das opiniões e comentários, pode-se concluir que o plano de capacitação e desenvolvimento dos profissionais foi eficaz, na perspectiva dos Avaliados pesquisados, para atender ao perfil desejado pela Empresa A. No anexo F, pode ser encontrada uma cópia do documento utilizado para formalizar o plano de desenvolvimento. As etapas seguintes do processo de avaliação da Empresa A consistem no acompanhamento das ações de desenvolvimento e na reavaliação "simplificada" dos profissionais que deve ocorrer em 2004.

7.3. A opinião dos envolvidos – Os objetivos foram atingidos?

Ao analisar a opinião dos envolvidos em relação ao alcance dos objetivos, é interessante começar com a identificação e o destaque dos dois grandes objetivos que podem ser extraídos do processo de avaliação incluídos nos documentos utilizados para fazer a comunicação e apresentados no capítulo referente à descrição.

O foco em dois objetivos distintos através de um único processo de avaliação do tipo *assessment* de potencial pode trazer riscos, conforme apresentado na discussão sobre as metodologias de *Assessment Centres* e de *Development Centres* incluída no capítulo reservado à revisão teórica. A utilização de forma híbrida das metodologias, com objetivo de selecionar ou promover pessoas e ao mesmo tempo de identificar necessidades de desenvolvimento, pode trazer os riscos de atender apenas parcialmente aos dois objetivos. No caso em tela não foi possível identificar a ocorrência de problemas devido a este fato, porém é possível inferir que a utilização de diversos instrumentos de avaliação, em várias

dimensões, com os profissionais podem contribuir para a redução dos riscos de atendimento apenas parcial dos objetivos.

Para os entrevistados da Empresa A, Gerente de SCM, Consultor de SCM, Gerente de RH e Consultora de RH, os objetivos do processo de avaliação foram atingidos. Vários benefícios decorrentes puderam ser observados. Entre estes, a valorização dos profissionais Avaliados e a informação antecipada de desenvolvimento e capacitação para seguir na carreira.

O Gerente de SCM finalizou a entrevista com uma reflexão:

“Tanto a certificação, quanto a avaliação de potencial possibilitam (formas de identificar necessidades para) o aumento do grau de empregabilidade dos profissionais [...]. Queremos profissionais que sejam disputados pelo mercado. Precisamos, então, criar condições para atrair e manter os melhores valores.” (Gerente SCM)

O Consultor de SCM ressaltou que o grande valor do processo de avaliação está no *feedback* proporcionado e na efetiva execução das ações decorrentes (plano de capacitação, acompanhamento individual, entre outros).

“O grande valor do processo de avaliação está na possibilidade de receber o feedback. O profissional tem que se sentir valorizado. No início, o processo de avaliação não foi bem recebido. O processo de avaliação gerou preocupações (entre os Avaliados). Se não forem tomadas as ações (plano de desenvolvimento, acompanhamento individual, etc.), todo o processo estará morto (invalidado).” (Consultor de SCM)

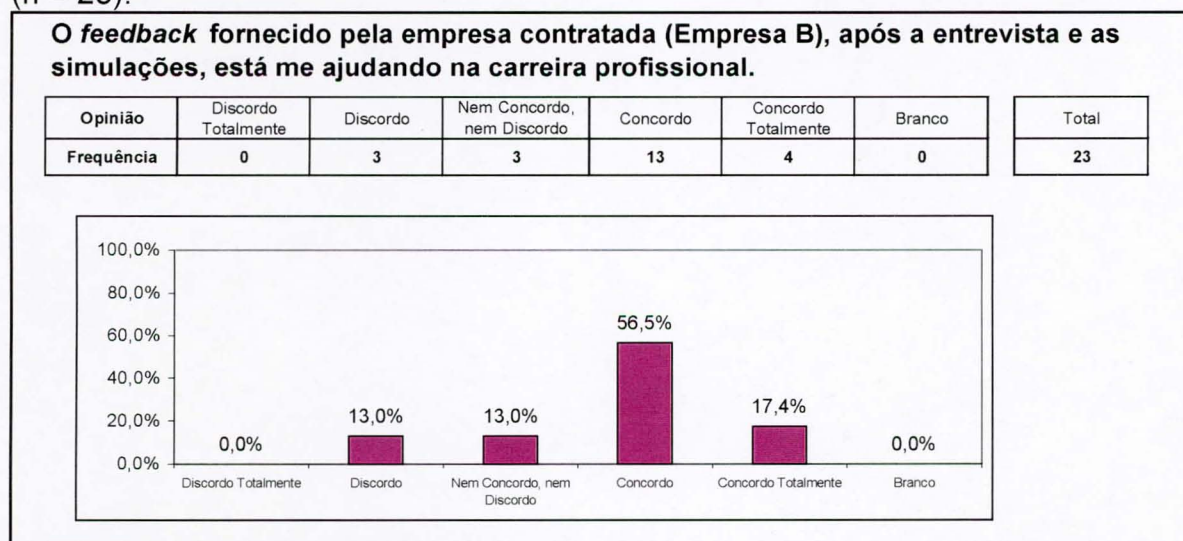
Para o Consultor de SCM também foi importante vincular o processo de avaliação aos projetos de mudança que aconteceram em anos recentes na Empresa A, como o Projeto desenvolvido em 2001 na Empresa A para identificar oportunidades de melhoria (Ver seção 6.1). Outro fator fundamental para possibilitar a execução do processo de avaliação na Empresa A foi a aprovação do *Top Management* (Time de Aprovação do processo de avaliação descrito na

seção 6.2) após serem apresentados os benefícios de se realizar o processo de avaliação.

“Para que o processo tivesse êxito, foi importante mostrar os benefícios para o Top Management. A vinculação (do processo de avaliação) aos projetos (anteriores) da Empresa A foi fundamental, pois questionamentos quanto aos benefícios foram minimizados, ou até eliminados.” (Consultor de SCM)

Aos Avaliados foram colocadas duas questões para verificar o alcance dos objetivos. Uma focou na percepção deles quanto ao *feedback* fornecido após o *assessment* de potencial (quadro 7.6), outra tratou da opinião sobre todo o processo de avaliação e das ações decorrentes (quadro 7.7).

Quadro 7.6: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados sobre o *feedback* fornecido pelas psicólogas da Empresa B, após o *assessment* de potencial (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

A maioria dos Avaliados pesquisados (73,9%) considerou que o *feedback* fornecido colaborou para o desenvolvimento na carreira profissional, conforme resultado da pesquisa apresentado no quadro 7.6. Destes, 56,7% concordam e 17,4% concordam totalmente. Alguns dos comentários adicionados sobre esta questão estão transcritos a seguir.

“Procuro trabalhar os pontos para melhoria identificados na avaliação, e isto tem ajudado a melhorar minha postura e a atingir os resultados esperados do meu trabalho.”
(Avaliado 2)

“Passei a observar melhor e tratar meus pontos fracos. Quanto aos pontos fortes (alguns eu até não dava tanta importância), tento aplicá-los de forma mais ativa.”
(Avaliado 5)

“Concordo, porque na medida do possível, tenho procurado trabalhar bastante meus pontos fracos.” (Avaliado 16)

“Ajudou muito, auto-conhecimento é fundamental.”
(Avaliado 21)

“Todas as pessoas, para ir a algum lugar, por mais simples que possa parecer, precisam saber qual é o caminho, para onde ir, qual direção, qual sentido. É muito difícil proceder sem saber o que se está fazendo é o que se realmente é desejado, é o devido. As pessoas, em geral, têm boa vontade e querem fazer o certo, mas nem sempre sabem se estão fazendo o certo e de maneira certa. A orientação é vital para o processo.” (Avaliado 17)

“Ajuda na medida que no dia-a-dia sempre estou lembrando onde minha postura não é correta e onde devo melhorar, além disso, parte do plano de ação elaborado tem me ajudado a evoluir.” (Avaliado 22)

Apesar de vários Avaliados tecerem comentários positivos, alguns dos Avaliados pesquisados (13%) discordam que o processo de avaliação possa ajudar na carreira profissional. Dois comentários revelam que, para estes Avaliados, o processo não ajudou na carreira profissional.

“Certamente o feedback, principalmente da forma como foi conduzido, foi o ponto da avaliação que acredito ter maiores problemas, pois todo ponto de vista contrário questionado pelo entrevistado era visto como uma postura reativa. O relatório apresentou algumas observações equivocadas de modo bastante pontual e ainda, algumas observações sequer foram comentadas com o avaliado, no momento da execução do feedback.” (Avaliado 9)

“Se eu fosse segui-los, estaria desbalanceando completamente os meus pontos fortes e fracos.” (Avaliado 14)

Dos Avaliados pesquisados que adotaram posição neutra nesta questão, dois revelam indiferença ao processo de avaliação realizado e outro revela ambivalência.

“Não considero o Feedback muito forte. Foi feito apenas um comentário no mesmo dia da avaliação.” (Avaliado 18)

“Não, porque tudo que foi passado (no feedback) eu já tinha conhecimento e estou simplesmente me adequando para sanar estes ‘gaps’.” (Avaliado 13)

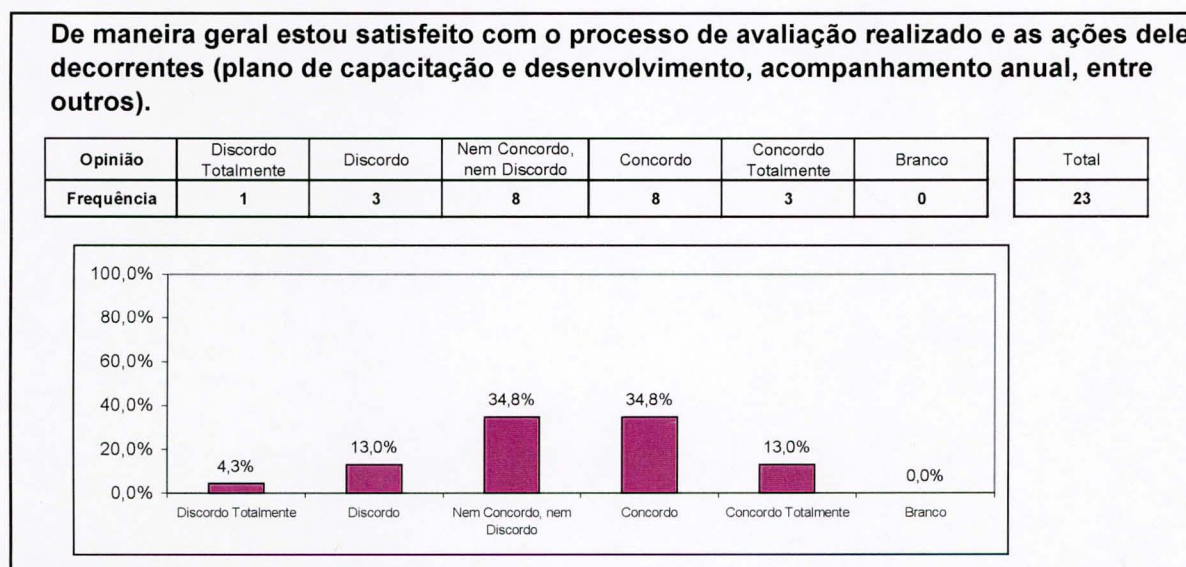
“Ele sugeriu o perfil que é necessário para que as pessoas nos reconheçam melhor profissionalmente, mas tenho algumas dúvidas, pois parece que estamos vendendo apenas uma imagem e não o verdadeiro potencial.” (Avaliado 4)

Dos comentários anteriores, àqueles dos Avaliados que discordam que o *feedback* fornecido foi efetivo junto com os dos que adotaram posição neutra revelam fraquezas no *assessment* de potencial realizado. Eles revelam contrariedade, desinteresse ou percepção de superficialidade tanto no *feedback* quanto no *assessment* em si. Talvez a melhor comunicação dos objetivos (fornecer informações para permitir a busca do desenvolvimento profissional e pessoal) antes de iniciá-lo e escutar a perspectiva dos Avaliados no momento de fornecer o *feedback* possa ajudar na sua efetividade.

Pode-se concluir que na opinião da maioria dos Avaliados que responderam à pesquisa, o *feedback* foi bastante útil para a carreira profissional. Na sua perspectiva, pelo menos o objetivo de desenvolvimento como profissionais e como pessoas foi alcançado.

A seguir serão analisados as opiniões e os comentários dos Avaliados que responderam à pesquisa quanto ao processo de avaliação como um todo, quadro 7.7.

Quadro 7.7: Opiniões selecionadas pelos Avaliados pesquisados sobre o processo de avaliação realizado na Empresa A (n = 23).



Fonte: Pesquisa realizada pelo Autor.

Dos resultados apresentados no quadro 7.7, depreende-se que a maioria dos Avaliados que responderam à pesquisa não concordou plenamente que estão satisfeitos com o processo de avaliação e com as ações decorrentes (52,1%). Desta maioria, 4,3% discordam totalmente da afirmação e 13% discordam e 34,8% adotaram uma posição neutra (não concordou, nem discordou). A seguir serão apresentados alguns comentários dos Avaliados que se dizem satisfeitos com o processo de avaliação e dos que adotaram comportamento neutro. A partir destes comentários será feita a análise das opiniões.

Os Avaliados que adotaram uma posição neutra para opinar sobre o processo de avaliação e as ações dele decorrentes emitiram os seguintes comentários, com tendências ambivalentes, principalmente, devido à não existência ou à insuficiência de ações decorrentes do processo de avaliação:

“Estou satisfeito com o processo de avaliação, porém não houve ações decorrentes do mesmo.” (Avaliado 2)

“Quanto ao processo de avaliação está tudo bem, entretanto, quanto às ações geradas devemos avaliar se são fundamentais [...]” (Avaliado 10)

“Ainda não tive um acompanhamento anual, por isto só posso responder que o plano de capacitação está adequado. Falta uma avaliação para saber se houve alguma progressão.” (Avaliado 13)

Entre aqueles Avaliados pesquisados que discordam ou discordam totalmente, os comentários foram os seguintes.

“Não estou satisfeito com o processo, pois a empresa identificou falhas e partiu para ações corretivas antes de aplicar a avaliação e não deu o tempo necessário para o aprimoramento dos profissionais que já ocupavam a função.” (Avaliado 7)

“Hoje temos de correr nós mesmos para a capacitação e muitas vezes quando precisamos do especialista do RH para nos orientar, ele é muito superficial, deixando muitas lacunas.” (Avaliado 4)

“O processo de avaliação para mim não foi adequado, porque não reflete plenamente as atividades [...] (dia-a-dia). Não são quatro horas que te darão uma boa avaliação.” (Avaliado 12)

“As ações estão corretas (plano de Capacitação e etc) foram bem elaboradas, mas as avaliações que dariam suporte para essas ações não foram bem feitas.” (Avaliado 14)

Os Avaliados pesquisados que concordam ou concordam totalmente emitiram os seguintes comentários:

“Sim, o plano estabelecido busca desenvolver realmente o perfil (do profissional). Com as ressalvas à metodologia aplicada (no assessment de potencial), acredito que este processo de desenvolvimento do perfil (profissional) precisa ser continuado, reavaliado periodicamente e modificado buscando atender às novas demandas desta atividade.” (Avaliado 9)

“Sim. Os treinamentos programados, em geral, estão diretamente ligados aos ‘gaps’ identificados.” (Avaliado 17)

“De maneira geral estou satisfeito, porém acho que falta um pouco de reconhecimento concreto pelo meu esforço e desempenho.” (Avaliado 22)

“Conforme comentado nos itens anteriores, a avaliação foi um bom diagnóstico de pontos fortes e fracos. A oportunidade oferecida pela empresa para melhoria dos pontos fracos e de treinamento tipo APICS são extremamente estimuladores.” (Avaliado 5)

“O processo de avaliação é eficaz e o plano de capacitação e desenvolvimento deve ser monitorado.” (Avaliado 16)

“As ações ainda são poucas. Foi sugerido apenas um treinamento. Outros que os próprios (profissionais) e/ou gestores sugeriram ainda estão sendo analisados pelo RH.” (Avaliado 18)

Na percepção dos Avaliados pesquisados, a partir dos comentários, nota-se que existe falta de um acompanhamento periódico do desempenho dos Avaliados e das ações de desenvolvimento que eles vem realizando. Muitas das opiniões revelam que há falta de *feedback* sobre a progressão da efetividade das ações de desenvolvimento e do desempenho. Alguns chegaram a evidenciar falta de assessoria para as dúvidas que possuem sobre ações de desenvolvimento e sobre o desempenho apresentado. Parece claro que para a melhoria do processo de avaliação é necessário esclarecer novamente quais as expectativas da

empresa e monitorar, junto com os Avaliados, as ações de desenvolvimento e a evolução de desempenho que eles estão apresentando.

A resposta à terceira questão, apresentada no início deste capítulo revela que os objetivos propostos pelo processo de avaliação foram alcançados na perspectiva das pessoas que o elaboraram e o executaram, mas, para a maioria dos Avaliados, faltam ações posteriores à execução da avaliação, por exemplo, acompanhamento periódico das atividades ligadas ao desenvolvimento e ao desempenho. Se acontecer o acompanhamento de forma efetiva, os próprios Avaliados podem tomar medidas de correção das ações de desenvolvimento.

Da análise feita a partir do escopo definido neste trabalho, é difícil concluir que os objetivos na perspectiva da empresa estudada, ganho de desempenho e ganho de competências organizacionais, puderam ser atingidos através do processo de avaliação. Entretanto, o desenvolvimento da equipe de profissionais tanto em aspectos técnicos, como na possibilidade de evoluir para criar condições de as pessoas apreenderem e atuarem alinhadas com os objetivos da organização, além do *feedback* fornecido sobre a interação com outros profissionais, cria potencial para que os ganhos individuais dos profissionais revertam em ganhos reais de eficácia das operações na Empresa A. Esses ganhos, se aproveitados de forma adequada, poderão ser traduzidos em resultados superiores para a Empresa A e criar condições para a manutenção ou ampliação de vantagens competitivas.

8. CONCLUSÃO E COSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise do processo de avaliação ocorrido na Empresa A, tendo como sujeitos os profissionais vinculados à gestão da cadeia de abastecimento, ou ao *Supply Chain Management*, algumas conclusões emergem e mudanças podem ser propostas no âmbito deste estudo de caso.

De forma clara e evidente, pode-se perceber que o processo de avaliação teve como principais motivadores os processos de mudança ocorridos na Empresa A. Os profissionais Avaliados ficaram carentes de uma orientação para a carreira após a mudança da estrutura. A direção da Empresa A percebeu que a falta de alinhamento entre as demandas das funções e as competências dos profissionais poderia ocasionar falhas nos processos operacionais, principalmente depois de as iniciativas dos projetos de melhoria serem implementadas. O processo de avaliação surgiu como forma de buscar o alinhamento entre as demandas da função e as competências individuais (identificadas através do *assessment* de potencial), o desenvolvimento profissional (medidos pela formação escolar, conhecimentos de informática, domínio da língua inglesa e obtenção da certificação CPIM), o desempenho atual (avaliado pelo grau que o profissional assume as responsabilidades a ele atribuídas) e o comportamento percebido.

A equipe encarregada de elaborar o processo de avaliação realizou um trabalho estruturado e teve o cuidado de comunicar os objetivos e as etapas do processo de avaliação aos envolvidos. Antes de iniciar o processo de avaliação houve uma sessão de apresentação das etapas do processo de avaliação e dos seus objetivos. No final da execução das etapas de avaliação os Avaliados foram comunicados sobre resultados das dimensões avaliadas e tiveram oportunidade de participar da elaboração do plano de desenvolvimento e capacitação.

As dimensões avaliadas foram abrangentes, buscando observar os profissionais na sua integralidade. No entanto, os instrumentos poderiam ser mais bem aproveitados se alguns aspectos fossem observados. Por exemplo, incluir avaliações do tipo 360° na análise de comportamento, aprimorar a comunicação

da certificação CPIM e dos conceitos e metodologias da APICS colocados como metas de desenvolvimento, adotar critérios quantificáveis na avaliação de desempenho e utilizar as competências sugeridas pela Empresa A no lugar daquelas apresentadas pela Empresa B. Além da melhor adequação dos instrumentos de avaliação, a continuidade do processo de avaliação com a inclusão da avaliação de desempenho periódica, utilizando critérios quantificáveis e mensuráveis, acordados previamente com os profissionais também contribuiriam para a melhoria do processo de avaliação. Porém, apesar destas observações e considerações, os objetivos na perspectiva da empresa – selecionar os profissionais aptos a exercer as funções e elaborar um plano individual de capacitação e desenvolvimento – foram alcançados.

De maneira geral, o processo de avaliação parece ter sido bem elaborado e executado, apesar de ter aspectos que poderiam ser melhorados, conforme observado anteriormente. Os profissionais Avaliados, em sua maioria, também perceberam o processo de avaliação como benéfico para o desenvolvimento profissional e pessoal, porém é possível perceber que as ações decorrentes do processo de avaliação deixaram a desejar. Este é um fator crítico que pode vir a comprometer o alcance dos objetivos propostos. É recomendável que seja retomado o processo de acompanhamento dos planos de desenvolvimento e capacitação.

O escopo do trabalho se limitou à análise do processo de avaliação e dos resultados obtidos na perspectiva dos envolvidos, principalmente dos Avaliados. Vários assuntos se encontram além dos limites do escopo proposto para a execução deste trabalho. No entanto, alguns são limítrofes, podendo até mesmo invadir o escopo proposto em alguns momentos. Um deles é a análise das decisões individualizadas de deslocamento de profissionais para exercer outras funções e a forma como foram tomadas tais decisões. Outro é a verificação da melhora de desempenho dos profissionais a partir do processo de avaliação, sendo esta prejudicada pela falta de um acompanhamento sistemático dos profissionais no exercício das funções na Empresa A. Um terceiro assunto pode

ser a verificação dos resultados, nas operações ou em termos de retornos financeiros, antes e depois do processo de avaliação. Mas, é bom lembrar que a proposta deste trabalho foi analisar os motivos que levaram a realizar o processo de avaliação, a sua elaboração e execução, e verificar o alcance dos objetivos na perspectiva das pessoas envolvidas, principalmente dos Avaliados.

Outros aspectos menos evidentes também foram deixados à margem da análise no presente trabalho. Entre esses, os apresentados a seguir merecem destaque:

- A questão da diversidade cultural regional da Empresa A. Os profissionais Avaliados trabalham, moram e tem origem em diferentes regiões do Brasil. Cada região pode apresentar diversos traços culturais, em parte devido a formação étnica diversificada que se encontra no Brasil (MOTTA, 1997, p. 53). As relações pessoais em cada uma das 27 unidades da federação no Brasil são distintas (CIAFFONE, Andréa, 2003, p. A14).
- A interferência dos estilos pessoais nos processos de avaliação. Cada pessoa pode apresentar diferentes estilos de comportamento motivacional (BERGAMINI, 1997, p. 113) que podem interferir na percepção das pessoas ao realizar avaliações, principalmente, na opinião dos avaliadores em relação aos avaliados.
- O estabelecimento de remuneração com base nas avaliações realizadas. Tanto em termos da parcela fixa do salário quanto da parcela variável. Para realizar este estudo, podem ser utilizadas as obras de Bergamini (1983) e Hipólito (2001).

A abordagem destes aspectos pode ser feita em outro momento, como trabalho futuro. Desta forma, pode ser ampliado o conhecimento sobre as avaliações de pessoas nas organizações em geral e nas organizações brasileiras em particular.

O trabalho ora iniciado também cria oportunidades para a retomada no futuro, por exemplo, através da verificação da execução efetiva dos planos de desenvolvimento e capacitação, ou através de acompanhamento da evolução de carreira dos Avaliados e os benefícios reais decorrentes do *feedback* recebido no processo de avaliação (por exemplo, promoção e criação de oportunidades). Outro fator que pode merecer atenção através de pesquisa é a efetividade das ações de desenvolvimento e sua contribuição para a preparação dos profissionais ao atendimento das demandas do exercício da função na Empresa A. Finalmente, a medição dos benefícios financeiros decorrentes deste processo de avaliação para a organização pode ser feita, porém com maior dificuldade, visto que a contribuição das pessoas, mesmo que reais, na maioria das vezes não são passíveis de valoração em termos financeiros em grandes organizações. As pessoas e seus recursos representam ativos intangíveis e a mobilização de suas competências nem sempre são refletidas nos fluxos de caixa de forma direta, sendo difícil estabelecer relações de causa-efeito. Entretanto, o valor dos profissionais nas organizações não pode ser desprezado. A seleção da equipe adequada e o seu desenvolvimento são essenciais para melhorar as competências e os desempenhos organizacionais, garantindo a manutenção ou a ampliação das vantagens competitivas para a empresa.

9. REFERÊNCIAS:

ALVESSON, Mats. *Methodology for close up studies: Struggling with closeness and closure*. Institute of Economic Research / Working Paper Series – Department of Business Administration / School of Economics and Management Lund University – Lund Sweden, 1999. Acesso 20 set. 2003 na WWW: [Http://www.lri.lu.se](http://www.lri.lu.se).

APICS – The educational society for resource management. *Apics dictionary*. APICS: Alexandria, 9ª ed., 1998.

APPELBAUM, Steven H.; HARREL, Vincent; SHAPIRO, Barbara. *The developmental assessment center: the next generation*. Career Development International. 1998, V.3, n.1, p.5-14. Acesso 02 ago. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>

BARBOSA, Allan C. Q.; FERAZ, Dalini M.; LOPES, Daniel P. T. *Competências nas organizações: O discurso e a prática na gestão de pessoas*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, GRT 510, 2002. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Heselid e ULRICH, Dave. *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. *Revista da Administração*, v.18, n. 2, p. 5 –11, Abr.-Jun. 1983.

BLIKSTEIN, Izidoro. *Técnicas de comunicação escrita* – São Paulo: Editora Ática, 2002.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: A model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1982.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. *Gestão de competências e gestão de desempenho*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 6, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CARRICK, Peter; WILLIAMS, Richard. *Development centres – a review of assumptions*. Human Resource Management Journal. 1999, V.9, n.2, p. 77-92. Acesso 01 ago. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>

CIAFFONE, Andréa. *Conhecer cultura local é fator decisivo para orientar as estratégias*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 06 jun. 2003. Caderno A, p. 14.

DELONG, Thomas J.; VIJAYARAGHAVAN, Vineeta. *Let's Hear It for B Players*. Harvard Bussiness Review, Boston 81(6), p.96-102. June, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas com Base em Competências*. In: DUTRA, Joel S. *Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas* – São Paulo: Editora Gente, 2001.

Empresa A. *Documentos Internos*. São Paulo, 2002.

Empresa B. *Documentos Internos*. São Paulo, 2002.

FERREIRA, Aurélio B. H. *Novo Aurélio Século XXI: O dicionário da língua portuguesa* / Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Renato G. *Buscando trabalho: posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação*. 2002 245p. Tese (Doutorado em

Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T. L. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In: FLEURY, Maria T. L. (org.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

JAQUES, E.; CASON, K. *Human capability: a study of individual potential and its application*. USA: Cason Hall & Co. Publishers, 1998 apud HIPÓLITO, José Antônio M. e REIS, Germano G. *A Avaliação como Instrumento de Gestão*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização* - São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

HIPÓLITO, José Antônio M. e REIS, Germano G. *A Avaliação como Instrumento de Gestão*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *As pessoas na organização* - São Paulo: Editora Gente, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKINSSON. *Strategic management: competitiveness an globalization: concept and cases*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

JORNADAS INTERNACIONAIS DE DEAUVILLE, 1, 1998, Deauville apud ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MCLAGAN, Patricia A. (1997) *Competencies: the next generation*. Training & Development, V.51, n.5, p. 40-47. Acesso 02 ago. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

MCCLELLAND, David C. *Testing for competence rather than for "intelligence"*. American Psychologist, V.28, n.1, p. 1-14. January. 1973

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRABILE, Richard; CALDWELL, David; O'REILLY, Charles (1987) *Soft skills, hard numbers*. Training, V.24, n.8, p. 53-56. Acesso 10 ago. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

MIRABILE, Richard J. (1997) *Everything you wanted to know about competency modeling*. Training & Development, V.51, n.8, p. 73-77. Acesso 01 ago. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

MOTTA, Fernando C. P. *Cultura e organizações no Brasil*. In MOTTA, Fernando C. P. e CALDAS, Miguel P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

NOWLIS, Stephen M., KAHN, Barbara E., DHAR, Ravi. *Coping with ambivalence: The effect of removing a neutral option on consumer attitude and preference judgments*. Journal of Consumer Research, V.29, n.3, p.319-334. Acesso 30 jul. 2003, Proquest Direct (ABI/INFORM Global) na WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb>.

PORTER, Michael, E. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REIS, Germano G. *Avaliação 360 graus – Um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. – Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. *Como fazer monografia na prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1990

TROCHIM, William M. K. (2000) *Likert Scaling*. Acesso 30 jul. 2003, na WWW: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/scallik.htm>.

WOODRUFFE, Charles. *Development and Assessment Centres*. 3.ed – London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2001.

YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2003.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – Questões utilizadas nas entrevistas

Questões de orientação para as entrevistas

- 1) Quais os objetivos da avaliação realizada? Montar plano de desenvolvimento em conjunto com os funcionários? Tomar decisões quanto à recolocação de profissionais? Demitir?
- 2) Como este processo de avaliação foi inserido dentro dos projetos desenvolvidos em 2001?
- 3) Na sua opinião, as competências utilizadas para fazer a avaliação estão compatíveis com as demandas das atribuições e responsabilidades dos Avaliados?
- 4) Como foi feita a comunicação para as pessoas envolvidas na avaliação?
- 5) Por que usar os módulos da APICS como forma de medir o desenvolvimento dos profissionais?
- 6) Na sua opinião, o processo utilizado pela Empresa B atende as expectativas?
- 7) O Relatório preparado pela Empresa B pode servir de subsídio para a tomada de decisão?

Perguntas dirigidas aos profissionais de RH:

- 8) Qual foi o papel de RH neste processo específico de avaliação?
- 9) Na sua opinião, as competências utilizadas para fazer a avaliação estão compatíveis com as demandas das atribuições e responsabilidades dos Avaliados?
- 10) Na sua opinião, as pessoas da empresa estão preparadas para realizar Avaliações de pessoas? Avaliações de desempenho? Avaliações de Competências?

ANEXO B – Pesquisa distribuída aos Avaliados



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

PESQUISA QUALITATIVA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE POTENCIAL E DESEMPENHO

Processo de avaliação realizada no primeiro semestre de 2002.

(Favor preencher, digitando, imprimir e enviar via malote para Carlos Augusto Essig)

INSTRUÇÕES:

Escolha a opção (somente uma) que melhor expressa a sua opinião sobre as afirmações de 1 a 7 abaixo.

- Opções: **Discordo Totalmente**; **Discordo**; **Nem Concordo, nem Discordo**; **Concordo** e **Concordo Totalmente**
- Marque um "X" no retângulo acima da opção escolhida.
- Dê a sua opinião em **todas as afirmações**. Não deixe nenhuma em branco.
- Utilize o espaço abaixo das opiniões para adicionar **Comentários**.

1) A avaliação de potencial (entrevista e simulações em grupo) realizada pela empresa contratada (Empresa B) revelou meus pontos fortes e fracos.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

2) O feedback fornecido pela empresa contratada (Empresa B), após a entrevista e as simulações, está me ajudando na carreira profissional.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

3) Após o Processo de Avaliação ficou claro para mim qual o perfil profissional que a empresa (Empresa A) deseja para ocupar a função.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

ANEXO B – Pesquisa distribuída aos Avaliados (continuação)

- 4) O plano de desenvolvimento e capacitação (matriz de capacitação) elaborados estão de acordo com o perfil profissional de programação de produção que a empresa (Empresa A) deseja.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

- 5) De maneira geral estou satisfeito com o processo de avaliação realizado e as ações dele decorrentes (plano de capacitação e desenvolvimento, acompanhamento anual, entre outros).

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

- 6) Tenho informações sobre os conceitos e metodologias ensinados e utilizados pela APICS (módulos BSCM, MPR e DSP).

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:

- 7) Os conceitos e metodologias da APICS podem ajudar no trabalho e no entendimento das ferramentas de programação de produção usadas na empresa (SPL, SPA e Política de Estoques).

Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Comentários:



Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Obrigado por fornecer a sua opinião!

ANEXO C – Mensagem para informação/orientação aos pesquisados

Mensagem: Pesquisa de opinião sobre processos de avaliação – FGV

Senhores,

Estou realizando um trabalho para o curso de mestrado da Fundação Getúlio Vargas. Neste trabalho, será feita uma análise dos processos de avaliação de potencial e de desempenho de profissionais, como a realizada no primeiro semestre de 2002 na Empresa com vocês, que executavam determinadas funções época. (No total do processo foram avaliados 30 profissionais)

Anexo a esta mensagem encontra-se um arquivo com a pesquisa a ser preenchida. Esta pesquisa tem o objetivo de coletar opiniões sobre o processo de avaliação citado e a capacitação nos módulos da APICS. Estas opiniões servirão como informações para o trabalho do curso da Fundação Getúlio Vargas.

Instruções para preencher a pesquisa:

No arquivo Excel encontram-se duas planilhas, uma, denominada “Exemplo”, que apresenta o modelo de preenchimento e outra com nome de “Pesquisa”, que deve ser preenchida com as devidas opiniões.

A pesquisa consiste em opinar sobre sete (7) afirmações que serão apresentadas. Para dar maior liberdade às opiniões, e preservar o sigilo de identidade, peço que todos preencham a pesquisa digitando no próprio arquivo e o imprimindo. As duas (2) folhas impressas que compõem a pesquisa devem ser encaminhadas via malote usando um envelope padrão da empresa novo e sem identificações anteriores. Os malotes devem ser endereçados para Carlos Augusto Essig, sem indicação de remetente. (As respostas não devem ser enviadas por e-mail em hipótese alguma). Tanto o nome da empresa quanto o nome dos senhores não constarão no trabalho. Em caso de dúvida, entrar em contato pelo ramal 4478.

Informações adicionais:

Por parte da empresa, o Diretor Executivo de Administração e o Gerente de SCM, estão acompanhando a metodologia e o trabalho de pesquisa. Para manter o anonimato dos participantes da pesquisa está sendo respeitada a regra de não publicação dos nomes dos avaliados em hipótese alguma.

Lembro que o objetivo desta pesquisa é o trabalho para o curso da Fundação Getúlio Vargas. Não existe vínculo com os processos utilizados pela empresa, como a Pesquisa de Opinião ou qualquer outro instrumento de pesquisa utilizado com os seus funcionários. Mas, caso as informações da pesquisa forem consideradas relevantes poderão ser utilizadas pela empresa.

As suas opiniões são muito importantes para que sejam feitas análises e recomendações referentes a processos de avaliação em geral.

Desde já agradeço a atenção e a colaboração de todos.

Carlos Augusto Essig

ANEXO D – Exemplo para responder a pesquisa



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

EXEMPLO

(para responder a pesquisa clique na planilha "Pesquisa")

Pesquisa qualitativa sobre o desempenho de times de Futebol no Brasil.

INSTRUÇÕES:

Escolha a opção (somente uma) que melhor expressa a sua opinião sobre a afirmação 1 abaixo.

- Opções: **Discordo Totalmente**; **Discordo**; **Nem Concordo, nem Discordo**; **Concordo** e **Concordo Totalmente**
- Marque um "X" no retângulo acima da opção escolhida.
- Dê a sua opinião em **todas as afirmações**. Não deixe nenhuma em branco.
- Utilize o espaço abaixo das opiniões para adicionar **Comentários**.

Afirmação	Opção	Opinião	Comentário
1) O "meu time" é um dos melhores do Brasil.	<div> <div>Discordo Totalmente</div> <div>Discordo</div> <div>Nem Concordo, nem Discordo</div> <div>X</div> <div>Concordo</div> <div>Concordo Totalmente</div> </div>		
Comentários: Eu acho que o meu time é um dos melhores, porque ele está entre os primeiros na classificação do Campeonato Brasileiro deste ano.			

Não é necessário imprimir e enviar esta folha.

ANEXO E – Certificação CPIM/APICS

INFORMAÇÕES SOBRE A CERTIFICAÇÃO CPIM – APICS

Esta descrição foi baseada nas informações constantes no *site*³³ da Associação Brasileira de Administração Industrial (ABAI), instituição que representa a APICS³⁴ - American Production and Inventory Control Society – no Brasil.

✓ Basics of Supply Chain Management (BSCM)

Módulo que abrange de forma superficial os conceitos abordados com mais profundidade nos demais módulos da certificação, serve como base e é pré-requisito para submeter-se aos demais módulos.

Objetivo: Introdução aos conceitos de Gestão da Cadeia de Suprimentos e de Gestão de Materiais. Visão geral das técnicas e metodologias de planejamento e controle dos recursos nos processos industriais, gestão dos estoques, qualidade e noções de *Just-In-Time*.

Benefício: Adquirir uma visão geral dos diversos componentes do processo de gestão de recursos, e de como as diversas áreas da empresa devem atuar integradamente para aumentar a competitividade da empresa.

Público-alvo: Profissionais da área de logística, comercial, industrial e consultores que suportam a implantação de sistemas aos processos nesta área, e chefias de todas as áreas da empresa.

Tópicos abordados: Introdução ao *Supply Chain Management*; Previsão da Demanda; Planejamento Mestre; Planejamento da Requisição de Materiais; Gerenciamento das Capacidades e Controle da Produção; Fundamentos sobre Gerenciamento de Estoque; Gerenciamento de Estoque; Distribuição Física; Gerenciamento da Qualidade e das Compras; Manufatura *Just-In-Time*.

³³ Site da ABAI <http://www.abai.com.br>.

³⁴ Site da APICS <http://www.apics.org>.

ANEXO E – Certificação CPIM/APICS (continuação)

✓ **Master Planning of Resources (MPR)**

Tido na empresa como segundo módulo necessário no caminho de obtenção da certificação, pois possibilita o entendimento dos conceitos mais amplos usados no planejamento de produção e em toda a *Supply Chain*.

Objetivo: Abordar os ciclos do planejamento estratégico e seus conceitos, desde o gerenciamento da demanda e suas previsões, o planejamento dos volumes de produção (SROP), do mix de produtos (MPS) e sua distribuição (DRP), e a validação destes planos contra a capacidade instalada nos vários ambientes industriais.

Benefício: Mostrar a importância do planejamento ao longo e médio prazos e sua formalização, para o sucesso da empresa.

Público-alvo: Profissionais da área de logística, comercial, industrial e consultores que suportam a implantação de sistemas aos processos nesta área.

Tópicos abordados: Processo de Planejamento do Negócio; Previsão da Demanda ; Planejamento da Distribuição ; Gerenciamento da Demanda e Serviços ao Cliente ; Processo de Planejamento de Vendas e Operações ; Processo de Programação Mestre ; Gerenciando o Processo de Programação Mestre ; Validando o Plano e a Medição das Performances

✓ **Detailed Scheduling and Planning (DSP)**

Objetivo: Analisar os processos de planejamento detalhado de materiais de capacitação necessária ao atendimento das demandas (MRP e CRP), gerenciamento dos estoques e relacionamento com fornecedores.

Benefício: Explorar os mecanismos de cálculo do MPR e do CRP e os diversos tipos de relacionamento entre clientes e o uso dos sistemas e processos existentes na empresa.

ANEXO E – Certificação CPIM/APICS (continuação)

Público-alvo: Profissionais da área de logística, comercial, industrial e consultores que suportam a implantação de sistemas aos processos nesta área.

Tópicos abordados: Gerenciamento de estoque; Planejamento das Ordens Gerenciamento de Estoque; Serviços ao Cliente; Informações Utilizadas no Processo de Planejamento de Materiais; Mecânica do MPR; Os princípios Utilizando os Outputs do MPR; Processo de Detalhamento do Planejamento das Capacidades; Mecânica das Capacidades: Estabelecendo Relacionamento com os Fornecedores; Relacionamento com os Fornecedores e Planos de Compras.

Os demais módulos para obter a certificação CPIM são o SMR e ECO. Não estão listados como necessários para atingir o grau de desenvolvimento solicitado aos profissionais, pois os seus objetivos são entendidos pela empresa como não necessários para que os programadores de produção executem as suas atribuições:

✓ Strategic Management of Resources (SMR)

Objetivo: Explorar o relacionamento dos sistemas e tecnologias existentes e emergentes com a estratégia de manufatura, discutindo o alinhamento dos recursos com o plano estratégico, a configuração e a integração dos processos operacionais ao plano, o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de mudanças.

✓ Execution and Control of Operations (ECO)

Objetivo: Explorar o processo de programação da produção em ambientes tradicionais e JIT, as maneiras de melhorar a qualidade e os processos, e a avaliação da performance da qualidade e dos processos da empresa.

ANEXO F – Plano de capacitação e desenvolvimento

EMPRESA A

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Nome:	Nº Pessoal:
Unidade:	Cargo: Data:

SÍNTESE DE RESULTADOS

Avaliação	Não Atende	Atende Parcialmente	Atende Plenamente	Excede	
Características Individuais:					
Formação / Conhecimentos:					
Desempenho:					
Potencial:					
	1	2	3	4	5

Pontos Fortes	Pontos a Desenvolver

Oportunidades de Desenvolvimento	Ações de Desenvolvimento	Quando

Superior Imediato

Colaborador