



## AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO: OS PARÂMETROS-CHAVE

Ludimila Ramos Moreira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Rio de Janeiro

Agosto de 2012

# AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO: OS PARÂMETROS-CHAVE

Ludimila Ramos Moreira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Prof. Thiago Borges Renault, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

AGOSTO DE 2012

Moreira, Ludimila Ramos

Avaliação de Capital Humano: Os Parâmetros-Chave /  
Ludimila Ramos Moreira – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE,  
2012.

X, 105 p.: il.; 29,7 cm

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de  
Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 85-89.

1. Avaliação de Capital Humano 2. Avaliação de  
desempenho 3. Avaliação de Competências I. Fonseca,  
Marcus Vinícius de Araújo. II. Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção.  
III. Título.

## AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Marcus Vinícius, por ter acreditado na “potência” de mais uma aluna e, principalmente pelo direcionamento com toda a delicadeza e sabedoria, me fazendo perceber o melhor caminho para a minha dissertação.

Ao prof. Dr. Marcos Cavalcanti, pelas valiosas considerações durante as disciplinas do programa de mestrado e por fazer parte da banca examinadora de minha dissertação.

Ao prof. Dr. Thiago Renault, por ter aceitado o convite de fazer parte da banca examinadora desta dissertação.

À secretaria do programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, pelos esclarecimentos e orientações.

À Gláucia Araripe, pela atenção e cuidado durante a organização das ideias e do texto.

Ao Edécio Ribeiro Brasil e à Tatyana Oliveira, pelas contribuições e pela validação do conteúdo presente no estudo de caso deste trabalho, à Luciana Santos Oliveira e à Evelyn Aguiar.

Ao meu pai, Joaquim F. da S. Moreira, pela dedicação e preocupação com a minha educação. À minha mãe, Maria de Fátima Ramos Moreira, que me serviu de inspiração em minhas iniciativas de pesquisa acadêmica e à minha irmã, Raquel.

Ao meu marido, Victor H. Meirelles de Azevedo, pelo incentivo, pela paciência e pelas orientações ao longo do caminho, me ajudando a tornar este trabalho uma realidade.

Aos meus amigos de mestrado, em especial à Marta Moeckel Lustosa, Priscila de Jesus Freitas Pinto, Luiz Gustavo Oliveira e Hudson Mendonça, que estiveram ao meu lado em diversas fases desde a primeira aula na disciplina Inovação nas Organizações até os ajustes finais deste trabalho.

Ao Ronei Recker, amigo e colaborador, para que esta iniciativa pudesse acontecer.

*Adoramos a perfeição, porque não a podemos ter; repugna-la-íamos, se a tivéssemos.  
O perfeito é desumano, porque o humano é imperfeito. (Bernardo Soares)*

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## AVALIAÇÃO DE CAPITAL HUMANO: OS PARÂMETROS-CHAVE

Ludimila Ramos Moreira

Agosto/2012

Orientador: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Programa: Engenharia de Produção

Neste trabalho, é apresentado um estudo de caso sobre o modelo de avaliação por competências, presente em uma grande organização e sua correlação com as metas e estratégia organizacional. Esse caso é confrontado com os conceitos de competências, gestão de desempenho e estratégia organizacional, tendo em vista que o alinhamento entre esses pilares se faz necessário para a construção e aplicação de um modelo eficaz de avaliação do capital humano. A confrontação tem como suporte uma revisão bibliográfica, considerando os principais aspectos de inter-relação com estratégia empresarial, competências e avaliação de desempenho. O objetivo principal está vinculado à complexidade encontrada na mensuração do desempenho do capital humano e sua aplicação no dia a dia das organizações. Ou seja, de que forma utilizar os resultados encontrados na avaliação do capital humano, e, também, empregá-los como fatores de contribuição junto aos demais processos relacionados à gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, com os objetivos estratégicos da organização.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

## HUMAN CAPITAL ASSESSMENT: THE KEY-PARAMETERS

Ludimila Ramos Moreira

August/2012

Advisor: Marcus Vinícius de Araújo Fonseca

Department: Industrial Engineering

This paper presents a case study on the competency assessment model present in a large organization and its correlation with the company's goals and organizational strategy. This case is confronted with the concepts of competencies, performance management and organizational strategy, given that the alignment among these pillars is necessary for the construction and application of an effective human capital assessment model. The confrontation is supported by a literature review considering the main aspects of interrelation with corporate strategy, competencies and performance appraisal. The main objective is linked to the complexity found in the measurement of human capital performance and its application in everyday life of organizations. That is, how to use the results found in the human capital assessment. And how is it possible to do so in order to contribute to other processes related to human resource management and, consequently, to the organization's strategic goals.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	OBJETIVO	1
1.2	JUSTIFICATIVA	2
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	3
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	6
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>8</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	8
2.2	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO	9
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA	16
2.4	CAPACIDADE ESTRATÉGICA	18
2.5	USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO HUMANO	19
2.6	FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	21
2.6.1	Competências organizacionais e essenciais	21
2.6.2	Competências dos indivíduos	23
2.6.3	Fases de conceituação de competências	30
2.7	MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O CICLO DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	31
2.8	GESTÃO DE DESEMPENHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	35
2.8.1	<i>Feedback</i>	39
2.8.2	Perspectiva do avaliador	44
2.8.3	Perspectiva do avaliado	45
2.8.4	Avaliação 360 graus	47
2.8.5	Adequação do conteúdo da tarefa às competências reais	48
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	<b>50</b>
3.1	JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA: ESTUDO DE CASO	50
3.2	COMPONENTES DO PROJETO DE PESQUISA	52
3.3	O PLANEJAMENTO DE ESTUDO DE CASO	52
3.4	A COLETA DOS DADOS	53
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	54
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>56</b>
4.1	EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO	56

4.2	PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	57
4.2.1	Gestão de talentos	58
4.2.2	Dinâmica do processo de avaliação	59
4.2.3	Avaliação de competências	61
4.2.4	Comitê de Carreira e Sucessão	65
4.2.5	Potencial	67
4.2.6	Matriz de competências	69
4.2.7	Planejamento Sucessório	71
4.2.8	Etapa de <i>feedback</i>	72
4.2.9	Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)	73
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>82</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
	APÊNDICE I – GUIA DE <i>FEEDBACK</i>	90
	APÊNDICE II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO	97

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Boas métricas e sua relação com a melhoria dos resultados da empresa a longo prazo	4
Figura 2 – Traduzindo Visão e Estratégia: quatro perspectivas	14
Figura 3 – Processo estratégico	17
Figura 4 – A árvore do desempenho	23
Figura 5 – Conceitos sobre competência	30
Figura 6 – Efeitos da reflexão e <i>feedback</i> no desempenho da atividade (Estudo 1)	42
Figura 7 – Gestão de Talentos	58
Figura 8 – Competências	63
Figura 9 – Escala de avaliação de competências	64
Figura 10 – Potencial	68
Figura 11 – Matriz de Avaliação do Empregado	70
Figura 12 – Macroprocesso de avaliação de carreira	72
Figura 13 – Ciclo contínuo de Carreira e Sucessão	73

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – O vocabulário da estratégia	11
Tabela 2 – Capacidades estratégicas e vantagem competitiva	18
Tabela 3 – Competências do Profissional	24
Tabela 4 – Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas	34
Tabela 5 – Alguns benefícios resultantes de um sistema de gestão de desempenho bem desenhado e executado	37
Tabela 6 – Exemplo de pontuação em avaliação de competências para <i>staff</i> no ciclo 2011 de Carreira e Sucessão	70

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as organizações têm se adaptado e estabelecido condições para alcançar o sucesso e sobreviverem às mudanças de toda a natureza. Atualmente, a competição global afeta grande parte delas, fazendo com que o principal objetivo seja permanecerem competitivas nesse contexto. Para ajustarem-se a tais transformações, as empresas desenvolvem estratégias capazes de preparar cada parte delas à melhor adaptação possível, impulsionando-as a atuar de forma mais eficiente em cada contexto (ANDRÉS *et al.*, 2010).

Um dos fatores para a obtenção do sucesso de uma organização é a visão estratégica da inovação, a qual considere uma abordagem holística que abranja as dimensões dos processos, das tecnologias, do mercado, da construção de parcerias e das pessoas (MAGALHÃES, 2007). Seus recursos humanos são um componente fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos e cada esforço precisa ter como direcionador a adaptação dos funcionários às novas exigências das organizações (ANDRÉS *et al.*, 2010).

E, para se alcançar esse objetivo, faz-se necessário o acompanhamento dessa adaptação por meio de um processo de gestão de desempenho humano, o qual envolve a avaliação do capital humano. Tal apreciação deve ter como um de seus produtos finais o desenvolvimento das pessoas, pois elas constituem um dos pilares que formam o sistema organizacional. É por meio delas que os processos, as tecnologias, a abordagem de mercado e as parcerias serão implantados e executados.

Não há processos sem que haja pessoas pensando-os e realizando sua gestão, assim como não há tecnologia sem que indivíduos a aceitem e a tornem bem-sucedida. O fator humano também está por detrás do estabelecimento de parcerias e no planejamento da estratégia. Não considerar a importância de sua avaliação e acompanhamento é ignorar as possibilidades de realização das pessoas.

## 1.1 OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo apresentar e discutir os parâmetros-chave que estão envolvidos no processo de avaliação do capital humano, correlacionando-os à

estratégia empresarial, por meio do levantamento e análise de métodos e perspectivas sobre a mensuração de desempenho nas organizações e à gestão por competências, bem como por meio de um estudo de caso em uma grande organização do setor de mineração.

### **Objetivos específicos**

- I. identificar os desafios organizacionais no desenvolvimento de uma abordagem de gestão do desempenho humano;
- II. identificar os benefícios da aplicação de uma abordagem de mensuração do desempenho humano;
- III. demonstrar a necessidade de estruturação de um processo de gestão de desempenho;
- IV. analisar a abordagem de gestão de desempenho humano em uma grande organização do setor de mineração, a partir de estudo de caso.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

As organizações necessitam – mais do que qualquer outro empreendimento humano – de processos de mensuração efetiva de vários parâmetros, por se tratarem de entidades complexas, que devem estruturar seus elementos para que atuem com o alinhamento apropriado para se chegar aos resultados desejados. O alcance dessa coordenação entre suas partes somente é possível por meio do uso de métricas de desempenho (SPITZER, 2007).

A competitividade presente no mercado, em conjunto com o alto dinamismo, faz com que a manutenção do sucesso seja um grande desafio para qualquer liderança. Para Spitzer (2007), o imperativo do negócio não é, simplesmente, obter um desempenho excelente, mas sim, possuí-lo de forma consistente. E isso é possível por meio do uso de métricas de desempenho, que deixa de ser opcional e passa a ser item obrigatório para a sobrevivência da organização (SPITZER, 2007).

Dentre tais métricas nas organizações, encontra-se a avaliação de desempenho de pessoas, processo cuja coordenação pertence à área de Recursos Humanos e que envolve indivíduos nos papéis de avaliadores e avaliados. Essa é uma ação contínua e polêmica, que gera diferentes tipos de expectativa nas pessoas, pois, em grande parte dos casos, seu resultado final está diretamente relacionado à remuneração e à meritocracia.

Geralmente, não há mecanismos claros para a operacionalização da avaliação de desempenho, o que faz com que haja margem para a subjetividade e distorções acerca da atuação dos indivíduos – ao invés de percepções correlacionadas a objetivos previamente estabelecidos.

Em um mundo globalizado – e em busca por melhores resultados –, ferramentas de gestão de desempenho que tenham capacidade para integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são objeto de desejo das organizações. E, apesar do número de ferramentas existentes e implantadas, são poucas as que possuem processos de avaliação de desempenho reconhecidamente eficazes e eficientes (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Adicionalmente, o interesse na compreensão acerca do valor do capital humano vem crescendo cada vez mais. Prova disso é que as organizações voltam suas atenções para os modelos de gestão de desempenho e conseqüente busca pelo aperfeiçoamento das métricas que os avaliam – tanto em empresas públicas quanto em empresas privadas. Por conseguinte, a reflexão sobre esse tema, aliada aos estudos sobre estratégia organizacional e à gestão por competências, mostra-se indispensável ao desenvolvimento de uma abordagem para gestão de desempenho humano nas organizações.

### 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A mensuração pode utilizar números, mas não se trata de números, e sim de percepção, compreensão e *insight*. Quando bem realizada, pode ter um grande impacto positivo e transformacional na organização (SPITZER, 2007).

A todo o momento, a liderança presente nas organizações lida com ativos intangíveis, “como a aptidão das pessoas que trabalham em sua equipe ou as relações que mantêm com clientes e fornecedores”, evidenciando, cada vez mais, a dificuldade e importância em mensurá-los (SVEIBY, 2000, p.66). A reflexão sobre o melhor método para a mensuração do capital humano é crucial para que sejam corrigidos os custos sociais ocultos – como, por exemplo, a má distribuição dos recursos disponíveis e remuneração inadequada aos colaboradores –, provenientes da distorção de seu significado.

Quando não utilizado da forma adequada, o processo de avaliação de desempenho humano pode repercutir negativamente na organização e contribuir com comportamentos contraproducentes, bem como aumento da competitividade em detrimento da cooperação e colaboração na equipe. Portanto, compreender a melhor abordagem de gestão de desempenho do capital humano na organização e sua importância nas esferas estratégica, tática e operacional é fator imprescindível para o alcance dos objetivos estratégicos.

Hauser e Katz (1998) mostraram, com base em sua experiência e na literatura, o quanto as métricas influenciam as tomadas de decisões. Esses autores mencionam que as métricas são desenvolvidas de acordo com o que a empresa deseja que seja mensurado, mesmo que o resultado final não seja bom para ela.

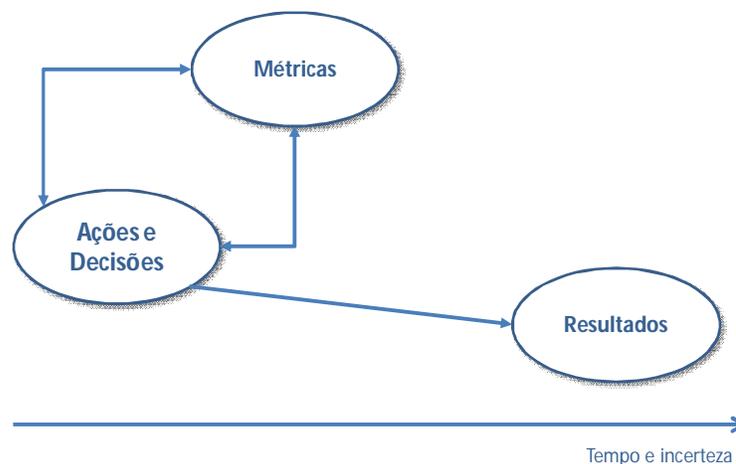


Figura 1 – Boas métricas e sua relação com a melhoria dos resultados da empresa a longo prazo  
Fonte: Adaptado de HAUSER E KATZ (1998)

As métricas podem ser boas se as ações e decisões que as influenciam contribuem, também, para o aumento dos resultados esperados pela empresa a longo prazo, como exibido na Figura 1 (HAUSER; KATZ, 1998).

O estabelecimento de métricas para o capital humano deve estar relacionado à estratégia organizacional. O cuidado no seu desenvolvimento deve considerar o efeito – daquilo que é medido – no comportamento dos indivíduos que realizam o acompanhamento de seus resultados, visando evitar comportamentos negativos.

A identificação pura e simples do capital humano não necessariamente implica que ele seja mensurado. Conforme mencionado, há grande dificuldade em se estabelecer métodos e técnicas confiáveis para a avaliação de pessoas.

Sob essa perspectiva, destacam-se os métodos não econômicos de mensuração, os quais podem estar relacionados com duas modalidades de capital humano: o formal e o real. O primeiro será medido segundo indicadores como: realização de treinamento, anos de formação acadêmica e número de anos em determinado cargo. O segundo pode ser medido por meio de entrevistas, testes ou avaliações. Diferentemente dos métodos de avaliação econômica, os não econômicos não ressaltam os custos diretos e indiretos de treinamento, nem o retorno do investimento – seja ele de tempo ou de dinheiro (WESTPHALEN, 1999).

Os métodos de avaliação econômica, quando voltados às pessoas, parecem ser um intento em lidar com o capital humano. Utilizam a mesma abordagem adotada com os ativos tangíveis, correlacionando-o a custos e investimentos, na tentativa de cálculo de sua depreciação, como se fosse avaliação de um bem concreto como um imóvel, por exemplo. No entanto, mesmo os métodos não econômicos, muitas vezes, se valem da lógica da Era Industrial, associando a avaliação dos intangíveis à análise de resultados isolados.

Apesar de ser possível perceber maior valorização do capital humano pelas organizações e pelo mercado de trabalho, ainda assim sua avaliação representa grande desafio. A aderência das métricas à estratégia da organização e responder às perguntas: O quê? Quando? Quem? Por quê? Onde? Como? Quanto?<sup>1</sup> demonstram ser fatores de

---

<sup>1</sup> Ferramenta gerencial 5W2H ou 4Q1POC. Método que permite definir, de forma mais clara, um problema, uma causa ou uma solução (MEIRA, 1999).

suporte para o início da elaboração de um modelo para a avaliação do capital humano. Juntamente a isso, é importante considerar a complementaridade de métodos, com o objetivo de ampliar a abrangência da gestão de desempenho humano – evitando o excesso da utilização de uma só abordagem e conseqüente atribuição de causalidade simplista –, fato justificável em razão da complexidade e do teor de subjetividade inerente às características dos indivíduos.

Pode-se frisar que a avaliação do desempenho humano é uma das situações presentes na organização, em que a tentativa de mensurar o intangível aparece de forma mais clara. No entanto, é reconhecida a importância em se identificar as diferenças entre os indivíduos, mas como fazê-la? Qual seria o melhor método para se avaliar as pessoas? É possível mensurar esse capital intangível? Há uma série de perguntas ainda sem respostas e uma variedade de métodos utilizados nas organizações com esse intuito. A premissa principal é: reconhecer o diferencial de determinados indivíduos e, para que isso seja possível, construir um modelo justo para identificar as características de cada um dentro do contexto organizacional. Além das metas de produção objetivas e quantificáveis, avaliar o ‘a mais’ que essas pessoas trazem é algo desafiador e difícil.

A criação de uma abordagem que atenda tanto aos objetivos quantificáveis, quanto aos de desempenho de difícil mensuração é algo a ser buscado e que não se pode traduzir de forma simplista. A ênfase da discussão deve considerar a utilização de abordagem multimétodos e multicritérios para a construção de um modelo de gestão do desempenho humano completo e adaptável a diversas realidades.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Tendo em vista a proposta do trabalho, o desenvolvimento deste estudo está distribuído em cinco capítulos:

- O capítulo 1 consta da introdução, contendo objetivo, justificativa, relevância do estudo e estrutura do trabalho.
- O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, a qual estabelece correlação entre desempenho e estratégia organizacional, bem como discorre sobre o desenvolvimento de indicadores, especialmente em relação ao capital humano. Ainda nesse capítulo, institui-se uma correspondência entre as competências organizacional e individual e

avaliação do capital humano, tendo em vista o fato de que são assuntos complementares. O modelo de competências pode prover insumos para a definição do que é esperado em termos de desempenho para as diferentes posições presentes na organização. Finalmente, são expostos: ciclo de desenvolvimento de pessoas na organização e conceitos sobre gestão de desempenho.

- O capítulo 3 introduz o método da pesquisa, contendo a justificativa para a escolha do estudo de caso, apresenta os componentes do presente projeto, planejamento do estudo, discorre sobre a coleta de dados e limitações do método.

- O estudo de caso será descrito no capítulo 4.

- A análise e discussão dos resultados são expostas no capítulo 5.

- O capítulo 6 encerra o trabalho com a conclusão.

Finalmente, são listadas as referências bibliográficas e, como apêndices: o guia de *feedback* – utilizado na empresa, objeto do estudo de caso –; e apresentação do contexto do setor de mineração.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O processo de avaliação de desempenho no âmbito das organizações está diretamente relacionado ao direcionamento estratégico, bem como às ferramentas por elas utilizadas para realizar o acompanhamento de suas ações, tendo em vista sua visão de futuro. Analogamente à organização, para que seja possível garantir que um navio esteja no rumo correto, é necessário se certificar de que as coordenadas estão sendo seguidas, ou seja, que as ações realizadas estejam coerentes com as metas de longo, médio e curto prazos. Nas organizações, esse acompanhamento pode ser realizado por meio de indicadores que atuam como uma bússola, que se guia nos referenciais de localização terrestre para que a viagem chegue ao destino traçado inicialmente.

Mesmo que haja mudanças no rumo ao longo do caminho, elas são calculadas e medidas, visando sempre aos melhores resultados. E, nesse processo, o capital humano tem seu desempenho mensurado, partindo do princípio de que as organizações são formadas, também, por pessoas, que atuam como responsáveis pelo desempenho de atividades para guiar a empresa, de acordo com o direcionamento comunicado na estratégia.

O processo de acompanhamento é possível com a utilização de medidas de desempenho, que fornecem informações sobre o estado atual e qual é a lacuna para o estado desejado.

Durante o processo produtivo, o melhoramento da produção pode ser realizado por meio do desenvolvimento e aplicação de planos de ação. Para que isso seja possível, é necessário saber como essa produção se encontra atualmente. As prioridades, o direcionamento e a urgência de melhoramento serão determinados, até certo ponto, em decorrência do atual desempenho de uma operação. Todas as operações produtivas precisam de alguma medida de desempenho (SLACK *et al.*, 2002).

“Medida de desempenho é o processo de quantificar a ação, no qual ‘medida’ significa o processo de quantificação (...)” (SLACK *et al.*, 2002, p. 590). O termo *medida*, segundo Spitzer (2007), expressa aquilo que foi bem definido e que transmite confiança para que seu uso possa vir a abarcar a organização como um todo. Já o termo

*métrica* define o que foi validado para uso em toda a organização como uma medida-chave de desempenho organizacional. Spitzer (2007) acredita que a palavra *métrica* traga consigo a conotação de algo institucionalizado e difícil de ser modificado ou de ter seu uso excluído.

As ações estratégicas serão direcionadas pelas medidas de desempenho. E, apesar de terem sido, *a priori*, aplicadas aos recursos tangíveis, vêm sendo utilizadas no acompanhamento dos recursos intangíveis – ex.: informações, reputação e conhecimento (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 154) –, por meio de mensurações como: valor de uma marca, desempenho de indivíduos etc. As medidas de desempenho podem ser classificadas como medidas financeiras ou não financeiras.

As medidas de desempenho unicamente financeiras funcionaram bem na Era Industrial, mas estão fora de questão na dinâmica de mercados atual. Os tradicionais métodos financeiros de avaliação de desempenho perderam espaço para novas formas de medição. Na dinâmica global de mercados não há lugar para a mensuração somente de resultados financeiros que, por sua vez, expressam dados passados e não possuem ligação com o futuro, muito menos não os correlacionam a aspectos relacionados à inovação e desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1992).

A avaliação do capital humano deve considerar métodos que reflitam o potencial de desenvolvimento e valor das pessoas presentes na organização. O processo de avaliação que não esteja diretamente correlacionado à estratégia corre o risco da ineficácia – e consequente insucesso. As medidas de desempenho de pessoas devem refletir a estratégia e o que é esperado no ambiente de competitividade global.

## 2.2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO

O estabelecimento de medidas de desempenho requer alinhamento com a estratégia organizacional. Para que os profissionais de uma organização possam atuar conforme a visão e aquilo que é declarado como parte dessa estratégia, ela precisa ser expressa por meio de um apanhado de objetivos e medidas integrados, que sejam capazes de descrever os principais direcionadores de sucesso da organização (KAPLAN; NORTON, 1996).

Existe uma série de definições sobre estratégia e há diversas escolas com visões diferentes a seu respeito. De acordo com Johnson *et al.* (2007, p.45),

A estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*<sup>2</sup>.

Com base em Mintzberg (2010), o termo estratégia requer, dentre uma série de definições, especialmente cinco – denominadas como cinco Ps para a estratégia:

- Plano (*Plan*);
- Padrão (*Pattern*);
- Posição (*Position*);
- Perspectiva (*Perspective*);
- Manobra (*Ploy*).

A estratégia pode ser classificada como a coerência de um comportamento ao longo do tempo, ou seja, o estabelecimento de um **padrão**. E, também, como um **plano**, um curso de ação para o futuro. Segundo Mintzberg (2010, p.26), “as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado, o que pode ser chamado de estratégia pretendida e estratégia realizada.”

Nem sempre a estratégia pretendida será realizada; ao longo do caminho, há um ajuste às variáveis, especialmente àquelas presentes no ambiente externo. Um processo de avaliação estratégica pode ajudar nas correções de rumo e requer entendimento tanto do ambiente externo de negócios quanto dos recursos internos, competências e cultura da organização (MACMILLAN; TAMPOE, 2000).

A estratégia também pode ser considerada uma **posição**, quando há localização de um produto específico para determinado mercado – olhar com foco no mercado. E pode ser considerada **perspectiva**, quando o exame é interno, para dentro da organização e, ao mesmo tempo, para cima, com a grande visão da empresa. O último “P” da estratégia é o *Ploy* – **manobra** ou artimanha –, em que a estratégia seria um artifício para enganar o concorrente (MINTZBERG, 2010).

---

<sup>2</sup> *Stakeholders* são pessoas ou grupos que dependem da organização para alcançar suas metas e vice-versa (JOHNSON *et al.*, 2007).

É possível encontrar estratégia em vários níveis da organização. Entre elas (JOHNSON *et al.*, 2007):

- em nível corporativo – está relacionada ao escopo geral da organização e tende a refletir as expectativas dos “donos” – principais acionistas. Esse pode ser considerado o 1º nível, que replica o direcionamento para os demais patamares da estratégia.
- em nível empresarial – está relacionada à forma com que será direcionada e, geralmente, refere-se a questões relacionadas à escolha de quais produtos ou serviços devem ser desenvolvidos e de que forma atuar frente aos concorrentes. As decisões, nesse âmbito, estão relacionadas a uma unidade estratégica de negócios (UEN), ou seja, parte da organização é direcionada a um mercado externo distinto.
- em nível operacional (estratégias operacionais) – está relacionada à maneira a partir da qual as estratégias – corporativa e empresarial – são entregues, considerando-se processos, pessoas e recursos.

Há uma série de elementos que fazem parte da definição mais ampla de estratégia e que ajudam a comunicar as intenções da organização sobre seu modelo de atuação para dentro e para fora da organização (Tabela 1).

Tabela 1 – O vocabulário da estratégia

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
<b>Missão</b>	Propósito dominante em linha com os valores ou expectativas dos <i>stakeholders</i> .
<b>Visão ou intenção estratégica</b>	Posição futura desejada: a aspiração de uma organização.
<b>Meta</b>	Declaração geral de objetivo ou propósito.
<b>Objetivo</b>	Quantificação (se possível) ou declaração mais precisa da meta
<b>Capacidade estratégica</b>	Recursos, atividades e processos: alguns serão únicos e fornecerão “vantagem competitiva”.
<b>Estratégias</b>	Direção de longo prazo.
<b>Modelo de negócios</b>	Como produto, serviço e informações “fluem” entre as partes envolvidas.
<b>Controle</b>	O monitoramento de passos de ação para: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliar efetividade de estratégias e ações;</li> <li>▪ Modificar estratégias e/ou ações quando necessário.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de JOHNSON *et al.*, (2007, p. 49)

Desses elementos, destacam-se meta, objetivo e controle quando se aplica algum método de mensuração, seja dos resultados da organização, seja dos resultados de cada um de seus colaboradores. Independentemente do objeto a ser medido, o alinhamento estratégico é condição *sine qua non* para a implantação de métodos de avaliação com perspectivas de sucesso.

Até o final dos anos 70, os planos estratégicos eram utilizados pelas empresas como instrumento de previsão, coordenação e controle administrativos com linguajar financeiro; ou seja, tratavam da memória do desempenho das empresas, bem como das condições vivenciadas pela organização. Quase sempre, as projeções eram de crescimento, a partir de uma previsão de vendas, em que se assumia que o futuro seria a repetição otimista das experiências no passado (BERTERO, 1995).

O escopo da gestão estratégica é maior do que o de qualquer área operacional e está realcionado à complexidade resultante de situações ambíguas e não usuais, que têm como resultado consequências para toda a organização e não somente para uma determinada operação (JOHNSON *et al.*, 2007).

O objetivo principal da administração estratégica pode ser entendido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente externo, de maneira a assegurar a criação de valor para os acionistas e demais *stakeholders*. Existem diversos procedimentos que podem ser adotados por uma organização ao selecionar caminhos a serem seguidos. A administração estratégica é a responsável pelo desenvolvimento e implantação de suas diversas modalidades, dependendo de cada organização (BERTERO, 1995).

Mintzberg (2003) observa que há uma grande ênfase no planejamento formal, que tende a eliminar outras maneiras de se criar estratégia, como, por exemplo, as abordagens visionária e de aprendizagem. Como resultado, o que se encontra são organizações pouco flexíveis quando se deparam com incertezas. Por outro lado, as que possuem “visão” suficientemente robusta adaptam-se com maior facilidade às mudanças, pois têm maior capacidade para aprender.

Quando o planejamento estratégico é puramente formal, períodos de mudanças se transformam em turbulências. Ou seja, se a visão não é trabalhada na organização, e

há somente planos formais, então, qualquer mudança não prevista faz parecer que o “céu está caindo” (MINTZBERG, 2003, p.38).

A intensa competitividade exige das organizações melhorias contínuas em seus processos e produtos, ao mesmo tempo em que preconiza que tenham capacidade para introduzir produtos totalmente novos no mercado. A habilidade em inovar, melhorar e aprender está diretamente ligada ao valor da organização (KAPLAN; NORTON, 1992).

Kim e Mauborgne (2005) sugerem que, em qualquer processo de mudança, em especial, em processo de definição de estratégia, é necessário envolver todas as pessoas diretamente afetadas em um processo justo, reconhecido por todos os envolvidos, o que implica em maior disponibilidade para a mudança e consequente implantação da estratégia. Segundo Rego (2002)

A entrega à organização tem sua gênese em laços emocionais, gerando ‘confiança, apego e lealdade’, assim como actos de boa cidadania organizacional. Tais laços dependem, em medida considerável, do grau em que as pessoas sentem que são tratadas com justiça e respeito. (REGO, 2002, p.211).

A organização não pode ser vista somente sob o ponto de vista da alta administração e gerência média; ela é composta, também, por profissionais que formam seu corpo funcional e seus resultados dependem dos esforços de todos aqueles que pertencem à organização, direta ou indiretamente. As atitudes e os comportamentos das pessoas precisam ser vistos como parte integrante dos valores da empresa da qual fazem parte (KIM; MAUBORGNE, 2005).

O envolvimento de todos na execução da estratégia mostra-se como fator importante para seu sucesso. As pessoas influenciam a estratégia por meio de suas competências; portanto, não são como os demais recursos (JOHNSON *et al.*, 2007).

Visando tornar o processo de acompanhamento do desempenho organizacional efetivo, há uma série de métodos de mensuração que tem como propósito realizar o alinhamento das medidas de desempenho com a estratégia organizacional. Os métodos atualmente mais referenciados são o *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992), a Pirâmide de Desempenho – *Performance Pyramide* (KERSEENS-VAN DRONGELEN, 2000) – e o Prisma de Desempenho – *Performance Prism* (KENNERLY; NEELY, 2000). Entre esses, o BSC tem se tornado o mais difundido

(PRIETO *et al.*, 2006) e utilizado para organizar as diferentes perspectivas do desempenho nas organizações (FERNANDES *et al.*, 2006).

Para Kaplan e Norton (1996, p.68), “O *Balanced Scorecard* deve ser visto como a instrumentação de uma estratégia única”.

O *Balanced Scorecard* correlaciona, de forma direta, a estratégia organizacional às medidas de desempenho. Trata-se de um método que envolve quatro importantes perspectivas (Figura 2): a do cliente; a dos processos internos do negócio; a de aprendizagem e crescimento; e a financeira. Ao fornecê-las aos executivos – tomadores de decisão nas organizações –, o BSC limita o número de medidas e, conseqüentemente, o risco de se trabalhar com um volume muito grande de informação, auxiliando a direcionar as atenções para medidas que são críticas ao alcance dos objetivos estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1992).

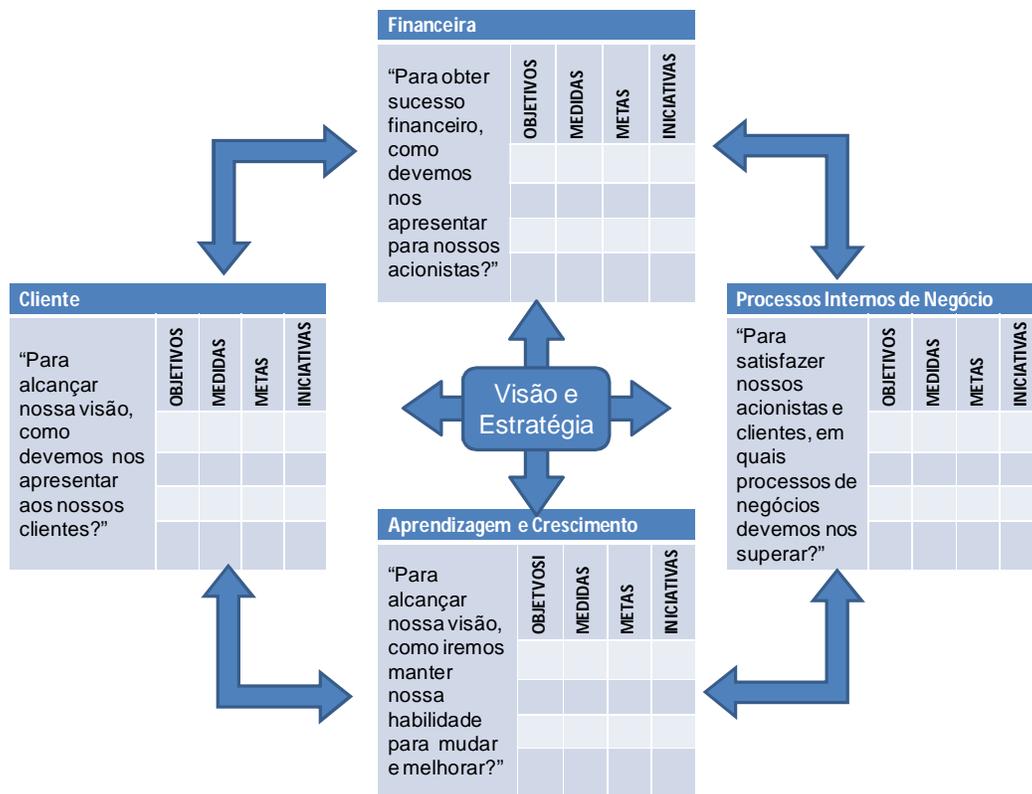


Figura 2 – Traduzindo Visão e Estratégia: quatro perspectivas  
 Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1992

O desenvolvimento de medidas de desempenho sem que haja o adequado alinhamento estratégico com a organização pode ter como resultados medidas ineficazes para os fins a que se propõe. Segundo Kennerly e Neely (2000), um sistema de medida de desempenho eficaz possui:

- métricas individuais que quantificam a eficiência e a eficácia das ações;
- um conjunto de medidas que permite o acesso ao desempenho da organização como um todo; e
- estrutura que suporte e habilite a aquisição, ordenação, análise, interpretação e disseminação dos dados.

De acordo com Spitzer (2007), comumente, o foco da mensuração nas organizações é muito tático, funcional e difuso, o que faz com que os executivos não trabalhem nas questões levantadas pelas medidas que realmente importam, ou que estejam conectadas de forma mais objetiva à estratégia organizacional. Selecioná-las corretamente é um desafio e precisa ser estudado com cautela e critério por parte da alta administração. “Medir algo que não é realmente importante para um *stakeholder*-chave é uma perda de tempo e recursos” (SPITZER, 2007, p. 70).

No entanto, muitas organizações são céticas em relação ao total de medidas que utilizam em suas operações, bem como aos critérios empregados para elaborá-las. E, como consequência, surge um grande número de medidas (KAPLAN; NORTON, 1992), o que não facilita o processo, tornando-o difuso e mais difícil de ser acompanhado.

Visando tornar o processo de mensuração dentro das organizações mais eficaz, objetivo e conectado à estratégia, o BSC possui como um dos principais benefícios a sintetização, em um único relatório gerencial, das informações relevantes das organizações. Dessa forma, proporciona uma visão sobre as inter-relações entre as áreas. Como exemplo, é possível constatar que o crescimento de uma área pode ter sido alcançado à custa de outra. As inter-relações são fáceis de ser observadas – e o relatório, sintetizado e simples, facilita o acompanhamento das ações (KAPLAN; NORTON, 1992).

Para a construção de um BSC efetivo, é necessário revisitar a missão da organização e traduzi-la em medidas específicas que reflitam o que, de fato, importa ao

cliente. E isso irá variar de acordo com o serviço e com a demanda do mercado (KAPLAN; NORTON, 1992).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), as preocupações dos clientes podem ser classificadas em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço – capacidade de gerar valor – e custo. A execução do BSC inicia-se com o levantamento de objetivos para cada uma das categorias citadas, exceto custo, e, posteriormente, com sua ‘tradução’ em medidas específicas. Adicionalmente, os autores mencionam que as empresas devem permanecer sensíveis ao custo de seus produtos (KAPLAN; NORTON, 1992).

Similarmente às categorias citadas dentro do conjunto de preocupações dos clientes do BSC, Slack *et al.* (2002) indicam cinco objetivos de desempenho das organizações: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. Cada um deles é desdobrado em medidas menores e sua extensão dependerá das exigências do mercado. As necessidades e desempenho da produção podem mudar ao longo do tempo, aumentando ou diminuindo o foco em um dos cinco objetivos de desempenho mencionados.

A perspectiva de aprendizagem organizacional e crescimento é formada por três principais fontes: pessoas, sistemas e processos. As demais perspectivas do BSC irão revelar as lacunas de desenvolvimento dessas fontes e cabe aos decisores do negócio articular esses três elementos de forma que as lacunas sejam preenchidas, seja por meio de treinamento, seja por melhoria da tecnologia da informação ou outra ação correlata (KAPLAN; NORTON, 1996). A perspectiva de aprendizagem e crescimento reflete a força das pessoas como componente para alcançar a visão organizacional por meio da habilidade de mudança e do crescimento em si. Esse crescimento é realizado quando há possibilidade de desenvolvimento dos indivíduos para alcance do bom desempenho.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

O bom desempenho está relacionado, naturalmente, à definição de alguns objetivos e à organização, por meio de um processo de planejamento – formal e estruturado ou intuitivo. Quando é presente de forma estruturada, é denominado

planejamento estratégico; se realizado intuitivamente, caracteriza uma estratégia emergente (FERNANDES, 2006).

O processo estratégico é iniciado com análises do ambiente e da organização, levando-se em consideração o negócio. Posteriormente, são definidos os objetivos e estratégias gerais, a missão e a visão para as diferentes áreas internas da organização. Por fim, as decisões são levadas à prática (Figura 3). A partir da implantação, inicia-se o processo de mensuração do desempenho para se verificar se os objetivos traçados estão sendo realizados (FERNANDES, 2006).

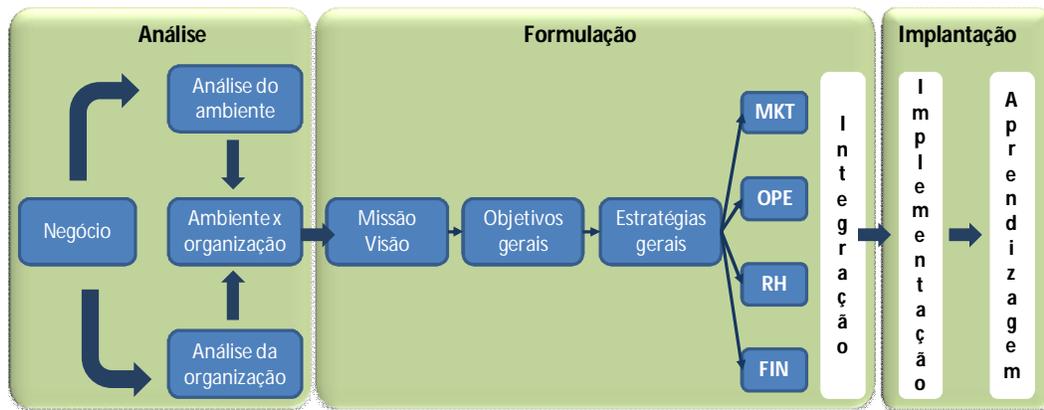


Figura 3 – Processo estratégico  
Fonte: Adaptado de FERNANDES e BERTON (2005)

A análise do ambiente considera os aspectos: macroambiente, econômico, social, político, tecnológico, setorial, atratividade, ciclo de vida, concorrência e o modelo de Porter (FERNANDES; BERTON, 2005). Parte desses aspectos caracteriza uma análise PEST, utilizada para avaliação de aspectos estratégicos ambientais<sup>3</sup>.

Essa análise, em conjunto à da organização, fornece uma visão geral que prepara o terreno da empresa para a formulação da estratégia a ser adotada.

Fernandes (2006) ressalta que o sistema de monitoramento de desempenho não justificará o sucesso ou insucesso da organização e sim, a qualidade da estratégia desenvolvida e a capacidade em implementá-la. Quer dizer, é um processo que envolve

<sup>3</sup> A análise PEST compreende as dimensões Política, Econômica, Social e Tecnológica e é um acrônimo utilizado em atividades de planejamento estratégico para análise do ambiente externo, no qual estão inseridas as organizações (JARRATT; STILES, 2009).

as competências organizacionais, visto que são elas que sustentam o bom desempenho organizacional e consequente implantação bem-sucedida da estratégia empresarial. Portanto, as competências e os recursos presentes em uma organização revelam sua capacidade estratégica e seu potencial para o sucesso.

## 2.4 CAPACIDADE ESTRATÉGICA

O sucesso das estratégias depende de que a organização tenha potencial interno necessário para sua sobrevivência. Tal condição pode ser entendida como um importante elemento para o desenvolvimento estratégico. O conceito de capacidade estratégica abrange as competências e recursos e pode ser entendido como “a adequação e conveniência de recursos e competências de uma organização para que ela sobreviva e prospere” (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 153).

Johnson *et al.* (2007) mencionam como elementos da capacidade estratégica: os **recursos** – iniciais e únicos; as **capacidades** – iniciais e para vantagem competitiva; e as **competências** – iniciais e essenciais, representados na Tabela 2.

Tabela 2 – Capacidades estratégicas e vantagem competitiva

	Recursos	Competências
<b>Capacidades iniciais</b>	Recursos iniciais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Intangíveis</li> </ul>	Competências iniciais
<b>Capacidades para vantagem competitiva</b>	Recursos únicos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangíveis</li> <li>• Intangíveis</li> </ul>	Competências essenciais

Fonte: JOHNSON *et al.* (2007)

Os recursos podem ser tangíveis – compostos por ativos físicos – ou intangíveis – compostos por ativos não físicos. De acordo com Johnson *et al.* (2007), em geral, os recursos presentes em uma organização podem ser classificados em quatro categorias:

- recursos físicos - ex.: número de máquinas;
- recursos financeiros - ex.: capital, acionistas, banco;
- recursos humanos - ex.: pessoas pertencentes à organização, habilidades e conhecimentos de cada um;
- capital intelectual - ex.: patentes, marcas.

Porém, não basta reunir todos os recursos para garantir a competitividade e bom desempenho. É necessário entender a forma com a qual a organização realiza sua gestão, como ocorre a cooperação internamente, como são as capacidades de adaptação e de inovação, a relação com os clientes e fornecedores e a boa utilização da experiência e aprendizado (JOHNSON *et al.*, 2007). A relação entre esses fatores irá determinar a capacidade estratégica da organização e, por conseguinte, sua vantagem competitiva.

Capacidades iniciais “são as capacidades essenciais para que a organização possa concorrer em um determinado mercado” (JOHNSON *et al.*, 2007, p.155). Elas podem abranger: recursos iniciais ou competências iniciais. Ambos são considerados “iniciais”, pois caracterizam aquilo que é necessário para atender às exigências mínimas dos clientes – e sem os quais não pode continuar a existir (JOHNSON *et al.*, 2007).

A vantagem competitiva, de acordo com Johnson *et al.* (2007), vem por meio dos recursos únicos e das competências essenciais. Recursos únicos, por sua vez, “são aqueles que sustentam criticamente a vantagem competitiva e que não podem ser facilmente imitados ou obtidos.” (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 157). O conceito de competências essenciais foi criado por Prahalad e Hamel na década de 90 e, até hoje, é utilizado como base para a vantagem competitiva nas organizações e se constitui como elemento importante e intangível nas organizações.

## 2.5 USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO HUMANO

As medidas de desempenho são quantificadas a partir de indicadores, os quais “devem ajudar a medir a distância entre a situação atual e a desejada, do problema à

solução.” (TEIXEIRA FILHO *et al.*, 2003, p. 427). Os indicadores precisam estar alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais. Nesse caso, deve haver uma ponderação do que é de interesse estratégico da organização – e de que forma será medido. A questão central em relação aos indicadores não está em defini-los, mas sim, como identificar os que são melhores para o referido contexto organizacional (TEIXEIRA FILHO *et al.*, 2003).

De acordo com Hauser e Katz (1998, p. 517): “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a métrica certa é crítico para o sucesso”.

Quando se trata do uso de indicadores de desempenho humano, o objeto de medida está relacionado às ações as quais os indivíduos são atores ou espectadores ou, então, a situações em que podem ser quantificados os resultados de atividades que dizem respeito às pessoas, como, por exemplo, o número de treinamentos realizados/ano. No entanto, o estabelecimento de indicadores está atrelado à definição de metas dentro de um período de tempo. As que são relacionadas às pessoas requerem o mesmo cuidado que as estabelecidas para outros ativos intangíveis, em razão do potencial de subjetividade da medida ou incerteza.

Adicionalmente, é importante considerar o que Hauser e Katz (1998) afirmam em relação aos comportamentos produtores e aos contraproducentes. As metas e a forma como o desempenho será medido estimulam determinadas ações por parte das pessoas que idealmente devem ser benéficas à organização; porém, se não forem elaboradas e aplicadas da forma correta, podem produzir resultados negativos.

Estabelecidas as metas, os indicadores – também chamados na literatura como *key performance indicators* (KPIs) ou indicadores de desempenho (ID) – são elaborados para que se possa medir a aproximação ou não aos objetivos traçados (JOHNSON *et al.*, 2007).

Há dificuldade, por parte dos gestores, em estabelecer um conjunto útil de metas. Uma razão para isso é que qualquer conjunto de indicadores está sujeito a representar uma visão parcial, além do que, alguns deles, considerados importantes, são negligenciados por serem de difícil mensuração. Geralmente, estes últimos são os que medem o intangível, como a satisfação do cliente (JOHNSON *et al.*, 2007).

No que diz respeito às variáveis que podem ser utilizadas como medidas para avaliar a efetividade da área de Recursos Humanos (RH), encontram-se as práticas e processos de RH e o sistema de RH. Os primeiros são vistos como ativos estratégicos e o segundo, como ativo que gera valor quando parte dos sistemas operacionais e contribui para a melhora das capacidades organizacionais. Esse entendimento pode ser correlacionado ao conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) (BECKER; GERHART, 1996). É por meio das competências – características organizacionais e individuais que podem ser desenvolvidas para o alcance dos resultados desejados – que as organizações e as pessoas irão alcançar o desempenho, seja ele bom ou ruim.

## 2.6 FUNDAMENTOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

### 2.6.1 Competências organizacionais e essenciais

Nas raízes teóricas do conceito de competência, encontra-se a visão da empresa baseada em recursos – *Resource Based View* (RBV) –, proposta por Penrose (FERNANDES *et al.*, 2006), em que uma organização pode ser vista como um conjunto de recursos empregados com o objetivo de gerar riquezas. Ou seja, sugere-se que o conceito de competência, em sua origem, esteja atrelado à coordenação dos recursos presentes em uma organização, influenciando seu desempenho (FERNANDES *et al.*, 2006).

De acordo com os estudiosos de RBV, os recursos são elementos que estão na organização disponíveis para serem utilizados e sua existência não implica desempenho. Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 187), “a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo (...).” Para que haja desempenho e resultados, os recursos precisam ser mobilizados e coordenados, o que pode ser entendido como competência organizacional (FERNANDES *et al.*, 2006).

Diferentemente de ativos físicos, que se deterioram com o tempo, as competências são reforçadas na medida em que são aplicadas e compartilhadas. Entretanto, ainda precisam ser nutridas e protegidas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

No final da década de 80, Prahalad e Hamel introduziram o conceito de competências essenciais (*core competence*). Dessa forma, contribuíram

significativamente para a noção de competências organizacionais, que inicia a transição de uma visão puramente associada à utilização dos recursos presentes na organização – abordagem segundo é vista como um portfólio de recursos –, para uma visão que associa a integração de recursos a produtos e serviços. Essa visão, proposta por Prahalad e Hamel, evidencia a relação entre estratégia organizacional e competências organizacionais à competitividade (FLEURY; FLEURY, 2010).

Pode-se diferenciar as competências essenciais das organizacionais por apresentarem três características. As primeiras possuem potencial para permitir às organizações acesso a diferentes mercados; além disso, contribuem para os benefícios percebidos pelo consumidor do produto final. “Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p.226). Por exemplo, para a *Federal Express*, o benefício ao cliente pode ser entendido como a rápida entrega, o qual está associado à competência essencial de gestão logística (PRAHALAD; HAMEL, 2005). E, por fim, são competências difíceis de imitar.

A competência essencial é algo que deve ser difícil de ser copiado por seus competidores, e isso ocorre por se tratar de uma harmonização complexa de tecnologias individuais e habilidades de produção (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Competências essenciais são “atividades que sustentam a vantagem competitiva e que os concorrentes têm dificuldade de imitar ou obter” (JOHNSON *et al.*, 2007, p. 155).

As competências essenciais, sob a visão de Prahalad e Hamel (1990), estão inseridas em uma analogia entre as organizações e uma grande árvore. Elas seriam as raízes, por oferecerem à organização: alimentação, sustentação e estabilidade. Ainda como parte dessa analogia, o tronco e os galhos maiores são correlacionados aos produtos principais; os galhos menores são as unidades de negócios; as folhas, frutos e flores são os produtos finais (Figura 4)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Na Figura 5, Fernandes (2006) substitui o termo “competência essencial” de Prahalad e Hamel (1990) por “competência organizacional”.



Figura 4 – A árvore do desempenho  
 Fonte: Adaptada de FERNANDES (2006)

Dutra (2009) menciona que há um processo contínuo de troca entre pessoas e organização. Os funcionários colocam em prática o patrimônio de conhecimentos da empresa e, dessa forma, concretizam as competências organizacionais. Isso evidencia a correlação entre as competências essenciais e o aprendizado coletivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

### 2.6.2 Competências dos indivíduos

Dentre os recursos presentes na definição de competência organizacional, encontram-se os elementos relacionados ao capital humano e à sua gestão. Assim como há a competência no âmbito da organização, há também esse conceito referente às pessoas. Ambos estão diretamente correlacionados e associados à estratégia empresarial, porém em níveis distintos de abrangência (FLEURY; FLEURY, 2010).

As competências individuais não podem ser vistas destacadas das organizacionais (DUTRA, 2009), assim como estas não podem ser tratadas isoladas da estratégia empresarial. Todas fazem parte de um contexto e, quando combinadas, resultam nas características únicas identificadas em determinada organização, que, se

não “cuidadas”, correm o risco de desaparecer ou perder suas características, o que impacta no direcionamento estratégico da empresa.

O conceito de competências foi inicialmente proposto, de forma estruturada, em 1973, por David McClelland, durante a busca de uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência – utilizados durante o processo de seleção de pessoas para as organizações. Posteriormente, Boyatzis estrutura o conceito de competências a partir da caracterização de demandas de determinados cargos, correlacionando-as a ações estabelecidas ou comportamentos efetivos esperados (DUTRA, 2009).

O conceito de competência pode ser entendido como a capacidade individual voltada para gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos, que estão atrelados à estratégia organizacional. Esse conceito compreende tanto resultado como desempenho, assim como o conjunto de qualificações que são necessárias para o alcance dos objetivos estabelecidos (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Dutra (2009) utiliza a definição de competência das pessoas estabelecida por Maria Tereza Fleury (2000): “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, 2010, p. 30).

Essa definição expressa um processo de troca contínuo entre organização e indivíduos, no qual a primeira transfere suas competências aos segundos, preparando-os para as situações que venham a enfrentar. E, por outro lado, os funcionários, ao desenvolverem sua capacidade individual, retroalimentam a empresa com seus aprendizados, aumentando a capacidade da organização para lidar com desafios futuros (DUTRA, 2009).

Os verbos expressos por Fleury e Fleury (2010) propõem algumas definições, que foram correlacionadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Competências do Profissional

**Saber agir**

Saber o que e porque faz

Saber julgar, escolher, decidir.

---

<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender; assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2010

Com base nas tipologias propostas por Treacy e Wiersema (1995) e por Porter (1996) – e citadas em sua obra –, Fleury e Fleury (2010) estabelecem três formas distintas de competir:

- excelência operacional;
- inovação em produtos; e
- orientação para clientes.

Os autores ponderam que a forma de competir exerce influência sobre o estabelecimento de competências organizacionais e individuais. Ou seja, se uma empresa concorre pela inovação em produtos, tal ação irá influenciar diretamente no conjunto de competências que seus profissionais precisam possuir para atender aos objetivos estratégicos da organização.

O conceito de competências individuais é comumente definido por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) e, de acordo com Spector (2003), é melhor representado por conhecimento, habilidade, aptidão e outros (CHAO) e está associado ao conjunto de características necessárias para o desempenho de uma função.

Nessa definição, o **conhecimento** refere-se ao que o indivíduo sabe a respeito de seu trabalho; a **habilidade** é aquilo que a pessoa sabe fazer como, por exemplo, o ato de digitar; a **aptidão** é a capacidade de aprendizagem; as **outras características** pessoais abrangem os demais atributos humanos que não podem ser classificados nas categorias anteriores, como interesses e personalidade (SPECTOR, 2003).

No entendimento deste trabalho, o CHA representa três dimensões da competência: o “saber” (conhecimento), o “saber fazer” (habilidade) e o “saber ser” (atitude) (AMARAL *et al.*, 2008).

De acordo com Dutra (2009), o enfoque no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que as pessoas irão adicionar valor à organização. E acrescenta – para melhor compreensão do conceito de competência individual – o conceito de entrega, tendo em vista que as pessoas são medidas por aquilo que entregam, ou melhor, pela forma com a qual utilizam suas características, conhecimentos e experiências para alcançar resultados.

Embora, na prática organizacional, as decisões sobre as pessoas sejam tomadas em função do que elas entregam, o sistema formal, concebido em geral a partir do conceito de cargos, as vê pelo que fazem. (...). Ao avaliarmos as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, criamos uma lente que distorce a realidade. (DUTRA, 2009, p. 28)

A descrição do cargo ainda exerce influência principal sobre a forma com que as pessoas são remuneradas e recompensadas.

A perspectiva de considerar as pessoas por sua capacidade de entrega, conforme estabelecido por Dutra (2009), é a forma pela qual este trabalho está orientado. Parry *apud* Dutra (2009, p.29) descreve competência como

um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Alguns autores classificam competência como o conjunto de qualificações que permite à pessoa um desempenho superior em um trabalho ou situação (MCCLELLAND, 1973). Competência é uma característica inerente ao indivíduo e está relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou durante

determinada situação (MCCLELLAND, 1973). Boyatzis na década de 80, ao analisar novamente os dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características que, para ele, definem um desempenho superior (FLEURY; FLEURY, 2001).

Na perspectiva trabalhada pelos autores norte-americanos McClelland (1973) e Boyatzis *apud* Fleury e Fleury (2001), o conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho superior, ou seja, a competência é percebida como um estoque de recursos que pertencem ao indivíduo. E, tanto na literatura acadêmica quanto na prática organizacional, a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes ao cargo ainda exercem grande influência no conceito de competências, o que demonstra predomínio dos princípios tayloristas-fordistas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Além dos autores mencionados, o *Requisite Organization International Institute* destaca Elliot Jacques, que desenvolveu parte de seus estudos organizacionais durante sua experiência no exército americano e em entidades governamentais, onde desenvolveu um processo científico objetivo para testar e medir a capacidade humana (REQUISITE ORGANIZATION INTERNATIONAL INSTITUTE, 2011).

Também, durante a década de 70, a escola francesa aprofunda seus estudos sobre competências – contemporâneos aos de McClelland – e tem, em sua gênese, o questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional. Os autores buscavam aproximação entre o ensino e as necessidades das empresas.

Mais precisamente na década de 90, o conceito que surge na literatura francesa tinha intenção de ir além do de qualificação (FLEURY; FLEURY, 2001). Zarifian (2001) ressalta mutações relacionadas ao conteúdo do trabalho em torno de três conceitos – evento, comunicação e serviço –, os quais justificam a emergência de um modelo de competência para a gestão das organizações:

- Evento: aquilo que ocorre de forma parcialmente imprevista e que vem a perturbar a dinâmica do sistema de produção, mas importante para o sucesso da atividade produtiva. O conceito de evento implica que a competência profissional não pode estar contida somente nas pré-definições de tarefas a executar, pois o indivíduo precisa sempre

mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho – situações imprevistas. “A competência é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho.” (ZARIFIAN, 2001, p.42).

- Comunicação: comunicar implica a compreensão sobre o outro – indivíduo de equipe de trabalho, serviços etc. – e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, bem como partilhar normas para sua gestão. A comunicação gera conflitos entre as partes e é graças a eles que se torna possível chegar a um melhor entendimento. Além disso, ela reflete, de forma acentuada, no cotidiano das atividades de trabalho e esse conceito não poderia ser reduzido a uma simples descrição de aptidão individual.
- Serviço: “trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade do outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço” (ZARIFIAN, 2001, p.48). Trata-se da noção de atender a um cliente – seja ele interno ou externo à organização. Essa noção precisa estar no centro de todas as atividades.

Ao considerar a integração entre as várias dimensões relacionadas ao trabalho e ao indivíduo, como as mutações das atividades e as condições de produção moderna, Zarifian (2001, p.68) propõe que “a competência é o “tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Ainda afirma que “A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p.72). E complementa:

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)

De acordo com Le Boterf (2003) – outro autor reconhecido da literatura francesa –, a competência implica saber a forma de mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto.

Ou seja, o profissional não se restringe àquele que somente possui conhecimentos ou habilidades, mas sim, àquele que sabe mobilizar esses conhecimentos

e habilidades em um contexto profissional. No caso da companhia aérea *Air France*, por exemplo, a competência é definida como “saber agir em situação”. Essa compreensão acerca do conceito *competência* reforça que o fator de possuir conhecimento ou ser capaz de algo não implica ser um profissional competente. “A competência requer uma instrumentalização em saberes e capacidades, mas não se reduz a essa instrumentalização.” (LE BOTERF, 2003, p.48).

A diversidade de conceitos encontrados sobre competências está representada na Figura 5, que os mostra, separando, de um lado, os principais autores que as entendem sob a perspectiva do conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) e, do outro lado, os autores que compreendem que tal conceito está relacionado à capacidade de entrega (DUTRA, 2009). No entanto, ambos os entendimentos sobre competências podem ser vistos como complementares, pois é a partir do conjunto de características individuais expressas por meio de atitudes e habilidades que, somadas ao conhecimento, possibilitam ou não a adição de valor econômico à organização e de valor social ao indivíduo.

Ao se avaliar desempenho humano, deve-se considerar a complexidade de fatores que envolvem as competências das pessoas. É por meio delas que se adicionará valor ao negócio e, conseqüentemente, contribuir-se-á para o alcance dos resultados e desempenho organizacional. Além disso, não se trata de um processo lógico em que os mesmos elementos que servem de insumo têm resultados iguais para todas as pessoas. Cada indivíduo trata esses elementos de forma diferente e é isso que faz com que o processo de avaliação do capital humano seja difícil de ser medido, mas deixa claro como seu processo de mensuração é, além de desafiador, importante para o resultado final esperado.

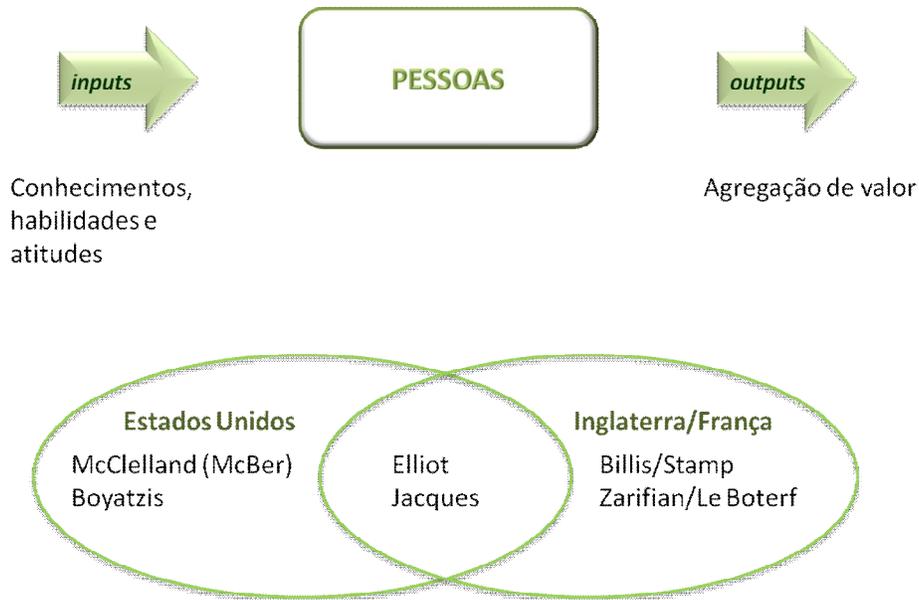


Figura 5 – Conceitos sobre competência  
 Fonte: Adaptado de Dutra (2009)

### 2.6.3 Fases de conceituação de competências

Dutra (2009) menciona que o desenvolvimento do conceito de competências individuais se encontra em uma jornada composta por fases classificadas em função de sua abrangência e impacto na gestão de pessoas. Cada fase representa o estágio de maturidade da organização em relação a esse conceito.

A primeira fase é descrita como “competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas” (DUTRA, 2009, p. 33). Nessa etapa, a utilização do conceito está centrada na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis *apud* Dutra (2009), que discorrem sobre a observação das competências diferenciadoras. Ao se observar histórias de sucesso, são consideradas competências-padrão para analisar as pessoas que trabalham nas organizações, bem como para orientar os seguintes processos de recursos humanos: seleção e avaliação, que são utilizados para o desenvolvimento das pessoas. Nessa concepção, a mesma caracterização de competência é aplicada de forma indistinta para todas as pessoas (DUTRA, 2009).

A segunda fase é descrita como “competência diferenciada por nível de complexidade” (DUTRA, 2009, p. 34), em que menciona a necessidade que as empresas foram encontrando para criar escalas de diferenciação por níveis de complexidade.

A terceira fase apresenta “a competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa” (DUTRA, 2009, p. 34). Nessa etapa, vem a preocupação em compatibilizar as competências organizacionais e as individuais. De acordo com Dutra (2009), os maiores avanços nessa fase aconteceram quando a ideia de competência passou a ser utilizada como entrega e agregação de valor, em conjunto com conceitos complementares de complexidade e espaço ocupacional, o que permitiu estender o uso de competências a temas como carreira e remuneração.

Finalmente, a quarta fase, descrita por Dutra (2009), retrata a importância de as pessoas se sentirem participantes de seu próprio desenvolvimento e de perceberem os processos de recursos humanos e, mais especificamente, o conceito de competência como algo que lhes agrega valor e que extrapola os trâmites burocráticos presentes nas organizações.

## 2.7 MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS: O CICLO DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Processos de recursos humanos como sistemas de remuneração, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, captação e desligamento de pessoas encontram-se dentro do Modelo de Gestão de Pessoas. Esse modelo deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos utilizados por uma organização, com o objetivo de interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho. Suas configurações dependem dos fatores internos e externos à organização que o adota (FISCHER, 1998).

De acordo com Fischer (1998), o processo de desenvolvimento organizacional – o qual inclui avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras etc. – é considerado nobre, presente em um modelo competitivo de Gestão de Pessoas. Atua como catalisador das demais funções de gestão de pessoas e é mola propulsora do “novo” modelo. Seu papel não responde mais somente por treinamentos na empresa e sim, corresponde a duas funções principais, uma aplicada às pessoas e outra à organização, como descrito a seguir.

Função aplicada às pessoas: atuar como estimulador do interesse pelo desenvolvimento e pelo despertar da consciência dos indivíduos em relação às suas necessidades de aprendizagem. Além disso, fornecer informações e facilitar acesso às suas principais fontes de conteúdo. O desenvolvimento profissional e pessoal deve ser encarado como responsabilidade compartilhada.

Função aplicada à organização: criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no trabalho – conceito de *Learning Organization* –, estimulando a cultura que valoriza a aprendizagem.

Ganham importância dentro desta perspectiva os mecanismos de circulação do conhecimento, de avaliação de *performance*, desempenho e potencial, as pesquisas internas como ferramentas de autoconhecimento organizacional, os programas de melhoria contínua e de resolução de problemas, além do planejamento, aconselhamento e gestão de carreiras. (FISCHER, 1998, p.136).

A crescente competitividade e globalização, a partir da década de 90, levaram o alinhamento das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, tendo, como consequência, a utilização do conceito de competência como base para o modelo de gestão de pessoas nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2010). Em pesquisa recente (Delphi- RH 2010<sup>5</sup>), Fischer (2001) constatou que entre os desafios encontrados pelas organizações, de acordo com os profissionais pesquisados, cabe destaque para o alinhamento entre pessoas, suas competências e seu desempenho às estratégias de negócios. E, entre as três prioridades destacadas – pelo público participante da pesquisa –, estão as Gestões de Competências e do Conhecimento e a formação de um novo perfil de profissional demandado pelo segmento de atuação da empresa.

Adiante, o modelo de competências é descrito com base em referenciais teóricos e práticas organizacionais encontrados em pesquisas empíricas. A ênfase desse modelo será no processo de avaliação de desempenho e respectivos desafios observados nas organizações contemporâneas.

---

<sup>5</sup> “A pesquisa DELPHI RH 2010 é uma projeção de tendências para gestão de Recursos Humanos no Brasil, tendo como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da prática de gestão de pessoas nas organizações brasileiras.” (FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011).

## **Modelo de gestão por competências: identificação das competências-chave**

Como visto anteriormente (FLEURY; FLEURY, 2010), o conceito de competência atua como base para o modelo de gestão de pessoas. E, o modelo de gestão por competências, quando adotado, permeia o ciclo de desenvolvimento de pessoas em uma organização. Logo, é utilizado desde a entrada de profissionais na organização – processo denominado por captação (FISCHER, 1998) –, durante seu desenvolvimento, estando presente até mesmo durante os processos de demissão.

Trata-se de um processo que possui como objetivo principal contribuir para o sucesso da organização, ao identificar competências nos indivíduos e posicioná-los na estrutura organizacional, de forma que possam contribuir com eficiência e eficácia para o alcance dos resultados esperados – “pessoa certa no lugar certo”.

A identificação do grupo de competências para cada função em uma organização faz parte do processo de gestão de pessoas estratégico. Em primeiro lugar, é necessário entender tanto os objetivos estratégicos da organização quanto, posteriormente, os das respectivas áreas ou unidades de negócio nela presentes. A partir desse alinhamento, entrevistas são realizadas com profissionais considerados *benchmarks*, com gestores e profissionais da área de desenvolvimento organizacional ou Recursos Humanos. A partir do levantamento das competências, pode haver uma classificação de categorias de competências.

De acordo com Carbone *et al.* (2009), a etapa de identificação das competências necessárias ao alcance dos objetivos da organização é uma das mais importantes e é constituída por:

- Pesquisa documental – análise de documentos relativos à estratégia da organização, contendo informações sobre visão, missão, valores etc.;
- Coleta de dados – consiste no levantamento de informações por meio de contatos com pessoas-chave.

Além disso, métodos como a observação, entrevistas, grupos focais e questionários podem ser utilizados para o levantamento de informações.

Alguns cuidados devem ser tomados em relação à descrição das competências humanas relevantes para a organização. É indicado descrevê-las sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, por meio de comportamentos passíveis de serem observados no ambiente de trabalho. A descrição da competência representa “como” alcançar o desempenho esperado para determinada função (CARBONE *et al.*, 2009).

Existem diferenciadas formas para se descrever as competências e, ao utilizar como base as proposições de Mager (1990) relativas à formulação de objetivos instrucionais, Carbone *et al.* (2009) sugerem que o comportamento demonstrado pelo indivíduo seja descrito por meio de um verbo e um objeto de ação (Tabela 4).

Tabela 4 – Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

<b>Comportamento (verbo + objeto da ação)</b>	<b>Critério</b>	<b>Condição</b>
<b>Edita textos</b>	sem erros de digitação	utilizando o aplicativo Word
<b>Comunica-se com os clientes</b>	de forma clara e objetiva	por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax, internet)
<b>Realiza análises financeiras</b>	com precisão	utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Adaptado de Carbone *et al.* (2009)

Alguns cuidados metodológicos devem ser considerados ao se descrever, de forma clara e objetiva, as competências levantadas na organização (CARBONE *et al.*, 2009).

No momento da descrição, ou seja, da construção de um dicionário de competências, deve-se evitar:

- descrições demasiadamente longas;
- abstrações;
- ambiguidades;
- irrelevâncias e obviedades;
- verbos que não expressem comportamentos passíveis de observação (ex.: saber, conhecer, apreciar, acreditar, pensar e internalizar).

Assim como em qualquer processo de escrita, a revisão crítica por pessoas que participem do contexto é importante para a identificação de inconsistências e oportunidades de melhoria.

Os critérios recomendados para a descrição de competências devem auxiliar no entendimento sobre o processo de avaliação de pessoas na organização, ao permitir que seja observado o comportamento do profissional *versus* o resultado a ser obtido. As competências podem ser entendidas como o conjunto de características, a partir do qual o desempenho poderá ser atingido, ou seja, atuam como facilitadoras para o alcance dos objetivos esperados e, portanto, “o resultado alcançado (desempenho) representa, em última instância, a própria competência do indivíduo.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.13).

O modelo de gestão por competências envolve a identificação e avaliação das competências-chave e pode ser entendido como parte integrante do processo de gestão de desempenho, pois está relacionado à avaliação do capital humano, visando ao alcance de resultados, ou à adição de valor à organização.

## 2.8 GESTÃO DE DESEMPENHO: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Gestão de desempenho não é avaliação de desempenho; é um processo contínuo de identificação, mensuração e desenvolvimento de pessoas, alinhado aos objetivos estratégicos da organização. Esse tipo de gestão envolve atividades de planejamento da mensuração do capital humano, que passam pela possibilidade de implantação de formas diferenciadas de medir o desempenho das pessoas e equipes. Tais ações não se encerram com a avaliação individual propriamente dita – a utilização desses resultados pela organização serve de insumo para os demais processos que envolvem pessoas como, por exemplo, o processo de planejamento sucessório. Em suma, a ênfase desse processo está na “gestão” de desempenho e não somente em sua “avaliação”, a qual representa um momento que, em muitas organizações, acontece uma vez ao ano (AGUINIS, 2009).

Esse processo, geralmente, é percebido como burocrático e considerado um desperdício de tempo gerado pela área de Recursos Humanos. Em grande parte dos

casos, os gestores envolvidos com avaliação de desempenho dificilmente extraem seus benefícios. As causas disso são variadas e dependem de cada organização, bem como de cada gestor envolvido.

Nas organizações em que o processo é conduzido burocraticamente, com base somente no desempenho e realizações passadas e utilizando critérios subjetivos, o processo se torna ineficiente, ineficaz e inútil. Tais fatores, em última instância, reduzem o desempenho humano a uma questão de caráter individual, associada à personalidade do indivíduo e às responsabilidades do cargo. Além disso, a não aplicação de objetivos claros, definidos para os atores envolvidos – gestores, subordinados e a organização –, constitui outro fator que contribui para a percepção negativa sobre a gestão de desempenho nas organizações e, conseqüentemente, sobre a área de Recursos Humanos (AGUINIS *et al.*, 2011; SOUZA, 2006).

Desde a Antiguidade, mecanismos para avaliar o desempenho de trabalhadores têm sido utilizados; porém, foi com o advento do capitalismo que tal processo ganhou projeção (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Durante esse período, “as pesquisas de Taylor deram origem às primeiras escalas de ‘avaliação de mérito’” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.12). Durante o século XX, o processo de avaliação de desempenho passou por mudanças conceituais, à medida que a visão da Administração também se modificava. E deixou de ser um processo ligado estritamente ao tecnicismo taylorista para uma visão mais holística da organização, ao considerar também o contexto organizacional e social (GUIMARÃES *et al.*, 1998).

Uma pesquisa realizada pelo jornal *Sunday Times* – com executivos seniores pertencentes a um grupo de melhores empregadores no Reino Unido – mostrou que a gestão de desempenho é uma das funções mais importantes de gestão de recursos humanos. Apesar da popularidade dos sistemas de gestão de desempenho, muitos estudos indicam que as organizações não os gerenciam de forma adequada. Essa indicação é preocupante e não é compatível com o reconhecimento de sua importância por grande parte de executivos que participaram da pesquisa do *Sunday Times* (AGUINIS *et al.*, 2011).

O reconhecimento da importância da gestão de desempenho e respectivos processos podem ser percebidos quando os benefícios se tornam realidade para os

envolvidos (Tabela 5). Isto é possível quando sua construção é bem estruturada, atrelada aos objetivos organizacionais e comunicada de forma clara, ou seja, contando com o patrocínio dos líderes da organização.

Tabela 5 – Alguns benefícios resultantes de um sistema de gestão de desempenho bem desenhado e executado

---

### **Para os empregados**

- sua experiência mostra aumento da autoestima.
- entendem melhor os comportamentos e resultados requeridos de suas posições.
- identificam melhor as formas para maximizar seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos.

### **Para os gestores**

- desenvolvem uma força de trabalho com alta motivação para desempenhar suas funções.
- ganham maior conhecimento sobre seus subordinados.
- fazem seus subordinados tornarem-se mais competentes.
- gostam de melhor distinguir entre os melhores e piores desempenhos em suas equipes.
- gostam da comunicação mais clara sobre o desempenho de seus funcionários.

### **Para as organizações**

- realizam ações administrativas mais adequadas.
- deixam os objetivos organizacionais mais claros aos gestores e respectivos subordinados.
- percebem, de forma positiva, a redução de má gestão ou de comportamento não desejado.
- percebem, de forma positiva, maior proteção em relação a possíveis ações judiciais.
- atuam como facilitadores da (própria) mudança organizacional.
- propiciam maior comprometimento dos funcionários.
- percebem, positivamente, o maior compromisso por parte dos funcionários.

---

Fonte: AGUINIS *et al.*, 2011 – p.505 tradução livre.

A avaliação de desempenho – como parte do processo de gestão de desempenho – é um fenômeno complexo, pois está sujeito a uma série de dilemas e contradições tanto para aqueles que fazem a gestão desse processo, quanto para os que são objeto das avaliações. Além disso, funciona como um mecanismo de poder gerencial, que envolve visibilidade e a vigilância das pessoas. Trata-se de um processo que torna a pessoa conhecida, em posição de observação e de julgamento por aqueles que estão em posição de poder e controle. Como resultado desse processo, é esperado que o indivíduo avaliado possa assimilar os pontos de atenção e que trabalhe para se desenvolver (WILSON, 2002).

Pode-se dizer que, geralmente, a avaliação vem sendo utilizada com base em uma concepção equivocada, na qual o foco principal do processo de avaliação do indivíduo restringe-se a informá-lo sobre sua classificação final (SOUZA, 2006), ou seja, sua pontuação em detrimento de aspectos de desenvolvimento ou outros que possam vir a surgir das discussões de desempenho. De acordo com Souza (2006), basear o processo de avaliação dos indivíduos na classificação simplista de melhores e piores, representa a perda de foco da organização e fomenta a competição entre as pessoas. Fato que vai contra os avanços encontrados na área de gestão de resultados, que prega a cooperação – apontada como um dos fenômenos responsáveis pelo desenvolvimento do grupo em equipe.

A avaliação deve estar baseada no autodesenvolvimento, de acordo com McGregor (1972); deve ter como foco o desenvolvimento das pessoas e como elas podem contribuir para a organização (WILSON, 2002).

Os planejamentos formais de avaliação de desempenho atendem a três necessidades (MCGREGOR, 1972) que foram consolidadas – no presente trabalho – nas seguintes categorias:

- 1) Carreira e sucessão: insumos para aumentos salariais, promoções, transferências e, em alguns casos, para demissões e desligamentos.
- 2) *Feedback*: é o meio para dizer ao empregado como está seu desempenho e comportamento na organização, fornecendo base para a sugestão de mudanças em seu comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimento técnico a respeito de sua função.

- 3) Desenvolvimento: utilizado como base para programas de *coaching* e acompanhamento do indivíduo por seu gestor.

Tais planejamentos passam por problemas de resistência dos gestores que precisam realizar a gestão de desempenho. Mesmo aqueles que admitem a necessidade de se implantar programas dessa natureza, frequentemente falham no processo, principalmente na parte da entrevista ou das sessões de *feedback* com os subordinados. Consequentemente, algumas organizações não comunicam os resultados das avaliações às pessoas avaliadas, apesar da convicção de que o subordinado tem o direito de conhecê-los para que possa desenvolver as competências que forem necessárias (MCGREGOR, 1972).

A resistência dos gestores é comumente atribuída aos seguintes fatores (MCGREGOR, 1972):

- a antipatia normal em criticar um subordinado e, talvez, precisar entrar nesse tipo de discussão;
- a falta de habilidade necessária para lidar com as entrevistas (sessões de conversa com o empregado);
- o fato de não gostarem de lidar com um novo procedimento seguido de mudanças em sua forma de interagir com a equipe;
- a falta de confiança na validade da ferramenta de avaliação.

Para atender a essa resistência e garantir que o processo aconteça de acordo com o planejado, controles formais como agendamento, lembretes e outros são muitas vezes implantados. Sem esse tipo de controle – de acordo com o que a experiência tem mostrado –, menos da metade das entrevistas/sessões de avaliação são, de fato, realizadas. No entanto, é importante ressaltar que até mesmo os controles não necessariamente funcionam (MCGREGOR, 1972).

### **2.8.1 Feedback**

Um dos resultados esperados de um processo de avaliação de desempenho é o *feedback*. Passado o momento da avaliação, algumas organizações incentivam o processo de “devolução” ao empregado, ou o *feedback*, tendo como um de seus objetivos auxiliar o processo de desenvolvimento das pessoas, fazendo com que o

indivíduo avaliado tenha visibilidade daquilo que precisa desenvolver para o alcance do desempenho ótimo.

O *feedback*, geralmente, é composto por uma reunião individual entre gestor e subordinado para que os principais pontos resultantes da avaliação sejam transmitidos visando, principalmente, ao desenvolvimento das lacunas encontradas em suas competências, que venham a refletir em seu desempenho ou interação com interfaces (ex.: pares, clientes e gestores).

Em circunstâncias específicas, o *feedback* tem papel motivacional, atuando como uma das recompensas intrínsecas que desempenham papel relevante no aumento do nível motivacional das pessoas, refletida pelo aumento da autoestima (Tabela 4) que, quando aliado a recompensas extrínsecas, como promoções e movimentações salariais, estimula sentimentos de valorização e de reconhecimento no funcionário, independentemente do nível hierárquico a que pertença na organização (SOUZA, 2006).

A motivação para o trabalho influencia de forma positiva o processo de avaliação de desempenho e constitui-se um instrumento de gestão, especialmente se o estímulo à motivação para o trabalho tiver como fonte o incremento da autonomia, a inclusão no processo de tomada de decisão, a intensificação do conhecimento e a vinculação das recompensas aos resultados alcançados. No entanto, são raras as organizações que alcançam esse objetivo, ou por desconhecerem teorias motivacionais, ou por incompetência gerencial, talvez pelo não comprometimento com avanços na área de avaliação de desempenho/resultados (SOUZA, 2006).

Contrariamente ao efeito motivador relatado, o *feedback* também pode provocar reações nulas ou negativas. Enquanto ele é entendido como fonte direta para motivar pessoas e recompensar o funcionário por determinado comportamento, resumos da literatura sobre *feedback* revelam que essa técnica não está somente relacionada a efeitos positivos no desempenho das pessoas; pelo contrário, há um substancial número de estudos que mostram seus efeitos negativos e nulos. Isso deve-se ao fato de que as estratégias utilizadas durante e após esse momento podem não ser as mais eficientes e eficazes. Nesse cenário, o uso da reflexão apresenta-se como uma forma de melhorar o processo (ANSEEL *et al.*, 2009).

## ***Feedback e reflexão***

Observa-se que, após o *feedback* tradicional, os funcionários não dedicam tempo suficiente em reflexão subsequente, em razão da necessidade e da cobrança para dedicarem-se às suas atividades no ambiente de trabalho (ANSEEL *et al.*, 2009). A reflexão sobre o *feedback* recebido, com o acompanhamento da organização, isto é, incentivada por algum tipo de intervenção formal, permite que os funcionários possam ter um distanciamento de suas atividades e fornece-lhes, por meio de ferramentas formais e atividades estruturadas, o auxílio necessário para ajudá-los a entender o que aprenderam nesse processo (SEIBERT, 1999).

Em uma pesquisa com 640 funcionários de organizações distintas, com idade variando dos 17 aos 60 anos, e com tempo de experiência profissional médio de 13,1 anos, Anseel *et al.* (2009) confirmaram uma de suas hipóteses relacionada ao aumento de desempenho em situação combinada entre *feedback* e reflexão. Nesse experimento, foi utilizada uma simulação de trabalho publicada em um *website* de um serviço público. Esse *website* contém uma série de *links* relacionados a emprego e orientação vocacional, atraindo um público interessado nesses temas. A simulação de trabalho estava presente em um anúncio que dizia atuar como instrumento que permitiria às pessoas obter melhor visibilidade sobre suas habilidades relacionadas ao trabalho. E esse instrumento realmente foi utilizado pelo governo para avaliação de carreira. Sendo assim, não tinha como objetivo seduzir os usuários a participarem da pesquisa. As pessoas que concordaram fazer parte dela estavam verdadeiramente interessadas em obter *feedback* sobre suas habilidades no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, os indivíduos realizavam a primeira parte da simulação e, em seguida, recebiam ou não *feedback* e reflexão, dependendo das condições a que seriam direcionados: sem *feedback* – sem reflexão; *feedback* – sem reflexão; *feedback* – reflexão; sem *feedback* – reflexão. Em seguida, efetuavam a mesma atividade, mas com diferentes palavras de conteúdo, conforme mostra a Figura 6.

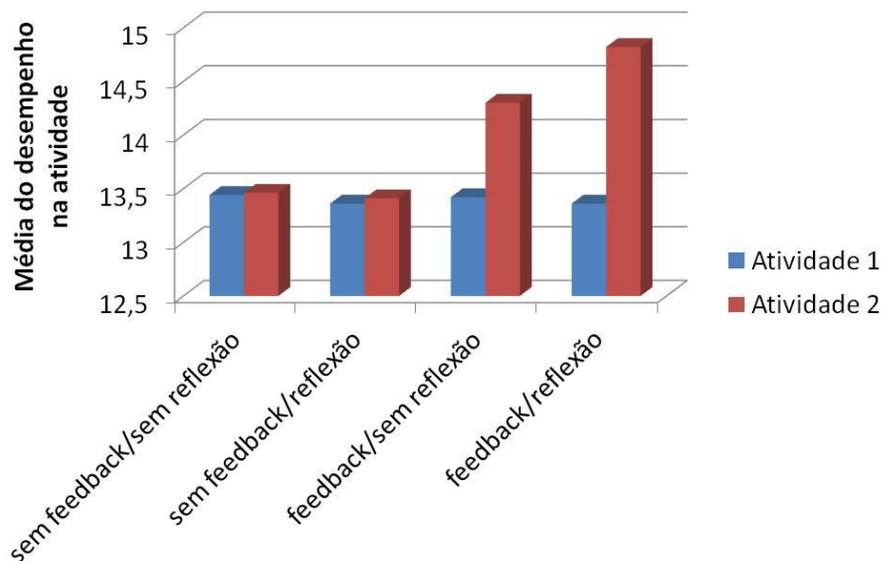


Figura 6 – Efeitos da reflexão e *feedback* no desempenho da atividade (Estudo 1)

Fonte: Adaptada de Anseel *et al.* (2009)

A média do desempenho na segunda atividade foi maior no grupo que passou pela condição de *feedback* com reflexão durante a simulação. Ou seja, o desempenho aumentou mais no grupo que recebeu instruções sobre reflexão combinadas ao *feedback* que nos grupos nos quais:

- (a) recebeu *feedback* sem instruções sobre reflexão;
- (b) recebeu instruções sobre reflexão sem o *feedback*; e
- (c) não recebeu instruções sobre reflexão, nem *feedback*.

Combinar técnicas de reflexão ao *feedback* aumenta de forma mais significativa o efeito positivo dessa retroalimentação no desempenho dos indivíduos. Quando utilizada sem a reflexão, também se mostrou eficaz no resultado do desempenho, se comparada às demais condições presentes na pesquisa de Anseel *et al.* (2009).

O processo de *feedback*, assim como o processo de *coaching*<sup>6</sup>, permite aos funcionários compreensão mais clara sobre suas melhores competências e sobre seus pontos a desenvolver. Além disso, favorece a identificação de atividades de desenvolvimento e o planejamento das ações correlatas, o que denota a característica de

<sup>6</sup> Aconselhamento (tradução livre).

um fluxo contínuo até o próximo período de avaliação de desempenho (AGUINIS *et al.*, 2011).

### **Distorção do *feedback***

Em sendo uma ferramenta que se baseia na manipulação de informações intangíveis, o processo de *feedback* está suscetível à distorção e depende da atitude do transmissor, bem como do receptor das informações. Por exemplo, a transmissão de notícias ruins pode ser influenciada por distorção positiva. Nesse processo, o avaliador ou o emissor do *feedback* pode fornecer somente mensagens neutras e evitar as desagradáveis. Esse desejo de minimizar conflitos ou embaraços reflete na própria avaliação de desempenho, que pode ter suas notas aumentadas e, como consequência, reduzir a possibilidade de que o *feedback* seja negativo (LONDON, 1995). Além disso, esse autor acrescenta que a distorção aumenta quando os avaliadores acham que serão publicamente responsáveis pelo *feedback*.

O processo de transmitir *feedback* pode ter um grande impacto na medida em que os gestores acreditam ter controle sobre seus subordinados, especialmente se essa retroalimentação, de fato, resulta em mudanças positivas no comportamento dos subordinados e desempenho. No entanto, os gestores podem perceber que eles têm menos poder e controle sobre seus subordinados se o *feedback* é seguido pela diminuição no desempenho.

London (1995) menciona estudo de Larson, que discorre sobre a interação entre a busca pelo *feedback* realizada pelos subordinados e sua “entrega”, realizada pelos gestores. Esse estudo sugere que os empregados que suspeitam estar com desempenho ruim utilizam-se do artifício do interesse pela retroalimentação para minimizar a possibilidade de receber um retorno negativo.

Fontes de *feedback* são mais propensas a serem consistentes quando esse processo ocorre publicamente, ou seja, quando há o compartilhamento da informação com outras pessoas. O que se observa é que, infelizmente, os gestores apresentam tendência a transmitir o retorno aos seus empregados de forma imprecisa, com informações e dados que não refletem a percepção real de desempenho do empregado.

É importante destacar que variáveis cognitivas, afetivas e situacionais influenciam o *feedback*, com consequências tanto para quem fornece, quanto para quem recebe. Essa relação entre a fonte e o destinatário é um processo dinâmico e interativo, cujo produto final é o *feedback*, que pode variar entre construtivo, destrutivo ou abusivo (LONDON, 1995).

Embora o *feedback* não seja integrante do processo em si de avaliação, é fundamental para o desenvolvimento de pessoas e é o momento em que o confronto entre as perspectivas do avaliador e do avaliado se tornam mais evidenciadas.

### 2.8.2 Perspectiva do avaliador

“Gestores não se sentem confortáveis quando estão em posição de ‘brincar de ser Deus’”<sup>7</sup> (MCGREGOR, 1972, p.2 - Tradução livre).

Segundo Ilgen *et al.* (1993), desde os anos 80, o foco dominante na literatura de avaliação de desempenho é sobre a perspectiva do avaliador – um dos atores presentes no referido processo. Este é o responsável por realizar o julgamento sobre o desempenho do outro, seja ele par, subordinado, cliente ou seu superior – gestor. O avaliador também pode ser um profissional treinado nas técnicas de Recursos Humanos e experiente em processos de avaliação, mas também pode se tratar de um iniciante. Seja qual for seu grau de experiência no assunto, seu papel é de extrema relevância e é possível que haja implicação direta no desenvolvimento de carreira do profissional que lhe foi designado para avaliação.

O processo de avaliação de desempenho sob a perspectiva do avaliador envolve aspectos cognitivos – de processamento da informação – para realizá-la. Esse procedimento inicia-se com o acesso à informação sobre o avaliado, que pode ser obtido por meio de diversas formas, dependendo dos trâmites organizacionais e, também, do nível de interação que ambos tiveram. O segundo passo é a organização e o armazenamento das informações sobre a pessoa a qual se estabeleceu um juízo. O processo final diz respeito à recordação de informações relevantes, armazenadas em sua memória, e à sua respectiva avaliação (ILGEN *et al.*, 1993).

---

<sup>7</sup> “Managers are uncomfortable when they are put in a position of ‘playing God’” (p.2 MCGREGOR, 1957).

Nesse processo, encontra-se um dos componentes da intangibilidade nas avaliações de desempenho. Por esse motivo, as organizações enfatizam no embasamento de situações que tragam fatos e dados para que os avaliadores possam processar suas avaliações da forma mais fidedigna e justa possível.

Outra questão presente nos processos de avaliação é a necessidade da existência de normas e princípios que servirão de direcionadores para que o avaliador aja como um juiz. No entanto, a definição de critérios objetivos é difícil de alcançar e, portanto, há uma dificuldade encontrada pelos próprios avaliadores a atuarem de forma imparcial. Ou seja, tem-se descoberto que os avaliadores tendem a distorcer e manipular os resultados de avaliações de desempenho por razões políticas (WILSON, 2002).

Programas de treinamento desenhados especialmente para desenvolver habilidades relacionadas ao processo de avaliação podem ajudar os gestores e avaliadores, mas dificilmente eliminam integralmente a resistência desses profissionais. As dificuldades por eles encontradas ao lidar com avaliações negativas preocupam e podem interferir na referida apreciação. Percebe-se que há um desconforto no avaliador por ter que transmitir ao seu subordinado os aspectos que não estão sendo bem desempenhados. Outro dilema encontrado está relacionado aos indivíduos que estão prestes a se aposentar, após anos de dedicação à organização (MCGREGOR, 1972).

Não há avaliador sem que haja o avaliado. Da mesma forma que há questões inerentes ao processo de avaliação sob a perspectiva de quem avalia; o mesmo ocorre com a perspectiva do indivíduo que é objeto da avaliação. Nesse caso, além da ansiedade de desempenho, há também o sentimento de insegurança relacionado, muitas vezes, ao desejo de crescimento profissional na organização ou ao medo de não ser visto como um bom profissional.

### **2.8.3 Perspectiva do avaliado**

O indivíduo pode ser medido quando comparado a uma série de normas de conduta e padrões de desempenho, além de ser julgado ou avaliado comparativamente a outros profissionais (WILSON, 2002).

Para o avaliado, o processo de avaliação de desempenho pode ser razão de motivação ou desmotivação em relação à organização. Isso depende da forma como tal ação é conduzida e da clareza das informações a esse respeito. O processo pode ser visto como justo pelos empregados na organização, na medida em que a comunicação é realizada de forma clara e que os benefícios oriundos da avaliação se sobressaem em relação àquilo que é percebido como prejuízo pelo empregado.

As consequências do processo de avaliação no empregado dependerão também das técnicas utilizadas e da sensação de justiça ou injustiça que ele causa naqueles que estão em posição de serem julgados. Há situação em que as organizações se valem de sistemas comparativos, no qual o trabalhador é comparado aos pares, fato que tende a provocar no ambiente um clima de competitividade em detrimento à cooperação. Tal atmosfera na equipe, aliada à percepção de serem avaliados e julgados por seu desempenho e comportamento, tende a prejudicar as relações laborais, além de contribuir com o sofrimento no trabalho.

Portanto, o processo de avaliação de desempenho é delicado e demanda cautela por parte da liderança. Relacioná-lo ao desenvolvimento de pessoas é algo que sistemas avançados de avaliação de resultados realizam por terem uma concepção de homem diferente da construída com base nos pressupostos mecanicistas tradicionais, cuja ênfase está no controle. Relacionar o processo de avaliação com o desenvolvimento de pessoas é condição que não pode ser desconsiderada na preparação dos colaboradores, para que possam agir de forma consciente em situações de mudança – cada vez mais constantes nos ambientes de trabalho e aderentes à nova visão de gestão (SOUZA, 2006).

Nesse contexto, o processo de avaliação que permita uma visão do indivíduo sob o crivo de múltiplos atores, como é o caso da avaliação 360 graus, torna a realização dessa ação mais rica e possibilita maior quantidade e variedade de insumos para a avaliação final de pessoas.

#### 2.8.4 Avaliação 360 graus

Muitas empresas tendem a utilizar métodos informais de avaliação de pessoas e, geralmente, somente gestores são incumbidos de avaliar os empregados. Como consequência, os resultados são tendenciosos e subjetivos (ANDRÉS *et al.*, 2010).

A partir da evolução histórica sobre o tema, a avaliação de pessoas assume caráter mais abrangente ao adotar técnicas como a avaliação bilateral e a 360 graus. Na primeira, chefe e subordinado discutem o desempenho deste último. Na segunda, se propõe uma apreciação em todos os sentidos, tanto de chefe para subordinado, quanto vice-versa, além da inclusão de clientes e pares nesse processo. Ou seja, diz respeito a um método de avaliação que utiliza informação de um grupo de pessoas com diferentes perspectivas a respeito do empregado. Essas pessoas podem avaliar de forma mais próxima da realidade a maneira como atua ou se comporta o funcionário em suas funções laborais. A conhecida avaliação 360 graus – também chamada integral – é um mecanismo de avaliação do desempenho dos empregados baseado no julgamento de todos aqueles que com eles tiveram contato (ANDRÉS *et al.*, 2010).

Embora esse tipo de avaliação venha sendo o mais comumente utilizado pelas organizações, muitas vezes não é aplicado de forma integral, ou seja, em todos os níveis. No entanto, ainda assim, representa uma grande evolução e preocupação das organizações contemporâneas em relação ao capital humano.

Vantagens da utilização da ferramenta de avaliação 360 em relação à tradicional (ANDRÉS *et al.*, 2010):

- é mais completa, pelo fato de realizar coleta de diferentes pontos de vista;
- pode reduzir a tendenciosidade e o preconceito porque a informação vem de diversas pessoas, e não somente de uma, como é o caso da avaliação bilateral;
- encoraja a área de Recursos Humanos a estabelecer políticas de recrutamento interno baseadas nos resultados do processo de avaliação de pessoas;
- a partir desse sistema de avaliação, a área de Recursos Humanos pode definir treinamentos e planos de desenvolvimento aos empregados,

baseados nos resultados das avaliações tanto do desempenho individual quanto do grupo;

- permite que as empresas identifiquem profissionais com alto desempenho ou alto potencial mais facilmente, com o objetivo de reforçar, reconhecer e encorajar seus resultados.

A avaliação 360 graus também fornece insumos à análise das competências dos indivíduos *versus* seus papéis e responsabilidades na organização, a partir da qual pode ser identificada correlação entre a satisfação do indivíduo em desempenhar determinadas atividades.

### **2.8.5 Adequação do conteúdo da tarefa às competências reais**

Durante o processo de avaliação de desempenho, algumas questões ficam mais claras: tanto as que mostram o direcionamento adequado ao alcance dos resultados da organização de acordo com sua estratégia, quanto aquelas que sinalizam que algo não está acontecendo conforme o esperado. Essa idiosincrasia pode estar relacionada à organização, ao indivíduo ou a ambos.

Parte dessa não conformidade pode estar relacionada à adequação do conteúdo da tarefa ocupacional às competências reais do indivíduo. Nesse processo de adaptação, o sujeito pode se encontrar em subutilização de suas capacidades ou, por outro lado, em situação de complexidade exacerbada ao que ele realmente pode contribuir como profissional, fato que concorre ao seu fracasso profissional (DEJOURS, 1992).

De acordo com Dejours (1992, p.50), “sucesso ou fracasso de um trabalho obrigatório: sucessos reais, socialmente reconhecidos ou efetivamente desconhecidos não causam o mesmo impacto sobre o narcisismo”. A questão social, do contexto no qual o indivíduo se encaixa, desencadeia impactos diferenciados. Assim, se o sujeito realiza tarefas que não são socialmente significativas, o sucesso na realização dessas atividades certamente não possui a mesma consequência que se o mesmo indivíduo fosse bem-sucedido em tarefas relevantes para seus colegas de trabalho.

Ao conteúdo da atividade relevante para o sujeito, soma-se a dificuldade de realização da tarefa, sua significação em relação a uma profissão e o estatuto social ligado, de forma implícita, a um determinado posto de trabalho.

Elementos como a carga de trabalho e a insatisfação são capazes de refletir diretamente no desempenho do indivíduo. As frustrações que resultam de um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem exigir grandes esforços de adaptação ao sujeito. Mesmo condições ruins de trabalho são menos prejudiciais do que uma organização de trabalho rígida e imutável, que limita as possibilidades de desenvolvimento das pessoas (DEJOURS, 1992).

Ainda segundo Dejours (1992):

(...) o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa (...). A certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento. (DEJOURS, 1992, p.52)

Lidar com a insatisfação do trabalhador e perceber que o baixo desempenho pode estar relacionado à falta de compatibilidade com a tarefa são questões sensíveis e que devem estar presentes no momento de avaliação de pessoas. O indivíduo sofre influência do meio e das condições às quais está submetido, bem como o quão relevante é seu trabalho para a organização e menos taylorizada a tarefa.

O conteúdo ergonômico do trabalho é um fator que, juntamente à motivação, deve ser considerado crítico ao se avaliar um profissional. Ter o olhar somente sobre o alcance de metas estabelecidas, ou sobre as competências apresentadas em determinada situação de trabalho não bastam sem que o contexto e as necessidades do sujeito sejam mais bem compreendidos. Redirecionar o trabalhador para outra função ou apresentar a ele outras perspectivas de desenvolvimento de carreira são possibilidades que podem estar presentes e fazer parte do processo de avaliação e de gestão do desempenho de pessoas na organização.

### 3 MÉTODO

O objetivo deste trabalho é apresentar e discutir os parâmetros-chave encontrados no processo de avaliação do capital humano e correlacioná-los à estratégia empresarial. O intuito é o de identificar os desafios de uma abordagem de gestão do desempenho humano, bem como seus benefícios e, conseqüentemente, a importância em se edificar um processo estruturado de avaliação de pessoas. Uma grande organização possui variáveis complexas como distância entre as áreas operacionais, diversidade de culturas em diferentes países, estrutura contendo diversos níveis de gestão e um alto contingente de funcionários. Assim sendo, a análise de uma abordagem sobre como gerir o desempenho de pessoas poderá ajudar a entender a aplicabilidade da avaliação do capital humano, bem como os parâmetros-chave envolvidos nesse processo.

O método escolhido precisaria responder a questões sobre o *modus operandi* e o motivo pelo qual a organização o utilizaria para avaliação e conseqüente gestão de pessoas. O estudo de caso possibilita a observação da realidade organizacional e a análise do processo implantado e que faz parte da vida profissional de milhares de pessoas – integrantes da organização que é objeto do estudo.

#### 3.1 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA: ESTUDO DE CASO

O método escolhido para esta dissertação foi o estudo de caso, pois se orienta para questões do tipo “Como?” e “Por quê?”, visando identificar, com base em um caso real, a aplicação de correntes teóricas no âmbito das gestões de desempenho e de competências (YIN, 2001). Segundo Yin (2001),

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p.21)

No presente trabalho, a ênfase está nos processos organizacionais de uma grande organização do setor de mineração. Mais especificamente, nos processos de recursos humanos com foco na avaliação do capital humano.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois proporciona visão geral acerca do tema *avaliação de capital humano* e preocupa-se com o aprofundamento de conceitos preliminares, visando proporcionar mais informações sobre o assunto e facilitar delimitação do tema da pesquisa (YIN, 2001). Além disso, irá descrever características específicas da organização, que é objeto de estudo, e respectivo processo de avaliação do capital humano, que envolve avaliação de competências e metas de desempenho individual, atrelado a um programa com foco no desenvolvimento de carreira e plano sucessório (RAUPP; BEUREN, 2006).

De acordo com Vergara (2005, p.47),

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto aos meios, são utilizados as pesquisas documental e bibliográfica e o estudo de caso.

A investigação documental é utilizada para a coleta de dados, tendo como objetivos selecionar, tratar e interpretar a informação bruta pesquisada na organização, buscando extrair algum sentido e nela introduzir valor no âmbito da avaliação do capital humano (RAUPP; BEUREN, 2006). Esse tipo de investigação é realizado em documentos conservados nas organizações, sejam elas públicas ou privadas e atuantes em qualquer segmento, ou com pessoas. Como exemplo de documentos há os registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações eletrônicas etc.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. O estudo de caso restringe-se a uma ou mais unidades de pesquisa, pode ou não ser realizado no campo (VERGARA, 2005).

### 3.2 COMPONENTES DO PROJETO DE PESQUISA

O estudo de caso pretende compreender como e porque a gestão de desempenho em uma grande organização do setor de mineração pode ser utilizada como elemento essencial para apoiar os demais processos de recursos humanos.

Espera-se que o processo de gestão de desempenho, o qual inclui avaliação de competências e estabelecimento de metas, tenha como principal objetivo guiar a empresa na direção de seus objetivos estratégicos. Ou seja, que a estratégia de recursos humanos esteja adequada ao direcionamento que a organização espera e planeja.

Ao se avaliar pessoas, o resultado desse processo deve auxiliar no desenvolvimento de carreira e no plano sucessório, o qual reflete diretamente no âmbito organizacional e na forma com que as competências de seus profissionais serão aproveitadas e distribuídas nessa estrutura – tanto nacional como internacional.

### 3.3 O PLANEJAMENTO DE ESTUDO DE CASO

A necessidade de investigar um exemplo de aplicação da prática de avaliação do capital humano em uma grande organização, especialmente brasileira, levou à escolha de uma das organizações nacionais do setor de mineração que mais tem crescido no País e que vem contribuindo significativamente com o saldo comercial brasileiro – previsão de US\$ 23 bilhões em 2011.

Outro aspecto que levou à opção dessa organização foi seu amplo processo de internacionalização – inversamente ao de muitas empresas internacionais que se estabeleceram durante anos no Brasil. O fato de estar presente nos cinco continentes torna ainda mais complexa a implantação de um sistema efetivo de avaliação de pessoas e traz mais elementos à discussão.

Tendo em vista o objetivo de discutir os parâmetros-chave envolvidos no processo de avaliação do capital humano, as seguintes perguntas foram formuladas: Como uma organização desse porte e com alta expectativa de produção avalia seu capital humano? Que processos referentes às práticas de Recursos Humanos estão

diretamente envolvidos nessa questão? Qual é a abrangência desse processo na organização e qual é sua importância nessa grande empresa de mineração?

A apresentação e discussão de um caso, no qual parâmetros de avaliação do capital humano são utilizados ajudam no processo de tangibilização do levantamento de métodos de mensuração de desempenho e conceitos sobre competências. E, entender a abrangência do processo na organização leva, também, a compreender a correlação do processo à estratégia organizacional, bem como clarifica que benefícios podem ser oriundos da mensuração do capital humano.

Apoiado no método da pesquisa descritiva e na investigação documental (VERGARA, 2005; RAUPP; BEUREN, 2006), o estudo de caso foi desenvolvido com base em documentos da organização, de uso interno da área de Recursos Humanos, assim como os abertos ao público. Por conta da confidencialidade explícita em normas e instruções consultadas, o processo de validação das informações e evidências descritas nesta pesquisa ocorreu com o suporte da Gerência Geral de Gestão de Talentos e do Diretor de Departamento de Recursos Humanos para América Latina e África.

### 3.4 A COLETA DOS DADOS

A amostra foi baseada em dados do ciclo anual de Carreira e Sucessão (C&S) de 2011. Parte da contextualização da empresa, objeto do estudo, na prática de avaliação de capital humano, desde a sua origem até os dias atuais, foi obtida em comunicação informal e, como já descrito, com base em documentos internos e de divulgação pública.

A comunicação informal ocorreu por meio de entrevistas não estruturadas e trocas de correios eletrônicos com integrantes da Gerência Geral de Gestão de Talentos. Essas entrevistas aconteceram após o levantamento de documentos internos acerca do processo de Carreira e Sucessão na referida organização. O processo de troca de informações e validação do conteúdo aconteceu em duas etapas:

1ª etapa – levantamento de informações sobre o processo: Nesse momento, os documentos internos foram compartilhados pela Gerência Geral de Gestão de Talentos e serviram de insumo para a descrição do caso. Esse processo teve duração de três meses.

2ª etapa – levantamento de informações sobre o modelo de gestão de talentos e validação do conteúdo: Nessa etapa, foram levantadas informações que não constavam na documentação interna disponibilizada. E que ajudaram na conexão das informações presentes na documentação interna, bem como a entender os aspectos além do conhecimento explícito. Além disso, foi nessa fase que o conteúdo escrito até então, com base na documentação disponibilizada, foi validado, assim como novas sugestões foram inseridas. Essa dinâmica de trabalho foi composta por reuniões presenciais quinzenais, contatos por correios eletrônicos realizados semanalmente e teve duração de dois meses.

Em suma, nessas reuniões, foram apresentados conteúdos utilizados neste trabalho e validadas informações com base no ciclo de 2011. No momento das entrevistas, o processo de 2012 estava sendo revisado em paralelo. No entanto, nenhuma consideração a respeito das projeções de mudança para 2012 foram inseridas, tendo em vista que o foco foi o ciclo de 2011.

Os critérios que direcionaram a seleção do conteúdo se apoiaram, sobretudo, na pesquisa bibliográfica realizada neste estudo, com destaque para os seguintes assuntos:

- estratégia organizacional *versus* estratégia de pessoas;
- avaliação de competências;
- avaliação de desempenho;
- processo de *feedback*.

### 3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A questão enfrentada foi o tratamento de informações sensíveis e confidenciais acerca de um tema estratégico como é a avaliação de pessoas. Outra limitação é a participação da autora desta dissertação na organização, ou seja, pesquisadora e parte do corpo funcional da empresa que é objeto do estudo.

A função exercida pela autora na organização é o de *Business Partner* de Recursos Humanos, tendo participado do Ciclo de 2011 de Carreira e Sucessão, em sete comitês de avaliação de pessoas. Atuou como mediadora de cinco deles – tanto na avaliação de analistas, quanto de profissionais que atuam como gerentes de área.

Por um lado, tal fato representa vantagem, pelo acesso à informação e pelo interesse da própria organização em apoiar esta investigação; por outro, há a visão unilateral em busca da imparcialidade em tempo integral no papel de pesquisador.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 EMPRESA OBJETO DO ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso foi conduzido junto a uma empresa brasileira do setor de mineração, refletindo o processo de avaliação do capital humano no ano de 2011. Essa organização é a segunda maior mineradora do mundo e a maior empresa privada da América Latina. Sua sede está localizada no Brasil, porém está presente em 38 países nos cinco continentes e emprega mais de 138 mil pessoas, entre empregados próprios e terceirizados no País e no exterior (VALE, 2011).

A estrutura organizacional compreende diretorias executivas que são desdobradas em diretorias globais, que, por sua vez, são formadas por diretorias de departamento. Estas últimas têm, em sua estrutura de gestores, as gerências gerais, gerências de área – em um patamar inferior – e de supervisão, que constitui o primeiro nível de gestão da empresa e o que está mais próximo das operações e certas atividades administrativas.

Além da carreira de gestão, que engloba os níveis de supervisão, gerenciais e de diretoria, também utiliza dois outros tipos – a carreira de projetos e a técnica. Os demais cargos constituem a base da pirâmide e são denominados *staff*.

A faixa da organização caracterizada como *staff* é constituída por profissionais de nível técnico e superior – até o nível de especialista. Não necessariamente todos os funcionários possuem a mesma trajetória de carreira, estando ela ligada ao perfil profissional e à função que o empregado desempenha na empresa.

#### **Estrutura organizacional da área de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos é composta por grupos corporativos e regionais. Os corporativos têm como principal objetivo estabelecer as normas de recursos humanos da organização, além de desenvolver os processos e instruções para serem aplicados pelas equipes regionais da área de Recursos Humanos presentes em todos os países onde atua. As equipes corporativas também podem assumir o papel de centro de

*expertise*, também conhecido pela sigla CoE (*Center of expertise*), responsável por desenvolver a base de métodos visando oferecer para a organização as melhores ferramentas que se adequam ao alcance dos objetivos organizacionais.

As equipes regionais atuam por meio de uma forma estruturada, de acordo com o conceito de parceiro de negócio de recursos humanos ou *HR Business Partners – BP* e Centro de Serviços Compartilhados, que atua nas atividades relacionadas à administração de pessoal, como gestão da folha de pagamento, entre outras atividades, dentre as quais se destacam as atividades de recrutamento e seleção de profissionais que não irão ocupar posição de gestão – ou seja, *staff*. Os *Business Partners* são os profissionais de Recursos Humanos que fazem o contato direto com os gestores, com o objetivo de levantar suas necessidades e desenvolver ações de recursos humanos que atendam aos objetivos das áreas de negócio.

No Brasil, a equipe de BPs de RH está presente no Norte, Centro-Oeste, Sudeste e Nordeste e atuam em conjunto com equipes regionais de Educação, as quais auxiliam no processo de implantação das ações de educação direcionadas pela área de Recursos Humanos corporativa ou CoE. Nos demais países onde a organização está presente, também há uma estrutura de *Business Partners* de RH para atender aos clientes locais.

As equipes corporativas, por sua vez, são multidisciplinares, e organizadas de acordo com os processos de recursos humanos: remuneração, mobilidade (expatriação), governança e estrutura organizacional, benefícios, relações trabalhistas, gestão de desempenho, planejamento da força de trabalho, educação e carreira e sucessão, que compreende o processo de gestão de talentos.

## 4.2 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

O acompanhamento do desempenho dos empregados nessa empresa acontece por meio de duas vertentes:

- definição de metas, com base no que se pretende alcançar ao longo do período anual, que vai de janeiro a dezembro; e

- avaliação de competências, com base na observação de situações de trabalho, de forma que os empregados possam demonstrar suas competências. Esse processo é conduzido pela equipe de Carreira e Sucessão.

Atualmente, esses processos acontecem de forma independente. Ou seja, o desempenho apurado em relação às metas não interfere na avaliação de competências. No caso do presente estudo, o foco está no desenvolvimento humano, e, portanto, o enfoque é dado no processo de avaliação de competências, que faz parte da estratégia de gestão de talentos na organização.

#### 4.2.1 Gestão de talentos

A Gestão de Talentos é um macroprocesso que se desdobra durante todo o ciclo de vida do empregado, que se inicia com insumos da estratégia de negócios e objetivos da gestão de pessoas e passa pelo planejamento de recursos humanos para identificar as necessidades da organização. O processo continua com o desenvolvimento e implantação de programas de atração de pessoas, materializado pelas ações de recrutamento e seleção, passando pelo acompanhamento do desenvolvimento do indivíduo, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento e continua, muitas vezes, até o planejamento sucessório e preparação para a aposentadoria (Figura 7).



Figura 7 – Gestão de Talentos  
 Fonte – Adaptada de documentação interna da empresa de mineração estudada (2012)

O desdobramento da estratégia da gestão de talentos ocorre, por sua vez, com base na estratégia do negócio, sendo possível desenvolvê-la de formas diferentes para cada tipo de negócio.

Pode-se falar em duas perspectivas para a gestão de talentos: a do profissional e a do negócio ou da organização.

A perspectiva do profissional considera as diferentes necessidades das pessoas, de acordo com o momento de carreira, faixa etária e área de conhecimento, fatores que determinam ou contribuem para suas aspirações de desenvolvimento na organização.

A perspectiva da organização considera a gestão de talentos posicionada em um patamar estratégico. E, por esse motivo, o processo de carreira e sucessão é estruturado visando fornecer o suporte necessário a essa estratégia.

A gestão de talentos possui uma visão holística do ciclo de desenvolvimento do empregado na organização e possibilita que recursos disponibilizados para auxiliar a gestão de carreira – como a avaliação de competências – façam sentido tanto para a empresa quanto para o empregado.

O entendimento sobre carreira utilizado na organização consiste em uma série de experiências, aprendizagens e trabalhos realizados ao longo da vida de uma pessoa, resultando em uma trajetória única – pessoal e intransferível. A carreira envolve diversos estágios e ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais, expectativas e imposições da empresa/sociedade. É administrada pelo indivíduo e não pela organização. Estende-se por toda a vida, como uma série de mudanças e aprendizado contínuo (HALL, 1996).

Em decorrência desse conceito, que considera o protagonismo do indivíduo, não há um mapa de carreira estabelecido. O que há são recursos para apoiar a gestão de carreira do profissional na empresa, na qual o processo de avaliação do Ciclo de Carreira e Sucessão é parte integrante.

#### **4.2.2 Dinâmica do processo de avaliação**

Todos os níveis gerenciais participam do processo de avaliação de pessoas por meio de Comitês de Carreira e Sucessão. Ocorrem anualmente e são conduzidos pela

área de Recursos Humanos, em conjunto com a equipe do CoE, responsável pelo desenvolvimento desse processo – equipe de Carreira e Sucessão. Nesses comitês, são discutidos não somente a avaliação dos níveis gerenciais, mas também do corpo funcional, obrigatoriamente a partir do nível sênior. Ou seja, os níveis iniciais como o cargo “analista”, o nível pleno e outros abaixo desses não são incluídos como exigência nos comitês, os quais são conduzidos pelos gestores e por representantes da área de Recursos Humanos. No entanto, a organização permite que os níveis que não são obrigatoriamente participantes dos comitês sejam incluídos no processo em uma comissão formada somente pelos gestores, geralmente, sem a participação da área de Recursos Humanos.

O processo de avaliação de pessoas faz parte de sua cultura, porém vem recebendo maior atenção e sendo ajustado para a realidade de crescimento e de internacionalização da empresa. Atualmente, esse processo é global, ou seja, o mesmo método utilizado em Canaã dos Carajás, localizada no Norte do Brasil, é empregado também em Brisbane, na Austrália, para citar dois exemplos.

Assim como se trata de uma empresa em processo de evolução, suas ações também assumem essa característica de flexibilidade e de possíveis ajustes ao final de cada ciclo anual. Em 2010, o processo de avaliação envolvia os resultados obtidos no alcance de metas de cada empregado *versus* a avaliação de competências realizada nos comitês de carreira e sucessão. Após o processo de revisão anual, os resultados das metas passaram a não constar no ciclo de 2011 como fator de avaliação do desempenho do empregado, que se baseia somente em suas competências.

A avaliação de competências faz parte do ciclo de Carreira e Sucessão. Esse ciclo é composto por diversas etapas iniciadas antes dos Comitês de Carreira e Sucessão propriamente ditos, que são as reuniões nas quais os empregados são avaliados com base nas competências organizacionais para seu nível de atuação.

O ciclo de Carreira e Sucessão possui, como um de seus objetivos, auxiliar a organização no alcance de seus resultados, por meio da identificação das pessoas certas para as posições certas, além de contribuir formando um banco de talentos, a partir do qual os gestores podem contar para eventuais oportunidades. Dessa forma, permite maior agilidade na reposição de posições abertas, facilita que o profissional previamente avaliado seja disponibilizado a tempo para início de determinada operação. Também

permite o reconhecimento das pessoas que obtiveram destaque em suas avaliações, seja por reconhecimento de possível promoção, seja por meio do Planejamento Salarial que utiliza como um dos fatores o posicionamento do empregado na matriz do Ciclo de Carreira e Sucessão. Outro benefício do processo está associado ao gerenciamento de carreira dos empregados.

O processo de Carreira e Sucessão tem todas as suas etapas registradas em um sistema de avaliação *on line* via *web*. Por meio desse sistema, não somente os profissionais de recursos humanos podem realizar o acompanhamento dos comitês, como também os gestores. Outra vantagem é o monitoramento da realização das avaliações, bem como dos planos de desenvolvimento individual de cada empregado, pós-avaliação de competências.

#### **4.2.3 Avaliação de competências**

O conceito de competências nessa organização é compreendido como a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente em determinada situação, em que competências são constituídas por intenção, ação e resultado. Portanto, não utiliza a compreensão de competências como a união de conhecimentos, habilidades e atitudes McClelland (1973) e Boyatzis *apud* Fleury e Fleury (2001).

O modelo utilizado considera os diferentes segmentos de carreira que estão presentes na organização, sendo estruturado em competências: Gerenciais; de Projeto; Técnico/Técnico de Projeto; e de *Staff*. Todas as classificações de competências consideram três pilares: pensamento e conhecimento, negócios e habilidades de liderança e de relacionamento interpessoal – respectivamente *thinking and knowledge, business e interpersonal and leadership skills* (Figura 8).

#### **Competências gerenciais**

As competências gerenciais são formadas por:

- gestão por resultados;
- qualidade;

- orientação estratégica;
- inteligência organizacional;
- desenvolvimento de pessoas; e
- liderança.

### **Competências de Projeto**

As competências da carreira de projetos são formadas por:

- tomada de decisão;
- gerenciamento de projetos;
- gestão por resultados;
- controle de orçamento/custos;
- inteligência organizacional; e
- liderança.

### **Competências técnico/técnico de projeto**

As competências técnico/técnico de projeto, aplicada aos profissionais que estão classificados em carreira técnica:

- análise/ solução de problemas;
- gestão da tecnologia;
- competência funcional;
- foco em resultados;
- inteligência organizacional; e
- criatividade/ inovação.

## Competências de *staff*

As competências de *staff* que, como dito anteriormente, dizem respeito ao corpo funcional:

- análise/solução de problemas;
- competência funcional;
- foco em resultados;
- qualidade;
- habilidade interpessoal; e
- adaptabilidade/ flexibilidade.

	Thinking and knowledge			Business			Interpersonal and Leadership Skills			
<b>Gerenciais</b>				Gestão por Resultados	Qualidade	Orientação Estratégica		Inteligência Organizacional	Desenvolv. de Pessoas	Liderança
<b>Projeto</b>	Tomada de Decisão	Gerenciamento de Projetos					Controle de Orçam. / Custos			
<b>Técnico / Técnico Projeto</b>	Análise / Solução de Problemas	Gestão da Tecnologia	Competência Funcional	Foco em Resultados					Criatividade/ Inovação	
<b>Staff</b>					Qualidade			Habilidade Interpessoal	Adaptabilidade/ Flexibilidade	

Figura 8 – Competências

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

As competências são definidas para cada tipo de carreira e a partir delas os empregados são avaliados por uma escala de seis níveis (Figura 9), que ajudam a classificá-los.

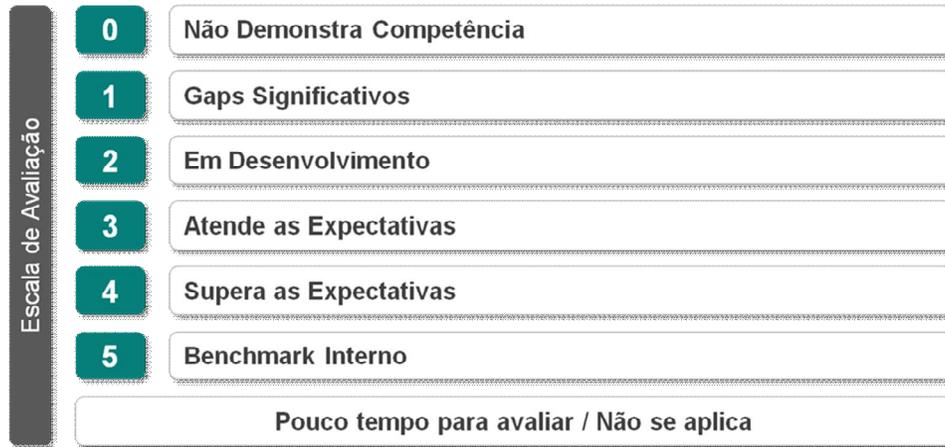


Figura 9 – Escala de avaliação de competências

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

O primeiro nível é 0, no qual é aberta a possibilidade de o empregado não haver demonstrado a competência, seja pelo pouco tempo em sua função, seja por não tê-la explicitado em suas atividades. No entanto, há a possibilidade de não assinalar nenhuma opção, para o caso de “pouco tempo para avaliar/não se aplica”. O segundo nível (1), classifica-se pelos *gaps* ou lacunas significativas em determinada competência, ou seja, o empregado demonstra traços de que a possui, porém sequer se encontra em processo de desenvolvimento, que é o próximo nível na escala, representado pelo número 2. O quarto nível (3) corrobora que o profissional atende às expectativas na competência avaliada. O quinto nível (4) demonstra a percepção do comitê de que há superação das expectativas na competência e o último nível (5) é utilizado para classificar os empregados-modelo, reconhecidos na competência em questão, quando em seu desempenho não há dúvidas de que é publicamente visto como referência.

Importante salientar que a escala em si é utilizada para avaliação de todas as competências – para todas as carreiras e níveis. O que irá diferenciar as avaliações são as competências – técnicas, de projeto, gerenciais e de *staff* – e o contraponto com a função exercida pelo empregado, como por exemplo: um engenheiro, com prática em engenharia de taludes, considerado “*benchmark* interno”, assim o é por ter sido reconhecido em suas avaliações 360 graus e do gestor e na discussão final do Comitê

em sua área de atuação. Da forma análoga, é válida a mesma avaliação, na mesma competência, para o profissional de *marketing*, porém respeitando sua área de atuação. A ênfase durante as ponderações nos comitês é na exemplificação de situações – comumente denominada “fatos e dados” –, que comprovem a classificação sugerida ao empregado por seu gestor e por seus pares.

O processo não impõe uma curva forçada de classificação dos profissionais (por exemplo, somente dois empregados podem ser classificados como *benchmark* interno). A avaliação final do superior imediato poderá mudar durante o comitê quando contraposta às de outros profissionais que porventura tenham sido expostos a situações tão desafiadoras quanto e que tenham tido desempenho diferenciado – para mais e para menos. Ou, tão somente pela possibilidade de haver um entendimento durante o comitê de que a nota para determinada competência não cabe ou merece revisão.

#### **4.2.4 Comitê de Carreira e Sucessão**

As reuniões denominadas de Comitês de Carreira e Sucessão recebem esse nome, pois se propõem a realizar uma reflexão acerca das competências de cada empregado, cujo principal objetivo é discutir sobre o desempenho e competências das pessoas avaliadas. Os comitês são constituídos sempre por dois níveis subsequentes de hierarquia, iniciando do primeiro nível de gestão – Supervisão – até o último. A hierarquia mais alta, presente no comitê, é composta por uma pessoa – e a mais baixa, geralmente é composta por todos os profissionais que ocupam aquela função dentro de determinada área.

Então, por exemplo, supondo áreas da organização X e Y, quando os supervisores da área X são avaliados, seu comitê é constituído apenas por gerentes desse campo de atuação e seu respectivo gerente geral. Gestores da área Y não participam da discussão do comitê da X. Se houver casos de reporte matricial ou situações em que o funcionário que ingressou recentemente na área X possua histórico na Y, esta última poderá participar do seu processo de avaliação.

Os comitês também buscam identificar:

- o potencial do empregado;

- a probabilidade de saída do empregado da empresa;
- o impacto da perda do empregado e;
- seus sucessores, no caso de posições gerenciais.

Além disso, é no comitê que os empregados, considerados como altos potenciais, são mapeados para oportunidades na empresa. Eles são disponibilizados em um campo especial do sistema de avaliação utilizado pela empresa estudada, para possíveis promoções ou movimentações laterais que possam contribuir com seu desenvolvimento.

Os comitês são conduzidos por facilitadores da área de Recursos Humanos que atuam como *Business Partners* de RH, ou seja, possuem conhecimento sobre a área de negócio e sobre as equipes a serem avaliadas. Esses profissionais são capacitados previamente ao Ciclo de Carreira e Sucessão para que estejam aptos a conduzirem os comitês em concordância com a metodologia e o processo estabelecido pela equipe corporativa de Carreira e Sucessão.

Os *Business Partners* de RH conduzem os comitês de avaliação do corpo funcional e os do primeiro e segundo níveis gerenciais, da carreira técnica e de projetos. Os demais níveis de senioridade são dirigidos pela equipe corporativa de Carreira e Sucessão, com o acompanhamento dos *Business Partner* de cada área de negócio.

A reunião considera breve apresentação sobre o método de avaliação, visando nivelar o conhecimento e rigor de avaliação entre os participantes do comitê, bem como dirimir quaisquer dúvidas a respeito do processo. Posteriormente, inicia a discussão de cada empregado. Participam da reunião os dois níveis de hierarquia acima dos empregados a serem avaliados.

A dinâmica do comitê geralmente considera a revisão das avaliações 360 graus. Esses diagnósticos seguem um padrão de escolha do próprio empregado, validada por seu gestor imediato e podem considerar ex-gestores, gestores funcionais, pares, clientes e subordinados. O gestor do empregado deve utilizar a avaliação 360 graus como insumo para a apreciação de seu subordinado, o que ocorre, também, em momento anterior ao comitê. No momento de atuação do comitê, as avaliações são revisadas e o gestor justifica seu diagnóstico.

O momento de realização do comitê tem o papel de buscar o nivelamento dos balizadores utilizados para o julgamento de cada competência. Cada gestor pode ter uma compreensão diferente sobre os diversos níveis presentes na escala de avaliação de competências e o comitê propicia um nivelamento, na maioria das vezes, visando mitigar possíveis discordâncias e uma avaliação mais igualitária possível entre os empregados.

Após o exame da avaliação final de competências do empregado, seu potencial é qualificado como alto, adequado ou promovível. Posteriormente, há uma discussão acerca da possível perda desse funcionário para oportunidades externas, assim como seu impacto para a organização. Nesse último quesito, fatores como o aquecimento do mercado, a alta demanda para determinado tipo de formação e uma função extremamente especializada e difícil de ser reposta são itens considerados para chegar a um veredito sobre a probabilidade de se perder o profissional e o impacto de sua saída. No entanto, não há um método que guie essa discussão, que ocorre de forma experimental por meio da apresentação de fatos e da percepção de cada gestor, mas sem indicadores específicos que possam comprovar tal grau de avaliação.

No caso da avaliação de gestores, ao final da discussão mencionada, também são mapeadas ações gerenciais, que possuem o intuito de traçar o esboço de um plano de desenvolvimento individual – plano este que será detalhado em etapa posterior ao comitê.

#### **4.2.5 Potencial**

Durante o comitê de C&S, além dos empregados serem avaliados em relação às competências, eles também têm seu “potencial” classificado como adequado, promovível ou alto, com o direcionamento para a distinção entre um e outro descrito a seguir:

- potencial adequado - suficientemente desafiado na posição atual;
- promovível - demonstrou evidências (competências e resultados) de que pode assumir responsabilidades de um nível gerencial mais alto;

- alto potencial - aprende rapidamente e adapta-se facilmente a condições de mudança.

Caso o profissional seja considerado “promovível”, isso significa que ele apresenta potencial de promoção para o próximo nível. Se julgado como “alto potencial”, revela que as pessoas percebem potencial de promoção em até dois níveis acima do que se encontra atualmente. Por exemplo, se o profissional é um gerente classificado como alto potencial, significa que ele tem demonstrado capacidade, aspiração e engajamento para promoção em até dois níveis acima do seu. Nesse caso, para até uma posição de diretoria em um horizonte de médio prazo.

O conceito de potencial no processo de avaliação de pessoas dessa organização é visto como um conjunto de fatores que englobam: aspiração, capacidade e engajamento (Figura 10).



Figura 10 – Potencial

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

## **Aspiração**

Significa o quanto o empregado deseja:

- prestígio e reconhecimento na organização;
- progresso e influência;
- recompensa financeira;
- equilíbrio entre vida pessoal e trabalho;
- prazer no trabalho de modo geral.

### **Capacidade**

Diz respeito à combinação de características inatas e experiências adquiridas que o empregado usa no seu dia a dia de trabalho:

- características inatas: agilidade mental / cognitiva, inteligência emocional;
- experiências adquiridas: conhecimentos técnicos / funcionais, habilidade interpessoal.

### **Engajamento**

Composto por quatro elementos:

- comprometimento emocional - o quanto o empregado valoriza, gosta e acredita na empresa em que trabalha;
- comprometimento racional - o quanto o empregado acredita que ficar na empresa é de seu próprio interesse;
- esforço arbitrário - desejo do empregado em ir “acima e além” do chamado da obrigação;
- intenção de ficar - desejo do empregado em ficar na organização.

#### **4.2.6 Matriz de competências**

A avaliação de competências realizada pelo comitê posicionará o empregado avaliado em uma matriz (Figura 11), cujo eixo ‘x’ é composto por três faixas de pontuação das competências – 0-2,65; 2,66-3,64; 3,65-5,00 – e o eixo ‘y’ é representado pelas três classificações de potencial – adequado, promovível e alto potencial. No sistema utilizado, também é possível visualizar nessa matriz o risco de perda e seu respectivo impacto de cada um dos avaliados.

<b>POTENCIAL</b>	Alto Potencial (2 Níveis ou mais)	Baixa Performance com Alto Potencial	Sólida Performance com Alto Potencial	Alta Performance com Alto Potencial
	Promovível (1 Nível)	Baixa Performance com Potencial	Sólida Performance com Potencial	Alta Performance com Potencial
	Potencial Adequado	Baixa Performance	Sólida Performance	Alta Performance
		0 – 2,65	2,66 – 3,64	3,65 – 5,00
		<b>COMPETÊNCIAS</b>		

Figura 11 – Matriz de Avaliação do Empregado

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

A média da pontuação das competências irá posicionar o empregado, assim como seu potencial classificado. Assim, um funcionário que obtenha uma classificação “promovível” e pontuação indicada na Tabela 6 é posicionado no quadrante do meio da matriz (Figura 11) – Sólida Performance com Potencial.

Tabela 6 – Exemplo de pontuação em avaliação de competências para *staff* no ciclo 2011 de Carreira e Sucessão

Competências [não gerenciais - <i>staff</i> ]	Pontuação
Análise/ Solução de problemas	3
Competência funcional	4
Foco em resultados	2
Qualidade	4
Habilidade interpessoal	3
Adaptabilidade/flexibilidade	3
<b>Média</b>	<b>3,16</b>

Fonte – Autoria própria (2012)

O posicionamento na matriz também é utilizado como um dos insumos para o processo de Planejamento Salarial, que é realizado posteriormente ao de Carreira e Sucessão e tem como objetivo aumentar a autonomia dos gestores, com o suporte da

área de recursos humanos, na administração salarial de suas equipes por meio de direcionadores – dentre estes, o resultado do desempenho do empregado no processo de Carreira e Sucessão.

#### **4.2.7 Planejamento Sucessório**

O planejamento sucessório é geralmente realizado após a finalização de todas as avaliações da equipe em discussão durante o comitê. Esse planejamento inclui identificar para cada um dos gestores presentes na reunião, quais são seus sucessores, podendo ser classificados como:

- 1) pronto agora;
- 2) pronto de 1 a 2 anos;
- 3) sucessor em caso de emergência.

O objetivo principal do planejamento sucessório é garantir a cobertura das posições gerenciais e os níveis correlatos das carreiras de Projetos e de Técnica, de modo que a organização tenha a preocupação em se resguardar para eventual ausência de profissionais, seja decorrida de desligamento, seja de uma promoção ou outro motivo.

O planejamento sucessório mapeia tanto profissionais para uma possível promoção, quanto para uma movimentação lateral, que implica em permanecerem no mesmo nível de hierarquia, porém em outra posição com responsabilidades diferenciadas.

Portanto, esse tipo de planejamento não se preocupa somente com os empregados prestes a se aposentar, mas também com as movimentações e possibilidades de mobilidade presentes na organização, o que reflete uma das características presentes na cultura da empresa, assim como o momento de crescimento do mercado e de expansão das operações.

#### 4.2.8 Etapa de *feedback*

A etapa de *feedback* ocorre após a realização do Comitê de Carreira e Sucessão. Trata-se de uma fase programada, com data de início e fim e controlada pelo mesmo sistema em que os dados das avaliações de cada empregado são inseridos. O *feedback* é individual e é realizado obrigatoriamente com todos os funcionários avaliados nos Comitês de C&S. Antes que ele ocorra, os gestores recebem um guia contendo as principais instruções sobre como conduzi-lo eficazmente e, em algumas localidades onde a empresa estudada atua, são disponibilizados treinamentos sobre como transmiti-lo ao empregado.

Há um período dentro do qual os gestores precisam se programar para fornecer o *feedback* ao empregado e apresentar o plano de desenvolvimento individual. Trata-se de uma etapa controlada pelo cronograma do processo de Carreira e Sucessão.

Após receber o *feedback*, o empregado realiza uma avaliação sobre a retroalimentação recebida de seu gestor por meio do mesmo sistema utilizado para realizar as avaliações 360 graus e todas as demais etapas do processo. O histórico de tal avaliação é confidencial e fica armazenado para posterior utilização pela equipe de recursos humanos – o gestor do empregado não possui acesso a essa informação. A Figura 12 representa todo esse ciclo de avaliação.

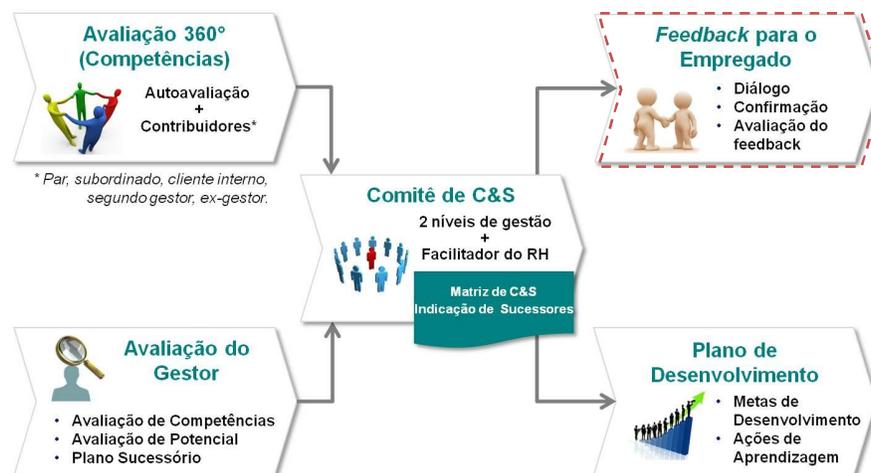


Figura 12 – Macroprocesso de avaliação de carreira

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

#### 4.2.9 Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)

Para os níveis gerenciais, ou seja, iniciando pelo cargo de Supervisão até o nível de diretoria, o gestor deverá construir, a partir do resultado das avaliações de competência, junto com o empregado, um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) após a sessão de *feedback*. Esse plano irá atuar nas áreas de desenvolvimento com base nas lacunas identificadas anteriormente. A Figura 13 mostra uma visão geral do processo de avaliação de pessoas na empresa estudada, ocorrido em 2011, com ênfase no planejamento sucessório e iniciativas para promover o desenvolvimento de empregados, visando suprir a demanda de sucessão, especialmente de posições críticas.

O PDI é cadastrado no mesmo sistema via *web* no qual a avaliação de competências foi inserida. Nele, o gestor indicará as ações de desenvolvimento – nome, descrição da ação, data de início e de fim –, fazendo correlação de cada ação com a competência que se pretende desenvolver. No mesmo formulário *on line*, é possível realizar o acompanhamento do *status* de cada ação, assim como inserir comentários no meio e ao final do ciclo de desenvolvimento.

As ações podem ser visualizadas até dois níveis acima do empregado e por profissionais de recursos humanos, que atuam como suporte dos gestores no acompanhamento das ações.



Figura 13 – Ciclo contínuo de Carreira e Sucessão

Fonte – Documentação interna do Ciclo 2011 de Carreira e Sucessão da empresa de mineração estudada (2011)

Por se tratar de um processo global, o Ciclo de Carreira e Sucessão de 2011 esteve presente em 30 países. Todos os empregados poderiam ser avaliados por pares, subordinados, clientes e etc. na etapa de avaliação 360 graus, porém não era obrigatória a participação, com conseqüente seleção de avaliadores. Ao final do processo, a média selecionada para participar dessa etapa como "avaliadores" foi de quatro empregados por funcionário. Durante o processo de avaliação, 24 mil pessoas foram avaliadas; destes, 2900 tiveram PDIs cadastrados.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Johnson *et al.* (2007), as pessoas influenciam a estratégia por meio de suas competências e essa tem sido a ênfase do processo de avaliação de pessoas da organização que é objeto do estudo de caso. A avaliação do capital humano e seu desenvolvimento na organização possui foco nas competências organizacionais e não nas metas, traçadas pela empresa, relacionadas ao valor financeiro, que também existem, porém em processo paralelo e não correlacionado ao tema aqui proposto.

O valor atrelado à avaliação do capital humano, para o indivíduo, é o do reconhecimento e do desenvolvimento profissional. De forma análoga, o valor oriundo desse processo para a organização está representado como insumo para diversas decisões no âmbito de recursos humanos, como processos de expatriação, de recrutamento e seleção, remuneração etc. Um paralelo pode ser feito com a proposta de Fischer (1998), quando discorre sobre a importância do processo de desenvolvimento organizacional para um modelo competitivo de gestão de pessoas. De acordo com o autor, tal decurso inclui avaliação de desempenho, pesquisas de clima organizacional, gestão de carreiras etc. E atua como catalisador das demais funções de gestão de pessoas e é mola propulsora do “novo” modelo.

Adicionalmente, o modelo de Fischer (1998) descreve o papel de estimulador do interesse pelo desenvolvimento e pelo despertar da consciência dos indivíduos. Além disso, para o autor, o desenvolvimento profissional e pessoal deve ser encarado como responsabilidade compartilhada. No estudo de caso, o conceito utilizado pela empresa é o de protagonismo do indivíduo, em que o profissional é o responsável por sua carreira, que é administrada pelo indivíduo – e não pela organização (HALL, 1996).

Assim, o estudo de caso mostra características presentes na organização estudada que se assemelham ao modelo competitivo de gestão de pessoas proposto por Fischer (1998), mas com ênfase na responsabilidade do indivíduo por seu desenvolvimento, em que a empresa fornece os recursos para que o profissional direcione sua carreira (HALL, 1996).

Na função aplicada à organização, que envolve a criação de condições favoráveis para a produção de conhecimento no trabalho, entre outros elementos, as

avaliações de desempenho e de potencial adquirem importância (FISCHER, 1998). Os comitês de Carreira e Sucessão observados no estudo de caso consideram um conceito próprio de potencial atrelado à avaliação de competências e constituem parte do processo de apreciação do capital humano.

Também foi possível verificar que o processo de avaliação de pessoas na empresa estudada fornece ferramentas que possibilitam o autodesenvolvimento dos funcionários e como eles podem contribuir para a organização (MCGREGOR, 1972; WILSON, 2002). Além de o processo propiciar o autodesenvolvimento, atua como suporte para decisões estratégicas de pessoas, seja para os processos rotineiros da área de recursos humanos, seja para a tomada de decisão quando da alocação de pessoas para projetos ou para identificar sucessores em posições estratégicas.

De acordo com McGregor (1972), os planejamentos formais de avaliação de desempenho atendem a três necessidades que foram consolidadas em categorias – carreira e sucessão; *feedback*; e desenvolvimento – presentes no processo de avaliação do capital humano abordado neste estudo, em que o processo como um todo é denominado “Carreira e Sucessão”, a partir do qual o desenvolvimento, por meio de Planos de Desenvolvimento Individuais e pelo *feedback* são elementos estruturantes.

Com relação ao *feedback*, essa ferramenta apresentou resultados positivos no desempenho das pessoas na pesquisa apresentada por Anseel *et al.* (2009). No entanto, esse mesmo documento mostra que o *feedback*, combinado a técnicas de reflexão, pode ser ainda mais produtivo. Essa combinação de técnicas não é aplicada no processo da organização que foi objeto deste estudo, tampouco a ‘reflexão’ combinada à retroalimentação é amplamente utilizada no mercado, mas pode ser um ganho quando implantada em organizações que possuam estágios mais avançados de maturidade no quesito *avaliação do capital humano*.

Reforçando a importância de levar um retorno aos funcionários avaliados, o processo de *feedback* permite às pessoas uma compreensão mais clara sobre suas melhores competências e sobre seus pontos a desenvolver. Dessa forma, permite a identificação de atividades de desenvolvimento e o planejamento de ações até o próximo período de avaliação de desempenho (AGUINIS *et al.*, 2011). O mesmo ocorre na empresa estudada, na qual um Plano de Desenvolvimento Individual é estruturado

após o processo de avaliação das pessoas para o desenvolvimento do funcionário até o próximo período de avaliação.

Diferentemente à concepção equivocada do processo de avaliação de pessoas relatada por Souza (2006), na qual o foco restringe-se a informar ao indivíduo sobre sua classificação final em detrimento do desenvolvimento, o processo de avaliação no estudo de caso não possui ênfase na classificação do funcionário. A classificação final faz parte de um processo maior, que inclui aspectos de desenvolvimento e retorno ao indivíduo por meio de sessões formais de *feedback*.

Considerando os questionamentos levantados acerca da avaliação de capital humano, utilizando como direcionador da análise a empresa escolhida para o estudo de caso, é possível retomar as questões iniciais e analisá-las à luz do processo organizacional descrito neste trabalho.

- Como uma organização desse porte e com alta expectativa de produção avalia seu capital humano?

A organização em análise utilizou, no ciclo de 2011, a avaliação de competências como base do processo de mensuração do seu capital humano. O principal objetivo desse tipo de avaliação é o desenvolvimento de carreira, mitigação de possíveis riscos de cobertura de profissionais, promoção de mobilidade interna e geração de oportunidades para profissionais que conhecem a organização por meio do recrutamento interno. Além disso, há o processo de estabelecimento de metas corporativas e relacionadas às atividades e cumprimento de etapas de cada profissional que irá interferir nos resultados da remuneração variável. No entanto, a avaliação de competências do capital humano, embora global, não envolve todos os níveis da organização, sendo que parte significativa da massa de trabalhadores do nível operacional está à margem do processo.

- Que processos referentes às práticas de Recursos Humanos estão diretamente envolvidos nessa questão?

O Ciclo de Carreira e Sucessão, como o próprio nome diz, não se restringe à avaliação de pessoas, mas fornece insumos para outros processos da área de Recursos Humanos como recrutamento e seleção, gerenciamento de carreira, planejamento sucessório, remuneração e treinamento e desenvolvimento. A avaliação de pessoas atua

como integrante das diretrizes de Recursos Humanos que irão apoiar a estratégia da empresa em fornecer diagnóstico da situação atual de seus empregados. Tal ação possibilita a visão das lacunas de desenvolvimento não somente do indivíduo, mas principalmente de funções críticas da organização. Esse diagnóstico permite o desenvolvimento de um plano de ação para mitigar riscos relacionados à força de trabalho.

- Qual é a abrangência desse processo na organização e qual sua importância nessa grande empresa de mineração?

Trata-se de um processo global de avaliação de pessoas, sendo o único referente a recursos humanos realizado com o mesmo método em todas as localidades da organização. Esse processo oferece às pessoas, tanto na posição de avaliadores quanto na de avaliados, uma ferramenta de apoio no planejamento de suas estratégias de negócio.

Nessa organização, o processo é apoiado pela diretoria executiva e sua adesão não ocorre somente por ser obrigatório, mas também porque fornece subsídios para a gestão de pessoas por meio de fatos e dados a partir dos quais são julgados nos comitês de carreira e sucessão. A aplicação de uma abordagem de mensuração do desempenho humano, assim como descrito anteriormente, exerce o papel de unificador dos processos de recursos humanos, pelo qual é possível entender e visualizar a inter-relação entre suas diversas iniciativas e deixar de lado a visão compartimentalizada pregada pela administração científica.

O processo de avaliação de capital humano utilizado no ciclo de 2011 apresenta-se como um dos integrantes da gestão de desempenho. O outro é formado pelo estabelecimento de metas que influenciarão na nota de remuneração variável do empregado. Sendo assim, o processo de avaliação de pessoas apresentado no estudo de caso considera o cálculo do valor de competências com base em situações – fatos e dados – e não interfere na nota final da remuneração variável, como aconteceu no ciclo de 2010.

O método utilizado no ciclo de 2011 pode ser questionado quando contraposto a abordagens clássicas, que realizam a correlação entre avaliação de desempenho de indivíduos e resultados alcançados, que muitas vezes estão atrelados à remuneração

variável. Porém, o que se pode concluir é que, por ser um processo não vinculado diretamente ao cálculo de participação nos resultados da empresa, apresenta uma tendência a não ter o efeito final das avaliações de competências influenciado por julgamento de valor equivocado. Por se tratar de avaliação de pessoas, o resultado tem seu fator de intangibilidade. O fato de não ter a correlação direta com a remuneração faz com que seus resultados tendam a ser mais autênticos e a cumprir seu objetivo final, que é realizar as gestões de carreira e de pessoas de forma eficiente.

Por outro lado, o fato de haver duas formas de avaliação de pessoas – uma com foco em competências e outra em metas – pode apresentar falta de aderência entre uma abordagem e outra. Um profissional pode apresentar uma boa avaliação de competências e potencial para assumir um novo cargo, enquanto que suas metas não necessariamente são alcançadas. Por outro lado, um funcionário que não obteve boa avaliação de competências pode alcançar todas as metas traçadas. Ao que parece, não há certo ou errado, o que há é uma escolha da organização em relação aos seus métodos de avaliação e que deve considerar a maturidade do processo, a cultura organizacional e os objetivos propostos.

Outro fator encontrado no estudo de caso diz respeito à condução dos Comitês de Carreira e Sucessão, nos quais há distinção de facilitador para os diversos níveis de avaliação. Nele, o *Business Partner* de RH, que é o parceiro que atende às áreas de negócio, atua como facilitador até o comitê de Carreira e Sucessão do segundo nível de gestão. A condução dos comitês dos demais níveis cabe à área normativa da área de Recursos Humanos. Se o parceiro de negócios é aquele que possui a visão global e participa no suporte às atividades e ações das áreas de negócio ao longo do ano, este poderia atuar também como responsável pela condução/ facilitação dos demais comitês, enquanto que a área normativa continuaria a cumprir seu papel de desenvolvedor de métodos e normas a respeito do processo.

O gestor usa como base uma escala de avaliação por competências de seis níveis, porém não há um indicador de classificação para cada nível da escala, de modo que a avaliação de cada competência do profissional fica a cargo do que o gestor considera como mais aderente. Embora os comitês sirvam para nortear a visão do gestor e a avaliação 360 graus também ajude nesse processo, é a palavra final do gestor que será considerada na atribuição de nota de competência ao indivíduo. A avaliação 360

graus poderia entrar no processo como parte integrante da média da nota do indivíduo. Analogamente, poderia haver critérios para classificar o funcionário em determinada nota para cada competência como, por exemplo, número de projetos que fez parte, iniciativas em que foi considerado ou interfaces com o cliente, ferramentas desenvolvidas etc., dependendo da natureza de cada negócio.

Com relação ao Plano de Desenvolvimento Individual, no ciclo de 2011 sua realização foi obrigatória para os níveis gerenciais. Pode-se questionar a ampliação dessa abrangência aos demais níveis, incluindo a elaboração do plano para suprir as lacunas de desenvolvimento de todos os empregados. Embora haja outros métodos de desenvolvimento de pessoas na organização, a utilização do plano de desenvolvimento individual, com premissas específicas para cada público, ajudaria tanto aos funcionários como às equipes e traria uma visão global e unificada. A realização de planos de desenvolvimento sem relação direta com o processo de avaliação de pessoas torna o processo de mensuração de efetividade mais difícil de ser medido e, por conseguinte, de ser controlado.

Por último, outro item a ser considerado é a não abrangência de todos os níveis hierárquicos no processo de avaliação de desempenho. A grande massa de trabalhadores é formada pelos níveis técnico-operacionais que atuam na operação das minas, portos e ferrovia e não faz parte da trajetória de avaliação de competências, embora sejam incluídos no processo de participação de resultados da empresa.

No entanto, como visto, a avaliação de pessoas possui benefícios para os empregados e deixar uma parte significativa da mão de obra fora desse processo merece reflexão. Por se tratar de um nível diferenciado e que requer competências distintas, a sugestão seria elaborar um método capaz de propor uma avaliação mais rápida, com menor capilarização de comitês e que fosse viável. Deve-se atentar, entretanto, para as restrições da área de recursos humanos em termos de número de profissionais para o apoio na inclusão de um número considerável de profissionais.

O método deveria ser diferenciado, assim como a dinâmica, entendendo-se que faz parte do processo de amadurecimento da organização abarcar tamanho público com necessidades diferentes. Nesse caso, posições críticas não são vistas individualmente, mas sim em massa e em termos de atendimento às demandas crescentes. Isso é realizado

pela equipe de planejamento da força de trabalho e posto em prática por meio de programas de atração de pessoas e de capacitação técnica de níveis de educação básica encontrados na organização. Ter uma forma de avaliá-los profissionalmente e de realizar uma correlação em termos de seu desempenho e as trilhas de carreira técnica existentes parece um desafio tão grande quanto abarcar novas jazidas em territórios ainda não explorados.

Conforme relatado no estudo de caso, o processo de avaliação de pessoas nessa empresa é vivo e mutável, parte integrante de um ambiente organizacional dinâmico e em busca de aperfeiçoamento constante. Essa é uma das vantagens em não ser visto como um processo cristalizado em sua essência, o que permite o incremento de melhorias e a adequação à visão de estratégia de pessoas da organização. Assim como ocorreu no Ciclo de 2011, neste momento, o processo passa por uma reformulação a ser implantada para o Ciclo de 2012.

Os desafios inerentes ao processo de avaliação do capital humano, em especial na empresa estudada, são proporcionais aos seus números e em consonância com sua expectativa de crescimento global. Além de lidar com operações diferenciadas, perfis diferentes, também há a questão cultural. Cada localidade percebe o processo de avaliação de forma diferenciada e manter a característica de ser global, com tantos atores diferenciados envolvidos, é essencial para o alcance dos objetivos estratégicos.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo apresentar os parâmetros-chave que estão envolvidos no processo de avaliação do capital humano, correlacionando-os à estratégia empresarial, por meio do levantamento e análise de métodos e perspectivas sobre a mensuração de desempenho nas organizações e à gestão por competências. Para isso, foi apresentada uma revisão bibliográfica dos métodos envolvidos no processo de avaliação do capital humano seguida de um estudo de caso da aplicação dos conceitos em um ambiente real de uma grande organização do setor de mineração.

Este estudo mostra que o desenho de estratégia competitiva não basta para o alcance do melhor desempenho; é preciso desenvolver os indicadores de desempenho adequados e medi-los. E, não somente para que se saiba para onde a organização está indo e como está seu desempenho, mas também no âmbito do indivíduo. Dentre as métricas de desempenho, encontra-se a avaliação de desempenho de pessoas – ou do capital humano. Esse é um processo polêmico, que gera diferentes tipos de expectativas nas pessoas, e, em alguns casos, seu resultado final está diretamente relacionado à remuneração e à meritocracia.

Por reconhecer que as pessoas influenciam a estratégia por meio de suas competências é que as organizações percebem relevância no processo de avaliação de pessoas, mas a questão que prevalece é: Como fazê-la?

O olhar sobre o indivíduo e como ele influencia – tanto sozinho como em conjunto – na estratégia é condição para o gerenciamento de sua carreira e, conseqüentemente, respectivas atuações em projetos e iniciativas estratégicas. Possuir um processo estruturado de avaliação do capital humano representa um fator competitivo para a organização.

No estudo de caso, pode-se compreender que a avaliação de funcionários fornece insumos para apoiar os demais processos de recursos humanos e, sobretudo, a estratégia de pessoas na companhia. A possibilidade de mapear posições críticas e de realizar um planejamento sucessório, independentemente do método utilizado, é um ponto de partida para estruturar um processo que permeie toda a organização e que possua papel estratégico. Para uma grande empresa em processo de internacionalização esse é um passo fundamental, considerando-se o contexto de escassez de mão de obra

qualificada: atrair, desenvolver e reter pessoas é parte da estratégia de grandes organizações que querem expandir seus negócios.

No processo de avaliação de pessoas observado neste estudo, percebeu-se a importância do viés das funções no momento da discussão dos funcionários nos Comitês de Carreira e Sucessão. Embora as competências utilizadas pela empresa sejam consideradas corporativas – técnicas, de projeto, gerenciais e de *staff* –, ou seja, diferenciadas somente por nível hierárquico e não por funções, as discussões oriundas dos Comitês possibilitam a contextualização à realidade laboral. O contraponto com a função exercida pelo empregado se apresenta como elemento que traz aderência à realidade da equipe que será avaliada. No entanto, o movimento de evolução para um modelo de competências específicas para cada função ou área deve ser avaliado em conjunto com o incremento da maturidade do processo na referida organização.

Com relação às competências gerenciais apresentadas, observa-se que se trata da única categoria que não possui competências associadas ao pensamento e conhecimento (Figura 8, p.63). A Gestão do Conhecimento não seria um importante aspecto a ser considerado como competência da liderança? Acredita-se que sim, especialmente por se tratar do setor de mineração, no qual o conhecimento e aspectos técnicos são essenciais para as tomadas de decisão. A ausência de competência gerencial atrelada a essa categoria não deveria se prender ao aspecto de que desempenhar a função de gestor implica uma visão generalista, mas sim nos aspectos de preservar o conhecimento como bem organizacional – e não individual.

Há grande dificuldade em se instituir padrões para mensuração de pessoas, assim como estabelecer uma relação de causa e efeito com a estratégia organizacional. Mesmo o termo ‘capital humano’ traduz a necessidade de se mensurar o imensurável. No entanto, os desafios não se limitam à definição da abordagem a ser utilizada para avaliar pessoas, mas também à implantação de um modelo de avaliação que precisa ter seus benefícios reconhecidos pela empresa e por seus empregados e não ser visto somente como um processo obrigatório e parte de procedimento que deve ser adotado.

Tudo o que diz respeito a pessoas envolve aspectos intangíveis, os quais necessitam de métodos de avaliação eficazes e eficientes, que sejam capazes de gerar resultados para a organização e valor perceptível para os acionistas. Para isso, é mister

que o olhar da organização e de seus direcionadores esteja voltado para o sucesso do processo de gestão e avaliação do capital humano e suas inter-relações com os objetivos estratégicos da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana nas organizações do trabalho In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

AGUINIS, H. **Performance management**. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2009.

AGUINIS, H.; JOO, H.; GOTTFREDSON, R. K. Why we hate performance management – and why we should love it. **Business Horizons**, v. 54, p.503-507, 2011.

AMARAL, R. M.; GARCIA, L. G.; FARIA, L. I. L.; ALIPRANDINI, D. H. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

ANDRÉS, R., GARCÍA-LAPRESTA, J. L., GONZÁLEZ-PACHÓN, J. Performance appraisal based on distance function methods. **European Journal of Operational Research**, v. 207, p. 1599-1607, 2010.

ANSEEL, F.; LIEVENS, F.; SCHOLLAERT, E. Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 110, p.23-35, 2009.

BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of management journal**, Briarcliff Manor, v.39, n.4, p.779-801, 1996.

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. **RAE Light**, São Paulo: FGV, v. 2, n. 2, p. 20-25, mar.-abr. 1995.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, 2001.

BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **RAP – Rio de Janeiro**, v.42, n.5, p. 875-98, set/out. 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J .B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV editora, 2009.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 1. ed. 2006.

FERNANDES, B. H. R. Disponível em: <[http://www.istockphoto.com/stock-illustration-5647201-orange-tree.php?\\_rndtrk=viewprice](http://www.istockphoto.com/stock-illustration-5647201-orange-tree.php?_rndtrk=viewprice)>. Acesso em: 21 maio 2011.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo diálogo entre competências, recursos e desempenho organizacional. **RAE**, v. 46, n.4, 2006.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Editora Saraiva. 2005.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. 391p. Tese (Doutorado em Economia)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, R. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010. **XXV ENANPAD**, Campinas/SP, 16 a 19 setembro 2001.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Edição Especial, 2001: p.183-196.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Fundação Vanzolini, Editora Atlas. 2010.

**FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO**. FIA. Disponível em: <<http://www1.fia.com.br/portalfia/Default.aspx?idPagina=7708>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

GAMMELTOFT, P. Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries. **International Journal of Technology and Globalisation**, v.4, p.5-22, 2008.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **RAP** Rio de Janeiro, 32 (6):43-61, nov./dez. 1998.

HALL, D. T. Proteans careers of the 21<sup>st</sup> Century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n.4, p.8-16, 1996.

HAUSER, J.; KATZ, G. Metrics: you are what you measure! **European Management Journal**, vol.16, n. 5, p.517-528, 1998.

ILGEN, D. R.; BARNES-FARRELL, J. L.; MCKELLIN, D. B. Performance appraisal process research in the 1980s: what has it contributed to appraisals in use? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 54, p.321-368, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. A indústria de mineração e o crescimento do Brasil. **Audiência do Setor Mineral com o Presidente da Câmara dos**

**Deputados**, Arlindo Chinaglia. Brasil, 15 de junho de 2007. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. A indústria de mineração e o crescimento do Brasil. Informações e análises da economia mineral brasileira. 6. ed. 2011. Disponível em: <<http://www.ibram.org.br/>>. Acesso em: 22 jan. 2012.

JARRATT, D.; STILES, D. How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development? **British Journal of Management**: British Academic of Management, v. 21, p.28-43, 2009.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p.71-79, jan./fev. 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, p.53-79, jan./fev. 1996.

KENNERLY, M.; NEELY, A. Performance measurement framework: a review. In: **Performance Measurement**: past, present and future 2000. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

KERSEENS-VAN DRONGELEN, I. C. Systematic design of performance measurement systems. In: **Performance Measurement**: past, present and future 2000. UK: Andy Neely, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, Cranfield University, Cranfield, Bedfordshire, 2000.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed. 3. ed. Trad. Patrícia Ghittoni Ramos Reuillard. 2003.

LONDON, M. Giving feedback: source-centered antecedents and consequences of constructive and destructive feedback. **Human Resource Management Review**, v. 5, n.3, p.159-188, 1995.

MAGALHÃES, Marcos Felipe. Inovando para durar. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inovação quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva 2007. p. 41-54.

MACMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management process, content, & implementation**. New York: Oxford University Press, p. 95-99. 2000.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1 – 14, jan. 1973.

MCGREGOR D. An uneasy look at performance appraisal. 1972. **Harvard Business Review**, p. 1 – 7, september/october, 1972. Disponível em: <<http://hbr.org/1972/09/an-uneasy-look-at-performance-appraisal/ar/2>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. Secretaria de Geologia, Mineração e Transformação Mineral – SGM. Banco Mundial – BIRD. A economia brasileira e mundial: o setor mineral brasileiro e mundial e suas perspectivas de evolução a longo prazo – Evolução do mercado mundial a longo prazo. Consultoria JMendo, 2009. Disponível em: <[http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/plano\\_duo\\_decenal/estudos\\_economia\\_setor\\_mineral/P01\\_RT05\\_Evoluxo\\_do\\_Mercado\\_Mineral\\_Mundial\\_a\\_longo\\_prazo.pdf](http://www.mme.gov.br/sgm/galerias/arquivos/plano_duo_decenal/estudos_economia_setor_mineral/P01_RT05_Evoluxo_do_Mercado_Mineral_Mundial_a_longo_prazo.pdf)>. Acesso em: 22 jan. 2012.

MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**. v. 36, 1, p. 32-47. 2003

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 1. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79 – 91, may/june, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão e Produção**, v.13, p.81-92, jan./abr. 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. (Orgs.): SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REGO, A. Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, v. 6, n. 2, maio/ago. p. 209-241, 2002.

REQUISITE ORGANIZATION INTERNATIONAL INSTITUTE Disponível em: <<http://www.requisite.org/biography.html>>. Acesso em: 19 jun. 2011.

SEIBERT, K.W. Reflection-in-action: tools for cultivating on-the-job learning conditions. **Organizational Dynamics**, v. 27, p. 54-65, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo?** 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SPITZER, D. R. **Transforming performance measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success**. New York: Amacom, 2007.
- SVEIBY, K. O valor do intangível. **HSM Management**, v. 22, p.66-69, set./out., 2000.
- TEIXEIRA FILHO, J.; SILVA, R.; POUSA, M. Os indicadores para avaliação da gestão do conhecimento. In: SILVA, R; NEVES, A. (Orgs.) **Gestão de empresas na Era do Conhecimento**. p. 399-428. 2. ed. São Paulo: Serinews editora, 2003.
- VALE. Disponível em: <<http://www.vale.com>>. Acesso em: 20 dez. 2011.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- WESTPHALEN, S. Reporting on human capital: objectives and trends. **International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: experience, issues, and projects**. Amsterdam. Technical Meeting, 9-10 June 1999.
- WILSON, F. Dilemmas of appraisal. **European Management Journal**, v. 20, p.620-629, 2002.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo e competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE I – GUIA DE *FEEDBACK***

O Guia de *Feedback* é um dos recursos disponíveis pela organização objeto do estudo de caso para auxiliar no processo de retorno aos empregados sobre sua avaliação. Este apêndice apresenta um material adaptado ao original, mas que reflete a preocupação da organização em orientar e comunicar sobre essa etapa.

### **Guia de *Feedback***

Esse guia foi desenvolvido para dar suporte aos Gestores na realização de sessões de *feedback* com seus empregados.

Aqui, o Gestor poderá encontrar informações sobre:

1. O Conceito de *Feedback* e Diretrizes para realizar Sessões Eficientes de *Feedback*;
2. O Fluxo do Processo e Passo-a-passo do *Feedback* ao Empregado;
3. Perguntas e Respostas.

### **POR QUE O *FEEDBACK* É IMPORTANTE?**

Sua conversa com o empregado definirá o caminho para o desenvolvimento e crescimento dele no próximo ano.

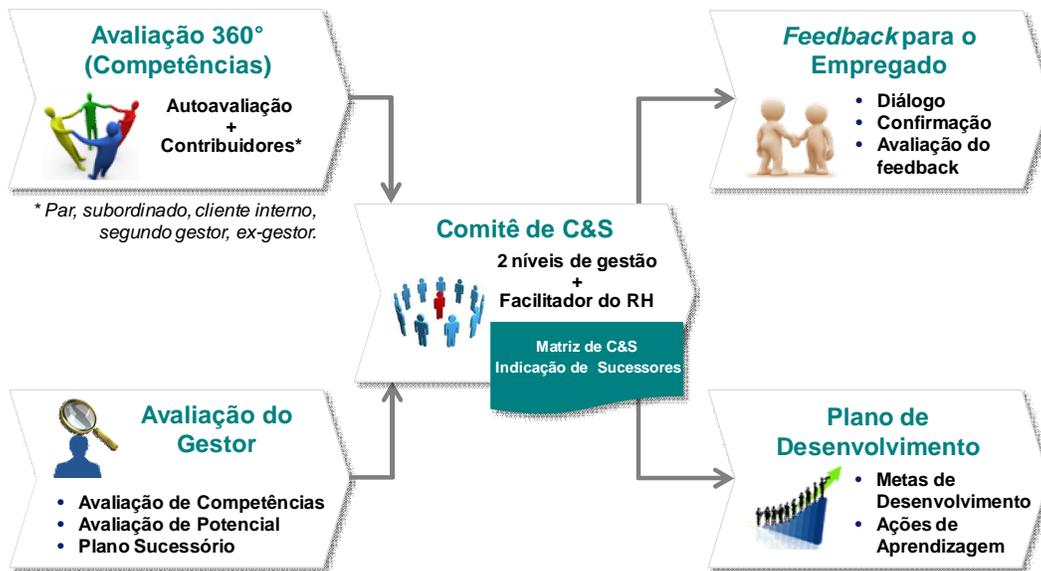
O *feedback* ao empregado é uma importante ferramenta para a retenção e o desenvolvimento de empregados com alta *performance* e/ou com grande potencial, que são fundamentais para o sucesso da organização. A conversa também é muito importante para empregados que estejam com dificuldades em suas atuais funções e necessitem de orientação e conselhos para melhorar e alcançar o sucesso. Após uma sessão de *feedback*, um empregado deve ter uma compreensão clara sobre seu atual desenvolvimento de competências e do que é necessário para que ele seja bem-sucedido na empresa em questão – tanto em suas funções atuais quanto nas futuras.

O *feedback* construtivo aumenta o autoconhecimento e o comprometimento organizacional do empregado e ainda estimula um diálogo aberto entre Gestores e seus subordinados diretos. As sessões de *feedback*, quando realizadas de forma eficaz, permitirão que os empregados aprimorem suas áreas de desenvolvimento, desenvolvam

seus pontos fortes e criem um Plano de Desenvolvimento personalizado com seus Gestores.

Para que os empregados se beneficiem do processo de avaliação e das discussões do Comitê e fechem o ciclo C&S, cada Gestor deve reservar tempo para realizar discussão individual de *feedback* com cada um dos membros de sua equipe.

### FLUXO DE C&S E PASSO A PASSO DO *FEEDBACK*



Conforme ilustrado na figura anterior, as sessões de *feedback* não devem ser realizadas antes do término do Comitê ou validação do Superior do Gestor.

Veja os seguintes passos para a realização do *feedback*:

1) Após o Comitê, o Gestor receberá, pelo sistema, os formulários de avaliação de seus empregados, contendo a validação do Comitê ou de seu Superior. O Gestor deve usar a seção “Resumo dos Comentários do Gestor para o Empregado” para fornecer um resumo geral dos pontos a serem apresentados ao empregado durante a sessão de *feedback*. Esse material poderá servir de consulta para o empregado ao longo do ano.

2) Os Gestores devem agendar sessões de *feedback* individuais com todos os seus subordinados diretos. Como Gestor, é sua responsabilidade garantir que seus subordinados diretos entendam como estão progredindo.

3) É fundamental que o Gestor esteja preparado para oferecer *feedback* relevante e preciso. Por exemplo, traga seu resumo dos comentários e a avaliação de competências junto com as pontuações. Para maior eficiência, traga exemplos, fatos e dados para ilustrar o que você está falando. A ênfase do *feedback* deve reforçar os aspectos positivos ao mesmo tempo em que as oportunidades de desenvolvimento são discutidas.

4) As Metas e Ações de Desenvolvimento devem ser discutidas durante a sessão de *feedback*. Nesse momento, é crucial falar sobre resultados da avaliação de competências e os comentários gerados pelo processo de avaliação. As ações devem abordar gaps/necessidades ou até mesmo acelerar o desenvolvimento das competências já instaladas.

5) Após a sessão, o Gestor deve revisar o formulário de *feedback* e encaminhá-lo ao empregado para sua assinatura eletrônica. Ao receber o formulário de Avaliação de Competências na etapa de *feedback*, o empregado visualizará apenas suas notas finais de competências e os comentários inseridos pelo Gestor durante a preparação para o *feedback*. Ele não terá acesso ao seu posicionamento na matriz nem aos comentários feitos pelo seu Gestor direto ou pelo comitê durante as etapas de avaliação. O empregado terá a opção de responder a uma pesquisa rápida sobre a qualidade do *feedback* recebido, avaliando o quanto ele foi específico, construtivo e aplicável. A assinatura eletrônica do empregado encerra o fluxo de C&S.

### **ORIENTAÇÕES PARA *FEEDBACK***

- ✓ Às vezes, fornecer *feedback* pode ser difícil, contudo, para facilitar esse processo, considere as seguintes diretrizes antes de começar sua sessão.
- ✓ Focalize e minimize as possíveis distrações. É difícil para o empregado respeitar o processo de C&S e ouvir o *feedback* se sua sessão individual for interrompida por telefonemas e *e-mails*.
- ✓ Lembre-se de agradecer ao empregado por ter preenchido a autoavaliação – esse é um dado muito importante na Avaliação de Competências.

- ✓ Seja o mais descritivo e preciso possível ao fornecer o *feedback*. Utilize exemplos para ilustrar seu ponto de vista. Se você for muito generalista, o seu *feedback* não terá impacto no desenvolvimento do empregado.
- ✓ Mantenha um diálogo/conversa com o seu empregado. Dê a ele a oportunidade de fazer perguntas, fornecer comentários, e ouça suas opiniões.
- ✓ Ponha-se no lugar do empregado. Reflita sobre como você gostaria de receber um *feedback*.
- ✓ Ao fornecer o *feedback*, mantenha seus comentários focados no empregado – não o compare a seus colegas/pares.
- ✓ O *feedback* deve ser balanceado. Transmita uma mensagem positiva, motivadora sobre os pontos fortes do empregado, mas também dedique tempo para destacar as áreas que necessitam de desenvolvimento.
- ✓ Foque nos comportamentos, e não na pessoa. Isso minimizará o sentimento defensivo do empregado. Foque nas competências e evite comentários que poderiam ser interpretados como subjetivos.

## **Perguntas e Respostas**

### **Devo agendar sessões de *feedback* com todos os meus subordinados diretos?**

Sim. Como Gestor, é sua responsabilidade garantir que todos os seus subordinados diretos entendam como estão progredindo. Portanto, marque uma reunião individual com cada um deles.

### **Quando devo agendar a reunião de *feedback*?**

Após a realização do Comitê de C&S ou validação do Supervisor do Gestor. O Gestor receberá o formulário de avaliação de seus empregados para se preparar para a reunião de *feedback*. Nesse momento, já pode agendar a sessão com o empregado.

### **A qualidade do meu *feedback* será avaliada?**

Sim, dentro do sistema todos os empregados terão a oportunidade de avaliar o *feedback* fornecido a eles e de confirmar que houve uma reunião individual com o Gestor. Esses

resultados são confidenciais e serão usados pelo RH para fins de desenvolvimento gerencial e não serão comunicados individualmente.

**O empregado tem acesso ao formulário de Avaliação?**

Os empregados receberão uma cópia do formulário de avaliação após a sessão de *feedback*. Na versão que você encaminhará aos seus empregados, eles não poderão ver os comentários registrados durante a etapa de avaliação, somente aqueles inseridos pelo Gestor na fase de preparação para o *feedback* e as notas finais nas competências.

**O empregado verá os comentários no formulário de Avaliação?**

O empregado verá apenas o “Resumo dos Comentários do Gestor para o Empregado” e as notas finais das competências.

**Que nível de detalhe devo passar ao empregado sobre a matriz *Performance x Potencial*?**

Pelo fato de se estar usando uma nova matriz, é importante que o empregado entenda os parâmetros pelos quais foi avaliado. Por isso, dedique algum tempo para explicar os conceitos que sustentam a avaliação. É importante que o Gestor detalhe cada um dos eixos da Matriz, de modo a facilitar a visão do empregado sobre seu estágio de desenvolvimento. O gestor poderá informar o posicionamento do empregado na Matriz, mas é importante que a conversa não se resuma somente à informação do quadrante.

**Devo usar exemplos para dar contexto à avaliação?**

Sim, é muito importante ter exemplos claros, relevantes, para justificar sua avaliação dos seus subordinados diretos. Os exemplos garantirão que sua avaliação não seja interpretada como sendo arbitrária, proporcionando uma base objetiva para orientar sua discussão.

**Devo informar aos meus subordinados diretos quem foram os contribuidores que forneceram *feedback* sobre seu desenvolvimento?**

Sim, essa não é uma informação confidencial e seus subordinados diretos também podem ter acesso à lista final dos contribuidores no sistema. No entanto, o conteúdo da

avaliação fornecida pelos contribuidores é sigilosa para o empregado. Somente Gestor e Comitê têm acesso a esse material.

### **Como devo comunicar indicações / nomeações para sucessão?**

Ser indicado como sucessor é um verdadeiro reconhecimento do desempenho e do potencial do empregado. Todavia, tenha cuidado ao compartilhar essa informação com seu empregado para evitar criar falsas expectativas. É importante que o empregado entenda que a movimentação depende de oportunidades internas e também de sua prontidão em termos de desenvolvimento. O Gestor deve comunicar que o empregado é considerado como potencial sucessor para a empresa, sem garantir a movimentação para alguma posição em específico.

Vale lembrar que o plano de Sucessão é uma contingência para a empresa e não algo a ser discutido com os empregados.

### **Devo comunicar o horizonte de tempo/ prontidão do mapeamento sucessório?**

O empregado potencial sucessor pode ser informado de que ele foi avaliado como sendo capaz de assumir uma posição mais complexa dentro da empresa. Como não há garantias de movimentação, recomenda-se não reforçar a prontidão identificada para o empregado.

### **Durante a sessão de *feedback*, devem ser criadas Ações de Desenvolvimento?**

O principal objetivo de haver *feedbacks* de carreira é o desenvolvimento do empregado. Assim, para traçar um plano eficiente de desenvolvimento, aproveite ao máximo essa oportunidade. Considere discutir as ações de desenvolvimento sugeridas durante os comitês ao criar as Metas de Desenvolvimento e Ações de Aprendizagem adequadas. Comunique ao seu empregado que as Ações de Desenvolvimento formais, que envolvem custo, devem ser submetidas à aprovação orçamentária.

### **Eu gostaria de obter alguns conselhos sobre como fazer o *feedback*. A quem devo procurar?**

Procure o seu representante de RH, ele/ela terá o prazer de ajudá-lo a formular sua sessão de *feedback*.

Fonte: Documentação interna da empresa de mineração estudada (2011).

## APÊNDICE II – CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE MINERAÇÃO

Este apêndice apresenta um breve histórico sobre a indústria de mineração do Brasil e perspectivas futuras. Apresenta dados estatísticos gerados nas últimas décadas, em relação a produtos comercializados em dólares, bem como a influência dos mercados emergentes nas exportações de minério de ferro. Ressalta a importância de expansão em áreas onde reservas de produtos ferrosos e não ferrosos se fazem presentes e importantes para o crescimento dessa indústria.

### Indústria de mineração no mundo

O século XXI vem se caracterizando pela utilização de produtos de origem mineral de alto valor agregado, em termos de informação e tecnologia utilizada, e cada vez menos pelo valor específico da matéria prima (MME, 2009, p.8).

A indústria de mineração mundial possui nove países de destaque que participam com 43% da renda, 50% da população e 51% da superfície global. Dentre eles, apenas a Austrália, o Canadá e os EUA apresentaram, em 2008, PIB *per capita* superior à correspondente média global. No início da década de 2000, o valor do produto mineral bruto mundial representava US\$ 700 bilhões, ou cerca de 2% do PIB mundial (MME, 2009, p.8).

Entre os países de destaque no cenário mineral internacional, “a China detém a liderança em reservas de 10 substâncias, dentre 31 analisadas, a Austrália ocupa a primeira posição mundial em reservas de 5 substâncias, a África do Sul, em 4, enquanto Brasil, Chile e Rússia lideram, cada um, o *ranking* de 2 substâncias minerais; e, finalmente, o Canadá lidera o *ranking* de 1 substância. Os 8 países lideram, em conjunto, o *ranking* mundial de 26, dentre 31 substâncias minerais selecionadas.” (MME, 2009, p.8).

No que diz respeito à produção, “a China é líder mundial na produção de 14 substâncias, a Austrália, de 4 substâncias, a África do Sul, também de 4, o Chile de 2 substâncias, enquanto Brasil, Canadá, Estados Unidos e Rússia, lideram, cada um, o *ranking* mundial de produção de uma substância, dentre as 31 selecionadas para análise no presente relatório.” (MME, 2009, p.8).

O relatório do Ministério de Minas e Energia (MME, 2009) sobre o setor de mineração mundial indica conclusões complementares sobre cada um dos países de destaque no cenário internacional. Essas conclusões explicitam características de cada *player* que podem impactar em sua participação futura na mineração internacional. A seguir, são examinados os principais pontos abordados nesse relatório:

África do Sul: O desempenho da indústria mineral é sensível à posição do *rand* em relação a moedas fortes e pode também ser condicionado pela alta incidência de HIV na mão de obra da indústria mineral sul-africana.

Austrália: Apesar de possuir localização privilegiada em relação ao crescente mercado asiático e de dispor de um amplo acervo de reservas minerais, encontra-se a necessidade de concentrar esforços em infraestrutura de transporte das regiões de mineração para os centros de demanda e portos de embarque.

Canadá: O desempenho da indústria mineral canadense é bastante condicionado pela excelência de sua *expertise* em exploração mineral e tecnologias de produção e de proteção ambiental, pelas facilidades de levantamento de *equity* capital em mercado de capitais e, especialmente, pela proximidade geográfica em relação aos Estados Unidos.

Chile: Pouco mais da metade do cobre contido na produção mineral do país é processado e transformado em seu próprio território (52%). Outra questão que afeta a competitividade da indústria mineral chilena diz respeito à energia, que possui custo elevado, além de apresentar dificuldades de suprimento, o que inibe novos projetos de extração e transformação mineral.

China: A duplicação da renda *per capita* de um país de 1,36 bilhões de habitantes é um fator que exigirá mais dos recursos naturais. O desenvolvimento da China é fundamentado na sua elevada taxa de poupança e de investimento, constantemente superior a 35% do PIB, ao longo do período 1990 a 2006.

Estados Unidos: No ano de 2008, mais de 50% do consumo norte-americano de substâncias minerais foi originado de importações e, dessas, 18 apresentaram dependência integral. “O indicador de dependência de importações vem se agravando nos EUA ao longo dos últimos 30 anos.” (MME, 2009, p. 98).

Rússia: Não tem sido bem-sucedida na atração de investimentos externos, o que se deve a diversos fatores, dentre eles: “tributação inadequada; dificuldade de adaptação dos investidores ao sistema regulatório de acesso à propriedade mineral, inclusive no que se refere à insegurança quanto à manutenção de outorgas; tratamento diferenciado entre empresa estrangeira e local; fragilidade do sistema financeiro local e inabilidade de exportação de certas *commodities*.” (MME, 2009, p. 98).

A prospecção de tendências relacionadas a horizontes de exaustão de reservas, a bens substitutos e concorrentes ou a novas rotas tecnológicas, aparece cada vez mais como importante instrumento de suporte ao processo de planejamento estratégico. Além disso, a eficiência da exploração mineral em responder às demandas do mercado apresenta tendência a depender mais intensamente das políticas públicas. Diferentemente de outros setores internacionalizados, a indústria mineral não dispõe de infraestrutura bem estruturada de informações de suporte à construção de indicadores macroeconômicos, o que limita o aprofundamento de análises de comportamento estratégico, assim como o estabelecimento de padrões de referência para avaliações de desempenho e de competitividade setorial ou regional (MME, 2009).

Outro fator a que o relatório conclui de forma complementar se refere à geração e difusão de conhecimento e aprendizado, ao ordenamento territorial e ao desenvolvimento, elementos cada vez mais presentes como condicionantes da competitividade. Isso, somando-se à urbanização crescente dos países emergentes, continuará atuando como fator de aumento da intensidade de consumo de produtos como aço e alumínio, refletindo no aumento da produção mineral (MME, 2009).

### **Indústria de mineração brasileira**

“O Brasil detém um dos maiores patrimônios minerais e é um dos maiores produtores e exportadores de minérios.” (IBRAM, 2011, p.4)

Na história do Brasil, a exploração, bem como o aproveitamento dos recursos minerais têm sido um dos mais importantes pilares de desenvolvimento do País. Durante o período Colonial, a exploração dos recursos naturais atuou como catalisador e impulsionador do processo de expansão e consolidação do território nacional. E, no século passado, os recursos naturais explorados do solo brasileiro proveram muitos dos

insumos básicos à industrialização e que, durante e após a II Guerra Mundial, avançou de forma rápida até o patamar em que se encontra atualmente, ou seja, nivelado às nações que, de fato, podem ser consideradas industrializadas – seja pelo tamanho ou pela diversidade de suas usinas e fábricas. (IBRAM, 2007)

“Ao longo de todos esses séculos, a abundância e a produção de bens minerais que, excedentes às necessidades internas, permitiram, pelas suas exportações, as importações daqueles aqui não encontrados e/ou não produzidos, foram características das diversas etapas do crescimento do País. Aliás, tal quadro ainda se observa, pois, como mostram os resultados anuais mais recentes, em 2006, a exportação dos produtos minerais - excetuando o petróleo e o gás -, contribuiu com cerca de 25%, ou seja, 1/4 do superávit da balança comercial brasileira.” (IBRAM, 2007, p.2)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM, 2007), atualmente, em acordo com os princípios de desenvolvimento sustentável, as empresas que fazem parte da indústria da mineração brasileira estão comprometidas com o estabelecimento e implantação de um processo de crescimento econômico globalmente competitivo. Seu objetivo é trazer melhorias na distribuição da riqueza e da renda geradas e com preservação dos atributos ambientais dos locais e das regiões onde essas empresas atuam.

Ainda, conforme relatado pelo IBRAM (2007), a indústria de mineração brasileira encontra-se em um estado de expansão constante, especialmente graças à grande demanda por *commodities* originada de países de economia emergente como Índia e China, integrantes dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul)<sup>8</sup>. Na Figura 1, é possível visualizar um gráfico com a evolução da produção mineral no Brasil desde o final da década de 70 até o ano de 2010 e previsão de crescimento para o ano de 2011 (IBRAM, 2011). Esse estado de expansão da indústria de mineração leva também a outra questão de ordem prática, o aumento da demanda por mão de obra especializada. Esse é um dos pontos que mais preocupam os gestores e os profissionais

---

<sup>8</sup> BRICS (Brazil, Russia, India, China & South Africa) é a sigla utilizada para caracterizar os países em desenvolvimento que apresentam crescimento acelerado e que vêm se destacando pela atuação crescente na economia mundial (GAMMELTOFT, 2008).

de Recursos Humanos, especialmente quando se trata de áreas remotas, fora e dentro do Brasil, como exemplo Tete em Moçambique e áreas como Ourilândia no norte do Brasil.

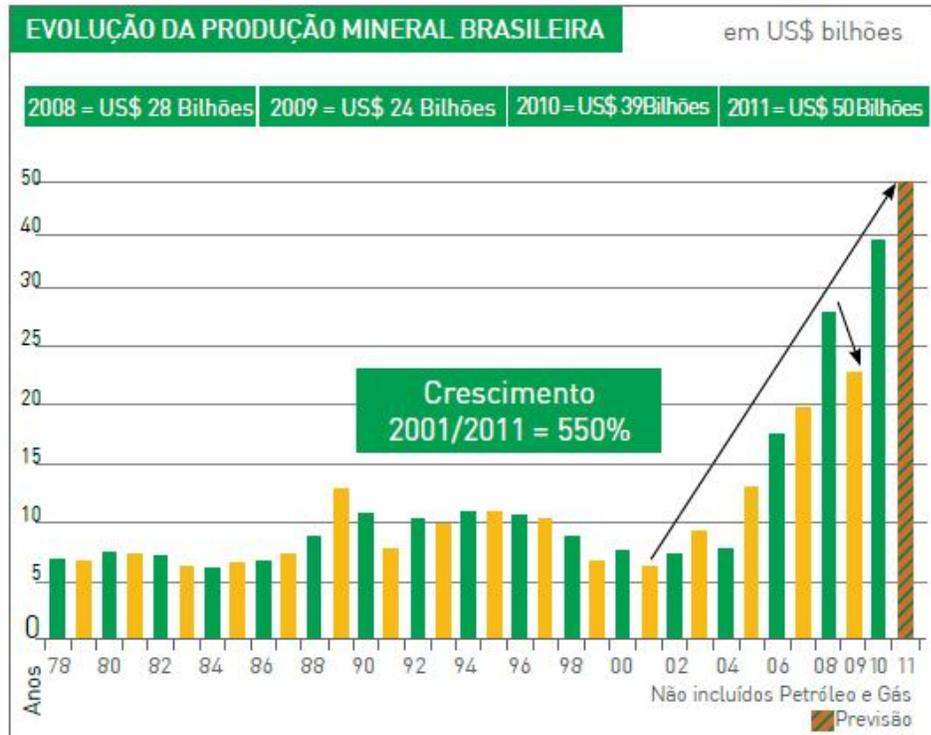


Figura 1 – Evolução da produção mineral brasileira  
Fonte: IBRAM (2011)

No que diz respeito à diversidade de recursos minerais, o Brasil ocupa posição de destaque como exportador global de nióbio, minério de ferro, manganês, tantalita, grafite, bauxita e rochas ornamentais. Por outro lado, há a dependência externa de minerais estratégicos como carvão metalúrgico, potássio, enxofre e terras raras. Esse fato justifica a expansão de empresas nacionais para países produtores desses minérios, como Moçambique para o carvão e Canadá em relação ao potássio (Tabela 1).

Tabela 1 – Produção de minerais: posição mundial do Brasil

PRODUÇÃO DE MINERAIS: POSIÇÃO MUNDIAL DO BRASIL				
EXPORTADOR (GLOBAL PLAYER)	EXPORTADOR	AUTOSSUFICIENTE	IMPORTADOR / PRODUTOR	DEPENDÊNCIA EXTERNA
Nióbio (1º) Minério de ferro (1º) Manganês (2º) Tantalita (2º)	Níquel Magnésio Caulim Estanho	Calcário Diamante Industrial Titânio		Carvão Metalúrgico Potássio
Grafite (3º) Bauxita (2º) Rochas Ornamentais (4º)	Vermiculita Cromo Ouro	Cobre Tungstênio Talco	Fosfato Diatomito Zinco	Enxofre Terras raras
ESTRATÉGICOS				

Fonte: IBRAM (2011)

A participação da mineração no saldo comercial brasileiro representou US\$ 27.604.000,00 em 2010 e teve projeção de US\$ 33.000.000,00 para o ano de 2011 (Figura 2). Dados que mostram a importância da indústria de mineração para o País e que projetam o crescimento, apoiado na expectativa de evolução da produção no Brasil em 2011, bem como as projeções de crescimento constante, conforme estatísticas divulgadas pelo IBRAM (2008) e IBRAM (2011).

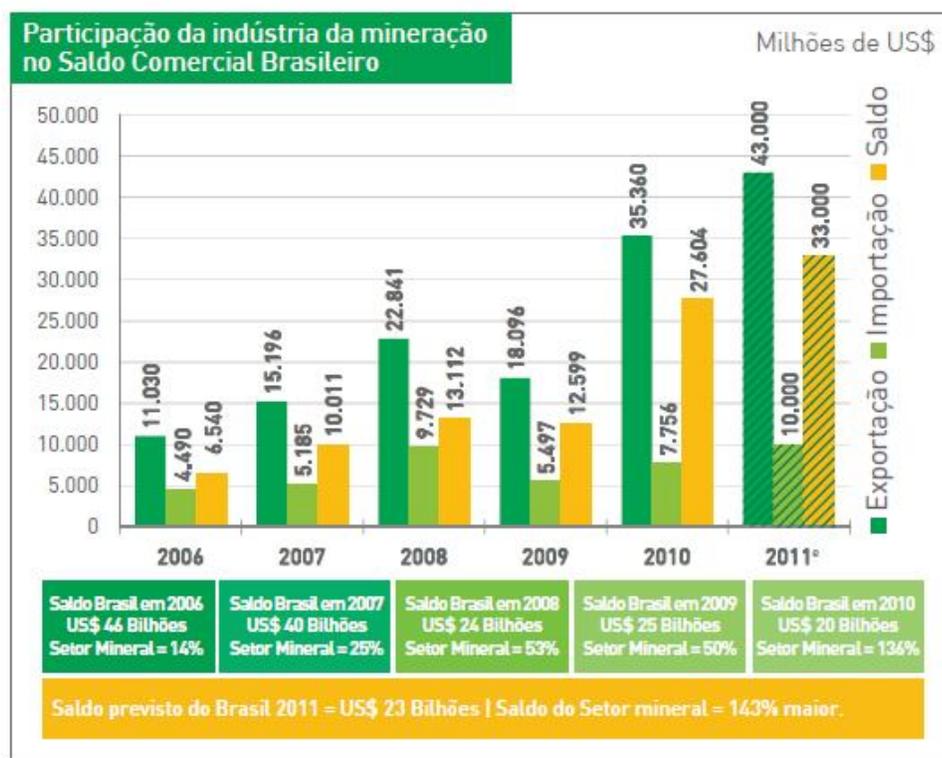


Figura 2 – Participação da indústria da mineração no Saldo Comercial Brasileiro.

Fonte: IBRAM (2011)

Dentre os produtos exportados, o minério de ferro é o carro-chefe, destacando-se dos demais e ocupando a fatia de 82% do valor exportado (Figura 3) – conforme dados de 2010 e previsão 2011 (IBRAM, 2011). O minério de ferro representou US\$ 28,912.00 – em valores de exportação em 2010 – do total de US\$ 35,360.00 obtido em exportação mineral de bens primários (Tabela 2).

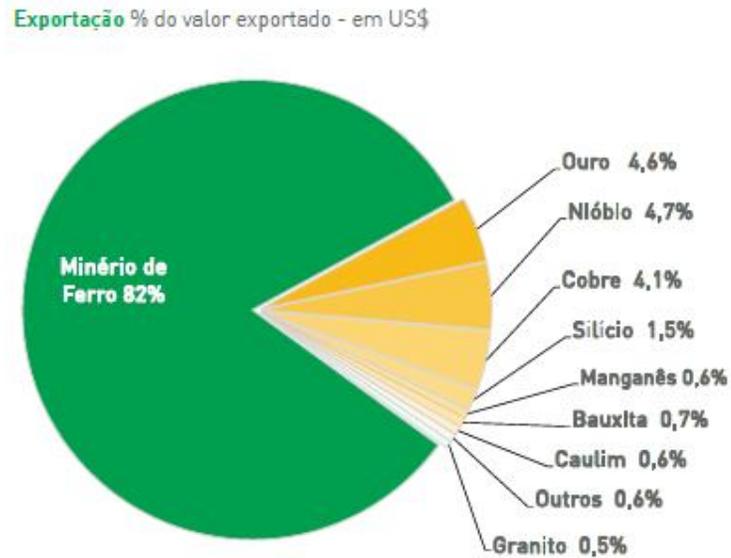


Figura 3 – Exportação % do valor exportado – em US\$  
Fonte: IBRAM (2011)

Tabela 2 – Comércio exterior do setor mineral – valores em milhões de US\$

<b>COMÉRCIO EXTERIOR DO SETOR MINERAL VALORES EM MILHÕES DE US\$</b>		
<b>PRINCIPAIS PRODUTOS EXPORTADOS E IMPORTADOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011<sup>e</sup></b>
Exportação Mineral Bens Primários	35,360	43,595
Minério de Ferro	28,912	35,745
Ouro (em barras)	1,786	1,988
Nióbio (ferronióbio)	1,557	2,034
Cobre	1,238	1,806
Silício	460	637
Caulim	275	258
Minério de Manganês	357	276
Bauxita	270	322
Estanho	8	20
Chumbo	12	12
Granito	219	230
Outros	268	268
Importação Mineral Bens Primários	7,756	10,023
Carvão Mineral	3,575	5,078
Cloreto de Potássio	2,204	2,904
Cobre	952	1,232
Zinco	157	10
Enxofre	246	176
Outros	623	623
Saldo do Setor Mineral	27,604	33,572
* = Projeção anualizada		

Fonte: IBRAM (2011)

O Brasil é o segundo maior produtor de minério de ferro, de acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (UNCTAD). A produção desse minério no Brasil, em 2010, foi de 372 milhões de toneladas, atrás apenas da Austrália. No Brasil, as maiores empresas produtoras são: Vale (81,7%), Samarco (6,6%), CSN (2,9%), MMX (1,03%), Namisa (0,9%) e outros (6,8%) (IBRAM, 2011). A previsão de produção de minério de ferro no Brasil é crescente até

2015, conforme Tabela 3, que também mostra papel de destaque da Vale na produção de minério de ferro.

Tabela 3 – Previsão de produção de minério de ferro do Brasil até 2015 em milhões de toneladas.

<b>Previsão de produção de minério de Ferro do Brasil até 2015</b>					
<b>EMPRESA/ANO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Mhag	500	1.000	5.000	7.000	12.000
Arcelor Mittal Serra Azul	5.000	5.000	10.000	15.000	15.000
Mineração Corumbaense	4.500	5.000	5.000	10.000	10.000
Usiminas (J. Mendes)	7.000	10.000	12.000	20.000	29.000
V&M Mineração	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
MMX	13.000	13.000	16.500	32.500	42.500
Anglo Ferrous	5.000	5.000	26.500	35.000	35.000
CSN	26.000	40.000	60.000	89.000	89.000
VALE	330.000	400.000	420.000	450.000	460.000
<b>TOTAL</b>	<b>395.000</b>	<b>483.000</b>	<b>559.000</b>	<b>662.500</b>	<b>696.500</b>
Outros	20.000	30.000	40.000	30.000	30.000
Ferrous Resources	1.000	1.000	2.000	15.000	25.000
Bahia Mineração	-	-	15.000	20.000	20.000
<b>TOTAL</b>	<b>416.000</b>	<b>514.000</b>	<b>606.000</b>	<b>727.500</b>	<b>771.500</b>

Fonte: IBRAM

Fonte: IBRAM, 2011