UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JOÃO MATHEUS TOBIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA EMPRESA X

Florianópolis
2019

JOÃO MATHEUS TOBIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA EMPRESA X

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Rejane Roecker, Ma.

Florianópolis

2019

JOÃO MATHEUS TOBIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA NA EMPRESA X

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 6 de dezembro de 2019.

_____

Professora e orientadora Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Professor Rogério Pohl, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Professora Katia Macedo, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha família, amigos e colegas de trabalho, que estiveram comigo durante todo o processo de construção deste estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família por todo apoio durante a minha jornada de graduação e por terem papel essencial na construção da pessoa que sou.

Agradeço também a empresa em que trabalho, que me proporcionou muito conhecimento prático e, principalmente, oportunidades que me transformam em um profissional melhor a cada dia.

Agradeço a minha orientadora, que prestou todo suporte necessário para que pudéssemos construir um bom trabalho, aos professores e a academia pelos conhecimentos partilhados, que serão essenciais para minha carreira profissional.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi propor ações de melhoria no processo de implantação da Avaliação de Desempenho por Competências, por meio da pesquisa realizada com as filiais da Empresa X e com a utilização do *benchmarking* interno. Para isso, a fundamentação teórica foi desenvolvida contemplando os tópicos: a administração, gestão de pessoas, gestão por competências e avaliação de desempenho por competências. Metodologicamente, a pesquisa é aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Quanto a coleta de dados, a pesquisa é bibliográfica, documental, utiliza-se de entrevistas e observação participante. Como principais resultados, o estudo possibilitou entender como a avaliação de desempenho por competências é realizada nas filiais da Empresa X. Além disso, foi possível identificar os pontos fortes e fracos na realização da avaliação de desempenho por competências nas cooperativas singulares estudadas, por meio de um questionário aplicado com os responsáveis pela área de gestão de pessoas de algumas das cooperativas filiadas que já possuem a avaliação implantada. Como pontos fortes, foram identificados a existência de treinamentos para o entendimento da metodologia por parte dos colaboradores e gestores; a possibilidade de identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores; e a possibilidade de crescimento na carreira em consequência do desenvolvimento das competências. Como pontos fracos, foram identificados a falta de credibilidade da avaliação de desempenho por competências no início da implantação; a dificuldade na criação do Plano de Desenvolvimento Individual; e a falta de acompanhamento de realização dos PDIs por parte dos gestores. Por fim, foi possível propor um plano de ação para melhoria no processo de implantação da Avaliação de Desempenho por Competências na Empresa X, a partir dos apontamentos verificados nas filiais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de desempenho por competências. Cooperativa de crédito.

ABSTRACT

The general objective of this work was to propose actions to improve the process of implementation of the Performance Assessment by Competencies, through research conducted with the files of Company X and the use of internal benchmarking. For this, a theoretical foundation was developed covering the topics: administration, people management, competency management and competency performance assessment. Methodologically, a research is applied, qualitative, descriptive and case study. As for data collection, a research is bibliographic, documentary, using interviews and participant observation. As main results, the study made it possible to understand how the competency performance evaluation is performed in Company X archives. In addition, it was possible to identify the strengths and weaknesses in the performance of the competency performance evaluation in the studied singular cooperatives, through a questionnaire applied to employees by the people management area of some of the affiliated cooperatives that already have an evaluation in place. As strengths, were identified the training for the understanding of the methodology by employees and managers; a possibility to identify the development needs of employees; and a possibility for career growth as a result of skills development. As weaknesses, the lack of credibility of competency performance appraisal at the beginning of deployment was identified; a difficulty in creating the Individual Development Plan; and lack of monitoring of managers' achievement of IDPs. Finally, it was possible to propose an action plan to improve the implementation process of the Competency Performance Assessment in Company X, based on the indicators verified in the subsidiaries.

Keywords: People Management. Performance assessment by competencies. Credit cooperative.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Empresa X. 37
Figura 2 - Graus de complexidade 41
Figura 3 - Ilustração do ciclo de avaliação de desempenho por competências da Empresa X. 44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Descrição das notas da avaliação de competências. 40
Quadro 2 - Exemplo de comportamentos observáveis 42
Quadro 3 - Principais apontamentos das entrevistas realizadas com as cooperativas singulares. 47
Quadro 4 - Pontos fortes e fracos identificados por meio das entrevistas realizadas. 49
Quadro 5 - Metodologia 5W2H. 52

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS **7**
LISTA DE QUADROS **8**
1 INTRODUÇÃO **11**
1.1 OBJETIVOS 12
1.1.1 Objetivo Geral **12**
1.1.2 Objetivos específicos **12**
1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 12
1.2.1 Tipo de pesquisa **13**
1.2.2 Técnicas de coleta de dados **14**
1.3 JUSTIFICATIVA 14
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **16**
2.1 A ADMINISTRAÇÃO 16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS (GP) 17
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS 20
2.3.1 Implementando a gestão por competências **22**
2.3.2 Mapeamento de perfil de competências de cargos ou funções **24**
2.3.3 Mensuração da necessidade das competências para os cargos **25**
2.3.4 Atração de talentos com foco em competências **25**
2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS 26
2.5 BENCHMARKING 27
2.5.1 Objetivos do *benchmarking* **29**
2.5.2 Tipos de *benchmarking* **29**
2.5.2.1 *Benchmarking* interno 29
2.5.2.2 *Benchmarking* competitivo 30
2.5.2.3 *Benchmarking* funcional/genérico 30
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA **31**
3.1 DADOS E HISTÓRICO DA EMPRESA 31
3.2 PRODUTOS, MERCADOS E CLIENTES 32
3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E CULTURA 33
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ÁREAS DA EMPRESA 34

3.5 HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS 38
3.6 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X 39
4 DIAGNÓSTICO 45
4.1 RESULTADO DA PESQUISA COM AS FILIAIS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS 45
4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS IDENTIFICADOS NAS COOPERATIVAS 49
5 PROGNÓSTICO 52
5.1 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X 52
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 57
REFERÊNCIAS 59
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO 62

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa tenha sucesso e cresça conforme esperado é preciso que os profissionais que nela atuam sejam capacitados e que, desde o começo de suas trajetórias dentro da organização, estejam alinhados com seus valores e cultura.

> A busca constante por qualidade e competitividade exige muito mais das organizações para se manterem produtivas. A Gestão de Pessoas, hoje, tem um papel crucial na medida em que se propõe a assessorar estrategicamente a estrutura organizacional com novas ideias e valores que resgatam a importância das pessoas como vantagem competitiva. (Romero, p. 96)

Selecionar colaboradores com o perfil adequado e que correspondam às expectativas da empresa nem sempre é uma tarefa fácil, e são diversos os fatores que podem influenciar na decisão de contratar ou não determinado funcionário. Identificar as competências organizacionais e constituir um quadro de colaboradores que estejam alinhados com os valores e diretrizes da instituição é o objetivo da Avaliação de Desempenho por Competências. Neste sentido, o tema proposto para este relatório de estágio é referente à avaliação de desempenho por competências, com ela é possível mapear quais atributos um profissional precisa ter para assumir determinado cargo e, deste modo, o colaborador tem um caminho ou um guia, para saber como e para que se desenvolver.

A empresa X é uma instituição financeira cooperativa que foi fundada em 1985, tendo quarenta filiais, espalhadas pelos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Para a empresa X é de extrema importância que o colaborador saiba para onde seguir, pois a mesma tem em sua cultura o desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores e é, por meio da avaliação de desempenho por competências, que ela pode proporcionar esse tipo de crescimento. Diante disto, define-se a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais ações de melhoria podem ser propostas para tornar a Avaliação de Desempenho por Competências na Empresa X mais assertiva, objetivando uma melhor gestão de pessoas, por meio do *benchmarking* interno?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta sessão será apresentado o objetivo geral que, segundo Machado (2019) deve apresentar a ideia central de um trabalho acadêmico e deve descrever de forma sucinta e objetiva a finalidade pela qual o estudo está sendo realizado e qual meta deve ser atingida.

Além disso, também são apresentados os objetivos específicos que, para Machado (2019) detalham os processos necessários para realização do objetivo específicos e, dessa forma, servem como um guia do conteúdo que será abordado no trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Este relatório de estágio tem, como objetivo geral, propor ações de melhoria no processo de implantação da Avaliação de Desempenho por Competências, a fim de proporcionar à Empresa X maior assertividade e, consequentemente, tornar a gestão de pessoas mais estruturada e estratégica, por meio do *benchmarking* interno.

1.1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, tem-se:

a) Descrever como a Avaliação de Desempenho por Competências é realizada nas filiais da empresa X;
b) Identificar os pontos fortes e pontos fracos na realização da Avaliação de Desempenho por Competências nas cooperativas singulares estudadas; e
c) Propor plano de ação, para melhoria no processo de implantação da Avaliação de Desempenho por Competências na Empresa X, a partir dos apontamentos verificados nas filiais.

1.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Andrade (2017, p. 2) a metodologia consiste em examinar e avaliar os métodos e as técnicas de pesquisa para garantir legitimidade do saber obtido. Ainda segundo Andrade (2017, p. 2)

> Por meio da metodologia científica, aluno, professor e pesquisador conseguem um contato mediador do conhecimento pelo questionamento construtivo e reconstrutivo

> do objeto de pesquisa, possibilitando a colocação do saber no plano sócio-histórico e ético-político.

Ou seja, é por meio da metodologia que o aluno, professor e pesquisador conseguem criar o embasamento necessário para construir suas pesquisas.

Para Andrade (2017, p. 2) a metodologia proporciona a melhor maneira para abordar determinados problemas de acordo com o atual estado de nossos conhecimentos. A seguir são apresentadas as classificações metodológicas do estudo.

1.2.1 Tipo de pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa usada neste relatório de pesquisa, quanto à natureza trata-se de uma pesquisa aplicada que, segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 93) "é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para a aplicação imediata dos resultados. Contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.". Ainda segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 93) "na pesquisa aplicada a finalidade não é somente procurar uma nova tomada de posição teórica, mas realizar uma ação concreta, ou seja, operacionalizar os resultados do trabalho".

Quanto aos fins, a pesquisa é qualitativa em que o autor é livre para apontar seu ponto de vista e opinião e, segundo Ramos (2009, p. 184),

> é muito usada no campo das ciências sociais e humanas, principalmente quando o pesquisador encontra fenômenos que, em face de sua complexidade, tornam difícil a sua quantificação. Ela é a mais adequada para a compreensão contextual do fenômeno estudado, segue um processo indutivo e não há hipótese para ser comprovada.

Quanto ao objeto, essa pesquisa se classifica como descritiva. Nesse tipo de pesquisa, segundo Andrade (2010, p. 112) "os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.".

Por fim, este trabalho é um estudo de caso que, segundo Andrade (2010, p. 122) "consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.", o autor diz ainda que "A vantagem do método consiste em respeitar a "totalidade solidária" dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a dissociação prematura de seus elementos.".

1.2.2 Técnicas de coleta de dados

Quanto a coleta de dados a pesquisa é bibliográfica, documental, utiliza-se de entrevistas e observação participante. A pesquisa bibliográfica, segundo Fachin (2009, p. 112), diz respeito à busca de

> obras escritas, bem como a matéria constituída por dados primários ou secundários que possam ser utilizados pelo pesquisador ou simplesmente pelo leitor. Uma das etapas da pesquisa bibliográfica é o levantamento dos livros, periódicos e demais materiais de origem escrita que servem como fonte de estudo ou leitura.

Além disso, a pesquisa é documental, pois, segundo Oliveira (2011, p. 37), utiliza de fontes documentais, ou seja, dados secundários que podem ser encontrados na empresa por meio de relatórios, manuais e outros documentos que podem ser utilizados.

Foram realizadas, ainda, com os responsáveis pela área de gestão de pessoas de 5 (cinco) cooperativas filiadas que já utilizam a Avaliação de Desempenho por Competências, entrevistas semiestruturadas que, segundo Oliveira (2011, p. 37) consiste em uma lista de informações que se deseja de cada entrevistado, entretanto, variando a ordem das questões de acordo com cada entrevistado, com colaboradores chave. As entrevistas aconteceram no período de 27 de maio a 9 de junho (o roteiro de entrevista encontra-se como apêndice A).

Por fim, foi realizada observação participante que, para Marconi e Lakatos (1996), é quando o observador se envolve com o grupo, transformando-se em um dos seus membros. Ele passa a fazer parte do objeto de pesquisa. Neste caso, o autor do estudo é funcionário da Empresa X e trabalha na área de gestão de pessoas. No aspecto relacionado à análise de dados, a pesquisa tem classificação qualitativa e categorial, seguindo os objetivos específicos traçados anteriormente. Depois de apresentados os aspectos iniciais deste estudo, a seguir está a justificativa.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância do capital humano para uma organização é inegável, são as pessoas que fazem com que uma empresa prospere e alcance seus objetivos e, para que as elas sejam capazes de contribuir efetivamente para o sucesso da organização, é preciso que sejam capacitadas e desenvolvidas. Neste sentido, o trabalho mostra sua relevância para a área da Administração.

O estudo justifica-se, para a Cooperativa X, visto que a Avaliação de Desempenho por Competências, tema aqui abordado, é uma ferramenta que pode auxiliar uma empresa a conhecer sua cultura e seus colaboradores de forma holística e a compreender quais características consideram importantes para que um profissional possa fazer parte do quadro de colaboradores da empresa e, no caso daqueles que já fazem parte da organização ou que ainda farão, como desenvolver determinadas características para que as expectativas da empresa sobre aquele profissional sejam atendidas e vice-versa.

Além disso, justifica-se este trabalho para o autor, por proporcionar oportunidade de verificar na prática o aprendizado da academia e, profissionalmente, por poder desenvolver seus conhecimentos sobre o assunto, por meio da apresentação de conceitos e utilização de ferramentas de Avaliação de Desempenho por Competências na empresa X, visando o desenvolvimento dos colaboradores e, consequentemente, o sucesso da organização, visto ser colaborador desta, além de ser um requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este relatório de estágio contém seis capítulos, sendo que: no capítulo um consta uma breve introdução com os objetivos, procedimentos metodológicos e justificativa; no capítulo dois uma fundamentação teórica com autores da área; no capítulo três a caracterização da empresa com dados, históricos e processos organizacionais; no capítulo quatro o diagnóstico desenvolvido por meio das entrevistas realizadas, além da observação participante; no capítulo cinco o prognóstico, com a proposta para implantação da avaliação de desempenho por competências de forma mais assertivo e, finalmente, o capítulo seis com as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que tem como objetivo proporcionar uma maior compreensão sobre o tema proposto. Os tópicos deste capítulo são: a administração, gestão de pessoas, gestão por competências e avaliação de desempenho por competências.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os processos de uma empresa, ou seja, é o ato de gerir uma empresa e tem como objetivo, segundo Gullo (2016, p. 14) “aplicar suas funções à empresa para, através de recursos materiais e humanos, concretizar os processos executados em todas as suas áreas, considerando seu ambiente interno e o ambiente externo que a envolve.”. Para Rossés (2014, p. 15)

> A história da administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a.C., na Suméria, quando os antigos Sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Ainda segundo Rossés (2014, p. 19) “administrar é obter resultados por intermédio de outros, exerce-se a função de fazer as coisas por meio de outras pessoas, com os melhores resultados possíveis.”, ou seja, o administrador não seria o responsável por realizar as ações e sim planejá-las e comandá-las para o alcance de melhores resultados.

A administração possui algumas atividades básicas que devem ser desempenhadas pelos administradores para que consigam alcançar os resultados pretendidos e, segundo Rossés (2014, p. 21), são elas: planejamento, organização, direção e controle. Para Rossés (2014, p. 21), o planejamento diz respeito à definição de objetivos e metas para o desempenho organizacional, de quais recursos serão utilizados e quais tarefas serão realizadas para o alcance destes objetivos. A organização, segundo Rossés (2014, p. 21), é o processo de distribuição de tarefas e recursos por departamento. A direção é definida pelo mesmo autor como a influência exercida sobre outras pessoas para que realizem suas atividades e alcancem os objetivos organizacionais estabelecidos com energização, ativação e persuasão das pessoas. E, finalmente, o controle é definido como a comparação entre o que foi planeado e o que está sendo realmente executado atualmente.

Essas atividades, planejamento, organização, direção e controle, compõem o processo administrativo e, segundo Rossés (2014, p.), é do exercício destas atividades é que

depende o alcance dos objetivos e o sucesso da organização e, dessa maneira, a administração é necessária para equilibrar os objetivos pessoas e organizacionais e coordenar os esforços para alcançar a eficiência, que é a capacidade de fazer algo, e a eficácia, que é a habilidade de fazer algo da maneira correta.

Rossés (2014, p. 22) destaca também a importância de os administradores possuírem determinadas habilidades para o sucesso de uma organização

> O sucesso de uma administração não está inteiramente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade, ao modo pessoal de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, de suas habilidades.

Segundo Rossés (2014, p. 22), o administrador deve possuir três tipos de habilidades para administrar uma empresa de uma maneira eficaz, e são elas:

a) Habilidade Técnica – Consiste na utilização de métodos, conhecimentos, técnicas e equipamentos para realização de suas tarefas, por meio de sua instrução, experiência e educação.

b) Habilidade Humana – Consiste na capacidade de trabalhar com pessoas e compreender suas atitudes, motivações e ser um líder eficaz.

c) Habilidade Conceitual - Consiste na habilidade de compreender as complexidades da organização e ajustar o comportamento da pessoa dentro da organização, ela permite que o profissional tenha um comportamento alinhado com a cultura e objetivos da organização.

Para o autor, é a combinação de todas essas habilidades que faz com que um administrador seja eficaz e eficiente e que tenha mais facilidade para levar a empresa a alcançar seus objetivos.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS (GP)

A Gestão de Pessoas, segundo Stadler (2014, p. 16), “surgiu da necessidade de crescimento e desenvolvimento das indústrias a partir da Revolução Industrial (1776).”, mas

ela só foi propriamente estabelecida quando Frederick Taylor e Henri Fayol deram início às suas teorias da administração.

Para que se possa entender a Gestão de Pessoas contemporânea, precisa-se esclarecer como ela surgiu e como ela foi se adaptando e agregando processos ao longo do tempo. Segundo Dutra (2011, p. 26) a gestão de pessoas passou por cinco fases até ser o que é hoje: a Contábil, a Legal, a Tecnicista, a Administrativa e, atualmente, a Estratégica. A primeira fase, a Contábil, restringia-se apenas a recompensar os trabalhadores pelos serviços prestados, aconteceu do final XIX até meados de 1930 e era caracterizada pela preocupação com os custos da organização. As pessoas eram vistas apenas com enfoque contábil, realizavam seus serviços, recebiam por isso e estas operações deveriam ser registradas contabilmente. A Fase Legal, que aconteceu de 1930 até 1950, teve as práticas de recursos humanos ampliadas devido a Escola de Relações Humanas, que era composta por diversas teorias administrativas e que trazia outra visão das organizações sobre seus trabalhadores, utilizando, inclusive, a experiência de Hawthorne que realizou experimentos relacionando a produtividade com as condições físicas de trabalho e começou a considerar aspectos como motivação, liderança, comunicação e satisfação no ambiente de trabalho (DUTRA, 2011).

Dutra (2011, p. 28) afirma que foi nesta fase que foi introduzida a carteira de trabalho, o horário de trabalho regulamentado, o direito a férias e outras regras e normas relacionadas ao trabalho pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Foi neste período também que surgiu a Administração de Pessoal, onde o chefe de pessoal, segundo Dutra (2011, p. 29) “cuidava basicamente de atividades burocráticas e disciplinares, minimizando os aspectos de integração, produtividade e bem-estar dos trabalhadores, isto é, administrava papéis e não pessoas.”, neste período, o poder passou para as mãos dos chefes de pessoal, que tinham domínio sobre as regras e normas impostas pela CLT. Segundo Dutra (2011, p. 29) fase Tecnicista, que aconteceu entre 1950 e 1964, representou um grande avanço na qualidade da relação entre trabalhadores e organizações, isso porque com o crescimento de diversas indústrias como a automobilística e petrolífera, novas oportunidades de emprego surgiram e, consequentemente, as exigências de qualificação também. Neste período, segundo Dutra (2011, p.29), os trabalhadores viram-se obrigado a buscar maior qualificação para que conseguissem uma oportunidade de trabalho e isso, claro, resultou em uma maior conscientização por parte deles com relações às condições de trabalho. Nesta fase, se começou a estruturar os processos de recrutamento e seleção, treinamento, criar planos de cargos e salários e oferecer melhores condições de higiene e trabalho aos colaboradores. Segundo Dutra (2011, p. 29) terceira fase, a Administrativa, foi a fase em que os militares passaram a ter o controle econômico e político

da classe trabalhadora, o que consequentemente abafou as lideranças sindicais e tornou o clima adverso para as reivindicações dos trabalhadores.

Entre 68 a 73, segundo Dutra (2011, p. 30), o país passou por um crescimento econômico absurdo e as empresas puderam se modernizar, em consequência, um valor cada vez maior passou a ser atribuído à tecnologia e aos profissionais especializados. Assim, começou a ser valorizado como profissional de recursos humanos o administrador de empresas. Foi esse o período de maior crescimento econômico. Já em 1973 os níveis de inflação começaram a aumentar e o cenário passou a requerer maior cuidado das empresas com relação à administração de seus recursos, tanto materiais e financeiros, quanto humanos. Foi nesta fase que ocorreu a transformação do departamento de pessoas em departamento de recursos humanos, que englobava também aspectos como a motivação, liderança e retenção de funcionários. Na fase Estratégica, que começou em 1985 e dura até hoje, passou a ter um papel mais estratégico e gerencial, e a dar mais atenção aos processos de retenção de talentos, recrutamento e seleção e desenvolvimento de pessoal, remuneração, avaliação de desempenho, dentre outras estratégias da organização. Hoje, portanto, segundo Dutra (2011, p. 36), "A gestão de pessoas consiste num conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização".

Para Stadler (2014, p. 16), com o crescimento do mercado, novas tecnologias e tendências foram surgindo e o conceito de Gestão de Pessoas, que antes era vista apenas como mediadora de conflitos, precisou ser ampliado. Foi então, que surgiu o conceito de desenvolvimento de pessoas e organizações, visando alcançar um aumento da performance, tanto da empresa, quanto dos colaboradores que nela atuavam. Atualmente a Gestão de Pessoas e seus subsistemas são de extrema importância para o melhor alcance dos resultados de uma organização, segundo Stadler (2014, p.18)

> O entendimento dos subsistemas de GP e a aplicação de técnicas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, monitoramento de desempenho, além da compreensão de novas formas de remuneração, devem ser ferramentas ao alcance de todos os gestores.

A gestão de pessoas visa mostrar que as pessoas são parceiras do negócio, para que elas se sintam parte de algo maior e queiram crescer junto com a empresa. Segundo Stadler (2014, p. 18), "Quando reconhecidas como parceiras, as pessoas tendem a demonstrar maior esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento e envolvimento – característica essenciais para o enfrentamento desse novo ambiente competitivo", ou seja, o novo papel da

Gestão de Pessoas é valorizar o colaborador, aumentar sua dedicação e gerar um sentimento de pertencimento para que os melhores resultados sejam alcançados de maneira orgânica.

Hoje, um dos papéis assumidos pela Gestão de Pessoas em uma instituição é o de monitorar e disponibilizar ferramentas para o desenvolvimento de seus colaboradores. É importante ressaltar que existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Para Chiavenato (1999, p. 295), os métodos para realização do treinamento e do desenvolvimento de colaboradores são parecidos, entretanto, o treinamento está focado no aprimoramento das habilidades do colaborador para realizar as atividades do cargo que ocupa atualmente, já o desenvolvimento visa desenvolver no colaborador novas habilidades para os possíveis futuros cargos que ele possa assumir. Segundo Stadler (2014, p. 45),

> O treinamento não deve ser visto apenas como uma ferramenta capaz de modelar a pessoa ao cargo que ela pretende ocupar, mas como uma ferramenta capaz de potencializar as habilidades e desenvolver as competências do indivíduo para o exercício no trabalho, objetivando a satisfação do funcionário (pelo desempenho de um trabalho eficaz) e da organização (com base no alcance dos resultados esperados).

Ou seja, o treinamento é uma ferramenta que deve ser utilizada para que as habilidades do indivíduo sejam potencializadas e está inserido dentro do processo de desenvolvimento do profissional, que se dá a longo prazo. Embora o termo gestão de pessoas seja o mais usado, atualmente, muitos autores ainda utilizam a sigla RH (Recursos Humanos) para se reportar à esta área da administração, sendo que os dois se referem ao mesmo conceito. A Gestão por Competências, neste sentido, é uma temática importante na gestão de pessoas e é abordada a seguir.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é, segundo Rabaglio (2013, p. 12), um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que instrumentalizam o RH e os gestores para desenvolverem as pessoas da organização com foco nas atribuições de seus cargos ou funções. Rabaglio (2013, p. 12) afirma ainda que as competências são

> Um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Portanto, são estes conhecimentos, habilidades e atitudes, o CHA, que formam as competências e, segundo Leme (2015, p. 17), são estes os pilares das competências. Para Leme,

conhecimento é o saber, aquilo que aprendemos nas escolas e nas universidades, habilidade é o saber fazer, é o que utilizamos dos nossos conhecimentos e atitude é o querer fazer, é o que nos leva a utilizar aquilo que aprendemos. Ainda segundo Leme, o “saber” e o “saber fazer” fazem parte das competências técnicas e o “querer fazer” é a competência comportamental.

Leme (2015, p. 19) destaca que muitas empresas trabalham apenas com o CH (conhecimentos e habilidades) e acabam esquecendo do A (atitude), o que leva a uma avaliação errônea e incompleta, pois um profissional pode ser excelente tecnicamente, mas péssimo no relacionamento interpessoal, o que pode afetar os resultados dele e de sua equipe.

O desenvolvimento das competências comportamentais é de extrema importância pois, para Leme (2015, p. 19),

> Na prática, é muito difícil tirar uma pessoa de um estágio indesejado de uma determinada competência, por exemplo iniciativa, e conduzi-la para o nível de que a função precisa. É um trabalho árduo, pois estamos mexendo com princípios, crenças, hábitos, vícios e com a cultura da pessoa. Isso leva algum tempo. O quantos antes esse trabalho for iniciado, mais rápido será concluído.

Para as competências técnicas, o processo para o desenvolvimento é mais simples e, para Leme (2015, p. 19) com uma estrutura preparada a transmissão de conhecimentos e a prática deles podem ser realizadas sem problemas, mas, mesmo levando um certo tempo, o processo não é tão árduo quanto o de desenvolver uma competência comportamental. Para Parry (1996, p. 50), competência é

> Um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Segundo Fleury e Fleury (2003, p. 2), o início das discussões sobre competências aconteceu em 1973, quando McClelland escreveu o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, definindo competência como a realização de uma tarefa de maneira superior à esperada. Depois, na década de 1980, Richard Boyatzis reanalisando os dados até então descritos sobre competências identificou algumas características que, para ele, definiam um desempenho superior ao esperado. A partir daí as competências começaram a ser vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam melhores desempenhos e que são um conjunto de recursos que o indivíduo detém para o alcance de um desempenho melhor que o esperado. Para Dutra (2004, p. 24),

> Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as

> pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Para Leme (2015, p. 1), a gestão por competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e objetivos da empresa por meio de competências técnicas e comportamentais e define que ela consiste em identificar as competências que uma função precisa, identificar as competências que o colaborador possui e fazer o cruzamento dessas informações para identificar os *GAPs* de treinamento para criar um plano de desenvolvimento específico.

É importante destacar que existem diversas maneiras de mapear as competências e estruturar um programa de gestão por competências, geralmente as instituições dividem suas competências em duas categorias, as competências organizacionais, que todos os colaboradores devem utilizar para alcançar resultados superiores ao esperado e se desenvolver dentro da instituição que é estruturada de acordo com a missão, visão, valores e cultura da organização, e as competências individuais, que são estruturadas a partir das atribuições e responsabilidades de cada cargo e que devem ser desenvolvidas em conjunto com as competências organizacionais. Para Dutra (2004, p. 26), as competências individuais estão atreladas às competências organizacionais e as pessoas da organização devem focar suas entregas no que é essencial para a organização pois, deste modo, estarão mais bem orientadas em suas atividades, em seu desenvolvimento e no encarreiramento dentro da instituição. Ainda segundo Dutra (2004, p. 28) avaliar as pessoas da organização por sua capacidade de entrega é a melhor forma para orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas.

2.3.1 Implementando a gestão por competências

Segundo Rabaglio (2013, p. 2), para que a gestão por competências possa ser implantada com excelência, algumas medidas precisam ser tomadas, a principal delas, além de claro, planejar como tudo funcionará, é manter a direção da empresa informada de todos os passos e caminhos que serão seguidos para alcançar seu êxito, tornando-a parte do projeto. O treinamento do pessoal responsável pela implantação da gestão por competências também é um passo bastante importante para que os resultados almejados sejam alcançados e que ela ocorra conforme esperado. É preciso que os objetivos a serem alcançados com esta implementação sejam bastante claros e que os resultados positivos que ela pode trazer também, para que todos estejam cientes da importância, acreditem e trabalhem para que tudo dê certo.

Segundo Rabaglio (2013, p. 13), a Gestão por Competências fornece ferramentas para que as organizações tenham as pessoas certas nas funções certas, ou seja, ela procura oferecer suporte ao RH das empresas para que o recrutamento, a seleção e o desenvolvimento dos colaboradores sejam mais assertivos e para que seus resultados sejam mais eficazes. Estas ferramentas que a gestão por competências dispõe possibilitam ao RH identificar a compatibilidade entre cargo e perfil que o candidato a vaga precisa ter. Para os colaboradores que já fazem parte da empresa, são oferecidas ferramentas que possibilitam identificar as competências que precisam ser melhoradas e potencializadas, buscando melhores resultados. Rabaglio (2013, p.13) destaca ainda que investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas, por isso a importância da implantação da gestão por competências.

Para Leme (2015, p. 9), a Gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que elas precisam buscar e treinar em seus colaboradores e para ele o resultado dela é maior produtividade, assertividade, ambiente participativo e motivacional, comprometimento dos colaboradores, entrosamento entre gerentes e equipe, foco em resultado, competitividade e diferencial de mercado e o maior capital das empresas é o humano.

Mapear as Competências Organizacionais é de extrema importância para que a empresa cumpra suas estratégias e alcance seus objetivos. Para realizar este mapeamento a empresa pode utilizar de indicadores como Missão, Visão, Valores, Mapa Estratégico, Princípios, Objetivos, Filosofia, entre outros, que são informações retiradas do universo da empresa com o objetivo de expressar a sua realidade. Segundo Rabaglio (2013, p. 22), a partir destas informações são identificadas as Competências Imprescindíveis para a organização que irão determinar quais características deverão ter os futuros colaboradores e como os colaboradores que já integram o quadro de funcionários devem se desenvolver para adquirir estas competências, e também as Competências Alavancadoras, que servem como suporte para potencializar as Competências Imprescindíveis.

Segundo Rabaglio (2013, p. 14), depois de definir as competências organizacionais a empresa tem de utilizar dos seguintes passos para que a gestão por competências seja realizada com excelência: Mapeamento de Perfil de Competências de Cargos ou Funções, Mensuração da Necessidade das Competências para os Cargos, Atração de Talentos com Foco em Competências e Entrevista Comportamental com Foco em Competências, que são expostos a seguir.

2.3.2 Mapeamento de perfil de competências de cargos ou funções

É o primeiro passo e tem como base as atribuições dos cargos ou funções, nesta etapa procura-se superar as necessidades e os desafios dos cargos. Para mapear estas competências é preciso identificar indicadores por meio da interpretação da descrição atualizada dos cargos, todas as ações ou sentenças constituídas por verbos na descrição do cargo são indicadores de competências. Assim que são identificados os indicadores, é preciso extrair as competências necessárias para realizar com excelência as atribuições do cargo. São elas as Competências Técnicas, que consistem nos conhecimentos e habilidades necessários para que um candidato esteja dentro do perfil para assumir o cargo e que são identificadas por meio de testes providenciados pela área de gestão de pessoas e, segundo Leme (2015, p. 15) é tudo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função e ser um especialista tecnicamente, e as Competências Comportamentais, que são as atitudes que precisam ser observadas no candidato ao cargo e, segundo Leme (2015, p. 15), é tudo que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo e que tem impacto em seus resultados.

As Competências Comportamentais, segundo Rabaglio (2013, p. 30), devem ser percebidas levando em consideração o fato de que nenhum comportamento pode se manifestar isoladamente, ou seja, um comportamento sempre é consequência de outro ou está atrelado a outro, portanto, quando um comportamento é identificado, vários outros também são identificados ao mesmo tempo. Os comportamentos identificados devem ser separados em dois grupos de competências diferentes, o primeiro constando as competências necessárias para realizar as atividades administrativas do cargo, e o segundo com as competências de comunicação que são indispensáveis para o atendimento aos clientes. O primeiro grupo pode ser chamado de Competências Orientadas para Resultados e o segundo Competências Orientadas para o Cliente. Dependendo de seu grau de complexidade um cargo pode ter até cinco grupos de competências similares que podem ser voltadas para resultados, clientes, comunicação interna, liderança ou gestão de pessoas, criação de novos produtos e ações repetitivas. Segundo Rabaglio (2013, p. 32), depois de nomeados os grupos de competências é preciso justificar a necessidade de cada grupo de competências similares, nesta justificativa deve constar uma explicação sobre o uso das competências nas atribuições do cargo de forma situacional.

2.3.3 Mensuração da necessidade das competências para os cargos

É o segundo passo e tem como base as atribuições dos cargos ou funções, é preciso observar quantos indicadores cada cargo possui para que seja identificado quais competências são necessárias para assumi-lo. Segundo Rabaglio (2013, p. 34),

> Estes são os conceitos para a mensuração de todos os cargos: 1. A base é a quantidade de indicadores de competências colhidas na descrição de cargos. 2. Se um indicador indicou uma competência do grupo, o grupo está indicado. 3. Após ter os grupos de competências similares formados, pode-se construir uma tabela de acordo com o número de indicadores, para identificar a quantidade de indicadores que indicou cada grupo. Assim, pode-se chegar ao grau de cada grupo de competências necessárias para o cargo ou função.

É preciso avaliar o perfil do ocupante do cargo permitindo ao RH identificar o perfil de competências do seu colaborador, comparar com a necessidade identificada no mapeamento do cargo, encontrar os *GAPs* (lacunas ou deficiências de nível de competências de acordo com a necessidade do cargo) e construir um Plano de Desenvolvimento de Competências (PDC) e formas para acompanhar o plano.

2.3.4 Atração de talentos com foco em competências

Para Rabaglio (2013, p. 35), “Se atrairmos o talento humano incompatível para o cargo, não poderemos esperar produtividade nem eficácia em resultados.”. Selecionar um profissional que tenha o perfil adequado para a vaga é imprescindível para que o processo seletivo seja assertivo e que ele não precise acontecer novamente gerando gastos financeiros e de tempo desnecessários. Os principais erros quando o assunto é atração de talentos humanos são a falta de planejamento, o desconhecimento da descrição dos cargos e consequentemente das competências necessárias para assumir o cargo, a falta de envolvimento do gestor no processo, falta de domínio das ferramentas necessárias para maior assertividade na seleção. Todos esses *GAPs* ao decorrer do processo seletivo tem um grande impacto negativo. Segundo Rabaglio (2013, p.37), “O candidato é o cliente externo da área de Seleção ou Atração de Talentos. Assim, a excelência no atendimento a ele é de extrema importância.”. Atender bem os candidatos ao decorrer do processo seletivo é prerrogativa para que os mesmos saiam da empresa com uma imagem positiva, acreditando nos valores e querendo fazer parte da organização.

Atrair talentos com foco em competências exige que sejam utilizadas algumas ferramentas práticas e objetivas construídas também com base na descrição dos cargos. É

preciso identificar as competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo e o perfil de cada candidato para fazer um comparativo entre os dois e para que seja tomada a decisão de contratar ou não o candidato. São elas Mapeamento de Competências, Mensuração de Competências, Entrevista Comportamental com Foco em Competências e Jogos com Foco em Competências.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A avaliação de desempenho procura entender como é o desempenho de um profissional realizando as atividades de determinado cargo e, segundo Chiavenato (2010, p. 120) é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. É por meio da avaliação de desempenho que o gestor pode administrar da melhor maneira possível sua equipe, identificar quais pontos precisam melhorar e buscar formas para desenvolvê-los. Para Chiavenato (2010, p. 122), a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. Segundo Chiavenato (2010, p. 122),

> Em resumo, os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho podem ser apresentados em três facetas: 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração;
> 3) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Segundo Marras (2012, p. 134), a avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante para a administração de recursos humanos pois é possível identificar o resultado de um investimento realizado em um profissional, por meio do retorno recebido pela organização e tem como objetivo medir o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) de um colaborador.

Para Lucena (1992, p. 16), para que um empresa possa alcançar os objetivos traçados ela utiliza recursos financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção, entre outros, mas o uso adequado destes recursos depende das pessoas que os manipulam e é por meio de suas ações, criatividade e desempenho que vêm as decisões de como utilizá-los.

Chiavenato (2010, p. 122) aponta que, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, um programa de avaliação de desempenho traz diversos benefícios a curto, médio e longo prazo e os principais beneficiários são o profissional, o gestor, a organização e a

comunidade. Para o gerente por que ele poderá avaliar o desempenho e comportamento do colaborador de acordo com um sistema de medição capaz de neutralizar a subjetividade e, desta forma, propor ações para melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados e, também, por proporcionar ao gestor a oportunidade de fazer seus subordinados compreenderem a avaliação de desempenho como um sistema objetivo capaz de demonstrar como ele vem desempenhando suas funções. Para o subordinado por que ele poderá conhecer o desempenho e comportamento valorizados pela empresa, conhecer as expectativas de seu gestor com relação ao seu desempenho e quais seus pontos fortes e fracos de acordo com a avaliação dele, conhecer quais estratégias estão sendo adotadas por seu gestor para melhorar seu desempenho e como ele mesmo pode melhorá-lo, seja com palestras, treinamentos ou estágios e fazer uma avaliação de seu autodesenvolvimento para aumentar seu autocontrole. Para a organização por que ela pode avaliar seu potencial humano e definir qual a contribuição de cada profissional, identificar quais pessoas precisam de treinamentos e selecionar quais profissionais já estão em condições de receber promoções e serem transferidos e criar uma política de recursos humanos dinâmica promovendo crescimento e desenvolvimento profissional para estimular a produtividade e melhorar o relacionamento entre as equipes.

Marras (2012, p. 134) destaca que, entre as principais vantagens da realização de uma avaliação de desempenho estão: a identificação de empregados que precisam de aperfeiçoamento, o grau de contribuição de cada indivíduo e de cada grupo para os resultados da empresa, a descoberta de novos talentos na empresa, a facilitação do autodesenvolvimento dos empregados, o fornecimento de *feedback* e o subsídio de programas de reconhecimento, promoções e transferências.

Para Lucena (1992, p. 20), além de realizar a Avaliação de Desempenho, é preciso acompanhar este desempenho pois, é por meio do acompanhamento que o gestor pode saber se o empregado está trabalhando na direção dos resultados esperados, analisar o preparo do empregado para desempenhar suas funções e identificar aquilo que precisa ser desenvolvido, dar *feedback* ao seu empregado sobre seu desempenho e criar estratégias para que o colaborador não desvie seu desempenho do que é esperado.

2.5 BENCHMARKING

O *benchmarking* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para comparar as práticas utilizadas pelo mercado com as suas e, assim, definir o melhor método para realizar os seus processos com eficiência. Segundo CAMP (1998), os japoneses utilizavam novos

métodos, processos e práticas que, à primeira vista, pareciam sem conexão, mas com pequenos ajustes, serviam como vantagem competitiva em suas indústrias.

Segundo Ferreira (2002, p. 165), a primeira aplicação do *benchmarking* como técnica ocorreu em 1979 na Xerox Corporation, nos Estados Unidos pois em função de mudanças na corporação e no ambiente o centro de distribuição e logística teve de encontrar uma forma de melhorar seu desempenho. Um programa de *benchmarking* foi criado para mostrar aos gerentes dados de desempenho e custos de diversas funções da xerox, comparados aos dados de seus principais concorrentes.

Marling e Tanner (2000) acreditam que o *benchmarking* é muito mais do que analisar outras empresas, é preciso que um profundo estudo seja realizado dentro da própria organização, para entender seus próprios processos e facilitar a comunicação com as demais empresas.

Ainda, segundo Morling e Tanner (2000), existem algumas regras que devem ser seguidas para aplicação do *benchmarking*, são elas:

a) O contato pessoal com os futuros parceiros, seguido de um envio de um questionário inicial contribui para altas taxas de retorno e alto grau de envolvimento no processo de *benchmarking*.
b) Uma seleção de parceiros sistematizada para realização do *benchmarking* contribui muito para o sucesso do trabalho.
c) A gravação das conversas (se autorizada pelos parceiros) durante as visitas é importante para que não haja perda de dados.

Para Ferreira (202, p. 165), na medida que as empresas copiam umas das outras e aprimoram o que foi copiado, passam a ser melhores do que as originais e, a partir disso, os processos se tornam cada vez mais superiores, um processo que acaba sendo cumulativo. Para Spolendini (1994, p.10), o *benchmarking* é uma ferramenta utilizada pelas empresas para conhecer quais práticas são utilizadas por suas concorrentes para que elas possam adotá-las e tornarem-se mais competitivas.

Para Ferreira (2002, p. 167), planejar, observar os concorrentes e comparar os pontos fortes e fracos para ganhar competitividade, participação no mercado e fidelidade dos clientes não é um processo inédito no meio empresarial. Ainda segundo Ferreira (2002, p. 167), estar atento ao desenvolvimento do mercado, para buscar estar na dianteira de qualquer inovação é o que se espera de uma empresa que procura sobreviver em um mercado competitivo.

2.5.1 Objetivos do *benchmarking*

Segundo Bateman (1998, p. 129), “O objetivo principal do *benchmarking* é entender completamente as melhores práticas de outras empresas e empreender ações para atingir, tanto o melhor desempenho quanto os menores custos.”.

Para Júnior (2001, p. 246), o objetivo da técnica do *benchmarking* é auxiliar as organizações a identificar, comparar, selecionar e, se for o caso, incorporar as melhores práticas de seus concorrentes.

> A identificação e a comparação do que se faz de melhor no mercado devem favorecer a formulação de planos e estratégias que permitam as corporações alçar uma posição de destaque no mercado, ou seja, alcançar desempenho superior, e incorporar o que na concorrência é o melhor desempenho.

Além disso, Júnior (2001, p. 249) destaca outros importantes objetivos do *benchmarking* como preparar a organização para um desempenho superior, permitir que a organização visualize o melhor conceito de atuação estratégica por meio das melhores práticas organizacionais, permitir à organização a identificação de avanços tecnológicos desconhecidos, entre outros.

2.5.2 Tipos de *benchmarking*

Alguns autores dividem o *benchmarking* em três tipos, são eles: *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional e/ou *benchmarking* genérico.

Para Júnior (2001, p. 250), cada um dos três tipos tem potencialidades diversas e, portanto, devem ser aplicados de acordo com as especificidades de cada situação e podem, também, ser utilizados conjuntamente para potencializar soluções.

2.5.2.1 *Benchmarking* interno

Júnior (2001, p. 250) afirma que as empresa que pretendem iniciar a utilização da técnica do *benchmarking* devem começar em sua própria estrutura organizacional. Para Boxwell (1996, p. 35), o *benchmarking* interno é uma espécie de *benchmarking* colaborativo que diversas empresas utilizam para identificar práticas internar e compartilhar essas melhores práticas com outras áreas da organização.

Além disso, Camp (1995) destaca que para que seja possível alcançar um bom resultado com a utilização do *benchmarking* interno, é preciso melhorar o fluxo interno de informações, incentivando a troca de experiências entre os empregados de todas as áreas.

2.5.2.2 *Benchmarking* competitivo

O *benchmarking* competitivo é, segundo Júnior (2001, p. 251), a avaliação e a comparação de processos, produtos, serviços e dos resultados de empresas quer atuam no mesmo segmento que procuram, desta maneira, estabelecer o posicionamento competitivo da empresa no mercado.

Este tipo de *benchmarking* proporciona a superação do conhecimento pré-existente e traz aos processos a qualidade aprendida com os competidores ao produto final. É importante ressaltar que o *benchmarking* competitivo também deve ser cooperativo, pois haverá troca de experiências entre empresas que atuam no mesmo segmento.

2.5.2.3 *Benchmarking* funcional/genérico

Segundo Júnior (2001, p. 215) o *benchmarking* funcional/genérico é aplicado em qualquer empresa reconhecida como excelente e em todas as atividades que façam parte do processo de produção.

> A técnica de *benchmarking* é contínua, pois, por ser baseada em informações, estas últimas têm vida útil de meses, principalmente em decorrência das constantes mudanças tecnológicas, portanto o administrador terá em suas mãos o estado-da-arte de determinada atividade.

É um processo que deve ser empregado como apoio ao planejamento estratégico da organização, na medida em que proporciona soluções baseadas nas análises e nas comparações de mercado. Diante dos assuntos contemplados na fundamentação teórica, a seguir é caracterizada a empresa foco do estudo.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo são apresentados os dados da empresa, bem como seu histórico, missão, visão valores e cultura, produtos, mercados, clientes, estrutura organizacional e suas áreas e o histórico de implantação da avaliação de desempenho por competências em suas filiais.

3.1 DADOS E HISTÓRICO DA EMPRESA

O cooperativismo surgiu no ano de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, não muito tempo depois, em 1847, surgiram as primeiras cooperativas de crédito, quando Friedrich Wilhelm Raiffeisen criou a primeira associação de apoio para a população rural. No Brasil, para o Sistema OCB (2019), o movimento cooperativista pôde ser observado desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, nosso movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto — cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, surgiram outras cooperativas em Minas e nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Em 1902, o padre suíço Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi Pioneira, que continua até hoje em atividade. Sua sede é em Nova Petrópolis (RS), e a cooperativa foi a solução encontrada por Amstad para melhorar as vidas dos moradores do município, pois até então não existia nenhuma instituição financeira naquela região. Depois, o Sistema OCB (2019) informa que a partir de 1906, foi a vez de surgirem as cooperativas agropecuárias, idealizadas por produtores rurais e por imigrantes, especialmente de origem alemã e italiana.

No Brasil, até o ano de 2019, existem 13 ramos de cooperativas, são eles: cooperativas agropecuárias; cooperativas de consumo; cooperativas educacionais; cooperativas habitacionais; cooperativas de infraestrutura; cooperativas de mineração; cooperativas de produção; cooperativas de saúde; cooperativas sociais; cooperativas de trabalho; cooperativas de transporte; cooperativas de turismo e lazer e cooperativas de crédito, ramo do qual a Empresa X faz parte. A partir do ano de 2020, segundo o Sistema OCB (2019), as cooperativas passarão a contar com apenas 7, são eles: Agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços; e transporte.

As cooperativas de crédito são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central, diferentemente das demais cooperativas de outras ramos. Além disso, a resolução do Conselho Monetário Nacional de Nº 2.788/2000 autorizou a constituição de bancos cooperativas, desde que tivessem o controle acionário de cooperativas centrais, ou seja, alguns sistemas de cooperativas de crédito possuem bancos próprios que atuam de forma alinhada com os princípios cooperativistas para oferecer os produtos e serviços financeiros para seus associados de acordo com os normativos do Banco Central.

A empresa X, localizada no Centro da cidade de Florianópolis, foi fundada em 8 de novembro de 1985, na cidade de Itapema, com o objetivo de orientar e organizar as operações das 39 (trinta e nove) cooperativas singulares do estado de Santa Catarina que fazem parte do sistema que é, atualmente, um dos maiores no ramo cooperativista financeiro do Brasil. No ano de 2005 a maior cooperativa do sistema se transformou em livre admissão, ou seja, recebeu permissão para atender todos os tipos de público. Além disso, em 2009, a empresa X recebeu permissão do BACEN (Banco Central do Brasil) para atuar no estado do Rio Grande do Sul.

É uma empresa de grande porte que conta, no momento, com 190 colaboradores das áreas de tecnologia, comunicação e marketing, gestão de pessoas, negócios, contabilidade, supervisão, monitoria e educação corporativa.

Nos últimos 5 anos a Empresa X e suas filiais cresceram em 82% o número de associados e a expectativa é que até o final do ano de 2019 atinjam um total de 1 milhão de associados nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, onde estão presentes em 283 munícios, além de outros 20 municípios gaúchos.

Assim como as cooperativas singulares possuem a empresa X para integrar, orientar, supervisionar e prestar suporte às suas atividades, a empresa X possui a confederação, que faz o mesmo papel, mas a nível nacional, para todas as 16 (dezesseis) centrais espalhadas pelo Brasil. Portanto, a empresa X é uma organização que faz um intermédio entre as soluções oferecidas pela Confederação, localizada em Brasília, e as cooperativas singulares para assegurar o correto funcionamento do sistema como um todo.

3.2 PRODUTOS, MERCADOS E CLIENTES

A empresa X oferece para seus associados os mesmos produtos e serviços financeiros de um banco, como linhas de crédito, consórcios, seguros de vida, automóveis, rural e outros, cartão de bandeira própria, cota capital, que possibilita a pessoas físicas e jurídicas associarem-se a uma cooperativa singular, poupança, máquina própria para recebimento de

pagamentos via cartão, entre outros produtos que facilitam a vida dos associados das cooperativas singulares e agregam valor a organização. Algumas cooperativas filiadas a Empresa X são segmentadas, ou seja, atendem apenas associados que possuem determinadas profissões, como advogados, corretores de seguros, funcionários públicos, entre outros, porém, a maior parte das cooperativas singulares são de livre admissão, isso significa que todas as pessoas físicas e jurídicas podem associar-se para usufruir dos produtos e serviços da empresa, entretanto, as cotas que devem ser pagas para a utilização dos produtos e serviços são diferentes para cada cooperativa.

As cooperativas segmentadas podem criar produtos e serviços diferenciados de acordo com o público que atendem e isso é uma estratégia de cada uma delas, entretanto, o seu crescimento acaba ficando um pouco limitado àquele público e a determinada região e, por este motivo, geralmente, estas cooperativas segmentadas são as menores do sistema.

3.3 MISSÃO, VISÃO, VALORES E CULTURA

A empresa X tem como missão “Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades.”, como visão ela busca “Ser reconhecida como a principal instituição financeira propulsora do Desenvolvimento econômico e social dos associados.”, e como valores “Transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade.”. Baseada em sua missão, visão e valores a empresa busca promover igualdade financeira entre seus associados e desenvolver as comunidades das quais faz parte.

A organização tem uma cultura muito voltada para a valorização das pessoas, uma prova disso é a enorme quantidade de ações realizadas ao longo do ano com o objetivo de demonstrar o quanto os colaboradores são importantes para o sucesso da empresa. Algumas das principais ações são:

- Tempo de Casa - Ação que visa reconhecer os colaboradores que estão comemorando mais um ano na instituição;
- Férias – Os colaboradores que estão entrando de férias recebem uma lembrança desejando-lhe boas férias no início e bom retorno quando as férias acabam;
- Aniversário – Todo ano os colaboradores recebem um presente e uma folga de aniversário.

Outras ações que também contribuem para a valorização e, consequentemente, para a retenção dos colaboradores são as de páscoa, dia do trabalhador, dia das mães, dia da mulher, dia dos pais e natal.

Outra iniciativa que faz parte da cultura da empresa é a de investir no desenvolvimento profissional do colaborador, que tem à sua disposição uma plataforma *online* gratuita com cursos sobre diversos temas que contribuem tanto para que ele adquira um novo conhecimento, como para que possa aprimorar os processos realizados por ele diariamente nas atividades do cargo em que ocupa. Além disso, há um calendário anual de treinamentos presenciais oferecidos para os colaboradores, que são direcionados de acordo com as atividades desempenhadas por eles.

O investimento da Empresa X na valorização e no desenvolvimento das pessoas é um dos fatores que colaboram para o clima organizacional da empresa, pois as pessoas se sentem que estão sendo tratadas com cuidado e atenção e acabam retribuindo com comprometimento.

No ano de 2018, a Empresa X iniciou a implantação de um instituto com o objetivo de estruturar as ações de impacto social que já eram realizadas por suas filiadas, estabelecer metodologias padronizadas para realização dos projetos de impacto social e, consequentemente, promover, mesmo que indiretamente, a Empresa X que viabiliza estes projetos por meio de investimentos financeiros, mantendo o foco nas diretrizes de responsabilidade social da organização.

3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ÁREAS DA EMPRESA

Atualmente, os processos organizacionais da Empresa X são distribuídos da seguinte forma:

a) Administração geral: As decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos integrantes do conselho fiscal e do conselho de administração, que são escolhidos por meio de eleições. As diretorias administrativa, operacional e de negócios são as responsáveis por planejar as ações para alcançar os objetivos e as estratégias definidas pelo conselho fiscal e de administração,
b) Administração de pessoal: Na empresa X é dividida em três unidades: a Unidade de Gestão Estratégica de Pessoas, que presta suporte às cooperativas singulares com intuito de desenvolver e manter seus colaboradores; a Unidade de Departamento Pessoal, que

tem como objetivo garantir que os colaboradores recebam aquilo que lhes é de direito; e a Unidade de Educação Corporativa que procura oferecer suporte a Empresa X e às cooperativas singulares na capacitação e desenvolvimento de seus colaboradores. As três unidades são de responsabilidade da Gerência Administrativa, que é subordinada à diretoria administrativa.

c) Administração financeira e de orçamento: A Administração Financeira é realizada pela Gerência Financeira, que possui duas unidades, a Unidade Financeira, que é responsável por controlar e analisar os recursos disponíveis na centralização financeira da Central e pelo atendimento das demandas das cooperativas singulares, e a Unidade de Tesouraria, que visa atender as demandas de pagamentos da Central e das cooperativas singulares. Além disso, a Gerência de Contabilidade é responsável por todo processo contábil da Empresa X e das cooperativas singulares, pois este processo é realizado de maneira centralizada.

d) Administração de negócios e de marketing: A Gerência de Negócios da Empresa X é responsável por realizar os estudos de viabilidade para expansão da organização e incorporação de outras cooperativas ao sistema. Além disso, é responsável por prestar suporte e realizar treinamentos para as cooperativas singulares referentes aos produtos e serviços financeiros oferecidos pela empresa. A comunicação e marketing também é de responsabilidade da Gerência de Negócios, e tem como função manter um padrão de comunicação e de marca para todas as cooperativas filiadas e atender as demandas de criação, seja online, offline, de planejamento, acompanhamento e execução de eventos e projetos das cooperativas singulares. A Gerência de Agronegócio tem como objetivo centralizar o processo de cadastro para a solicitação de recursos do BNDES para os produtores rurais, para que não haja retrabalho e atraso na entrega de documentos e que o recurso seja liberado com mais agilidade. Tanto a gerência de Negócios, quanto a Gerência de Agronegócio fazem parte da Diretoria de Negócios.

e) Administração dos sistemas de informação e de tecnologia: Os Sistemas de Informação e de Tecnologia, integram a Gerência de Tecnologia, que é composta pela Unidade de Desenvolvimento de Software, que procura oferecer soluções de software para a Central e para as cooperativas singulares, pela Unidade de Infraestrutura de T.I., que procura prover soluções tecnológicas e manter a continuidade do negócio por meio das soluções para as cooperativas e pela Unidade de Suporte de T.I. que busca atender e fornecer, à Empresa X e as cooperativas singulares filiadas, suporte sistêmico para que possam exercer suas atividades da melhor forma possível colaborando com o desempenho e

crescimento do sistema cooperativo. A Gerência de Tecnologia faz parte da Diretoria Operacional.

f) Administração de riscos: A Gerência de Riscos faz parte da Diretoria Administrativa e tem como objetivo identificar, prevenir, evitar e tratar possíveis riscos que possam trazer instabilidade ao negócio.
g) Gerência de supervisão: A Gerência de Supervisão é a única que responde diretamente ao conselho de administração e tem como objetivo garantir que as operações da Empresa X estão sendo realizadas de acordo com as regras e estratégias estabelecidas para o negócio, de acordo com as normas legais e os normativos do BACEN (Banco Central).
h) Instituto: O instituto faz parte da Diretoria Administrativa e tem por objetivo difundir a cultura cooperativista nas comunidades por meio de programas e projetos sociais, e contribuir para o desenvolvimento sustentável delas.

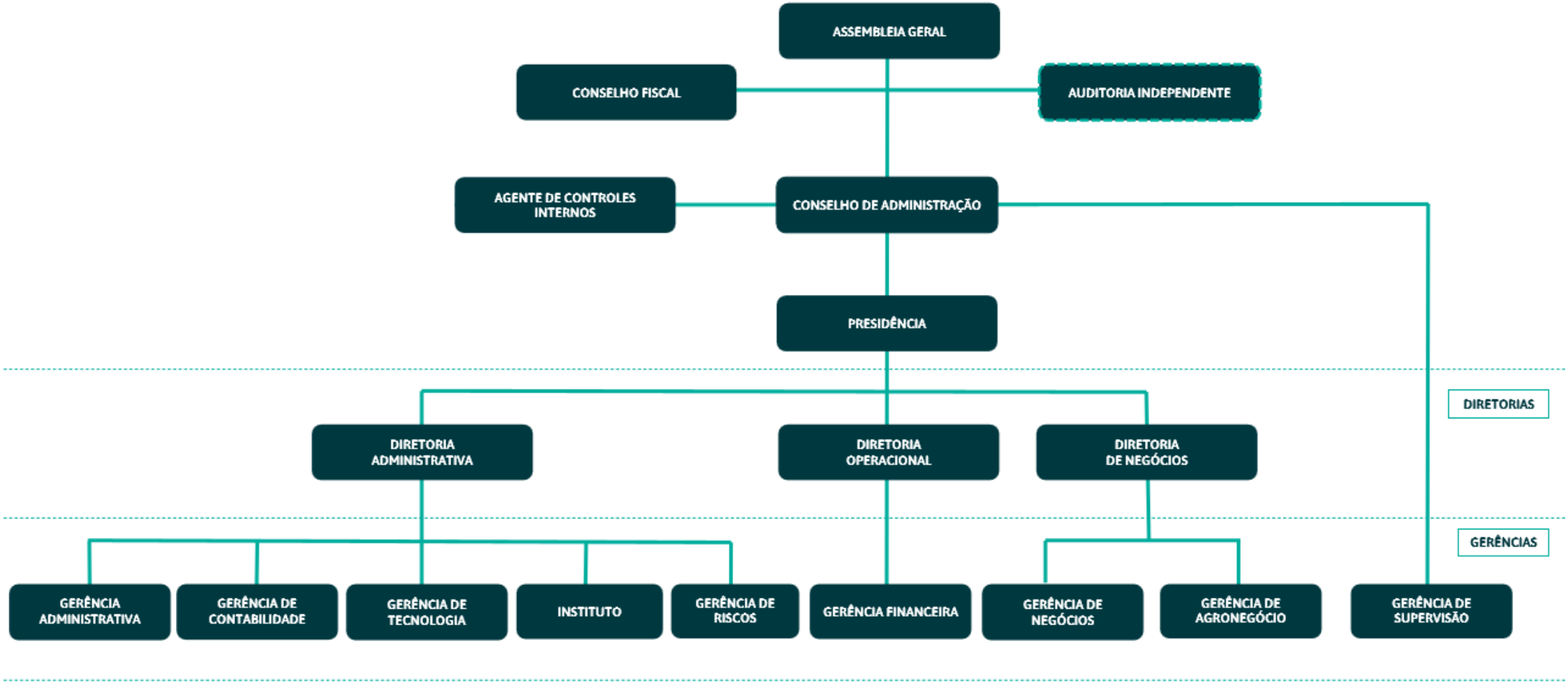
A empresa X possui uma cultura organizacional focada na valorização e desenvolvimento de seus colaboradores que são, geralmente, contratados como estagiários e a partir daí começam a construir uma carreira sólida e crescente com o apoio da instituição, dá aos colaboradores oportunidade de crescerem e alcançarem novos desafios.

Os aspectos positivos encontrados na empresa X atribuem-se a sua cultura de valorização humana, que gera estímulos positivos no colaborador e criar um sentimento de pertencimento à organização. Quando o colaborador se sente parte da organização, ele acaba se dedicando mais e agindo de forma mais comprometida com a equipe para que juntos alcancem o objetivo final da empresa. Como vulnerabilidades podemos citar o fato de a organização ter de seguir as regras do Banco Central que pode incentivar o crescimento das cooperativas no Brasil, mas também pode dificultar a operação das cooperativas com novas normas e medidas.

Como perspectiva, a empresa tem o objetivo de tornar-se a maior instituição financeira cooperativa do país, aumentando sua área de atuação e seu número de colaboradores para melhor atender seus associados.

Para ilustrar a estrutura organizacional da empresa x, na figura 1 é possível visualizar o organograma.

Figura 1 - Organograma da Empresa X.



Fonte: Arquivos da empresa X (2019

3.5 HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Nas cooperativas singulares filiadas à empresa X, a implantação da avaliação de desempenho com foco em competências começou a ser realizada no ano de 2013, quando em uma reunião de planejamento estratégico na Confederação, em Brasília, foram definidas as competências organizacionais da instituição. A partir da definição das competências organizacionais, foram definidas as competências profissionais e de gestão e foi realizada a contratação sistêmica de uma plataforma que ajuda na gestão das pessoas da organização. Essa ferramenta possui módulos para realização de processos seletivos, capacitação por meio de cursos online e o módulo para realização da avaliação de desempenho por competências.

Um dos pré-requisitos adotados para a implantação da avaliação de desempenho por competências, foi a existência de um plano de carreiras para que, além de avaliado, o colaborador fosse desenvolvido e pudesse avançar em sua carreira de acordo o desenvolvimento das competências exigidas para o cargo na cooperativa e o atendimento dos requisitos mapeados para cada cargo. Este pré-requisito impossibilitou que muitas cooperativas realizassem a implantação da avaliação de desempenho por competências, pois a implantação de plano de carreiras é um processo demorado, que demanda diversas ações e aprovações. Apesar disso, o pré-requisito também contribuiu para que as filiais buscassem a estruturação de um plano de carreiras que atendesse as expectativas da cooperativa e de seus colaboradores e, a partir disso, pudessem exigir um melhor desempenho e desenvolvimento de acordo com o que a cooperativa espera de seus profissionais.

Atualmente vinte e três cooperativas são aderentes à plataforma para realização do processo de avaliação de desempenho por competências e acompanhamento de seus colaboradores, entretanto, nem todas elas realizam a avaliação e, daquelas que realizam, boa parte não consegue finalizá-la e acompanhá-la devidamente para que os gestores recebam os resultados corretamente e possam definir as estratégias necessárias para o desenvolvimento das competências em que os colaboradores possuem maiores *GAPs*.

A realização incorreta das avaliações por parte dos gestores e o acompanhamento incorreto da avaliação por parte da gestão de pessoas culmina em uma falta de credibilidade do programa, pois os colaboradores estão sendo avaliados, mas os resultados dessa avaliação não

caminham para a estruturação de um programa de desenvolvimento dos que possa gerar melhorias concretas de desempenho e, consequentemente, uma progressão de carreira.

3.6 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X

Na Empresa X, foram mapeadas 9 (nove) competências, 6 (seis) gerais e mais 3 (três) de gestão. A seguir, estão as competências gerais e suas descrições:

- Foco em resultado: Transmite informações, de maneira clara e objetiva, primando pela escuta ativa;

- Trabalho e equipe: Possui domínio técnico para atuar nos processos que está envolvido, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, considerando diretrizes internas e externas e observando objetivos, prazos e critérios de qualidade de suas entregas;

- Foco no associado: Mantém-se em constante desenvolvimento, assumindo responsabilidade por melhorar e/ou inovar nos processos e atividades que atua, agregando valor ao nosso negócio;

- Comunicação: Transmite informações, de maneira clara e objetiva, primando pela escuta ativa;

- Excelência operacional: Possui domínio técnico para atuar nos processos que está envolvido, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, considerando diretrizes internas e externas e observando objetivos, prazos e critérios de qualidade de suas entregas;

- Melhoria contínua: Mantém-se em constante desenvolvimento, assumindo responsabilidade por melhorar e/ou inovar nos processos e atividades que atua.

A seguir são apresentadas as competências de gestão e suas descrições e é preciso levar em consideração que os gestores são avaliados por meio das competências gerais somadas às competências de gestão, portanto, 9 (nove) competências:

- Gestão de processos: Domina os processos de sua área e assume responsabilidade pelos riscos e impactos que geram para a organização baseando sua decisão em critérios que promovam a melhoria do desempenho e a entrega de resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos;

- Promoção da mudança: Estimula e acompanha o desenvolvimento profissional da equipe, reconhecendo contribuições individuais e coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais;

- Gestão e desenvolvimento de pessoas: Está atento as melhores práticas de mercado, promovendo ações e engajando as equipes na promoção de mudanças necessárias para o alcance dos resultados sustentáveis para o nosso negócio.

As notas para avaliação de cada competência, que para os cargos gerais são 6 e para os cargos de gestão são 9, vão de 1 a 4 e os gestores e colaboradores utilizam os comportamentos observáveis, que são definidos por meio dos graus de complexidade, e as anotações realizadas ao longo do ano para realizarem as avaliações. Cada nota no sistema possui uma descrição, conforme o quadro 1.

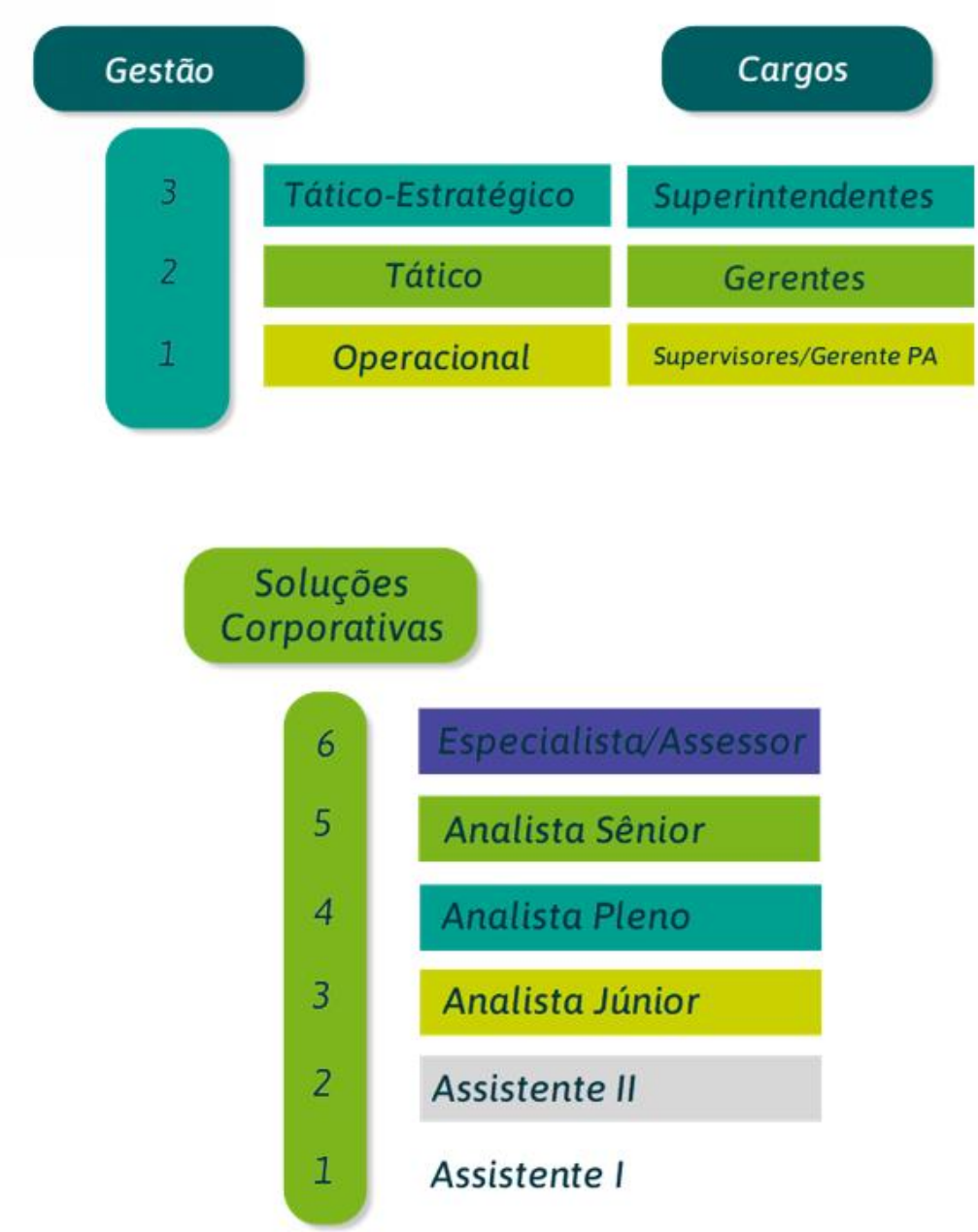
Quadro 1 - Descrição das notas da avaliação de competências.

Nota	Descrição
1	Ponto de atenção
2	Atende parcialmente
3	Atende
4	Supera

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os comportamentos observáveis das competências de cada cargo são definidos por meio dos graus de complexidade, conforme a figura 2 a seguir, em que é possível entender qual o grau de cada nível hierárquico.

Figura 2 - Graus de complexidade



Fonte: Arquivos da empresa (2019).

Para exemplificar a diferença dos comportamentos observáveis de acordo com cada cargo, podemos utilizar os cargos de supervisor e de assistente e as competências comunicação e trabalho em equipe, conforme o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Exemplo de comportamentos observáveis

Cargos	Competências	
	Comunicação	**Trabalho em equipe**
Supervisor	• Comunica-se com clareza e objetividade para o alcance do resultado da área; • Adequa a linguagem de acordo com o público envolvido para a compreensão das informações; • Repassa informações do orçamento, metas e diretrizes entre os membros da equipe.	• Mobiliza os integrantes da equipe a trabalhar em conjunto, atuando como membro ativo no desenvolvimento dos trabalhos; • Distribui os papéis e responsabilidades de acordo com os perfis de cada membro da equipe e atua na resolução de conflitos; • Atua em parceria entre as áreas e estimula um ambiente de confiança e confiabilidade; • Dissemina a atuação da equipe na entrega de demandas e resultados que impactam as áreas.
Assistente	• Comunica-se com clareza e objetividade, fazendo-se entender; • Evita mensagens ambíguas, fazendo perguntas quando algo não está claro; • Estrutura e organiza as suas ideias, priorizando a objetividade e a qualidade na comunicação; • Demonstra empatia em suas mensagens.	• Contribui com a equipe, cooperando no desenvolvimento dos trabalhos; • Respeita as diferenças individuais; • Relaciona-se interna e externamente para esclarecimento de dúvidas e execução de rotinas; • Dedica-se para atingir o que lhe seja confiado e busca novas informações.

Fonte: Arquivos da empresa (2019).

Por meio da avaliação é possível identificar os maiores *GAPs* de desempenho, ou seja, as competências em que os colaboradores receberam as notas 1 (Ponto de Atenção) e 2

(Atendimento Parcialmente) quando, para atenderem as expectativas da organização, precisariam ser avaliados com a nota 3 (Atende). A partir da identificação destes *GAPs* de desempenho é possível traçar um PDI – Plano de Desenvolvimento Individual e, em conjunto com o gestor, criar estratégias para desenvolvê-las.

O treinamento para liderança (avaliadores) e colaboradores (avaliados) é realizado pela Empresa X com o auxílio de uma consultoria externa assim que a plataforma está disponível e, neste treinamento, a metodologia de avaliação é explicitada. Para os gestores, além da metodologia, também é realizada uma sensibilização sobre a importância da liderança e do papel do líder para que a avaliação tenha a credibilidade necessária para ser uma ferramenta de gestão de pessoas eficaz.

Após a realização do treinamento sobre a avaliação, a Empresa X e a cooperativa singular criam em conjunto um cronograma para realização de cada etapa da avaliação, preparação das peças de comunicação e envio dos manuais referentes à cada etapa.

As etapas para realização da avaliação de desempenho por competências são as seguintes:

a) Autoavaliação – Nesta etapa os colaboradores recebem, por meio da plataforma de avaliação, o formulário para que possam avaliar seu próprio desempenho com notas que vão de 1 a 4. Além disso, o colaborador pode inserir objetivos de desenvolvimento que serão analisados em conjunto com seu gestor para verificar se a necessidade de desenvolver determinada competência é real ou não e como esse desenvolvimento será realizado.

b) Avaliação do gestor – Essa é a segunda etapa da metodologia de avaliação de desempenho por competências utilizada pela empresa X e, assim como na etapa de autoavaliação, as notas vão de 1 a 4, mas dessa vez quem avalia o colaborador é o gestor e ele não tem acesso à nota que o colaborador colocou para si mesmo. O gestor também pode sugerir ações para que o colaborador desenvolva determinada competência.

c) Apuração de Resultados – Nesta etapa o RH da cooperativa recebe as notas da etapa de autoavaliação e da etapa de avaliação do gestor para cada competência para fazer uma comparação das duas e identificar possíveis discrepâncias, que acontecem quando, por exemplo, um colaborador faz sua autoavaliação com uma nota 4 (Supera) para determinada competência e seu gestor o avalia com uma nota 1 (Ponto de atenção) para a mesma competência. Nos casos em que existem discrepâncias muito grandes, é preciso

que o RH identifique o que causou essas discrepâncias e tome medidas para que haja um alinhamento entre a autoavaliação do colaborador e a avaliação do gestor.

d) *Feedback*/Elaboração do PDI – O *feedback* é uma das etapas mais importantes da metodologia de avaliação de desempenho utilizada pela empresa X pois, é no momento do *feedback* que colaborador e gestor podem justificar o motivo pelo qual cada nota foi dada e traçar um Plano de Desenvolvimento Individual para desenvolver aquelas competências com notas mais baixas.

Figura 3 - Ilustração do ciclo de avaliação de desempenho por competências da Empresa X.

Fonte: Arquivos da empresa (2019).

Tendo caracterizado a empresa estudada, é apresentado a seguir o capítulo de diagnóstico com o resultado da pesquisa realizada para estruturação da proposta de plano de ação, utilizando assim a ferramenta do *benchmarking* interno.

4 DIAGNÓSTICO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa com as filiais, além da análise de pontos fortes e pontos fracos no processo de avaliação de desempenho por competências na empresa x, conforme segue.

4.1 RESULTADO DA PESQUISA COM AS FILIAIS SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Com o objetivo de diagnosticar os pontos fortes e pontos fracos no processo de Avaliação de Desempenho por Competências na empresa estudada e, a partir dos conceitos do *benchmarking* interno que, segundo Spolendini (1994, p.10), é "um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional", foram aplicados questionários com os responsáveis pela realização deste processo em cinco filiais.

A Empresa X conta atualmente com quarenta cooperativas singulares, que são aquelas que possuem contato direto com o associado para o oferecimento dos produtos e serviços financeiros. Desta forma, um questionário com 14 (quatorze) perguntas foi elaborado com o objetivo de entender como é realizada a avaliação de desempenho por competências nas cooperativas que já possuem a ferramenta implantada. O prazo que os entrevistados tiveram para responder a pesquisa foi de cinco dias, de 03/06/2019 à 07/06/2019, e a seguir está a análise dos dados coletados:

Em relação ao perfil, foram entrevistadas 5 (cinco) mulheres com idades que variam de 25 (vinte e cinco) e 55 (cinquenta e cinco) anos. Todas as entrevistadas possuem ensino superior completo, 3 (três) delas possuem formação em Ciências Contábeis, 1 (uma) em Administração e 1 (uma) em Recursos Humanos. Além disso, 1 (uma) das entrevistadas possui pós-graduação gestão de cooperativas de crédito e 1 (uma) em recursos humanos. Com relação ao cargo atual, 4 (quatro) das entrevistadas ocupam o cargo de Analista de Gestão de Pessoas e 1 (uma) possui o cargo de Especialista de Gestão de Pessoas. Com relação ao tempo de empresa, ele varia de 3 (três) à 17 (dezessete) anos entre as entrevistadas.

Quando questionadas sobre o que entendem por avaliação de desempenho, as entrevistadas entendem ser um processo para a avaliação do colaborador e, à partir disso,

criação de um plano de desenvolvimento individual estratégico. Todas as entrevistadas afirmam terem recebido treinamentos ou palestras sobre avaliação de desempenho.

Sobre a implantação da avaliação de desempenho, 2 (duas) entrevistadas responderam que ocorreu no ano de 2016, 2 (duas) em 2017 e 1 (uma) em 2018. Além disso, a maior parte das entrevistadas (três delas) responderam que houve um treinamento sobre o processo de avaliação de desempenho para os colaboradores e gestores e 2 (duas) delas afirmaram que depois do treinamento foi preciso contar com o apoio de gestores e diretoria para disseminar na cooperativa a importância da realização da avaliação de desempenho.

Sobre as maiores dificuldades encontradas para a implantação da avaliação de desempenho por competências, 4 (quatro) delas informaram ser a aderência da direção e da diretoria à ferramenta e a compreensão correta da necessidade de realização deste processo, o que culminou em atraso para a conclusão de algumas etapas o que gerou desgaste dos colaboradores e descrédito sobre a avaliação. Além disso, 1 (uma) das entrevistadas informou que não havia um plano com prazos e etapas necessárias para a correta implantação da avaliação de desempenho e que encontrou dificuldades em treinar os gestores quanto à metodologia.

Quando questionadas sobre a aceitação dos colaboradores, 3 (três) das entrevistadas informaram ter sido boa, principalmente porque eles sentiam a necessidade de ter uma ferramenta que os auxiliasse a desenvolver aos pontos de seu desempenho e que a realização dos treinamentos antes da implantação efetiva da avaliação de desempenho facilitou a aceitação.

Com relação às etapas para realização da avaliação de desempenho, 3 (três) das 5 (cinco) entrevistadas afirmaram que a avaliação de desempenho possui as seguintes etapas: autoavaliação, avaliação do gestor, apuração de resultados e *fee*dback. As outras 2 (duas) entrevistadas resumiram a avaliação em um ciclo que ocorre anualmente para realização da avaliação.

Questionadas sobre a realização de treinamentos sobre *feedback*, etapa considerada importante na avaliação de desempenho por proporcionar autoconhecimento ao colaborador e alinhamentos das expectativas junto ao gestor, 2 (duas) informaram que houveram treinamentos de *feedback* no ano de 2016 (dois mil e dezesseis), 1 (uma) informou que o treinamento foi realizado no ano de 2017 (dois mil e dezessete) e outras 2 (duas) informaram que houveram treinamentos no ano de 2018 (dois mil e dezoito). Além disso, 2 (duas) das entrevistadas destacaram acreditar na importância da realização de treinamentos de *feedback* constantemente para que os gestores possam estar preparados para este momento que é crucial para o sucesso de uma avaliação de desempenho.

Quando questionadas como é realizado o *feedback* pelos gestores em suas cooperativas, as 5 (cinco) informaram que o processo acontece de maneira planejada, que o gestor define um cronograma para a realização das reuniões de *feedback* e que nele são abordados os aspectos positivos e a desenvolver de seu desempenho, 2 (duas) das 5 (cinco) entrevistadas informaram que um profissional da gestão de pessoas acompanha as reuniões de *feedback* com os gestores para garantir maior assertividade no processo.

A seguir é apresentado o quadro 2 com as perguntas e os principais apontamentos realizados pelas entrevistadas.

Quadro 3 - Principais apontamentos das entrevistas realizadas com as cooperativas singulares.

Perguntas	**Principais apontamentos**
O que você entende por avaliação de desempenho?	Avaliações que auxiliam as empresas a analisar e avaliar o desempenho de seus colaboradores e desenvolvê-los de acordo com suas necessidades.
A cooperativa lhe proporcionou algum treinamento sobre avaliação de desempenho?	Todas as entrevistadas afirmaram ter recebido treinamentos sobre avaliação de desempenho.
Quando foi implantada a avaliação de desempenho na sua cooperativa?	A maior parte das entrevistadas afirmou que a implantação ocorreu no ano de 2016.
Como foi implantada a avaliação de desempenho na cooperativa?	A maioria das entrevistadas informou que houve um treinamento sobre a avaliação de desempenho para que os gestores e demais colaboradores pudessem entender a metodologia do processo.
Como foi a aceitação dos colaboradores com relação a avaliação de desempenho?	As entrevistadas informaram que a aceitação foi positiva, apesar das dificuldades iniciais e da falta de credibilidade dada à avaliação no início da implantação.

Como é realizado o *feedback*?	Todas as entrevistadas informaram que o processo acontece de maneira planejada, que o gestor define um cronograma para a realização das reuniões de *feedback* e que nele são abordados os aspectos positivos e a desenvolver de seu desempenho.
Quais as maiores dificuldades para realização da avaliação de desempenho?	Como maiores dificuldades as entrevistadas citaram o fato de os gestores não darem tanta importância para a avaliação e descumprirem os prazos para realização das avaliações e o fato de não haver um acompanhamento efetivo na realização dos PDIs (Planos de Desenvolvimento Individuais).
O que você considera como pontos fortes da avaliação de desempenho?	A maioria das cooperativas informou que acredita que os pontos fortes são a possibilidade de identificar os *GAPs* de desenvolvimento dos colaboradores e melhorá-los, a possibilidade de os colaboradores poderem evoluir na carreira por conta da melhora de seu desempenho e o amadurecimento dos colaboradores.
A cooperativa proporcionou aos gestores algum treinamento sobre *feedback*? Se sim, quando e como foi?	Todas as entrevistadas informaram que receberam treinamentos sobre *feedback* e que os treinamentos foram realizados com os gestores de suas cooperativas também.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O próximo tópico tem por objetivo analisar e detalhar os pontos fortes e fracos identificados por meio da pesquisa realizada com os responsáveis pela gestão de pessoas das cooperativas filiadas à empresa X.

4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS IDENTIFICADOS NAS COOPERATIVAS

A partir dos apontamentos realizados pelos profissionais responsáveis pela avaliação de desempenho por competências nas filiais, pode-se chegar então a um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, conforme quadro 3, que é apresentado a seguir.

Quadro 4 - Pontos fortes e fracos identificados por meio das entrevistas realizadas.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
1. O fato de antes da implantação da avaliação de desempenho por competências ser realizada, haver treinamentos para que colaboradores e gestores entendam a metodologia e o propósito de sua realização.	1. Falta de credibilidade da avaliação de desempenho por competências no início da implantação, tendo em vista que os gestores, apesar de terem passado por treinamentos sobre a metodologia, não dão a devida importância para sua realização e acabam não realizando as etapas de acordo com os prazos previamente definidos.
2. A possibilidade de identificar os *GAPs* de desenvolvimento dos colaboradores por meio da realização da avaliação de desempenho por competências, tendo em vista que antes da avaliação esse mapeamento era muito subjetivo e nem sempre estavam alinhados com a cultura da organização.	2. Dificuldade na criação do Plano de Desenvolvimento Individual, tendo em vista que os gestores não sabem exatamente como desenvolver as competências que possuem *GAPs* e não conseguem orientar seus colaboradores em como desenvolvê-las e nem fornecer um *feedback* assertivo sobre seu desempenho.

3. Possibilidade de crescimento na carreira em consequência do desenvolvimento das competências.	3. Falta de acompanhamento de realização dos PDIs por parte dos gestores, o que acaba trazendo uma sensação de que, apesar de terem sido avaliados, os colaboradores não serão desenvolvidos de acordo com seus *GAPs*.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir do *benchmarking* interno realizado com as filiadas à empresa X, foram identificadas falhas de implantação da avaliação de desempenho por competências que podem culminar em falta de credibilidade e efetividade da ferramenta, que não contribuem para que haja uma cultura de desenvolvimento na organização.

Nas cooperativas utilizadas como fonte de pesquisa para o *benchmarking* interno, identificou-se que, quando a avaliação foi implantada, apesar de haverem treinamentos para que os gestores pudessem entender a metodologia utilizada para a avaliação dos colaboradores, não houve um trabalho que pudesse ajudá-los a compreender o que cada competência significa, como é possível identificar determinado comportamento em um colaborador e como estimular nos próprios profissionais a reflexão sobre o impacto de determinado comportamento no atendimento de uma competência. Como exemplo, é possível citar o fato de que o simples apagar de uma lâmpada contribui para o atendimento de uma das competências utilizadas para avaliar os colaboradores, que é o foco no associado, um ato simples, mas que podemos associar ao atendimento de uma competência.

A inexistência de um treinamento que possa capacitar os gestores para exercer seu papel efetivamente, como profissionais que fazem a gestão de suas equipes e que são responsáveis pelo sucesso delas, impossibilita a criação de uma cultura de desenvolvimento e expansão profissional pois os gestores não se sentem e não estão preparados para realizar um *feedback* construtivo e verdadeiro com seus colaboradores e, por outro lado, os colaboradores se sentem desamparados e desmotivados, pois não há um cuidado para que eles possam crescer em suas carreiras profissionais. Moscovici (2003, p. 278) destaca que todos os indivíduos precisam tanto do feedback positivo quanto do negativo, pois é necessário saber o que se está fazendo inadequadamente e como o que se está fazendo pode ser melhorador, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos.

Além de não compreender o que cada competência significa, outro fator implica negativamente na efetividade da implantação da avaliação de desempenho nas filiadas à

Empresa X, o fato de os gestores não realizarem um correto acompanhamento da realização das atividades previstas e acordadas no momento de elaboração do PDI. Apesar de ajudar o colaborador a criar um planejamento para desenvolver as competências identificadas como *GAPs*, o gestor acaba não acompanhando se as atividades estão sendo realizadas, se o colaborador está encontrando alguma dificuldade para realizá-las, se não as realizou ou se, apesar de tê-las realizado, não houve uma melhora perceptível de seu desempenho.

5 PROGNÓSTICO

Tendo como base os resultados obtidos por meio do diagnóstico, foi possível elaborar uma proposta para implementação da avaliação de desempenho por competências na Empresa X, utilizando a metodologia 5W2H.

5.1 PROPOSTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NA EMPRESA X

Para elaboração de uma proposta com melhorias, a fim de tornar a avaliação de desempenho por competências na empresa X, foi desenvolvido um plano seguindo a metodologia 5W2H que é, segundo Behr (2008, p. 39), uma metodologia utilizada para estruturar o pensamento de maneira mais organizada e materializada antes de realizar a implantação de alguma solução.

> Os 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa What, When, Why, Where e Who, e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Traduzindo: O quê, Quando, Por que, Onde, Como, Quem e Quanto. Ou seja, quando nos depararmos com determinada tarefa, perguntaremo-nos cada uma dessas palavras e escreveremos as respostas.

E, desta forma, segundo Behr (2008, p. 39), é possível melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo para conseguir analisar, de forma holística, o desempenho de cada uma delas isoladamente. No quadro 4, apresentado a seguir, é possível visualizar o que é a metodologia 5W2H.

Quadro 5 - Metodologia 5W2H.

Metodologia 5W2H		
What?	O que?	O que será executado?
Who?	Quem?	Quem executará?
Where?	Onde?	Onde será executado?
When?	Quando?	Quando será executado?
Why?	Por quê?	Por que será executado?
How?	Como?	Como será executado?
How Much?	Quanto?	Quando custará a execução?

Fonte: Adaptado de Behr (2008).

O plano de ação 5W2H, visando propor melhorias no processo de avaliação de desempenho por competências, com base no *benchmarking* interno, para a empresa foco do estudo é apresentado no quadro 5.

Por meio da pesquisa realizada com os responsáveis pela área de gestão de pessoas das cooperativas singulares filiadas à Empresa X, foi possível identificar que a efetividade da avaliação de desempenho por competências não estava na metodologia utilizada e, sim, no planejamento e na preparação dos gestores e colaboradores para que essa cultura de avaliação de desenvolvimento fosse implantada. A partir dos pontos fracos identificados, foi possível elaborar a seguinte proposta de melhoria:

O primeiro ponto fraco identificado foi a falta de credibilidade da avaliação de desempenho por competências no início da implantação, tendo em vista que os gestores, apesar de terem passado por treinamentos sobre a metodologia, não dão a devida importância para sua realização e acabam não realizando as etapas de acordo com os prazos previamente definidos. Para que a Empresa X possa prevenir-se de uma possível falta de engajamento da diretoria e das gerências e, consequentemente, de um descumprimento dos prazos para realização de cada etapa da avaliação, é preciso conscientizá-los sobre a importância das pessoas em uma instituição e sobre o impacto que o desenvolvimento de um colaborador, se realizado com base nos resultados da avaliação de desempenho por competências, pode ter em produtividade, assertividade e profissionalismo dos colaboradores. Além disso, com a troca de experiências e o estudo de casos, há uma oportunidade para que eles percebam como alguns problemas são comuns para todos os gestores e que a gestão de pessoas existe para auxiliá-los na resolução destes problemas, no desenvolvimento dos colaboradores e na promoção de estímulos para o aumento do engajamento na empresa.

O segundo ponto identificado como fraco na realização da avaliação de desempenho por competências nas cooperativas singulares foi a dificuldade na criação do Plano de Desenvolvimento Individual, tendo em vista que os gestores não sabem exatamente como desenvolver as competências que possuem *GAPs*, não conseguem orientar seus colaboradores em como desenvolvê-las e nem fornecer um *feedback* assertivo sobre seu desempenho. Para antecipar-se a essa possível dificuldade na realização da avaliação de desempenho por competências na Empresa X, foi possível estabelecer algumas importantes estratégias.

Quadro 5: Proposta 5W2H

5W2H						
What?	Who?	Where?	When?	Why?	How?	How Much?
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por que?	Como?	Quanto?
Realização de Semana de Competências	Gestão de Pessoas da Empresa X	Auditório da Empresa X	dez/19	Para sensibilizar os gestores sobre a importância da elaboração de um PDI assertivo	Realizar o planejamento de uma semana para trabalhar as competencias da organização	R$ 3.000 (Impressão de materiais e coffe break)
Elaboração de material para desenvolvimento de competências	Gestão de Pessoas da Empresa X	Compartilhar por e-mail	dez/19	Para auxiliar os gestores na elaboração dos PDI's de seus colaboradores	Mapear os cursos da plataforma online da Empresa X, bem como livros, vídeos e palestras para elaboração de PDI's	R$ 2.000 (Elaboração de materiais gráficos)
Treinamento de Feedback	Consultoria especializada	Auditório da Empresa X	jan/20	Para que os gestores entendam a importância de realizar um feedback assertivo e efetivo com seus colaboradores	Conceituação e prática para realização de feedbacks	R$ 10.000 (Contando com o pagamento de R$ 9.000 para a consultoria e R$ 1.000 para o coffe break e materiais gráficos)
Acompanhamento da realização dos PDI's periódicamente	Gestores e Gestão de Pessoas da Empresa X	Por meio da Plataforma utilizada para realizar as avaliações de desempenho por competências	A cada 3 meses	Para desenvolver efetivamente os colaborador de acordo com o PDI traçado	Por meio da atualização do status de realização das atividades no sistema utilizado para realização da avaliação de gestão de desempenho por competências	-
Implantação de notificações para o acompanhamento da realização das atividades do PDI	Empresa responsável pela plataforma utilizada para realização da avaliação de desempenho por competências	Na plataforma utilizada para realização da avaliação de desempenho por competências	nov/19	Para que os gestores e a gestão de pessoas da Empresa X possam realizar um acompanhamento efetivo da realização das atividades previstas no PDI do colaborador	A empresa prestadora de serviços realizará testes para implantação da melhoria	Já incluso no contrato da ferramenta

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A primeira delas é a realização de uma “Semana das Competências”, que tem como objetivo esclarecer cada uma das competências adotadas pela instituição. Para isso, é possível seguir os seguintes procedimentos:

- Preparar a programação da Semana de Competências e informar aos colaboradores e gestores sobre cada etapa;
- Elaborar material gráfico com as competências e a descrição de cada uma delas para envio aos colaboradores e gestores;
- Criar equipes com pessoas de diferentes áreas e sortear para cada uma delas uma competência, que pode se repetir para outras equipes;
- Solicitar que os grupos identifiquem processos que podem ser melhorados na empresa e como fazer isso atendendo as competências sorteadas;
- Depois de apresentados os processos que podem ser melhorados, é possível implantar algumas das soluções.

Ao compreender de maneira mais aprofundada cada competência, é possível que gestores e colaboradores possam elaborar em conjunto os Planos de Desenvolvimento Individual de maneira mais assertiva e com maior foco nos *GAPs* identificados. Além disso, é possível que o gestor possa avaliar seu colaborador de maneira mais clara, com base nos conhecimentos adquiridos sobre as competências e sobre o impacto do desenvolvimento delas nos processos realizados no dia a dia.

A segunda ação indicada para auxiliar os gestores na realização de uma avaliação assertiva, é a promoção de um treinamento de *feedback*, em conjunto com uma consultoria especializada. Esta é uma das etapas da avaliação de desempenho por competências realizada pela Empresa X e, apesar de terem conhecimento sobre o assunto e, provavelmente, realizarem *feedbacks*, é preciso estabelecer metodologias que possam auxiliar os gestores a fazerem *feedbacks* assertivos, com começo, meio e fim e, principalmente, com verdade. Os gestores devem ser conscientizados sobre os impactos positivos que um *feedback* assertivo pode ter nas entregas e no desenvolvimento de um colaborador e, ainda, sobre os impactos negativos que um *feedback* realizado de maneira inadequada pode trazer.

A terceira estratégia indicada para a prevenção do segundo ponto fraco identificado na pesquisa, é a elaboração de um material que possa auxiliar os gestores a elaborar os PDIs de seus colaboradores. Esse material pode ser elaborado pela gestão de pessoas e nele podem constar os treinamentos disponíveis na plataforma *online* da Empresa X, livros, vídeos e

palestras que podem ser lidos e assistidos para o desenvolvimento das competências adotadas pela instituição.

A quarta, e última estratégia indicada para a prevenção do segundo ponto fraco identificado, é a inclusão das competências que podem ser desenvolvidas com a realização de cada treinamento presencial oferecido pela Empresa X no momento de divulgação das ações que serão realizadas anualmente. A divulgação dos treinamentos presenciais será realizada a partir do ano de 2020, por meio de um portfólio, com os treinamentos separados por posição, por exemplo, comercial, administrativo e financeiro. Portanto, será possível elaborar os Planos de Desenvolvimento Individuais identificando quais treinamentos podem ser realizados, de acordo com a posição do colaborador, para desenvolver as competências apontadas como *GAPs* na avaliação de desempenho por competências.

O terceiro ponto fraco identificado por meio da pesquisa, foi o não acompanhamento de realização dos PDIs por parte dos gestores, o que acaba trazendo uma sensação de que, apesar de terem sido avaliados, os colaboradores não serão desenvolvidos de acordo com seus *GAPs* e com o planejamento realizado no fim da avaliação, o que torna a avaliação desnecessária. Para dirimir o risco de que não haja um correto acompanhamento da realização dos objetivos traçados no Plano de Desenvolvimento Individual, foram criadas duas estratégias. A primeira delas é a implantação de notificações na plataforma de realização da avaliação de desempenho por competências, que podem ser enviadas aos gestores automaticamente sempre que um prazo definido como fim de realização de um objetivo estiver se aproximando. Essa solução auxiliaria os gestores a acompanhar efetivamente o desenvolvimento de seus colaboradores e a oferecer suporte caso perceba alguma dificuldade na realização de um objetivo.

Além da implantação das notificações na plataforma de realização das avaliações de desempenho por competências, indica-se que área de gestão de pessoas da Empresa X, em conjunto com os gestores de cada área, realizem um acompanhamento trimestral da realização de cada um dos objetivos e possam oferecer suporte para o desenvolvimento dos colaboradores.

Apresentados os resultados condizentes com os objetivos definidos neste trabalho, a seguir são apresentadas as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto no capítulo um, que abordou a contextualização do tema e descrição do problema deste trabalho, a pesquisa analisou a metodologia de implantação utilizada pelas filiais e, por meio do *benchmarking* interno, foram propostas ações que podem ser realizadas para melhorar o processo de implantação da avaliação de desempenho por competências na Empresa X.

Em consonância com os objetivos traçados neste trabalho, foram levantadas, na etapa de fundamentação teórica os temas: administração, gestão de pessoas, gestão por competências e avaliação de desempenho por competências. Em seguida, foi realizada a caracterização da empresa e pode-se resolver o primeiro objetivo específico, que foi descrever como a avaliação de desempenho por competências é realizada nas filiais da Empresa X.

O segundo objetivo foi de identificar os pontos fortes e fracos na realização da avaliação de desempenho por competências nas cooperativas singulares estudadas, e isso foi possível por meio de um questionário aplicado com 5 (cinco) responsáveis pela área de gestão de pessoas das cooperativas filiadas que já possuem a avaliação implantada. Como pontos fortes, foram identificados o fato de antes da implantação da avaliação de desempenho por competências ser realizada, haver treinamentos para que colaboradores e gestores entendam a metodologia e o propósito de sua realização; a possibilidade de identificar os *GAPs* de desenvolvimento dos colaboradores por meio da realização da avaliação de desempenho por competências, tendo em vista que antes da avaliação esse mapeamento era muito subjetivo e nem sempre estavam alinhados com a cultura da organização e a possibilidade de crescimento na carreira em consequência do desenvolvimento das competências.

Como pontos fracos, foram identificados a falta de credibilidade da avaliação de desempenho por competências no início da implantação, tendo em vista que os gestores, apesar de terem passado por treinamentos sobre a metodologia, não dão a devida importância para sua realização e acabam não realizando as etapas de acordo com os prazos previamente definidos, a dificuldade na criação do Plano de Desenvolvimento Individual, tendo em vista que os gestores não sabem exatamente como desenvolver as competências que possuem *GAPs* e não conseguem orientar seus colaboradores em como desenvolvê-las e nem fornecer um *feedback* assertivo sobre seu desempenho e a falta de acompanhamento de realização dos PDIs por parte dos gestores, o que acaba trazendo uma sensação de que, apesar de terem sido avaliados, os colaboradores não serão desenvolvidos de acordo com seus *GAPs*.

Por fim, o terceiro objetivo foi atingido, ao propor um plano de ação para melhoria no processo de implantação da Avaliação de Desempenho por Competências na Empresa X, a partir dos apontamentos verificados nas filiais. As ações mapeadas foram: realização de semana de competências, elaboração de material para desenvolvimento de competências, realização de um treinamento de *feedback*, realização de acompanhamento da realização dos PDIs periodicamente e a implantação de notificações para o acompanhamento da realização das atividades do PDI.

Quanto às limitações encontradas para realização desta pesquisa, pode-se destacar a falta de acesso às informações da empresa. Outra limitação identificada relaciona-se à pesquisa aplicada, pois não houve participação dos gestores das cooperativas singulares, apenas dos responsáveis pela implantação da ferramenta, o que impossibilita a análise do ponto de vista de quem ainda está sendo treinado e conhecendo a metodologia como um todo. Quanto ao estudo acadêmico, o tema avaliação de desempenho por competências para cooperativas, demonstrou ter pouca literatura sobre o detalhamento das etapas de implantação e de realização da avaliação, o que resultou na dificuldade de elaboração da fundamentação teórica.

Como sugestão à empresa, recomenda-se a implantação de um plano de carreiras, que não existe atualmente, para que os colaboradores possam se desenvolver com foco no atendimento dos requisitos para os cargos desejados e para que os resultados da avaliação de desempenho por competências possam resultar em crescimento na carreira. Além disso, recomenda-se que os colaboradores com possibilidade de assumir cargos de liderança sejam preparados para essas posições, pois, atualmente, os gestores são excelentes profissionais técnicos que não desenvolveram habilidade humana, por exemplo, mas que precisaram assumir cargos de liderança, isso culmina em falta de delegação de atividades e faz com que os gestores, ao invés de estarem focados em atividades estratégicas e de planejamento, estejam presos a realização de atividades operacionais.

Como proposta para estudos e trabalhos acadêmicos futuros, sugere-se o estudo sobre a interdependência entre as cooperativas singulares e as cooperativas centrais, sobre qual o papel da central em um sistema e outras temáticas gerais relacionadas à administração de cooperativa de crédito e seus modelos de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Disponível em < https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/cfi/128!/4/4@0.00:35.5 >. Acesso em 11 set. 2017. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira.; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL,Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42.

CAMP, R. ***Benchmarking* - O caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Edição Compacta. São Paulo. Editora Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** Barueri. Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** Barueri. Manole, 2010.

DUTRA, Ademar. **Gestão de pessoas I: livro didático**. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

FACHIN, Odilia. **Fundamento de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em: < https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088351/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em 11 set. 2017. Acesso restrito via Minha Biblioteca.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências na moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando Estratégia e Competências.** São Paulo: USP, 2003.

GULLO, José. **Administração: Para quem estuda, ensina e prática.** São Paulo, 2016.

TARAPANOFF, Kira. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Universidade de Brasilia, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, Emerson. **Objetivos gerais e objetivos específicos**. Disponível em <https://www.diferenca.com/objetivos-gerais-e-objetivos-especificos/>. Acesso em 11 de novembro dez. 2019.

MADEIRA, Paulo Jorge. *Benchmarking*: A arte de copiar. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, Santarém, p. 365, 367 set. 1999.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como Planejar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

MORLING; TANNER. ***Benchmarking* a public service business management system - Total Quality Management** - 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2011.

PARRY, Scott. B. – **The quest for competencies**. Training, 1996.

PEROVATO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil.** Brasília: BCB, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: Ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: Conceitos e estratégias.** Curitiba: InterSaberes, 2013.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à administração**. Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SISTEMA OCB. **História do cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, [2019]a. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>. Acesso em: 20 maio, 2019.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade.** Curitiba: InterSaberes, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário de implantação da avaliação de desempenho por competências:

1. Qual é o seu nome?
2. Qual a sua formação?
3. Qual é o seu cargo?
4. Há quanto tempo você trabalha na Empresa X?
5. O que você entende por gestão de desempenho?
6. A cooperativa lhe proporcionou algum treinamento sobre gestão de desempenho?
7. O que você entende por avaliação de desempenho?
8. A cooperativa lhe proporcionou algum treinamento sobre avaliação de desempenho?
9. Quando foi implantada a avaliação de desempenho na sua cooperativa?
10. Como foi implantada a avaliação de desempenho na cooperativa?
11. Quais as maiores dificuldades encontradas para implantação da avaliação de desempenho?
12. Como foi a aceitação dos colaboradores com relação a avaliação de desempenho?
13. Explique, da forma mais detalhada possível, como é realizada a avaliação de desempenho em sua cooperativa?
14. Como é realizado o feedback?
15. Quais as maiores dificuldades para realização da avaliação de desempenho?
16. O que você considera como pontos fortes da avaliação de desempenho?