



AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES

AFFONSO, Cintia Barbosa¹
KAULFUSS, Marco Aurélio²

¹Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

²Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

Há constante busca em obter vantagem competitiva diante dos concorrentes, cada vez mais, as empresas buscam novos mecanismos, ferramentas, processos que sejam capazes de melhorar o desempenho. A mudança constante quanto o capital intelectual da organização, pois o colaborador vem se destacando cada dia mais. As ferramentas que são utilizadas para aplicação da Avaliação por Competências. O presente artigo busca mostrar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações, destacando alguns de seus principais conceitos, e levantando desde métodos de avaliação de desempenho tradicionais aos mais modernos, aplicados pelas organizações. Este trabalho se utilizou da pesquisa bibliográfica, visando levantar informações relevantes sobre a temática em estudo. Através deste trabalho, evidenciou-se que ao utilizar uma avaliação de desempenho, uma organização além de conseguir avaliar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, ainda possibilita que seja impulsionado o desenvolvimento dos profissionais que apresentaram melhor desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Avaliação por competências, Desenvolvimento

ABSTRACT

There is constant search for competitive advantage in front of competitors, more and more companies seek new mechanisms, tools, processes that are able to improve performance. The constant change as the intellectual capital of the organization, because the employee has been increasing every day. The tools that are used for application Assessment Skills. This article seeks to show the performance evaluation as a tool to support the professional development of employees in organizations, highlighting some of its key concepts, and raising from traditional performance appraisal methods to modern, applied by the organizations. This paper used the literature in order to raise relevant information on the subject under study. Through this work, it was shown that by using a performance evaluation, an organization in addition to achieving evaluate the performance of employees in carrying out their activities, also enables it to be driven the development of professionals who performed better.

Keywords: Assessment of skills, Development, Performance evaluation

1. INTRODUÇÃO



A Avaliação por competências é um instrumento que faz parte de um mesmo movimento, o qual oferece alternativas eficientes de gestão às organizações. Embora os processos de Avaliação de Desempenho (AD) tenham sido utilizados para o controle dos colaboradores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a mesma ganhou maior significado. Até os anos 80, a AD em diversas organizações que implantaram, limitavam-se a análise de competências técnicas do colaborador. As empresas faziam o levantamento das necessidades de treinamento, que com o passar dos anos foi levado para o lado comportamental avaliando aspectos genéricos de Motivação e Liderança, de acordo com Leme (2015).

Ainda na concepção do autor acima, na década de 90 as empresas só visavam resultados e a AD passou a ser a Avaliação Por Objetivos (APO), no qual somente as metas alcançadas eram glorificadas e as não alcançadas, punidas, ou seja, o colaborador que ainda era referência aos demais era punido, surgiu então a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO), que nada mais é do que a APO, porém com parceria entre gestor e colaborador para construção do que avaliar. Em 2000 veio à tona o conceito de competências, a era da implantação nas empresas do conceito: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), competências comportamentais, que uma pessoa possui, o conhecimento que tem a ver com os aspectos acadêmicos, a teoria, e a habilidade que representa o lado prático, o saber agir e o domínio do conhecimento, já a atitude demonstra as emoções, os valores e o sentimento das pessoas, ou seja, o comportamento humano, segundo Chiavenato (2003).

Ao longo do século XX, a AD passou por vários processos de mudanças em sua metodologia e processos que consideram o trabalho e o colaborador como parte de um todo social e organizacional mais amplo. As organizações têm a necessidade em poder contar com esses mecanismos, instrumentos, processos que venham a estimular o colaborador para desempenhar suas atividades com melhor performance. Diversos têm sido os mecanismos utilizados pelas empresas para a AD, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades. Conforme o tema abordado, decorre a seguinte problemática: a Avaliação de Desempenho é o mesmo que Avaliação com foco em Competências?



Diante de tal situação, decorrem as seguintes hipóteses: a Avaliação por Competências visa o desenvolvimento do colaborador e a Avaliação de Desempenho tradicional tem como objetivo o resultado; avaliação com foco em Competências refletir-se á em melhor performance e desenvolvimento do colaborador; colaboradores com competências adequadas às necessidades e expectativas da organização favorecem seu desempenho em termos de produtividade e qualidade.

O presente estudo tem como objetivo geral apresentar referencial teórico sobre a avaliação com foco em competências, promovendo uma aprofundada compreensão no CHA (Competência, Habilidades e Atitudes) que o colaborador possui. Tem como objetivos específicos: identificar as diferenças entre avaliação por competências e a avaliação de desempenho nos moldes tradicionais; levantar na literatura, os impactos da avaliação de desempenho por competências na performance dos colaboradores; pesquisar na literatura como a avaliação de desempenho se relaciona à qualidade e produtividade.

Percebe-se a importância do tema abordado tanto para colaboradores quanto para as organizações, pois esse recurso possui imprescindível significância, afinal para o colaborador traz oportunidade de receber **feedback** sobre seu desempenho, proporcionando a melhoria contínua, e para as organizações desenvolver o potencial dos colaboradores, gerando assim excelentes resultados organizacionais.

Na sequência serão apresentados o histórico da AD, conceito de competência, remuneração e os benefícios da Avaliação por Competências e posteriormente serão descritos os materiais e métodos, seguido de resultados e discussão, encerrando o trabalho com as considerações finais.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho foi desenvolvido através de pesquisa descritiva, e para compor e fundamentar o estudo, foram feitas pesquisas bibliográficas em fontes primárias e secundárias através de leitura de livros, artigos de jornais, revistas, internet e documentos oficiais.



Com relação aos objetivos que foram propostos nesse trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica sobre os assuntos abordados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para um melhor entendimento dos resultados obtidos no presente trabalho, optou-se, neste capítulo por abordá-los em relação com as hipóteses inicialmente abordadas.

Referindo a hipótese de que a avaliação com foco em competências refletir-se-á em melhores resultados nas entregas dos colaboradores e sua melhor performance por definir as competências necessárias a organização, percebendo-se então que a literatura a confirma.

4. CONCLUSÃO

Competência é entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa possui, que quando aplicadas em um determinado contexto são capazes de agregar valor tanto ao próprio indivíduo quanto à organização. As competências individuais, os fatores internos da organização, como a cultura, e fatores externos, formam a competência organizacional. A partir desta é que será possível definirem-se os objetivos estratégicos, que irão aumentar a demanda de novas competências.

A Avaliação por Competências significa mensurar, gerenciar o processo de desenvolvimento, avaliação e valorização das competências são inúmeras, tanto para que a organização atenda a seu planejamento estratégico. Os benefícios da Avaliação são diversos, tanto para a organização quanto para os colaboradores. Porém, o processo de implantação dessa avaliação é complexo e só será realizada com sucesso se houver comprometimento de ambas as partes, seguindo criteriosamente cada etapa e acompanhar os resultados dos colaboradores durante a avaliação e após promover o **feedback**.



Avaliar com foco em competências é primordial para a organizações que estejam abertas a essa implantação, pois é preciso uma adaptação constante. Reconhece-se que muito ainda terá que ser feito para que as organizações tenham a satisfação desejada com a utilização desse modelo de avaliação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALURY, R.; REICHEL, M. Performance Evaluation: A Deadly Disease? **The Journal of Academic Librarianship**, [S.l.], p. 145-155, july. 1994.

BERGAMINI, C. W. **Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. Revista de Administração**, [S.l.], 1983.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre. Bookman, 2010.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. **Na Trilha das Competências**. Porto Alegre. ABDR ,2013.

BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

CAETANO, A. **A Avaliação de Desempenho – O Essencial que Avaliadores e Avaliados Precisam de Saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas: Como Desenhar Cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relação do Trabalho: como reter talentos na organização**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, A. **Metodologia para Avaliar e Aperfeiçoar o Desempenho Organizacional: Incorporando a Dimensão Integrativa à MCDA ConstrutivistaSistêmico – Sinérgica**. São Paulo: Atlas, 2003.



FERNANDES, A. **Avaliação de Desempenho por Objetivos**. [S.l.: s.n.], 2007.

FLEURY & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competência**. São Paulo: Ed. Anais, 2000.

FLIPPO, E. B. **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1998.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**. Madri, 1998.

LEME, R. **Avaliação com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2015.

LUCENA, M. D. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, W. L. **Diário de um Empreendedor**. Paraná: [s.n.], 1994.

MARRAS, J. P.; MARRAS NETO, P. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARRAS, J. P.; LIMA, M. G.; TOSE, S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MORAES, F. C. C. **Formação de Competências**. Curitiba, PR: IESDE, 2008.

MOREIRA, E. G. **Incentivos e recompensas**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

PARRY, S. B. Just What is a Competency? (And why should you care?). **Training**, v. 35, n. 6, 1998.

PEREIRA, P. **Profissionais & Empresas**. São Paulo: Nobel, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 68, n. 3, may./june. 1990.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2002.

RABAGLIO, M. O. **Avaliação por Competências**. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2010.

_____. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2004.



SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo.** Rio de Janeiro: FGV, 2002.

_____. **Gestão de Desempenho.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.