

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

MARIANA COSTA ROSA

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA, EM
EMPRESA DO RAMO BANCÁRIO, SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA – PR.**

MONOGRAFIA

**CURITIBA
2013**

MARIANA COSTA ROSA

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA, EM
EMPRESA DO RAMO BANCÁRIO, SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA – PR.**

Trabalho de Conclusão de Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, do Programa de Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. M. Sc Hilda Alberton de Carvalho.

CURITIBA

2013



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Curitiba
Programa de Pós-Graduação
Departamento Acadêmico de Gestão e Economia
Especialização em Gestão de Negócios



TERMO DE APROVAÇÃO

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA, EM
EMPRESA DO RAMO BANCÁRIO, SITUADA NA REGIÃO DE CURITIBA-PR**

por

MARIANA COSTA ROSA

Esta Monografia foi apresentada em 16 de Agosto de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof.^a Msc. Hilda Alberton de Carvalho
Prof.^a Orientadora

Prof.^a Msc. Vanessa Ishikawa Rasoto
Membro da banca

Prof. Msc. Jorge Carlos Correa Guerra
Membro da banca

Prof. Dr. Paulo Daniel de Sousa Batista
Coordenador do curso

Dedico à Deus, pela sua proteção nos momentos mais difíceis, dando a sabedoria necessária para almejar o melhor em tudo que realizei. Aos meus familiares pelo carinho e compreensão e ao meu querido companheiro pelo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por fortalecer a minha fé, concedendo-me inspiração e força para conclusão de mais uma etapa de minha vida.

À professora e orientadora Hilda Alberton de Carvalho, que me apoiou e me incentivou ao decorrer da realização desta monografia, o meu muito obrigada pelo conhecimento adquirido e por ajudar a tornar realidade essa conquista.

Aos demais doutores, mestres e funcionários da UTFPR, que contribuíram para o meu sucesso profissional.

Agradeço a todos que estavam a minha volta, familiares, companheiro, amigos e colegas, a minha eterna gratidão. Obrigada por acreditarem em meu potencial, em meus ideais, principalmente quando nem eu mesma acreditava.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

Peter Drucker

RESUMO

ROSA, Mariana Costa. **Implantação da gestão de desempenho por competência, em empresa do ramo bancário, situada na região de Curitiba – PR.** 2013. 75p. Trabalho de Conclusão de Monografia apresentado ao Curso de Especialista em Gestão de Negócios, do Programa de Pós-Graduação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba. 2013.

Tendo em vista um cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar mudanças no ambiente organizacional, algumas empresas começam a implantar a Gestão de Desempenho por Competências, levando em consideração o fator humano, que é um diferencial importante nas organizações. Partindo desse indicativo, esse estudo reúne os principais conceitos teóricos, descrição e análise das etapas com que uma empresa do ramo bancário, situada da região de Curitiba – PR, implantou essa nova gestão, na organização. Esse estudo foi elaborado a partir do material explicativo sobre o tema, elaborado pela empresa estudada, também utilizou-se de observação participante, informações retiradas da *intranet* e questionários aplicados, via *e-mail*, para a gerente da área de Capital Humano. O que se percebe é que apesar da empresa implantar totalmente o processo dessa nova gestão, ela ainda precisa aprimorar seus métodos e consolidar essa visão para seus colaboradores, nos próximos anos. Podendo gerar um grande diferencial competitivo, maximizando os lucros da organização.

Palavras-chave: Desenvolvimento gerencial. Gestão de desempenho por competências. Capital humano.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA..... | 17 |
| FIGURA 2 – OS TRÊS PILARES DAS COMPETÊNCIAS | 30 |
| QUADRO 1 – DESDOBRAMENTOS CHA..... | 29 |
| QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS..... | 31 |
| QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS GENÉRICAS | 31 |
| QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS | 33 |
| QUADRO 5 – TEORIA DA APRENDIZAGEM | 36 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 OBJETIVOS | 9 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 9 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 10 |
| 1.3 PROBLEMA | 10 |
| 1.4 METODOLOGIA..... | 11 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO | 12 |
| 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 13 |
| 2.3 COMPETÊNCIAS..... | 14 |
| 2.3.1 Competências Organizacionais..... | 14 |
| 2.3.2 Competências Essenciais | 15 |
| 2.3.3 Competências Individuais ou Pessoais | 15 |
| 2.3.4 Competências Gerenciais | 16 |
| 2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS | 16 |
| 2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS | 18 |
| 2.6 IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS | 20 |
| 2.7 FEEDBACK..... | 23 |
| 2.8 MOTIVAÇÃO..... | 23 |
| 3 METODOLOGIA | 25 |
| 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA | 26 |
| 5 RESULTADOS E ANÁLISES | 28 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 38 |
| REFERÊNCIAS | 40 |
| ANEXOS | 43 |

1 INTRODUÇÃO

Identificar o profissional de desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa, é um desafio para os gestores, para a área de Capital Humano e para o próprio profissional que, na maioria das vezes, não sabe se seu desempenho está de acordo com as expectativas, qual é o seu valor para a empresa e onde poderá chegar. Uma das práticas mais úteis para ajudar a encarar este desafio é o processo de Gestão de Desempenho. Hoje, na era do planejamento e dos mapas estratégicos, passa de um mero processo de avaliação focado essencialmente em números, metas e objetivos para um processo de gestão da aprendizagem e desenvolvimento, de gestão de carreira, aspirações profissionais e contratação de resultados para o negócio. Ferramenta importante que permite que os colaboradores, os gestores e a área de Capital Humano, construam ciclos virtuosos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo com critérios claros e transparentes para todos os envolvidos no processo.

O eixo central do presente estudo é descrever em como foi realizada a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, em 2012, numa empresa do ramo bancário, situada na região de Curitiba – PR, pois a mesma vinha realizando estudos e projetos desde 2006, junto a diretoria e Capital Humano, para que somente em 2012 fossem colocados em prática todas as etapas previstas em seu planejamento.

1.1 OBJETIVOS

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos desta monografia.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é descrever cada etapa da implantação da gestão por competência numa empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Apresenta-se como objetivos específicos:

- Elaborar referencial teórico no tema gestão de desempenho;
- Identificar as principais etapas para a implantação de uma gestão de desempenho;
- Identificar as vantagens e desvantagens da implantação da gestão de desempenho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo foi realizado pelo fato de a autora saber que a Gestão de Desempenho por Competências é um assunto de grande importância para o crescimento profissional e pessoal e entender que profissionais competitivos têm que ter uma visão holística da organização.

Em meados de 1980, a temática da competência começou a surgir no âmbito das empresas, despertando também o interesse de pesquisadores e consultores. Desde então, o modelo Gestão por Competências vem sendo inserido nas organizações como fator essencial ao atendimento de seus objetivos, buscando alinhar as competências individuais dos colaboradores envolvidos às metas da organização. Com isso, surgem questionamentos em relação ao conceito de competência que explicam as necessidades das empresas se adaptarem a esse novo cenário (ZARIFIAN, 2001).

1.3 PROBLEMA

Como implementar a Gestão de Desempenho por Competência numa empresa do setor bancário?

1.4 METODOLOGIA

Para a realização desse estudo, inicialmente, se fez uma revisão literária, de forma a proporcionar à autora o conhecimento necessário para o entendimento científico sobre o objeto da pesquisa. As pesquisas foram realizadas tanto de obras genéricas sobre a ciência da gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, quanto de obras mais específicas, de diversos autores. Posteriormente, é descrito as etapas da implantação, baseada no material de apoio fornecido pela área de Capital Humano e disponibilizada pela empresa aos seus colaboradores, na observação que a autora teve como colaboradora que realizou sua Avaliação de Desempenho por Competências e questionamentos realizados, via *e-mail*, para a gerente da área de Capital Humano.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente pesquisa divide-se em tópicos. Primeiramente a introdução que aborda a proposta, justificativa, metodologia e desenvolvimento. O segundo capítulo apresenta a contextualização do tema Gestão de Desempenho por Competências. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada e no quarto capítulo exposta a contextualização sobre a empresa. Já no quinto capítulo é demonstrado a análise de resultados, ou seja, o detalhamento e análise das etapas da implantação da Gestão de Desempenho por Competências. Para finalizar, apresentam-se as considerações finais e, em seguida, as referências bibliográficas e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente capítulo serão apresentados os itens da fundamentação teórica, que são eles: Gestão de Desempenho, Avaliação de Desempenho, Competências, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho por Competências, Implantação da Gestão por Competências, Remuneração por Competências, *Feedback* e Motivação.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A denominação “Gestão de Desempenho”, no ambiente corporativo, evidencia por si só a ampliação do foco de avaliação de desempenho, para remeter ao entendimento de um processo que fornece informações fundamentais à gestão das organizações. Alguns autores consideram a gestão de desempenho como um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, a qual inclui diferentes níveis de análise: corporativa, divisional, grupal e individual. Seguindo essa ideia, de acordo com Brandão e Guimarães (2001, p. 10):

[...] faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemática, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

As expectativas esperadas em relação às pessoas têm-se voltado fortemente para suas habilidades, para o seu desempenho e produtividade, para o comprometimento e motivação na organização. Esses aspectos diferenciam-se de pessoa para pessoa e de empresa para empresa. De certa forma, é a cultura da empresa somada às variações internas e externas do dia a dia que determinam, priorizam e valorizam mais ou menos esses fatores (CHIAVENATO, 2006).

A Gestão de Desempenho surgiu nos últimos anos como um conceito alternativo às técnicas tradicionais utilizadas para a avaliação de desempenho. Pode-se dizer que um funcionário comprometido e preocupado com o futuro dentro de uma empresa depende unicamente de si e isso é possível por meio da

demonstração de suas habilidades, de seu desempenho em funções que lhe são atribuídas.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste item é exposto as considerações sobre Avaliação de Desempenho.

É através da análise das pessoas que se verifica as habilidades, e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos (GIL, 2006).

O que traduz a avaliação de desempenho, segundo Gómez-Mejía (1995, p. 256):

[...] É a identificação, mensuração e a administração de desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização.

De acordo com Chiavenato (2006, p.189) a avaliação do desempenho:

É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

No ambiente corporativo, evidencia por si só a ampliação do foco de avaliação de desempenho, para remeter ao entendimento de um processo que fornece informações fundamentais à gestão das organizações. Alguns autores consideram essa gestão como um conceito alternativo às técnicas tradicionais de avaliação de desempenho, a qual inclui diferentes níveis de análise corporativo, divisional, grupal e individual.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001, p. 10), faz parte de um processo maior de gestão organizacional, à medida que:

Por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e política de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização.

2.3 COMPETÊNCIAS

Uma das definições sobre competência para Barbalho (2005, p. 2) é que “a competência é compreendida como uma saber ou fazer qualquer coisa bem”.

Diante de uma visão organizacional a aplicação de conhecimento, habilidades e atitudes no trabalho geram um desempenho profissional, e este desempenho mostra uma parte de sua competência, por isso para alguns autores as competências humanas são formas de comportamento humano observáveis no ambiente de trabalho.

2.3.1 Competências Organizacionais

As competências organizacionais resultam do processo de desenvolvimento da organização, gerando conhecimentos que trazem vantagens competitivas para a empresa.

As competências organizacionais, conforme Nisembaum (2000, p. 35):

Estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na atuação, impactando sua performance e contribuindo para os resultados.

Para Leme (2005), é imprescindível que a empresa defina, missão, visão, valores e estratégias, para direcionar e dar consistência no processo de definição das competências organizacionais. É necessário que esteja clara a razão da empresa existir e onde quer chegar.

Definições de missão, visão, valores e estratégia, de acordo com Leme (2005, p. 159):

- Missão: uma frase não muito extensa que deve expressar com clareza para que a empresa existe, o que ela faz e qual é o seu diferencial como instituição;

- Visão: uma frase não muito extensa que deve expressar com clareza como a empresa estará em alguns anos, como será vista, que lugar estará ocupando no mercado;
- Estratégia: o plano de ação empresarial que determinará os caminhos e servirá como uma bússola, para que a empresa cumpra sua missão e atinja sua visão, sempre dentro dos seus valores.

Assim se comprova a importância de se definir corretamente as diretrizes de uma organização.

2.3.2 Competências Essenciais

Neste tópico será apresentado o tema sobre competências essenciais, de acordo com Gary e Prahalad (*apud* Figueiredo, 2005, p. 291), competência essencial “é um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem uma empresa oferecer determinados benefícios aos seus clientes”. A competência essencial também pode ser entendida como um conjunto de competências e habilidades específicas em uma empresa, cuja base é responsável pela sua manutenção, pela entrada dela em novos mercados e pela criação de produtos.

Pode-se dizer que competências essenciais são competências tecnológicas e estratégicas que a empresa possui, estão relacionadas diretamente com as principais atividades e os negócios da empresa.

2.3.3 Competências Individuais ou Pessoais

As competências individuais ou pessoais se definem, de acordo com Resende (2004, p. 32) como, “a união das aptidões, das habilidades, dos comportamentos, dos manifestos, e ainda do domínio e da aplicação de conhecimentos”. As aptidões possuem as características próprias de serem o único grupo de requisitos pessoais, ou seja, com os quais nascemos. Desenvolvidas elas se transformam em habilidades.

Nesse mesmo sentido Nisembaum (2000, p. 91) reforça que:

[...] Competência individual é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para resultados da organização.

Para Ruano (2003, p. 23): “As competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas e não é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer reflexão sobre as competências organizacionais”.

Pode-se dizer que o envolvimento e a participação dos gestores e pessoas abrangidas são fundamentais para criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para o sistema, cuja compreensão deve ser coletiva, isto é, envolver todos os interessados no processo, tendo como uma de suas premissas, possibilitar o entendimento das atividades e criar mecanismos para medir o desempenho e identificar oportunidades de mudanças nos processos, buscando sempre maior produtividade e agilidade na sua execução.

2.3.4 Competências Gerenciais

As empresas precisam de gestores que possuam não somente conhecimentos técnicos e do negócio, mas todos os que foram adquiridos através de outras experiências.

Sob a ótica de Resende (2004, p. 65):

[...] necessidade de aumentar a capacitação dos gestores relativamente às suas funções e papéis, e de valorizar e prestigiar sua atuação, acrescenta a necessidade de serem criadas condições ambientais, organizacionais e instrumentais para que os gestores de todos os níveis possam ter a melhor performance possível.

Tratando-se de uma liderança eficaz, os líderes da organização precisam ter uma comunicação direta com seus colaboradores e dar liberdade para que sua equipe seja inovadora e tenha poder de decisão. Um líder eficaz precisa assimilar tudo a sua volta e também as ocorrências do ambiente externo, assim como toda sua equipe precisa estar conectada com todo o contexto organizacional.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competência e a gestão do conhecimento surgem, segundo Carbone *et al* (2008), para responder questões do cenário organizacional, de suas necessidades de um mercado globalizado e a superação da concorrência com exigências de agilidade, inovação, aprendizagem e criação de conhecimentos

novos. Seus princípios fundamentais são similares, tendo como foco a competência, o conhecimento e a inovação, como fontes de conquista de uma vantagem competitiva sustentável.

Conforme Gramigna (2007), a sensibilização deste público busca comprometimento, a definição das competências essenciais e básicas, necessárias para cada grupo de funções, a avaliação de potencial e formação de banco de talentos, montagem do plano individual de capacitação por competências e ações de desenvolvimento e a gestão de desempenho, são etapas essenciais para implantação.

Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimento, habilidades e atitudes -, englobando não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, como mostra a Figura 1. Levando em consideração o que já foi mencionado sobre competência, pode-se extrair o que é chamado de “Pilares das Competências”, que são três letras que formam o CHA.

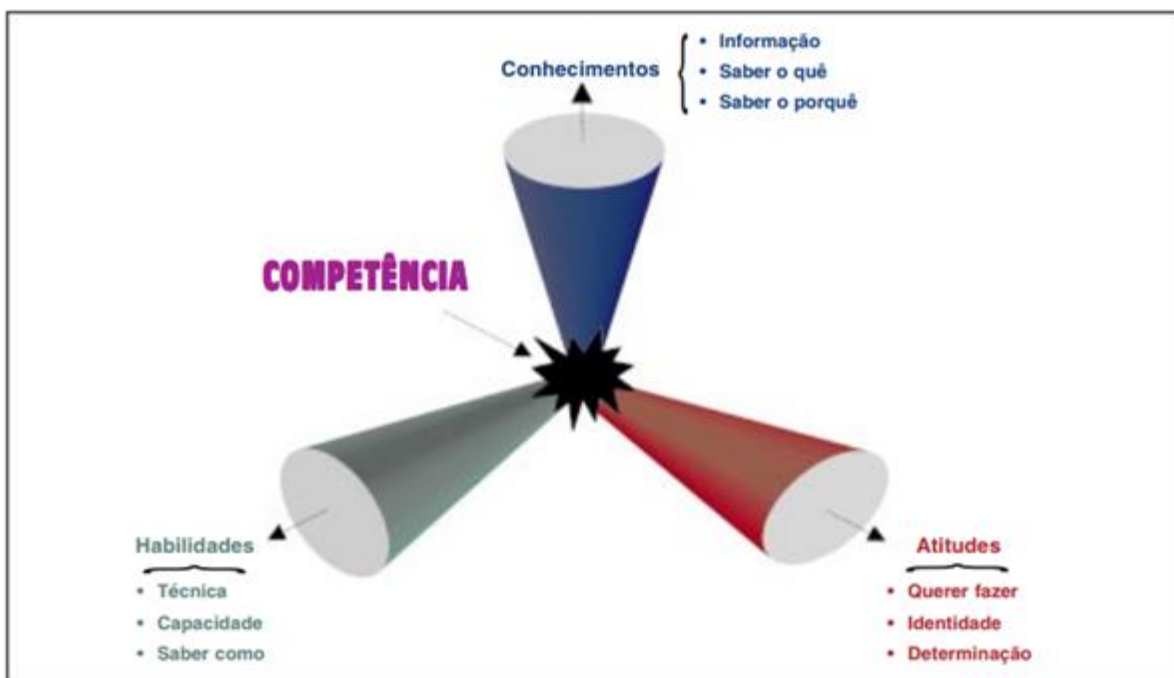


FIGURA 1 – AS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA
FONTE: Durand (2000) adaptado.

O conhecimento é o saber, os conceitos, as informações que se possui através da aprendizagem concebida nas escolas, nos livros, no trabalho e que se

acumula ao longo da vida. São as informações que fazem parte da memória e influenciam sobre o julgamento e/ou comportamento.

A habilidade é o saber fazer, é a aplicação do conhecimento, ou seja, a capacidade de utilizar os conhecimentos armazenados na memória no dia a dia de forma prática e produtiva.

A atitude, por sua vez, é o querer fazer, é o que nos impulsiona a executar nossas habilidades e conhecimentos. É a predisposição que influencia na nossa conduta frente às pessoas e as situações.

Observa-se que a aplicação sinérgica desses três pilares, na organização, evidencia sua própria interdependência e complementariedade e gera desempenho profissional, este que é expresso através dos comportamentos que a pessoa manifesta no ambiente organização e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados (CARBONE, 2008, p. 244).

Através do conceito do CHA, compreende-se que as atitudes constituem a competência comportamental e o conhecimento e habilidades são competências técnicas.

Segundo Leme (2005):

As competências técnicas são tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar bem a sua função na empresa e as competências comportamentais são tudo o que ele precisa demonstrar como diferencial competitivo e causa impacto em seus resultados.

O autor acredita que em Gestão por Competências, é preciso gerenciar os dois tipos de competências, e para ele o grande desafio do Capital Humano é a identificação e mensuração das competências comportamentais, já que estas não podem ser investigadas nos currículos dos candidatos e nem em entrevistas.

2.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Com avaliação do desempenho por competências, consegue-se observar o desenvolvimento de cada colaborador durante sua trajetória dentro da organização, medir o nível de conhecimentos, habilidades e as atitudes, ou seja, as competências que cada colaborador conseguiu adquirir na sua vida profissional.

Através das avaliações de desempenho individuais, o gerente acompanha a evolução ou a falta de evolução das pessoas integrantes de sua equipe, extraindo todas as informações necessárias. O acompanhamento do desempenho de cada pessoa possibilita manter o foco nas competências definidas nos perfis, que só podem ser observadas no dia a dia do trabalhador.

Segundo Dutra (2004, p. 69), “desempenho é conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio”.

Silva (2005, p. 94) reforça esse conceito ao afirmar que:

É o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar nossa capacidade, alterar nossas ações em relação ao ambiente e mudar nossos comportamentos. Mensura a diferença entre desempenho desejado e real.

Cada indivíduo deve ser avaliado pelo nível de competências para ocupar o cargo e é de grande importância, não só o que faz mas também o que entrega.

Nos últimos anos, vem ocorrendo várias mudanças nas formas de avaliação de desempenho, tornando-as mais abertas, nas quais o colaborador participa do processo em que está sendo avaliado.

De acordo com Gramigna (2007, p. 90):

A autoavaliação já é levada em consideração, as chefias já discutem sua percepção com o empregado no momento de avaliação, o empregado participa da decisão final, que, geralmente, é passível de consenso entre as partes e, principalmente, há uma forte tendência em verificar contribuições, metas, resultados e competências no lugar de se fixar nas características pessoais.

Tem ocorrido evolução do sistema de avaliação de desempenho, que a princípio era feita por uma pessoa hierarquicamente superior, a qual realizava unilateralmente um diagnóstico. Posteriormente veio o modelo de avaliação, na qual ainda predominava a hierarquia, porém o avaliado participava dessa avaliação.

Ao fazer a avaliação, o resultado é comparado com as necessidades da empresa, isto é fornecer subsídios para a construção de um plano de treinamento com o objetivo de minimizar a lacuna entre as competências desejadas e as competências encontradas.

Essa lacuna é chamada de gap, segundo Silva (2005, p. 100):

Gaps (ou lacunas) são as diferenças existentes entre o padrão ideal desejado pela empresa para cada competência identificada nos vários processos e o grau de intensidade (domínio/proficiência) de uso da competência por parte do empregado.

Assim entende-se a importância de uma avaliação que visa alinhar a estratégia a empresa com as competências internas.

2.6 IMPLANTAÇÃO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A implantação de gestão por competências, para Leme (2005), “é um projeto que deve partir da direção da empresa, mas precisa ser compartilhado por todos os colaboradores”. O autor relata que devido a falta de preparação de muitos profissionais e/ou crença de que o processo é complicado ou oneroso, algumas empresas implantam o modelo em apenas algumas funções, geralmente só em um ou poucos setores da empresa ou apenas em funções do nível da gerência para cima.

De acordo com Ruano (2003) para obter êxito é preciso levar em consideração os desafios associados com o desenvolvimento e instalação do processo.

Ruano (2003, p. 33) coloca que:

O desafio da competência requer a consideração de como obter participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar *feedback* negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas.

Ainda menciona três fatores que acredita serem importantes para a implementação do sistema de competências: a participação, visto que através dela cria-se a oportunidade das pessoas se comprometerem para utilizar o sistema quando ele estiver funcionando; a medição, que é relevante para confirmar a validação das ações; e a tecnologia, pois para serem ágeis e competitivas as organizações precisam alinhar sua estratégia de capital humano à estratégica corporativa, e a tecnologia da informação é fundamental nesse processo. Diante disso, as etapas da implantação da gestão por competências, de uma forma clara e objetiva são:

- **Conscientização:** nesta etapa é preciso expor a todos, os setores e com linguagem acessível e clara, os motivos da necessidade da implantação da gestão por competências, explicando o que são competências, os objetivos almejados e o que todos conquistarão com o processo, para que assim as pessoas se sintam envolvidas e motivadas a participarem;
- **Definição, Identificação e Mapeamento de Competências:** de modo geral, nesta fase é preciso definir as competências organizacionais e de cada função, identificar as competências dos colaboradores e fazer o mapeamento das competências. Primeiramente é necessário definir quais são as competências de que a organização precisa para atuar de acordo com a sua Missão, Visão, Valores e Estratégias (MVVE), este momento é fundamental para o processo e, segundo Carbone (2008), é o momento da reflexão e formulação da estratégia da organização, para que seja possível definir indicadores de desempenho, metas e assim identificar as competências necessárias para a concretização do desempenho esperado. Com as competências da organização definidas deve-se agora descrever as funções e analisar quais são as competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, necessárias para cada função e em que intensidade, estabelecendo assim ideal para cada cargo da organização. O próximo passo é a identificação das competências dos colaboradores. Com isto, é possível saber o que eles têm a oferecer para a empresa, quais são as competências que precisam ser desenvolvidas e identificar se o colaborador tem condições de assumir novas atribuições ou até mesmo um novo cargo. Geralmente essa identificação é feita através de formulários, mas é importante que esta avaliação seja com foco em competências, e que o formulário seja respondido não só pelo colaborador, mas também pelo seu superior. Por fim, é realizado o mapeamento das competências (organizacionais ou humanas), sendo necessário identificar o gap do colaborador, através da comparação das competências exigidas pela sua função e as que ele possui (CARBONE, 2008);
- **Plano de Desenvolvimento:** quando já foram identificadas as competências e deficiências de todos os colaboradores é preciso traçar um plano de desenvolvimento e treinamento para o colaborador atingir as

competências exigidas pela função. Conforme Carbone (2008), “o desenvolvimento é o aprimoramento das competências internas disponíveis na organização que ocorre através da aprendizagem (nível individual) e por meio de investimentos em pesquisa (nível organizacional)”. É através da aprendizagem que são desenvolvidas as competências individuais do colaborador e a manifestação dessas competências, ou seja, daquilo que aprendeu, é expressa pelo seu desempenho no trabalho. Dentro do plano de ação para desenvolvimento dos colaboradores é preciso também reavaliar a política de remuneração e benefícios, assim como atribuições de novas responsabilidades ou cargos. Para Carbone (2008) quando as pessoas são valorizadas e remuneradas de forma variável, de acordo com as competências que expressam no trabalho, buscam maior reconhecimento sentindo-se inclinadas ou predispostas a desenvolver as competências valorizadas pela organização (CARBONE, 2008);

- Mensuração/Avaliação e Acompanhamento: para o modelo de gestão por competências estar completo é necessário e fundamental à realização da etapa final que é mensurar a evolução de cada colaborador e de todo o trabalho que foi realizado. Esta etapa se refere ao acompanhamento e avaliação, e segundo Carbone (2008, p. 54) “funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados”. O autor explica que neste momento monitora-se a execução dos planos operacionais, de gestão e os indicadores de desempenho dos mesmos com a intenção de identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final deste ciclo são apurados os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados, dentro do processo de gestão de desempenho (CARBONE, 2008).

Com isso, é possível verificar se as ações adotadas pela empresa foram eficazes, ou seja, se promoveu o desenvolvimento das competências almejadas.

2.7 FEEDBACK

O desenvolvimento e a valorização do ser humano são um dos principais objetivos da gestão de pessoas, tornando-se o diferencial de empresas de sucesso.

Nos processos organizacionais, o *feedback* é considerado como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, ajudando no aprimoramento da performance individual, para ser utilizado de forma estruturada e oportuna, viabilizando o processo de mudança e auxiliando o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização (HERINGER, 2003).

Neste momento serão mencionadas algumas dicas de como receber e dar *feedback*: Demonstrar interesse - O primeiro passo é entender que o *feedback* é uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Obviamente ouvir e ler a respeito de coisas que desagradam, muitas vezes isso é imperceptível, mesmo assim procurar ser receptivo; Perguntar e não interpretar – não concluir precipitadamente, quando surgir uma dúvida, perguntar, não supor, problemas de comunicação podem gerar impressões e conclusões apressadas; Solicitar exemplos – por meio de exemplos concretos poderão ser corrigidas falhas e aprimorar, de forma detalhada, o que necessitar; Não se justificar – o *feedback* gera naturalmente os chamados mecanismos de proteção ou de defesa. Um deles é justamente a justificativa. Quando algo incomoda a pessoa reage buscando justificativas e assim não ouve ou recebe o *feedback* de forma correta; Assumir compromissos - Ao assumir compromissos absorve-se o *feedback* como um processo positivo e de desenvolvimento. Estabelecer pontos de melhoria conforme o *feedback* apontou, traçando metas, prazos, compromissos e foco em resultados práticos e concretos (MARTINS, 2009).

2.8 MOTIVAÇÃO

Neste tópico Chiavenato (1994, p. 98) explica motivação como sendo, “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma. Todo o indivíduo tem seus objetivos, metas, desejos e receios”.

A motivação tem sido considerada como um fator importante especificamente no trabalho. Há muito tempo existe uma preocupação com as razões pelas quais as pessoas agem ou pelas quais decidem o que fazer. Fatores

que impulsionam as pessoas a fazerem algo, estão relacionados a uma hierarquia de necessidades como exercer um cargo, ter reconhecimento e progresso profissional. O reconhecimento, em seus vários aspectos, representa um elemento de grande importância para o desempenho profissional.

É fundamental nas organizações a capacitação das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem, pois para enfrentar a concorrência e inovações as pessoas devem ser ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos (GIL, 2006).

Assim, a motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada para a realização do estudo, visando atingir os objetivos propostos. Para Prodanov (2006, p. 52), metodologia é:

O momento da descrição dos métodos que serão utilizados no trabalho, de forma que outro pesquisador, querendo repetir a pesquisa, possa fazê-la, ou ainda, se quiser ampliar ou progredir no trabalho, tenha bem claro os limites da pesquisa já realizada.

Este estudo foi desenvolvido com base em uma empresa de médio porte, do ramo bancário, que oferece crédito a funcionários públicos, aposentados e pensionistas do INSS e empresas de médio e grande porte, além de produtos de investimentos. Situada na região de Curitiba – PR, onde foi realizado um estudo de caso sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências em 2012.

Foi realizada uma abordagem teórica, com embasamento bibliográfico, onde os conceitos pesquisados e os autores escolhidos contribuíram como base para a construção do conhecimento e de um estudo detalhado sobre o tema. Posteriormente é relatado e analisado o processo de Implantação da Gestão de Desempenho por Competência na empresa.

As informações para a elaboração do presente trabalho, foram obtidas por meio de material ou documentos utilizados sobre a implantação da Gestão de Desempenho por Competências, disponibilizada pela empresa aos seus colaboradores. Por intermédio do relato pessoal da autora como colaboradora e por questionário do tipo qualitativo, de caráter descritivo, aplicado a gerente do Capital Humano, via *e-mail*, no qual buscou-se uma compreensão mais detalhada sobre cada etapa. Todas as respostas foram transcritas e analisadas, consistindo em uma leitura analítica e interpretativa das informações emitidas pela gestora.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa de objeto de estudo está presente em todo o Brasil, oferecendo crédito a funcionários públicos, aposentados e pensionistas do INSS e empresas de médio e grande porte, além de produtos de investimentos. É um banco múltiplo e especializado em crédito consignado com desconto em folha de pagamento.

Sua área dedicada ao Crediário (CDC Lojista) financia compras de produtos e serviços com rapidez, simplicidade e flexibilidade. A área que atua exclusivamente com empresas (*Middle Market*) oferece, por meio de empréstimos, a antecipação de recebíveis e descontos de duplicatas. Na área de investimentos, a empresa protege o patrimônio de investidores, garantindo rentabilidade com diferentes níveis de risco para aplicações e movimentação.

A empresa é pioneira no crédito a Servidores Públicos e no Convênio com o INSS (Crédito a Aposentados e Pensionistas). Por isso, é a instituição que conta com o maior número de convênios ativos de empréstimos consignados no Brasil.

Abrange uma rede nacional de 436 correspondentes bancários, 54 correspondentes bancários exclusivos, 16 lojas próprias e mais de 700 convênios formalizados, além de cinco plataformas comerciais para oferta de crédito a empresas de *middle market* propiciando a eficiência necessária para manter a qualidade dos ativos, os índices de crescimento e a rentabilidade alcançada nos últimos exercícios.

A empresa adota um modelo descentralizado de Recursos Humanos onde o CSC – Centro de Serviços Compartilhados, do grupo em que a empresa está inserida, se responsabiliza pelos processos de pagadoria, como cumprir com obrigações trabalhistas, administrar a folha de pagamento, administrar benefícios, operacionalizar admissões, demissões, férias, promoções, etc.

O Capital Humano é a área que fornece os subsídios e ferramentas para o gestor gerir cada equipe, como cuidar de políticas, realizar consultoria interna, proporcionar serviços de CH, fornecer orientações, cuidar das estratégicas, entre outros.

Já a Gestão de Pessoas é considerada como uma competência funcional de cada gestor da empresa, que precisa cuidar de sua equipe de pessoas, tomar

decisões sobre os subordinados, executar as ações de GP, cumprir metas de GP, alcançar resultados e cuidar da tática e operações desenvolvidas.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

A empresa apresentou a Gestão de Desempenho por Competências para os colaboradores, por meio de material de apoio fornecido pela área de Capital Humano da empresa pesquisada, contendo apresentação do tema, justificativa da implantação, competências da empresa, competências genéricas (para todos os colaboradores), competências funcionais (para cada cargo), a importância do *feedback* e como utilizá-lo da melhor forma, a forma correta para se responder o formulário e como proceder na reunião de consenso com seu gestor. Posteriormente, foi realizado um *workshop*, onde a área de Capital Humano explicou detalhadamente todos os itens que constituíam o material de apoio, para maior entendimento e com dinâmicas foi possível vivenciar algumas situações que ajudaram no esclarecimento de algumas dúvidas futuras.

Na apresentação do tema para os colaboradores, por meio de um *workshop* realizado na sala de treinamento e também citado no material de apoio fornecido pela área de Capital Humano da empresa pesquisada de cada colaborador, esclareceu-se que: Identificar o profissional de desempenho superior, aquele que traz resultados significativos para a empresa, é um desafio para os gestores, para a área de Capital Humano e para o próprio profissional que, na maioria das vezes, não sabe se seu desempenho está de acordo com as expectativas, qual é o seu valor para a empresa e onde poderá chegar. Uma das práticas mais úteis para ajudar a encarar este desafio é o processo de Gestão de Desempenho. Hoje na era do planejamento e dos mapas estratégicos, passa de um mero processo de avaliação focado essencialmente em números, metas e objetivos para um processo de gestão da aprendizagem e desenvolvimento, de gestão de carreira, aspirações profissionais e contratação de resultados para o negócio. Ferramenta importante que permite que colaboradores, gestores e a área de Capital Humano, construam ciclos virtuosos de comprometimento, na medida em que articulam os interesses da empresa, da área e do indivíduo com critérios claros e transparentes para todos os envolvidos no processo.

A justificativa que foi exposta, tanto no *workshop* como no material de apoio fornecido pela área de Capital Humano da empresa pesquisada sobre a implantação dessa gestão, foi baseada em três princípios: “o que não é medido não é

gerenciado”, “o que é avaliado pode ser aperfeiçoado” e “o que é aperfeiçoado gera valor para a empresa”, ou seja, saber quem são os talentos e entender o que é necessário para retê-los e engajá-los é crítico para manter a vantagem competitiva. Deve ser um esforço constante que requer uma abordagem balanceada e focada nos elementos que impactam os níveis de atração retenção e engajamento. A reputação da empresa, as oportunidades de treinamento e desenvolvimento e a diferenciação do desempenho figuram nas listas dos fatores que atraem, retêm e engajam os empregados. Os gestores precisam estar preparados para gerenciar pessoas, seus comportamentos têm grande impacto, especialmente na retenção e no engajamento dos empregados. É importante comunicar metas, acompanhar desempenho e evidenciar resultados através de comportamentos observáveis.

O objetivo proposto foi avaliar, desenvolver e reconhecer, seguindo a ideia de mapear e reconhecer desempenhos (talentos); diagnosticar insuficiências e investir em treinamento e qualificação; desenvolver áreas com equipes e colaboradores cada vez mais eficazes; evidenciar para os colaboradores possibilidades de desenvolvimento e reconhecimento pessoal e profissional; obter melhores resultados para a organização. Esses itens foram expostos no *workshop* de apresentação, no material de apoio fornecido pela área de Capital Humano da empresa pesquisada sobre a implantação e na intranet.

Neste material de apoio, elaborada pela área de Capital Humano, sobre a implantação dessa nova gestão a empresa apresentou o que é Competência de acordo com os Pilares das Competências – CHA, da seguinte maneira: “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho em determinadas atividades por meio de ações observáveis pelos outros”. Com base neste conceito, a empresa busca mostrar as influências desse modelo nos processos existentes na organização.

| | | |
|--------------|--------------|----------------------------|
| Conhecimento | Saber | Competência Técnica |
| Habilidade | Saber fazer | Competência Comportamental |
| Atitude | Querer fazer | |

QUADRO 1 – DESDOBRAMENTOS CHA

FONTE: Material de apoio sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, fornecido pela área de Capital Humano disponibilizada pela empresa objeto de estudo (2013).

Por meio do *workshop*, a colaboradora da área de Capital Humano esclareceu que o conhecimento é o saber, a informação, a aprendizagem. São os

conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar um determinado trabalho. O que sabe-se, mas não necessariamente coloca-se em prática. Resultado da pesquisa através dos recursos intelectuais, que nos permitem relacionar os dados, fatos e informações. Os exemplos que foram dados pela empresa, para maior entendimento foram os conhecimentos financeiros, de mercado, de produto e de marketing. A habilidade é saber fazer, a capacidade de realizar ou a prática, domínio e experiência de algo. São os recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo. O que pratica-se, tem-se experiência e domínio sobre capacidades, destrezas e disposições que permitem executar facilmente determinadas ações e obter resultados. A habilidade de negociação, para falar em público, habilidades manuais são exemplos. Já a atitude é o querer fazer, o modo de agir e comportamentos. Envolve as motivações, as iniciativas pessoais e a vontade de realizar um determinado trabalho. As características pessoais, que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe. Características pessoais que são observadas no trabalho através dos comportamentos e passíveis de desenvolvimento, que diferenciam as pessoas com resultados superiores em função da estratégia, estrutura e valores de uma organização.

No plano de ação que a área de Capital Humano disponibilizou na intranet levou em consideração mais duas letras, dos pilares das competências, V e E, tornando-se:



FIGURA 2 – OS TRÊS PILARES DAS COMPETÊNCIAS
FONTE: Elaborada pela autora (2013).

Ao explanar sobre competências, no *workshop*, a empresa deixou claro o que é e como desenvolveu as suas próprias competências. Segundo a gerente da área de Capital Humano, por meio de questionário realizado via *e-mail*, foi esclarecido que “as competências essenciais tiveram origem no alinhamento estratégico que aconteceu em 2006, com a participação de lideranças e alta direção. Essas competências essenciais foram desdobradas em genéricas e estas em humanas e funcionais, sendo as humanas consideradas básicas, e as funcionais para liderança. Em 2011 foi realizada a revisão das competências da organização através de *workshop* de quatro horas com a liderança”, que resultou na dinâmica do quadro 2, conforme abaixo:

| Competências Essenciais | Desdobramentos | |
|--------------------------------|---|-------------------------------|
| | Competências Genéricas Competem a todos os colaboradores. (são 7 competências) | |
| | Competências Funcionais Relacionadas aos níveis hierárquicos de atuação. (são 5 competências para cada nível) | Liderança Análise Apoio |

QUADRO 2 – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

FONTE: Material de apoio sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, fornecido pela área de Capital Humano disponibilizada pela empresa objeto de estudo (2013).

As competências genéricas se desdobram da seguinte forma:

| Competências | Desdobramento |
|---|--|
| | Competências Genéricas |
| Capacidade de Relacionamento Habilidade em formar e manter relacionamentos com entes relevantes ao processo para assim prover soluções de crédito. | Relacionamento Comunicação |
| Complementariedade Habilidade de identificar oportunidades complementares para o negócio, aumentando o leque de produtos e serviços. | Orientação para Resultados Foco no Cliente |
| Gestão de Canais de Distribuição Habilidade em gerenciar os diversos canais de distribuição em suas complexidades. | Estabilidade Emocional Proatividade/Iniciativa Autodesenvolvimento |

QUADRO 3 – COMPETÊNCIAS GENÉRICAS

FONTE: Material de apoio sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, fornecido pela área de Capital Humano disponibilizada pela empresa objeto de estudo (2013).

As competências genéricas são expostas tanto no material de apoio disponibilizado pela empresa, como no *workshop* realizado na sala de treinamento

onde é explicado cada item. A gerente de Capital Humano explicou, através de questionamentos realizados via *e-mail*, cada item que compõe as competências genéricas como sendo:

- Relacionamento é a capacidade de construir e manter relações de trabalho de forma construtiva e com a empatia adequada, sendo solícito e conciliando interesses em prol de resultados comuns, administrando possíveis conflitos, criando um bom ambiente de trabalho para os que estão ao seu redor;
- Comunicação é a capacidade de expressar suas ideias de forma clara e objetiva, utilizando os recursos disponíveis para transmitir informações e conhecimentos, além de realizar a escuta eficaz e garantir a compreensão das informações repassadas;
- Orientação para resultados é a capacidade de vislumbrar os objetivos, articulando tempo, habilidades, energia e recursos para garantir que os resultados sejam atingidos com êxito dentro dos padrões de qualidade da organização, e dentro dos prazos estabelecidos;
- Foco do cliente é a capacidade para buscar e fortalecer o relacionamento com os clientes, identificando e antecipando suas necessidades e exigências, de forma a direcionar ações para atendê-los com excelência, agregando valores para a organização;
- Estabilidade emocional é a capacidade de manter o controle de suas emoções, canalizando-as de forma adequada ao ambiente, mesmo sob oscilação de prioridades que independem de seu julgamento, conseguindo manter um estado de equilíbrio entre a razão e a emoção;
- Proatividade/Iniciativa é a capacidade de identificar e atuar proativamente sobre problemas e oportunidades sem necessidade de estímulos externos, agindo na busca de soluções e melhorias que promovam contribuição aos processos e ao negócio;
- Autodesenvolvimento é a capacidade de reconhecer suas potencialidades e dificuldades, possuindo disposição e comprometimento na busca por oportunidades para aplicação de seus talentos, atualização constante, aprendizagem contínua e busca de experiências que favoreçam seu desenvolvimento.

Ainda segundo a gerente de Capital Humano, as competências funcionais se desdobram da seguinte forma: em cargos de liderança, análise e apoio/sistematização, que por sua vez, possuem suas características.

| LIDERANÇA | ANÁLISE | APOIO/SISTEMATIZAÇÃO |
|--------------------------|------------------------|----------------------|
| Visão Estratégica | Visão Sistemática | Análise Crítica |
| Planejamento Estratégico | Planejamento | Organização |
| Gestão de Pessoas | Gestão de Processos | Trabalho em Equipe |
| Tomada de Decisão | Resolução de Problemas | Assunção de Riscos |
| Resiliência | Flexibilidade | Adaptação |

QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS

FONTE: Material de apoio sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, fornecido pela área de Capital Humano disponibilizada pela empresa objeto de estudo (2013).

A empresa objeto de estudo esclarece por meio de material de apoio, elaborada pela área de Capital Humano, que as características dos cargos de liderança foram:

- Visão Estratégica – Capacidade de visão global da empresa e do mercado, percebendo contextos de negócios, posicionando dados dentro de um referencial mais amplo, refletindo sobre pressupostos teórico-práticos, examinando fatos e englobando detalhes significativos de forma alinhada aos valores e objetivos estratégicos da organização;
- Planejamento Estratégico – Capacidade de identificar, planejar e coordenar a implementação de instrumentos de gestão, criando trilhas de ação e desdobramento de metas alinhadas à estratégia de negócio, visando o desenvolvimento e o crescimento ordenado da organização;
- Gestão de Pessoas – Capacidade de inspirar e mobilizar as pessoas a alcançar os objetivos organizacionais, compartilhando informações e conhecimentos, delegando atribuições e proporcionando autonomia e os recursos necessários, estimulando o crescimento e autodesenvolvimento, dentro de um clima de motivação e moral elevados;
- Tomada de Decisão – Capacidade de analisar e escolher a melhor alternativa para a resolução de determinada situação, dentro do período ideal, baseando-se em dados e fatos, considerando oportunidades e assumindo riscos e, de forma segura e firme, promovendo clima de credibilidade e confiança;

- Resiliência – Capacidade de recuperar-se perante adversidades ou resistir à pressão de situações adversas, ultrapassando-as e retornando ao seu natural sem sofrer prejuízo de seu estado emocional, agindo positivamente e desenvolvendo recursos para soluções criativas de superação.

Para os cargos de Análise, foram:

- Visão Sistêmica – Capacidade de visualizar a instituição como um todo, conhecendo seus processos, entendendo as perspectivas das diferentes áreas funcionais, a interdependência das áreas ou subsistemas, atuando de forma alinhada à missão, visão, valores, estratégias e negócios organizacionais;
- Planejamento – Capacidade para definir antecipadamente a execução de um trabalho de forma racional, alocando os recursos e estabelecendo as etapas necessárias para alcançar o resultado previsto e no tempo considerado;
- Gestão de Processos – Capacidade de avaliar periodicamente processos, identificar necessidade de adequações/aprimoramentos e soluções de melhorias, mudanças e otimização de procedimentos que promovam o progresso contínuo da organização;
- Resolução de Problemas – Capacidade de analisar situações adversas utilizando a razão, coerência e o senso lógico para emitir parecer e soluções para superá-las;
- Flexibilidade – Capacidade de rever opinião/conceitos considerando ideias diferentes ou contrárias das próprias, demonstrando abertura para o novo, gerando um ambiente favorável a novas possibilidades.

E para os cargos de Apoio/Sistematização, foram:

- Análise Crítica – Capacidade de analisar e aplicar o pensamento divergente para questionar de maneira construtiva e consistente processos e tarefas da área, favorecendo a proposição de conceitos aplicáveis de acordo com normas e regras da organização;

- Organização – Capacidade de estabelecer ordem, priorizar a execução de ações baseadas nas metas e prazos de execução, considerando funcionalidade, tempo e recursos;
- Trabalho em Equipe – Capacidade de executar atividades com demais membros da equipe e/ou áreas de maneira complementar, considerando contribuições individuais e críticas, conciliando interesses em prol de resultados comuns, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua;
- Assunção de Riscos – Capacidade de executar atividades que possuam riscos, assumindo possíveis consequências na busca de resultados satisfatórios;
- Adaptação – Capacidade de adaptação rápida às mudanças inesperadas e necessidades emergentes, superando possíveis resistências.

A área de Capital Humano disponibilizou, na *intranet* e via *e-mail*, para seus colaboradores os formulários correspondentes a cada nível de atuação (apoio, análise, liderança), conforme anexos 1, 2 e 3, para serem respondidos pelo próprio colaborador e por seu gestor. De acordo com o material de apoio de implantação da gestão, os formulários foram elaborados tendo como construtos as competências genéricas e funcionais da empresa e de cada cargo, cada competência possui três evidências comportamentais para auxiliar no entendimento da descrição da competência. A gerente de Capital Humano citou que foi alertado aos colaboradores para que refletissem sobre seus comportamentos de forma objetiva e imparcial, objetivando uma análise produtiva, e ainda orientou que procurassem avaliar e justificar todas as respostas através de comportamentos observáveis do cotidiano de trabalho no espaço “comentários/exemplos”, o que iria facilitar no momento do *feedback*.

O *feedback* foi repassado aos colaboradores, por meio do material de apoio fornecido pela área de Capital Humano da empresa pesquisada e pelo *workshop* de apresentação da gestão, como “um processo de desenvolvimento da competência interpessoal, é um processo de ajuda para mudanças de comportamentos; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como uma atuação está afetando outras pessoas”. Foi explicado que após as duas partes (colaborador e gestor) terem respondido os formulários, é marcado uma reunião de *feedback* com o intuito de responderem juntos um novo formulário de

consenso e assim elaborar o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que corresponderá ao próximo ano. A gerente de Capital Humano esclareceu que: “ao elaborar o PDI é necessário identificar três pontos de destaque e três pontos a desenvolver do avaliado, assim identificando e usando as próprias competências, e reconhecendo para superar as fragilidades”. Ainda segundo a gerente da área de Capital Humano, a empresa se baseou na teoria da aprendizagem 70, 20, 10 quando elaborou seu plano de ação para a implantação da Gestão de Desempenho por Competências, conforme o quadro abaixo:

| | | |
|------------|-----------------------|---|
| 70% | Experiência/Exposição | Desafios no trabalho |
| 20% | Relacionamento | <i>Feedback, monitoria, consulta aos pares e lideranças, benchmarking</i> |
| 10% | Treinamento | Cursos, ensino, livros |

QUADRO 5 – TEORIA DA APRENDIZAGEM

FONTE: Material de apoio sobre a Implantação da Gestão de Desempenho por Competências, fornecido pela área de Capital Humano disponibilizada pela empresa objeto de estudo (2013).

Foi instruído, pela área de Capital Humano, que após o consenso entre colaborador e gestor, as informações fossem inseridas, pelo gestor, no sistema Cingo, sistema esse que foi definido pela diretoria juntamente com os responsáveis pela implantação dessa gestão na empresa, conforme informação da gerente do Capital Humano. Esse sistema registrará tanto as avaliações individuais, como as de consenso, tornando-se possível a visualização do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que tem como objetivo provisionar os treinamentos pertinentes aos gaps identificados na avaliação que será medido nas próximas avaliações. Por último, o acompanhamento, que consiste em observar a evolução do colaborador a partir do plano realizado.

Assim conclui-se a implantação do primeiro ano da Gestão de Desempenho por Competência na empresa já referenciada, embora necessite de certos ajustes e aperfeiçoamentos, visa o contínuo aprimoramento de seus métodos para a satisfação da diretoria, acionista e colaboradores.

Pode-se observar, diante do exposto, que o Modelo de Gestão por Competências implantado trará resultados concretos para o desenvolvimento de pessoas e organização, possibilitando a atuação de um Capital Humano ativo, que

assume seus múltiplos papéis e que visa, não só a rentabilidade e metas empresariais, mas sim o desenvolvimento e reconhecimento de seu pessoal, até porque essa gestão tem o dever de auxiliar os gerentes e colaboradores a planejar, organizar, esclarecer, comunicar e desenvolver seus talentos para que, unidos, possam alcançar o crescimento de ambos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi descrever cada etapa da implantação da Gestão por Competência numa empresa.

Verificou-se que a organização preocupa-se com a gestão de pessoas e acredita que o potencial delas pode fazer o diferencial. As mudanças são constantes em relação à tecnologia, contudo não são suficientes para a diferenciação no mercado. Para preencher este vácuo é necessário trabalhar as competências das pessoas, alinhadas às competências da organização e, neste contexto, surge o modelo de gestão baseado nas competências. Diante disso, buscou-se implantar um modelo de gestão no qual os recursos humanos estejam alinhados ao planejamento estratégico para alcançar o objetivo organizacional.

Nesse estudo, a autora limitou-se a realizar pesquisas no material de apoio fornecido pela empresa pesquisada, elaborada pela área de Capital Humano, sobre a implantação da Gestão de Desempenho por Competência, expôs sua própria visão enquanto colaboradora, realizou consultas na *intranet* e através de questionamentos realizados para a gerente de Capital Humano, via *e-mail*. E, devido à escassez de tempo não foi possível uma amostragem maior para realizar a pesquisa, ficando assim aberta a possibilidade para um maior aprofundamento.

Diante da análise das etapas que a empresa utilizou para a implantação dessa gestão, pode-se dizer que é uma ferramenta complexa de gestão de pessoas, que trabalha com consideráveis modificações culturais e organizacionais. E que apesar da empresa já colocar em prática todo o processo de implantação dessa nova gestão, ela ainda precisa aprimorar seus métodos e consolidar essa visão para seus colaboradores, nos próximos anos. Podendo gerar um grande diferencial competitivo, maximizando os lucros da organização. A área de Capital Humano está buscando a evolução da empresa e a efetivação do plano de implantação da Gestão de Desempenho por Competência, significando um grande passo para a busca contínua de aprimoramento.

O grande desafio foi dar o primeiro passo, pois toda a compreensão do Capital Humano, do seu conceito, implantação e resultados, não teria valia se não saísse do papel todo o projeto. Sabe-se que as dúvidas e dificuldades existem, e que irão existir sempre, mas nunca serão superadas se não forem encaradas de

forma desafiadora e positiva e, foi dessa forma que a diretoria e acionistas persistiram na ideia de se aprimorar e efetivar a implantação dessa gestão.

De acordo com os resultados obtidos, acredita-se que o prosseguimento e a consolidação do modelo de gestão baseado em competências da empresa já citada, tende a contribuir positivamente para o aperfeiçoamento da maneira com que o Capital Humano se posiciona na organização e diante dos colaboradores e da forma com que promove a integração de outros subsistemas da área de Recursos Humanos, como Treinamento e Desenvolvimento.

Para complementar o presente estudo, sugere-se os seguintes temas, para trabalhos futuros:

- Novos estudos sejam realizados na própria empresa para acompanhar a evolução da Gestão de Desempenho por Competências;
- Seria interessante, também, conhecer o sistema de outras empresas do mesmo ramo, como forma de realizar comparações.

REFERÊNCIAS

ABRH – NACIONAL, APARTH. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. V. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Gestão baseada em competências**. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? **Revista de Administração**. São Paulo, p.8-15, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-rh-04.pdf>. Acesso em: 14 maio 2013.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. São Paulo: Management, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: **International conference on competence-Based management**. 4. Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
_____. **L'alchimie de la compétence**. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento, estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GÓMEZ-MEJIÁ, Luís R; BALKIN, David B.; CANDY, Robert L. **Managing human resources**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HERINGER, Benedita Hirene de França. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano**: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba. Dissertação de Mestrado em Administração. Taubaté: Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARTINS, Rogério. **Cinco dicas para receber feedback**. (2009). Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: jun. 2013.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo. 2006. Disponível em: <http://www.feevale.br/cultura/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>. Acesso em: mar. 2013.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências, conecta e integra**: competências essenciais; competências das pessoas; competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO JUNIOR, Elson Heraldo; PENTEADO, Rosangela de Fatima Stankowitz. **Modelo para formatação de trabalhos acadêmicos da UTFPR**. (Apostila). Ponta Grossa, 2011.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração:** fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ZARIFIAN, Phippe. **Objetivo por competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – FORMULÁRIO NÍVEL APOIO

ANEXO 2 – FORMULÁRIO NÍVEL ANÁLISE

ANEXO 3 – FORMULÁRIO NÍVEL LIDERANÇA

ANEXO 1

Este formulário constitui a avaliação de desempenho do COLABORADOR - NÍVEL APOIO.

As informações coletadas serão de grande importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional do colaborador.

- 1) Para uma análise produtiva desta avaliação, reflita sobre o comportamento do avaliado de forma objetiva e imparcial.
- 2) Use o período de 2012 para referenciar sua análise, evitando basear-se em fatos recentes ou anteriores à este período.
- 3) Estes dados servirão de base para o *feedback* ao avaliado. Para facilitar a explanação exemplifique com comportamentos do cotidiano de trabalho no espaço "comentários / exemplos".

No caso de dúvidas e sugestões solicite nosso apoio.

Agradecemos sua colaboração.

Capital Humano

Dados da Avaliação: _____

Avaliado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Chefia Imediata: _____

Diretoria: _____

ANÁLISE QUALITATIVA DE METAS

Consulte suas metas no PORTAL DO CAPITAL HUMANO

Acesso ao Sistema > Portal do Colaborador > Consulta Metas do Funcionário.

Qual o impacto do desempenho do colaborador com relação ao atingimento das metas do último período?

1. Insatisfatório 2. Abaixo do esperado 3. Esperado

4. Acima do esperado 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Quais foram as estratégias para o cumprimento das metas? _____

Quais foram os desafios e obstáculos ao cumprimento das metas? _____

Quais seriam as ações corretivas? _____

Relate contribuições e realizações significativas no último ano para a área de atuação e para a empresa que não constavam no contrato de metas:

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Utilize a seguinte escala para as questões a seguir:

N/A – Não Atende

Pouca evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência no máximo três vezes.

D – Em Desenvolvimento

Alguma evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de quatro a seis vezes.

A – Atende

Boa evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de sete a oito vezes.

S – Supera

Muito forte evidência da competência.

Competências Genéricas: Referem-se as competências que dizem respeito a todos os colaboradores.

Relacionamento – Capacidade de construir e manter relações de trabalho de forma construtiva e com a empatia adequada, sendo solícito e conciliando interesses em prol de resultados comuns, administrando possíveis conflitos, criando um bom ambiente de trabalho para os que estão ao seu redor.

Evidências comportamentais:

1. Constrói e mantém relacionamentos de trabalho positivos e produtivos dentro e fora da empresa.
2. Desenvolve empatia, promove sinergia com colegas, administrando possíveis conflitos com diplomacia.
3. Relaciona-se e interage de forma construtiva, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, pessoas de outras áreas e clientes.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

Comentários/Exemplos: _____

Comunicação – Capacidade de expressar suas ideias de forma clara e objetiva, utilizando os recursos disponíveis para transmitir informações e conhecimentos, além de realizar a escuta eficaz e garantir a compreensão das informações repassadas.

Evidências Comportamentais:

- 1) Expõe suas ideias de forma assertiva, tanto na fala quanto na escrita, personalizando seu estilo de comunicação de acordo com a situação e com o público.
- 2) Revela rapidez e facilidade em entender, interpretar e por prática instruções ou informações verbais e/ou escritas.
- 3) Sabe ouvir e demonstra atenção e respeito pelas opiniões dos demais, agindo com discrição e mantendo o sigilo.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Orientação para Resultados – Capacidade de vislumbrar os objetivos, articulando tempo, habilidades, energia e recursos para garantir que os resultados sejam atingidos com êxito dentro dos padrões de qualidade da organização, e dentro dos prazos estabelecidos.

Evidências Comportamentais:

1. Empenha-se na realização das ações e metas estabelecidas, comprometendo-se com os resultados e certificando-se que sua atuação esteja de acordo com os interesses e estratégias da organização.
 N/A – Não Atende
 D – Em Desenvolvimento
 A – Atende
 S – Supera
2. Conserva uma posição ou plano de ação, empreendendo esforço/energia, mantendo concentração e foco no contratado.
3. Providencia as ações necessárias para cumprir metas, tarefas e prazos tendo postura ativa e ética.

Comentários/Exemplos: _____

Foco do Cliente – Capacidade para buscar e fortalecer o relacionamento com os clientes, identificando e antecipando suas necessidades e exigências, de forma a direcionar ações para atendê-los com excelência, agregando valores para a organização.

Evidências Comportamentais:

1. Sustenta uma postura de comprometimento com a excelência em atendimento ao cliente interno e externo, buscando constantemente superar suas expectativas.
2. Estabelece relacionamento de parceria e lealdade com os clientes, transmitindo confiabilidade, eficiência e ética.
3. Percebe e se antecipa as necessidades dos clientes, viabilizando com agilidade soluções e estratégias para atendê-los.

N/A – Não Atende
 D – Em Desenvolvimento
 A – Atende
 S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Estabilidade Emocional – Capacidade de manter o controle de suas emoções, canalizando-as de forma adequada ao ambiente, mesmo sob oscilação de prioridades que independem de seu julgamento, conseguindo manter um estado de equilíbrio entre a razão e a emoção.

Evidências Comportamentais:

1. Mantém-se constante e firme, com conduta adequada mesmo sob pressão, prosseguindo o objetivo proposto.
2. Utiliza a razão e o senso lógico para o entendimento das situações que se apresentam, sem interferências de suas emoções.
3. Seu desempenho profissional não sofre interferência de situações difíceis de sua vida pessoal.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Proatividade/Iniciativa – Capacidade de identificar e atuar pro ativamente sobre problemas e oportunidades sem necessidade de estímulos externos, agindo na busca de soluções e melhorias que promovam contribuição aos processos e ao negócio.

Evidências Comportamentais:

1. Age com iniciativa, buscando soluções e respostas sem prévia solicitação, Realiza suas atividades com esmero e empenha-se em desempenhar tarefas além de sua rotina no trabalho.
2. Evidencia visão de futuro, antecipando e sugerindo soluções de possíveis problemas.
3. Sugere e realiza mudanças em seu trabalho a fim de otimizar tempo e recursos.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Autodesenvolvimento – Capacidade de reconhecer suas potencialidades e dificuldades, possuindo disposição e comprometimento na busca por oportunidades para aplicação de seus talentos, atualização constante, aprendizagem contínua e busca de experiências que favoreçam seu desenvolvimento.

Evidências Comportamentais:

1. Busca aprimoramentos relevantes à organização e correlaciona o aprendizado para a melhoria da sua capacidade de trabalho, trazendo novas ideias e conceitos.
2. É autoconsciente e assume seu próprio desenvolvimento com esforço pessoal, refletindo sobre as consequências de suas decisões.
3. Reelabora experiências por meio da autoanálise e da reflexão sobre suas potencialidades e dificuldades, ponderando-as na execução de suas atividades.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Competências Funcionais: Referem-se as competências ao nível hierárquico de atuação.

Análise Crítica – Capacidade de analisar e aplicar o pensamento divergente para questionar de maneira construtiva e consistente processos e tarefas da área, favorecendo a proposição de conceitos aplicáveis de acordo com normas e regras da organização.

Evidências Comportamentais:

1. Identifica/propõe possíveis melhorias em fluxos/ processos da área.
2. Propõe novas alternativas de execução das atividades de forma fundamentada, respeitando as regras vigentes na organização.
3. Entende e analisa os objetivos e metas para desenvolver ferramentas de forma mais eficaz na execução das atividades, utilizando raciocínio lógico.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Organização – Capacidade de estabelecer ordem, priorizar a execução de ações baseadas nas metas e prazos de execução, considerando funcionalidade, tempo e recursos.

Evidências Comportamentais:

1. Ordena, prepara e mantém atualizadas as informações/atividades relacionadas ao seu trabalho.
2. Administra eficientemente seu tempo e recursos disponíveis para executar com responsabilidade e qualidade as atividades sob sua responsabilidade.
3. É assíduo, pontual, mantém ordem e limpeza em seu local de trabalho.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Trabalho em Equipe – Capacidade de executar atividades com demais membros da equipe e/ou áreas de maneira complementar, considerando contribuições individuais e críticas, conciliando interesses em prol de resultados comuns, desenvolvendo um ambiente de colaboração mútua.

Evidências Comportamentais:

1. É acessível, não apenas no que envolve o seu trabalho, mas de uma forma ampliada, pensando na equipe e organização, auxiliando no cumprimento dos resultados da área.
2. Tem capacidade de executar atividades de forma integrada à equipe, mantendo um ambiente harmonioso com colaboração mútua, promovendo sinergia e cooperação com colegas de equipe e de outras áreas.
3. Mantém postura franca e aberta, enfatizando o trabalho em equipe, a diversidade, o aprendizado e a importância de compartilhar conhecimentos, tomando decisões em equipe na busca das melhores soluções.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Assunção de Riscos – Capacidade de executar atividades que possuam riscos, assumindo possíveis consequências na busca de resultados satisfatórios.

Evidências Comportamentais:

1. Assume os riscos inerentes à sua função e às tarefas sob responsabilidade.
2. Toma decisões pertinentes à sua atividade, assumindo pequenos riscos em situações não rotineiras sem recorrer aos superiores.
3. Realiza atividades de forma a minimizar riscos, reportando problemas de maior impacto aos superiores.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Adaptação – Capacidade de adaptação rápida às mudanças inesperadas e necessidades emergentes, superando possíveis resistências.

Evidências Comportamentais:

1. Reorganiza sua rotina de trabalho diante de necessidade de mudança.
2. Enfrenta crises ou fases de crescimento acelerado nos processos, alterando pontos de referência e enfoque para se ajustar à situação.
3. Reage favoravelmente a novos procedimentos estabelecidos pela empresa, adequando-se as mudanças estratégicas da organização.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Selecione até três competências de destaque do avaliado.

Destaque: _____

Desenvolver: _____

Relacione as ações a serem realizadas de acordo com suas **potencialidades e pontos a desenvolver** listados acima.

Exposição/Prática (70% - desafios no trabalho):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Relacionamento (20% - *feedback*, monitoria, consulta aos pares e liderança, *benchmarking*):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Treinamento Formal (10%):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Justifique a aplicação do treinamento formal em sua área de atuação: _____

Quais conhecimentos ou habilidades que atualmente são subutilizados, os quais deveriam ser melhor aproveitados?

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Outros comentários: _____

ANEXO 2

Este formulário constitui a avaliação de desempenho do COLABORADOR - NÍVEL ANÁLISE.

As informações coletadas serão de grande importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional do colaborador.

- 1) Para uma análise produtiva desta avaliação, reflita sobre o comportamento do avaliado de forma objetiva e imparcial.
- 2) Use o período de 2012 para referenciar sua análise, evitando basear-se em fatos recentes ou anteriores à este período.
- 3) Estes dados servirão de base para o *feedback* ao avaliado. Para facilitar a explanação exemplifique com comportamentos do cotidiano de trabalho no espaço "comentários / exemplos".

No caso de dúvidas e sugestões solicite nosso apoio.

Capital Humano

Dados da Avaliação

Avaliado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Chefia Imediata: _____

Diretoria: _____

ANÁLISE QUALITATIVA DE METAS

Consulte suas metas no PORTAL DO CAPITAL HUMANO

Acesso ao Sistema > Portal do Colaborador > Consulta Metas do Funcionário.

Qual o impacto do desempenho do colaborador com relação ao atingimento das metas do último período?

1. Insatisfatório 2. Abaixo do Esperado 3. Esperado
 4. Acima do Esperado 5. Excepcional

Comentários/Exemplo: _____

Quais foram as estratégias para o cumprimento das metas? _____

Quais foram os desafios e obstáculos ao cumprimento das metas? _____

Quais foram os desafios e obstáculos ao cumprimento das metas? _____

Quais seriam as ações corretivas? _____

Relate contribuições e realizações significativas no último ano para a área de atuação e para a empresa que NÃO constavam no contrato de metas:

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Utilize a seguinte escala para as questões a seguir:

N/A – Não Atende

Pouca evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência no máximo três vezes.

D – Em Desenvolvimento

Alguma evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de quatro a seis vezes.

A – Atende

Boa evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de sete a oito vezes.

S – Supera

Muito forte evidência da competência.

Competências Genéricas: Referem-se as competências que dizem respeito a todos os colaboradores.

Relacionamento – Capacidade de construir e manter relações de trabalho de forma construtiva e com a empatia adequada, sendo solícito e conciliando interesses em prol de resultados comuns, administrando possíveis conflitos, criando um bom ambiente de trabalho para os que estão ao seu redor.

Evidências Comportamentais:

1. Constrói e mantém relacionamentos de trabalho positivos e produtivos dentro e fora da empresa.
2. Desenvolve empatia, promove sinergia com colegas, administrando possíveis conflitos com diplomacia.
3. Relaciona-se e interage de forma construtiva, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, pessoas de outras áreas e clientes.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Comunicação – Capacidade de expressar suas ideias de forma clara e objetiva, utilizando os recursos disponíveis para transmitir informações e conhecimentos, além de realizar a escuta eficaz e garantir a compreensão das informações repassadas.

Evidências Comportamentais:

1. Expõe suas ideias de forma assertiva, tanto na fala quanto na escrita, personalizando seu estilo de comunicação de acordo com a situação e com o público.
2. Revela rapidez e facilidade em entender, interpretar e por prática instruções ou informações verbais e/ou escritas.
3. Sabe ouvir e demonstra atenção e respeito pelas opiniões dos demais, agindo com discrição e mantendo o sigilo.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Orientação para Resultados – Capacidade de vislumbrar os objetivos, articulando tempo, habilidades, energia e recursos para garantir que os resultados sejam atingidos com êxito dentro dos padrões de qualidade da organização, e dentro dos prazos estabelecidos.

Evidências Comportamentais:

1. Empenha-se na realização das ações e metas estabelecidas, comprometendo-se com os resultados e certificando-se que sua atuação esteja de acordo com os interesses e estratégias da organização.
2. Conserva uma posição ou plano de ação, empreendendo esforço/energia, mantendo concentração e foco no contratado.
3. Providencia as ações necessárias para cumprir metas, tarefas e prazos tendo postura ativa e ética.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Foco do Cliente – Capacidade para buscar e fortalecer o relacionamento com os clientes, identificando e antecipando suas necessidades e exigências, de forma a direcionar ações para atendê-los com excelência, agregando valores para a organização.

Evidências Comportamentais:

1. Sustenta uma postura de comprometimento com a excelência em atendimento ao cliente interno e externo, buscando constantemente superar suas expectativas.
2. Estabelece relacionamento de parceria e lealdade com os clientes, transmitindo confiabilidade, eficiência e ética.
3. Percebe e se antecipa as necessidades dos clientes, viabilizando com agilidade soluções e estratégias para atendê-los.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Estabilidade Emocional – Capacidade de manter o controle de suas emoções, canalizando-as de forma adequada ao ambiente, mesmo sob oscilação de prioridades que independem de seu julgamento, conseguindo manter um estado de equilíbrio entre a razão e a emoção.

Evidências Comportamentais:

1. Mantém-se constante e firme, com conduta adequada mesmo sob pressão, prosseguindo o objetivo proposto.
2. Utiliza a razão e o senso lógico para o entendimento das situações que se apresentam, sem interferências de suas emoções.
3. Seu desempenho profissional não sofre interferência de situações difíceis de sua vida pessoal.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Proatividade/Iniciativa – Capacidade de identificar e atuar pro ativamente sobre problemas e oportunidades sem necessidade de estímulos externos, agindo na busca de soluções e melhorias que promovam contribuição aos processos e ao negócio.

Evidências Comportamentais:

1. Age com iniciativa, buscando soluções e respostas sem prévia solicitação, Realiza suas atividades com esmero e empenha-se em desempenhar tarefas além de sua rotina no trabalho.
2. Evidencia visão de futuro, antecipando e sugerindo soluções de possíveis problemas.
3. Sugere e realiza mudanças em seu trabalho a fim de otimizar tempo e recursos.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Autodesenvolvimento – Capacidade de reconhecer suas potencialidades e dificuldades, possuindo disposição e comprometimento na busca por oportunidades para aplicação de seus talentos, atualização constante, aprendizagem contínua e busca de experiências que favoreçam seu desenvolvimento.

Evidências Comportamentais:

1. Busca aprimoramentos relevantes à organização e correlaciona o aprendizado para a melhoria da sua capacidade de trabalho, trazendo novas ideias e conceitos.
2. É autoconsciente e assume seu próprio desenvolvimento com esforço pessoal, refletindo sobre as consequências de suas decisões.
3. Reelabora experiências por meio da autoanálise e da reflexão sobre suas potencialidades e dificuldades, ponderando-as na execução de suas atividades.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado

() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Competências Funcionais: Referem-se as competências ao nível hierárquico de atuação.

Visão Sistêmica – Capacidade de visualizar a instituição como um todo, conhecendo seus processos, entendendo as perspectivas das diferentes áreas funcionais, a interdependência das áreas ou subsistemas, atuando de forma alinhada à Missão, Visão, Valores, Estratégias e Negócios organizacionais.

Evidências Comportamentais:

1. Visualiza processos institucionais como um todo, separando as etapas que os compõe, verificando o inter-relacionamento dessas partes e compreendendo as razões de estarem organizadas desta maneira.
2. Identifica possibilidade de melhorias ou mudanças em processos, percebendo qual é o impacto que isso terá em todas as áreas que se relacionam.
3. Possui conhecimento macro dos processos executados pelas áreas relacionados à sua área de atuação, buscando alinhá-los a missão, visão e valores, estratégias e negócio da empresa.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Planejamento – Capacidade para definir antecipadamente a execução de um trabalho de forma racional, alocando os recursos e estabelecendo as etapas necessárias para alcançar o resultado previsto e no tempo considerado.

Evidências Comportamentais:

1. Constrói planos de ação de acordo com os objetivos da instituição, estabelecendo prazos e prioridades para o atingimento das metas.
2. Executa as atividades conforme planejado/cronograma, buscando o melhor desempenho de suas ações.
3. Gerencia seu tempo, definindo as prioridades das atividades a fim de cumprir os prazos estabelecidos.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Gestão de Processos – Capacidade de avaliar periodicamente processos, identificando necessidade de adequações/aprimoramentos e soluções de melhorias, mudanças e otimização de procedimentos que promovam o progresso contínuo da organização.

Evidências Comportamentais:

1. Identifica e avalia oportunidades/necessidades de melhorias e inovações objetivando agregar valor ao produto e/ou processos internos.
2. Promove periodicamente revisões em atividades/processos procurando otimizá-los em prol de maior eficiência ou redução de custos.
3. Acompanha os indicadores operacionais de forma a promover modificações necessárias.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
 () 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Resolução de Problemas – Capacidade de analisar situações adversas utilizando a razão, coerência e o senso lógico para emitir parecer e soluções para superá-las.

Evidências Comportamentais:

1. É capaz de gerar alternativas viáveis/factíveis e que conduzam a resolução de um problema novo e inesperado, escolhendo a solução mais adequada ao tempo hábil.
2. Avalia e define soluções com maior compatibilidade ao problema, superando dificuldades na medida em que aparecem.
3. Analisa informações buscando identificar eventuais desvios e sugere soluções a fim de minimizar riscos.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
 () 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Flexibilidade – Capacidade de rever opinião/conceitos considerando ideias diferentes ou contrárias das próprias, demonstrando abertura para o novo, gerando um ambiente favorável a novas possibilidades.

Evidências Comportamentais:

1. Possui disponibilidade para receber novas ideias e críticas, modificando sua opinião e conduta quando percebe necessidade.
2. Flexibiliza seu comportamento a melhor forma para a execução das atividades.
3. Revê sua posição e altera atitudes frente a situações novas.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Selecione até três competências de destaque do avaliado:

Destaque: _____

Desenvolver: _____

Relacione as ações a serem realizadas de acordo com suas **potencialidades e ponto a desenvolver** listados acima:

Exposição / Prática (70% - desafios no trabalho)

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Relacionamento (20% - *feedback*, monitoria, consulta aos pares e liderança, *benchmarking*)

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Justifique a aplicação do treinamento formal em sua área de atuação: _____

Quais conhecimentos ou habilidades que atualmente são subutilizados, os quais deveriam ser melhor aproveitados?

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Outros Comentários: _____

ANEXO 3

Este formulário constitui a avaliação de desempenho do COLABORADOR - NÍVEL LIDERANÇA.

As informações coletadas serão de grande importância para o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional do colaborador.

- 1) Para uma análise produtiva desta avaliação, reflita sobre o comportamento do avaliado de forma objetiva e imparcial.
- 2) Use o período de 2012 para referenciar sua análise, evitando basear-se em fatos recentes ou anteriores a este período.
- 3) Estes dados servirão de base para o *feedback* ao avaliado. Para facilitar a explanação exemplifique com comportamentos do cotidiano de trabalho no espaço "comentários / exemplos".

No caso de dúvidas e sugestões solicite nosso apoio.

Agradecemos sua colaboração.

Capital Humano

Dados da Avaliação

Avaliado: _____

Cargo: _____

Área: _____

Chefia Imediata: _____

Diretoria: _____

ANÁLISE QUALITATIVA DE METAS

Consulte suas metas no PORTAL DO CAPITAL HUMANO

Acesso ao Sistema > Portal do Colaborador > Consulta Metas do Funcionário.

Qual o impacto do desempenho do colaborador com relação ao atingimento das metas do último período?

1. Insatisfatório 2. Abaixo do Esperado 3. Esperado

4. Acima do Esperado 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Quais foram as estratégias para o cumprimento das metas? _____

Quais foram os desafios e obstáculos ao cumprimento das metas? _____

Quais seriam as ações corretivas? _____

Relate contribuições e realizações significativas no último ano para a área de atuação e para a empresa que NÃO constavam no contrato de metas:

Relate brevemente a evolução do colaborador em relação ao Plano de Desenvolvimento Individual elaborado em 2011:

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

Utilize a seguinte escala para as questões a seguir:

N/A – Não Atende

Pouca evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência no máximo três vezes.

D – Em desenvolvimento

Alguma evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de quatro a seis vezes.

A – Atende

Boa evidência da competência.

Frequência: Em cada dez situações evidencia a competência de sete a oito vezes.

S – Supera

Muito forte evidência da competência.

Competências Genéricas: Referem-se as competências que competem à todos os colaboradores

Relacionamento – Capacidade de construir e manter relações de trabalho de forma construtiva e com a empatia adequada, sendo solícito e conciliando interesses em prol de resultados comuns, administrando possíveis conflitos, criando um bom ambiente de trabalho para os que estão ao seu redor.

Evidências Comportamentais:

1. Constrói e mantém relacionamentos de trabalho positivos e produtivos dentro e fora da empresa.
2. Desenvolve empatia, promove sinergia com colegas, administrando possíveis conflitos com diplomacia.
3. Relaciona-se e interage de forma construtiva, demonstrando consideração e respeito pelos colegas, pessoas de outras áreas e clientes.

() N/A – Não Atende

() D – Em Desenvolvimento

() A – Atende

() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Orientação para Resultados – Capacidade de vislumbrar os objetivos, articulando tempo, habilidades, energia e recursos para garantir que os resultados sejam atingidos com êxito dentro dos padrões de qualidade da organização, e dentro dos prazos estabelecidos.

Evidências Comportamentais:

1. Empenha-se na realização das ações e metas estabelecidas, comprometendo-se com os resultados e certificando-se que sua atuação esteja de acordo com os interesses e estratégias da organização.
2. Conserva uma posição ou plano de ação, empreendendo esforço/energia, mantendo concentração e foco no contratado.
3. Providencia as ações necessárias para cumprir metas, tarefas e prazos tendo postura ativa e ética.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado

() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Foco do Cliente – Capacidade para buscar e fortalecer o relacionamento com os clientes, identificando e antecipando suas necessidades e exigências, de forma a direcionar ações para atendê-los com excelência, agregando valores para a organização.

Evidências Comportamentais:

1. Sustenta uma postura de comprometimento com a excelência em atendimento ao cliente interno e externo, buscando constantemente superar suas expectativas.
2. Estabelece relacionamento de parceria e lealdade com os clientes, transmitindo confiabilidade, eficiência e ética.
3. Percebe e se antecipa as necessidades dos clientes, viabilizando com agilidade soluções e estratégias para atendê-los.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Estabilidade Emocional – Capacidade de manter o controle de suas emoções, canalizando-as de forma adequada ao ambiente, mesmo sob oscilação de prioridades que independem de seu julgamento, conseguindo manter um estado de equilíbrio entre a razão e a emoção.

Evidências Comportamentais:

1. Mantém-se constante e firme, com conduta adequada mesmo sob pressão, prosseguindo o objetivo proposto.
2. Utiliza a razão e o senso lógico para o entendimento das situações que se apresentam, sem interferências de suas emoções.
3. Seu desempenho profissional não sofre interferência de situações difíceis de sua vida pessoal.

() N/A – Não Atende
() D – Em Desenvolvimento
() A – Atende
() S – Supera

Comentários/Exemplos: _____

Proatividade/Iniciativa – Capacidade de identificar e atuar pro ativamente sobre problemas e oportunidades sem necessidade de estímulos externos, agindo na busca de soluções e melhorias que promovam contribuição aos processos e ao negócio.

Evidências Comportamentais:

1. Age com iniciativa, buscando soluções e respostas sem prévia solicitação, Realiza suas atividades com esmero e empenha-se em desempenhar tarefas além de sua rotina no trabalho.
2. Evidencia visão de futuro, antecipando e sugerindo soluções de possíveis problemas.
3. Sugere e realiza mudanças em seu trabalho a fim de otimizar tempo e recursos.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Autodesenvolvimento – Capacidade de reconhecer suas potencialidades e dificuldades, possuindo disposição e comprometimento na busca por oportunidades para aplicação de seus talentos, atualização constante, aprendizagem contínua e busca de experiências que favoreçam seu desenvolvimento.

Evidências Comportamentais:

1. Busca aprimoramentos relevantes à organização e correlaciona o aprendizado para a melhoria da sua capacidade de trabalho, trazendo novas ideias e conceitos.
2. É autoconsciente e assume seu próprio desenvolvimento com esforço pessoal, refletindo sobre as consequências de suas decisões.
3. Reelabora experiências por meio da autoanálise e da reflexão sobre suas potencialidades e dificuldades, ponderando-as na execução de suas atividades.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Competências Funcionais: Referem-se as competências ao nível hierárquico de atuação.

Visão Estratégica – Capacidade de visão global da empresa e do mercado, percebendo contextos de negócios, posicionando dados dentro de um referencial mais amplo, refletindo sobre pressupostos teórico-práticos, examinando fatos e englobando detalhes significativos de forma alinhada aos valores e objetivos estratégicos da organização.

Evidências Comportamentais:

1. Realiza análise constante em relação ao mercado, identificando ameaças e pontos fortes da estratégia de negócios.
2. Assume responsabilidades e mobiliza os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional atuando de maneira alinhada ao planejamento estratégico.
3. Relaciona-se institucionalmente com o mercado buscando um diferencial e oportunidades de novos negócios.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Planejamento Estratégico – Capacidade de identificar, planejar e coordenar a implementação de instrumentos de gestão, criando trilhas de ação e desdobramento de metas alinhadas à estratégia de negócio, visando o desenvolvimento e o crescimento ordenado da organização.

Evidências Comportamentais:

1. Constrói planos de ação de acordo com os objetivos da instituição, estabelecendo prazos e prioridades para o atingimento das metas.
2. Executa as atividades conforme planejado/cronograma, buscando o melhor desempenho de suas ações.
3. Gerencia seu tempo, definindo as prioridades das atividades a fim de cumprir os prazos estabelecidos.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Gestão de Pessoas – Capacidade de inspirar e mobilizar as pessoas a alcançar os objetivos organizacionais, compartilhando informações e conhecimentos, delegando atribuições e proporcionando autonomia e os recursos necessários, estimulando o crescimento e autodesenvolvimento, dentro de um clima de motivação e moral elevados.

Evidências Comportamentais:

1. Lidera, inspira e desenvolve pessoas, identificando talentos e delegando atribuições de acordo com as habilidades, competências e maturidade de seus subordinados, administrando conflitos, estimulando as forças e minimizando as fraquezas.
2. Transmite conhecimentos e estimula o autodesenvolvimento dos integrantes, identificando necessidades de treino/reciclagem da equipe, estabelecendo padrões de desempenho para assumirem maiores responsabilidades.
3. Estabelece objetivos para sua equipe alinhados às estratégias e às metas de negócios, reconhecendo os resultados alcançados, orientando-os para novos desafios e preparando-os para sucessão.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
() 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Tomada de Decisão – Capacidade de analisar e escolher a melhor alternativa para a resolução de determinada situação, dentro do período ideal, baseando-se em dados e fatos, considerando oportunidades e assumindo riscos e, de forma segura e firme, promovendo clima de credibilidade e confiança.

Evidências Comportamentais:

1. Estuda e define situações críticas com agilidade, percebe o impacto e as implicações de decisões sobre os outros componentes da organização, focando o melhor resultado para os envolvidos.
2. Analisa informações relevantes e soluções sugeridas pela equipe para definir a melhor estratégia a ser tomada de acordo com os objetivos da empresa, assumindo possíveis riscos inerentes à decisão.
3. Toma decisões de alta qualidade, oportunas, alinhadas ao negócio e com profundidade de análise, evidenciando segurança na tomada de decisão.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
 () 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Resiliência – Capacidade de recuperar-se perante adversidades ou resistir à pressão de situações adversas, ultrapassando-as e retornando ao seu natural sem sofrer prejuízo de seu estado emocional, agindo positivamente e desenvolvendo recursos para soluções criativas de superação.

Evidências Comportamentais:

1. Sabe administrar situações extremas sem desmotivar-se e mantém a sinergia da equipe.
2. Possui recuperação imediata em situações adversas, transformando possíveis dificuldades em resultados positivos.
3. Concentra energia na consecução dos objetivos de maneira contínua e sustentada, mesmo diante de dificuldade ou de crenças pessoais.

() 1. Insatisfatório () 2. Abaixo do Esperado () 3. Esperado
 () 4. Acima do Esperado () 5. Excepcional

Comentários/Exemplos: _____

Selecione até três competências de destaque do avaliado:

Destaque: _____

Desenvolver: _____

Relacione as ações a serem realizadas de acordo com suas **potencialidades e pontos a desenvolver** listados acima.

Exposição / Prática (70% - desafios no trabalho):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Relacionamento (20% - *feedback*, monitoria, consulta aos pares e liderança, *benchmarking*):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Treinamento Formal (10%):

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Justifique a aplicação do treinamento formal em sua área de atuação:

Quais conhecimentos ou habilidades que atualmente são subutilizados, os quais deveriam ser melhor aproveitados?

O que? _____

Como? _____

Quando? _____

Outros comentários: _____