

# GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO ELEMENTO VIABILIZADOR DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E DE PRODUÇÃO

**Cristina Lourenço Ubeda**

Departamento de Engenharia de Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos–  
USP  
Av. Trabalhador São-carlense, 400 – Cep 13566-590 – São Carlos - SP

**Fernando César Almada Santos**

Departamento de Engenharia de Engenharia de Produção - Escola de Engenharia de São Carlos–  
USP  
Av. Trabalhador São-carlense, 400 – Cep 13566-590 – São Carlos - SP

## *Abstract*

This paper aims at highlighting the importance of performance evaluation as a fundamental element for the strategic human resource management. The stages of human resource management are presented in order to emphasise the linking between the performance management and the identification of individual and organisational competences with the management of company strategies. Within them, the manufacturing strategy consists of formulating competitive priorities and strategic objectives, as well as conceiving the criteria and standards used during the performance evaluation. The performance evaluation is also analysed in its organisational and human aspects.

*keywords: performance evaluation, company strategies, manufacturing strategy.*

## INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos caminha para a gestão de estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001; MARRAS, 2000; FLEURY & FLEURY, 2000; SANTOS, 1999; CHIAVENATTO, 1994).

Com base na administração científica, durante a seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuram aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, tais como a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo.

Para FLEURY & FLEURY (2000, p.64), a década de 90 destacou-se pelo alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais,

incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.

Desta forma, o desempenho da organização é influenciado pelas competências dos seus funcionários. A competência humana aliada a outros recursos empresariais, dá origem e sustentação à competência organizacional. A participação dos funcionários no processo de gestão de desempenho, expondo suas expectativas, motivações e também percepções a respeito de seu superior e da estratégia de negócios da empresa é fundamental para o sucesso empresarial.

## **EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A função de recursos humanos, ao longo do tempo, desloca-se da gestão centralizada na alta gerência para a gestão de negócios, assim, passa a gerenciar a complexidade e as mudanças e a reestruturar a organização para melhorar seu desempenho, ao mesmo tempo em que proporciona aos funcionários condições para se adequarem a esta nova gestão estratégica.

Segundo MESHOUAM & BAIRD (1987), surge então uma nova perspectiva em gestão de recursos humanos, que explica como as organizações estão mudando e como a gestão de recursos humanos pode *proativamente* antecipar e responder às suas necessidades. Esses autores também mostram a evolução da gestão de recursos humanos em quatro principais movimentos.

Durante as décadas de 60 e 70, a primeira tendência de gestão de recursos humanos sofre uma grande pressão sobre a área de pessoal vinda de fora da organização, pela busca de iguais oportunidades, segurança e programas de responsabilidade social. A função de recursos humanos fornece serviços vitais ao negócio, mas quanto mais externamente envolvida menos ligada com a essência da própria empresa.

Uma segunda tendência leva a função de recursos humanos para mais longe do negócio. Esta se tornou uma profissão especializada orientada pelo estudo de suas disciplinas. Os profissionais de recursos humanos preocupam-se apenas em fornecer programas, ferramentas e técnicas relativas às suas áreas de especialização, sem se focar nas necessidades globais do negócio.

Uma terceira tendência emerge quando as organizações tentaram preencher a lacuna entre profissionais especializados da função de recursos humanos e os gerentes de linha. Os gerentes de linha podem contribuir significativamente se interagirem com a área de recursos humanos, mas usualmente vêem suas tarefas relativas ao pessoal prioritariamente como pequenas e isoladas ao longo do caminho de suas carreiras, não tendo assim um comprometimento para melhorar a gestão de recursos humanos.

Atualmente, a última tendência indica muitos profissionais e gerentes reconhecendo a necessidade de práticas de gestão de recursos humanos baseados no negócio (SCHULER & JACKSON, 1995). A crescente complexidade, as mudanças nas tecnologias, os altos níveis de competição e a necessidade por flexibilidade fazem das pessoas um recurso ainda mais importante.

Diferentemente dos anos anteriores, a pressão por boas práticas de recursos humanos vem de dentro da organização. Para construir uma gestão estratégica de recursos humanos é necessária a compreensão tanto da missão quanto da visão da organização.

À medida que as organizações crescem e se desenvolvem suas necessidades de gestão de recursos humanos modificam-se. Para que a gestão de recursos humanos seja efetiva é necessário que ela cresça junto com a organização. Uma adequação externa da gestão de recursos humanos deve ser mantida, ao mesmo tempo em que, os componentes internos dos programas de gestão de recursos humanos, os subsistemas e as práticas também consigam ser eficientemente organizados para que forneçam apoio uns aos outros (Quadro 1).

ESTÁGIO	GERENCIAMENTO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
INICIAÇÃO	Isolada, informal e freqüentemente nenhuma.
CRESCIMENTO FUNCIONAL	Realizada pelo gerente de recursos humanos. Programas direcionados ao gerenciamento do conflito entre sub-funções de recursos humanos.
CRESCIMENTO CONTROLADO	Realizada pelo executivo de recursos humanos. Orientação pelos negócios, pelos controles, pelas medidas de desempenho e metas.
INTEGRAÇÃO FUNCIONAL	Orientação funcional e pelas metas das unidades de negócios. Planejamento de longo prazo. Relações de colaboração entre linha e área de recursos humanos.
INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA	Orientação pela empresa, consistente e integrada com a direção estratégica dos negócios.

QUADRO 1 - Estágios da gestão de recursos humanos  
(MESHOUAM & BAIRD, 1987, p.488)

Para MESHOUAM & BAIRD (1987), gestão de recursos humanos está vivendo no passado. Práticas e procedimentos têm sido historicamente desenvolvidos a partir de experiências em que respondem a pressões e necessidades das organizações e têm estado sempre atrasados. A função de recursos humanos, para possibilitar o sucesso das organizações, deve ser capaz de se antecipar e se preparar para as necessidades futuras do gerenciamento estratégico.

Isto só será possível quando a empresa buscar conhecer sua essência, isto é, sua verdadeira competência organizacional, representada pelas competências humanas individuais e pelos recursos disponíveis para a consecução de seus objetivos estratégicos.

Um dos importantes aspectos desta conscientização de recursos humanos no planejamento estratégico é a formação de competências (Figura 1).

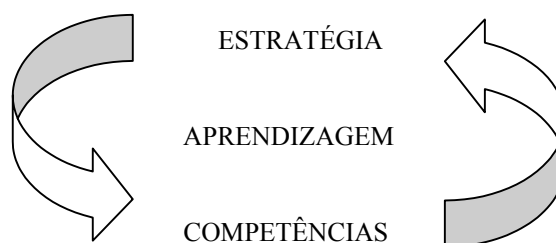


FIGURA 1 – Construção das competências e da estratégia por meio da aprendizagem  
FLEURY & FLEURY (2000, p17).

### COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS

Em nível amplo, PRAHALAD & HAMEL (1990) definiram o conceito de *core competence* como um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permita uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes.

A competência essencial da empresa é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades e competências individuais nos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva porque deve ser única e contribuir para o valor percebido pelo cliente e não ser facilmente copiada pela concorrência.

A construção do futuro da empresa baseia-se na competência essencial a fim de que sua estratégia organizacional possa reinventar seu mercado, criando e dominando as oportunidades emergentes.

Um modelo integrado de recursos humanos com a estratégia de negócios utiliza competências individuais como referência para outras funções e instrumentos de gestão de

recursos humanos, apontando estratégias e mecanismos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e recompensa.

Assim, a identificação da competência organizacional fornece ótimos subsídios para definirem as estratégias e as potencialidades da empresa. Ao mesmo tempo viabiliza uma gestão de pessoas mais eficiente e coerentes baseada na obtenção dos resultados propostos.

Trazendo o conceito de competência para o nível individual, constata-se que as potencialidades e atitudes do funcionário são influenciadas pelas competências da organização.

Desta forma, diagnósticos de competências tornam-se *inputs* para a gestão de desempenho de pessoas e para a implementação de ações de desenvolvimento, treinamento e reciclagem de processos ou políticas internas da empresa.

A gestão de desempenho tem seu primeiro destaque com as avaliações de desempenho propostas pela administração científica, sendo feita uma observação direta do trabalhador e do seu processo de trabalho, e depois avaliam-se os dados colhidos para então de interferir na realização do trabalho.

Esta avaliação de desempenho evolui deste modelo de *mão única*, pois somente o chefe analisa seus subordinados a fim de identificar as competências necessárias a cada cargo, para a avaliação de *mão dupla*, em que chefe e subordinados avaliam se reciprocamente discutindo o desempenho do trabalho em termos de metas e resultados. Chega-se no que hoje é conhecido como avaliação 360 graus, que propõe a utilização de múltiplas fontes inserindo a dimensão de equipe e de contexto organizacional na gestão de desempenho.

Segundo REIS (2000, p.11), a avaliação 360 graus constitui uma técnica na qual os participantes do programa recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Tendo como objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades de liderança demandados pela organização que os utilizam.

A gestão de desempenho baseada nesta avaliação sistêmica leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas na empresa como um todo.

A gestão de desempenho baseia-se nas competências organizacionais que influenciam diretamente as competências individuais necessárias à realização das tarefas e dos processos internos e que são percebidos pelas avaliações de desempenho. Conseqüentemente, o *feedback* dos dados levantados por esta avaliação permitirá a reciclagem das estratégias e das competências de toda a organização (Figura 2).

A avaliação de desempenho tradicional apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influem na consecução dos resultados.

Como nova abordagem, a gestão de desempenho integra-se a um processo estratégico maior de gestão de pessoas, porque permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos corrigindo os desvios para dar *sustentabilidade* às competências da organização.

Logo, a gestão de desempenho por competências enfoca essencialmente, o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional (SANTOS, 1999, p.25).

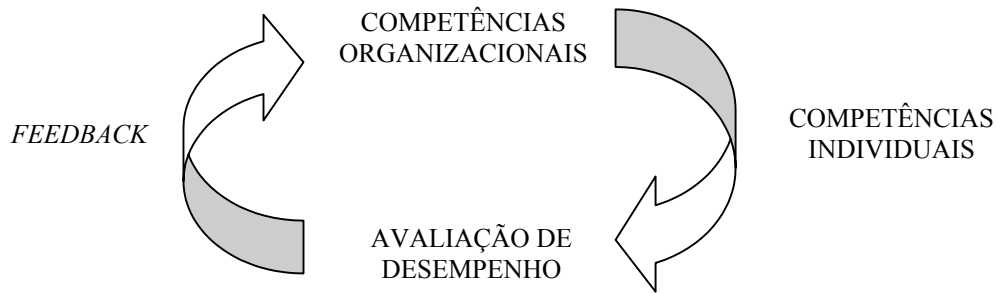


FIGURA 2 – Abordagem estratégica da gestão de desempenho.

Desta forma, a gestão de desempenho por competências, na sua concepção *holística*, interfere diretamente no bom desempenho futuro de seus recursos humanos (empregados, gerentes e diretores). Ela considera atitudes, valores, características pessoais e relações em equipes e não apenas os conhecimentos e as habilidades para a realização do trabalho.

MARTINS (1999, p.64) ratifica os conceitos deste trabalho, afirmando que o processo de gestão de desempenho é o meio pelo qual a empresa administra seu desempenho de acordo com as estratégias corporativa e funcional. No centro do processo de gestão do desempenho está o sistema de medição de desempenho que integra todas as informações dos sistemas relevantes – revisão e desenvolvimento de estratégia, contabilidade gerencial, administração por objetivos, medidas de desempenho não-financeiras formais e informais, esquemas de incentivos/bônus e avaliações de desempenho individual.

### ASPECTOS ORGANIZACIONAIS E HUMANOS DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Com base na gestão estratégica de recursos humanos, a gestão de desempenho destaca-se como uma tecnologia importante para a identificação das competências das empresas, tanto organizacionais como individuais.

A gestão de desempenho envolve variáveis diretamente ligadas à gestão estratégica de recursos humanos, é muito mais que a simples avaliação de desempenho, porque ao avaliar o desempenho do empregado, a empresa compromete-se em analisar os resultados e aperfeiçoá-los com base nos dados levantados.

A gestão de desempenho tem como principais objetivos:

- orientar decisões gerenciais sobre a necessidade de se disponibilizar de recursos e meios para a consecução do trabalho, bem como sobre as necessidades de treinamentos dos empregados;
- planejar as atividades dos empregados e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos da empresas;
- premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir empregados.

Assim, conclui-se que, a gestão de desempenho influi diretamente sobre questões estratégicas da empresa como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreiras e recompensas e remuneração.

Por isto, toda a empresa que busca a competitividade e a permanência no mercado tem se importado com a gestão de desempenho de competências, como função estratégica, uma vez que esta permite a reciclagem de seus processos, atividades e procedimentos pessoais.

A gestão de desempenho tem se preocupado em cumprir o seguinte ciclo:

- identificação do que é esperado do empregado;

- determinação de como o produto deve ser apresentado;
- o *feedback* do processo; a gerência poderá sistematizar seus processos e atividades, em como suas políticas e normas internas.

A gestão de desempenho só tem sentido como meio de fornecimento de informações para outros sistemas e processos de trabalho de empresa e deve ser encarada de forma *holística*. Para tanto, antes de qualquer coisa, a empresa deve estabelecer qual a sua missão e quais as suas competências organizacionais e, principalmente, as respectivas competências individuais.

“Muito mais que uma metodologia de administração e desenvolvimento de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um produto de relações sociais específicas, derivadas de estruturas sociais também específicas e, portanto, incorpora não apenas aspectos administrativos (o que, quem, quando, para que e como avaliar) e econômicos, mas também valores culturais, psicológicos e éticos que permeiam as relações de trabalho” (GUIMARÃES *et al.*, 1999, p. 85).

### COMPETÊNCIAS E SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Quando a gestão de desempenho está integrada com a estratégia da empresa, é possível verificar a relação entre a identificação de competências pessoais e os principais subsistemas de recursos humanos:

- recrutamento e seleção. A partir das competências individuais necessárias a cada cargo identificadas pela avaliação de desempenho, é possível saber com base em que requisitos recrutar, e onde recrutar, internamente ou externamente;
- treinamento e desenvolvimento. Através do *feedback* dos resultados e dos dados da avaliação de desempenho, os supervisores e os empregados podem identificar quais as habilidades e conhecimentos necessários às atividades desenvolvidas, e quais as necessidades de treinamento para a melhoria dos processos de trabalho. O desenvolvimento pessoal num contexto organizacional requer esforços combinados do indivíduo - aspirações e motivações- e da organização gerando oportunidades e estímulos ao desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso da organização;
- gestão de carreira, recompensas e remuneração. Ao se avaliar um desempenho compatível com o esperado, é de se esperar uma recompensa por tal fato. Estas recompensas podem ser pautadas pelos resultados e metas atingidas, pelo conhecimento adquirido ou pelo comportamento relacionado com a cultura organizacional. Quando a empresa opta pelo recrutamento interno, ela já está privilegiando sua gestão de carreira, dando oportunidade do empregado ser reconhecido pelo seu bom desempenho. Geralmente, as empresas adotam um sistema de recompensas baseado na remuneração por resultados, distribuindo lucros ou até possibilitando participação acionária.

### A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE DESEMPENHO PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Todas áreas associadas à Engenharia de Produção têm se preocupado em atender às demandas do mercado por meio do estabelecimento de prioridades competitivas em custo, qualidade, desempenho de entregas e flexibilidade (PIRES, 1995, p.51-71).

Vê-se então, que assim como a área de recursos humanos, as áreas da organização relacionadas à Engenharia de Produção, tais como desenvolvimento de produtos e processos, qualidade e logística, estão se envolvendo cada vez mais com a formulação da estratégias, com a identificação de competências e, conseqüentemente, com gestão de desempenho e *feedback*.

Segundo KAPLAN & NORTON (1997, p.264), “deve-se então criar um sistema de *feedback* estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da unidade de negócios. As relações de causa e efeito incorporadas ao *balanced scorecard* permitem que os executivos estabeleçam metas de curto prazo refletindo suas melhores estimativas sobre deficiências e impactos entre mudanças nos vetores de desempenho e mudanças correlatas em uma ou mais medidas de resultado”. Observa-se que *balanced scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Assim, tanto os objetivos de desempenho das subáreas da Engenharia de Produção (Quadro 2), como as quatro perspectivas do desempenho destas subáreas merecem atenção por parte de acadêmicos e gerentes.

QUADRO 2 - Indicadores de desempenho das subáreas da Engenharia de Produção (adaptado de COOPERS & LYBRAND, 1996, p.170)

FUNÇÃO	INDICADOR DE DESEMPENHO
engenharia de produto e de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>mix</i> de produtos;</li> <li>• introdução de novos produtos;</li> <li>• introdução de novos serviços;</li> <li>• inovações em processos.</li> </ul>
qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• índices de conformidade de matérias-primas, de produção e dos produtos finais;</li> <li>• nível de reprocesso e de retrabalho.</li> </ul>
logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nível de atendimento de pedidos;</li> <li>• pontualidade da entrega;</li> <li>• custos de distribuição;</li> <li>• <i>lead time</i> de atendimento;</li> <li>• giro do inventário;</li> <li>• precisão da informação de estoques;</li> <li>• confiabilidade da informação logística;</li> <li>• nível de inventário em processo.</li> </ul>

A busca das organizações por novas capacidades estratégicas em Engenharia de Produção, para assegurar seu sucesso competitivo, ressalta ainda mais a importância da gestão de desempenho das suas subáreas por meio da identificação de competências e da gestão do desempenho para a construção da estratégia de empresariais.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta revisão do tema apresentado, pode-se concluir que a gestão estratégica de desempenho constitui em uma importante tecnologia da gestão estratégica de recursos humanos, uma vez que possibilita a identificação das competências humanas que dão sustentação às competências essenciais da organização.

A gestão de desempenho orienta os gerentes quanto às necessidades de recursos e de treinamento para a realização de seus processos e de suas atividades, bem como, norteia a organização quanto às suas políticas e diretrizes estratégicas .

Em particular, segundo REIS (2000), a avaliação 360 graus possibilita *inputs* que permitem identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias individuais, a partir de percepções de vários ângulos: pares, subordinados, clientes e fornecedores internos. E mais do que isto possibilita a reflexão entre suas próprias percepções e de outras pessoas envolvidas no processo, podendo ter como consequência uma modificação de atitudes e comportamentos dentro e fora da organização.

O diagnóstico das competências essenciais da empresa é crucial para que haja integração entre o planejamento, acompanhamento, avaliação de desempenho, *feedback* dos dados levantados e reciclagem dos processos da organização.

É justamente este *feedback*, quando bem gerido, que faz a diferença, não só pela identificação das competências individuais necessárias a cada atividade, mas pela possibilidade de compartilhar o crescimento profissional com as inovações e estratégias competitivas da empresa.

O *feedback* aliado à estratégia da produção possibilita uma maior integração entre todas as áreas da organização. A partir deste trabalho, desenvolver-se-ão estudos que buscam uma maior compreensão do relacionamento entre a gestão de desempenho e a estratégia de produção, assim como a realização de estudos de natureza empírica.

## BIBLIOGRAFIA

- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo? *Revista da Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.
- CHIAVENATTO, I. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo, Atlas, 1996.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J. S. S.; LOURENÇO, R. L. R. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. *Revista da Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul/set. 1999,.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINS, R. A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1999.
- MESHOULAM, I.; BAIRD, L. – Proactive human resource management. *Human Resource Management*, v. 26, n. 4, p. 483-502, Winter 1987.
- PIRES, S. R. I. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba: Universidade Metodista de Piracicaba, 1995.
- REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- SANTOS, F. C. A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management. In: MINER, J. B.; CRANE, D. P., coords. *Advances in the practice, theory and research of strategic human resource management*. New York: Harper Collins, 1995.