



**ANDRE FREITAS**  
Gestão de Pessoas e Processos

# Gestão de Pessoas por Competências<sup>1</sup>

Gestão do Desempenho com Base em Competências

Autor: ANDRÉ FREITAS

[www.alfreitas.com.br](http://www.alfreitas.com.br)

<https://www.linkedin.com/in/alfreitas/>

jul-2021

---

<sup>1</sup> Metodologia registrada na Biblioteca Nacional sob no. 732.374, Livro: 1.418, Folha 69



# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>2</b>
<b>1 Gestão de Pessoas e a Estratégia Organizacional</b>	<b>3</b>
<b>2 Gestão de Pessoas por Competências</b>	<b>4</b>
<b>2.1 O que é Competência</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Classificação das competências</b>	<b>5</b>
<b>3 Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGC)</b>	<b>6</b>
<b>3.1 Matriz de Competências</b>	<b>7</b>
<b>3.2 Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)</b>	<b>7</b>
<b>3.3 Banco de Talentos (BDT)</b>	<b>7</b>
<b>3.4 Recrutamento e Seleção por Competências (R&amp;SC)</b>	<b>7</b>
<b>3.5 Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC)</b>	<b>7</b>
<b>Considerações finais</b>	<b>10</b>
<b>Referências</b>	<b>11</b>
<b>Quem é André Freitas</b>	<b>11</b>
<b>Anexo 1 – Exemplo de Matriz de Competências</b>	<b>12</b>
<b>Anexo 2 – Um caso real</b>	<b>14</b>



## INTRODUÇÃO

Novos paradigmas nos desafiam constantemente (inteligência artificial, *learning machine*, dinheiro sem dinheiro (*bit coins*, transações P2P, Pix...), carros autônomos, *blockchain* etc.) Isso no campo da tecnologia, já no contexto dos relacionamentos humanos as redes sociais, EAD, ICM (interação cérebro-máquina<sup>2</sup>), relacionamentos à distância etc. ao mesmo tempo aproximam e distanciam as pessoas, gerando um nível de incerteza nunca antes experimentado pelas organizações. Essa pressão tem chamando a atenção dos gestores para a Gestão de Pessoas e, mais especificamente, para a Gestão por Competências como uma resposta estratégica a esses desafios, afinal, quem consegue os resultados são as pessoas. Porém, algumas perguntas incomodam: como implementar, na prática, a Gestão por Competências? Os conceitos e técnicas propagados estão maduros e se aplicam a qualquer tipo de empresa? Não se trata de mais um modismo, uma técnica antiga com nova roupagem? Como medir competências? É possível conectar claramente competências com resultados operacionais e financeiros?

O texto aqui exposto pretende uma primeira aproximação a essas questões ao abordar aspectos metodológicos e práticos da implementação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (Metodologia SGC) que propõe provocar uma mudança de orientação da antiga "função RH", baseada principalmente em tarefas e controles (sustentada pelo antigo modelo de Departamento de Pessoal, o "DP" das administrações tradicionais), para uma atuação sistêmica que privilegie o desenvolvimento profissional das pessoas e a medição de sua performance. Essa nova orientação considera que as pessoas não são meros recursos (humanos), mas sim elementos impulsionadores da inteligência organizacional.

A metodologia SGC parte da comparação das competências requeridas (necessárias ao bom desempenho de um determinado conjunto de processos de trabalho), registradas nas Matrizes de Competências (MDC), com as competências evidenciadas (apresentadas pelos colaboradores), a fim de gerar a relação das lacunas ou gaps de competências, ou seja, competências requeridas, mas não desenvolvidas. Em outra frente, a comparação entre o resultado esperado e o resultado atingido mostra realizações superiores ou inferiores ao requerido. A análise das competências (análise qualitativa) e dos resultados (análise quantitativa) das pessoas, por meio do processo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC), mostrando faltas e excessos, necessidades e potencialidades, norteia a elaboração de Planos de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC) individuais, setoriais e organizacionais, que, por sua vez, orientam processos de capacitação, movimentações internas ou mesmo de Recrutamento e Seleção com Base em Competências (R&SC), mais ajustados às estratégias organizacionais. O resultado desse processo, registrado no Banco de

---

<sup>2</sup> Ver NICOLELIS (2011) p. 317



Talentos (BDT), se constitui em excepcional ferramenta de gestão dos diversos talentos encobertos pelo cotidiano do trabalho. Em outras palavras, a adoção e a implementação da metodologia SGC, como já experimentado por diversas organizações, públicas e privadas, possibilita descobrir **“a pessoa certa para lugar certo”** com evidente otimização da utilização dos recursos materiais e financeiros, além da melhoria do ambiente de trabalho e, por consequência, do bem-estar geral. Pessoas felizes conseguem melhores resultados.

## 1 Gestão de Pessoas e a Estratégia Organizacional

O atual panorama faz com que as empresas revejam suas prioridades, redirecionem seus projetos e repensem suas estratégias. Nesses momentos, normalmente, os gestores pensam em cortar gastos e, claro, isso faz todo sentido. Porém, há um aspecto importante que nem sempre é considerado. É que a utilização dos recursos (que provocam gastos) é determinada pelo modo como as pessoas realizam suas atividades cotidianas. Não é novidade que as pessoas podem trazer ganhos e economias mas, em muitas empresas, ainda falta a disposição estratégica de incluir a gestão das pessoas no lado certo da equação, por entenderem que “gerenciar pessoas é trabalho do RH” e que “o RH é custo”. Pensando assim, focam exclusivamente em fluxo de caixa, corte de despesas etc. ou seja, ao Fator Humano nem sempre é dada a importância estratégica devida.

É interessante notar que essa lacuna é observada inclusive na maioria das metodologias de gestão em uso. Grande parte delas mostra uma sistematização de conceitos, mas pouco abordam a respeito dos aspectos comportamentais necessários para colocá-las em prática. No máximo relacionam algumas características genéricas (liderança, negociação etc.). Entende-se que não adianta ter processos de trabalho otimizados se as pessoas responsáveis não possuírem o perfil técnico e comportamental requerido, bem como a disposição para realizá-los.

O RH não é custo e gerenciar pessoas é o trabalho do gestor, não do “RH”. Esse olhar destaca a importância que a Gestão de Pessoas tem como uma resposta estratégica aos desafios financeiros e mercadológicos. Mas, será possível conectar claramente tema tão subjetivo quanto “Gestão de Pessoas” com os resultados operacionais dos processos e, claro, financeiros? A experiência mostra que sim. Contudo, é necessário trabalhar com uma metodologia robusta, mas suficientemente flexível, que faça a conexão clara entre as competências profissionais requeridas, os processos de trabalho e seus resultados. Tudo isso sob princípios gerais que mostrem claramente o que a organização espera e o que oferece a seus colaboradores, explicitados em uma Política de Gestão de Pessoas.

### Uma Política de Gestão de Pessoas

Uma Política de Gestão de Pessoas normalmente é uma “carta de intenções”



onde a organização especifica, de forma clara e sem ambiguidades, suas orientações quanto à atração, desenvolvimento, retenção e desligamento de talentos, a fim de alinhar as ações operacionais de Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais. Essa providência é importante para colocar a Gestão de Pessoas no mesmo nível de importância estratégica que as demais atividades da organização, inclusive as atividades finalísticas.

## 2 Gestão de Pessoas por Competências

A essência da metodologia SGC é o novo peso atribuído ao “desenvolvimento profissional” em relação ao “controle de pessoal”.

Duas convicções orientam essa metodologia:

1. “quem faz a gestão de pessoas é o gestor”, ou seja, o gestor, em essência, é um “gestor de pessoas”;
2. “se queremos provocar o desenvolvimento profissional devemos medir”.

A metodologia SGC propõe aplicar métodos apropriados de medição, para escalonar o perfil profissional das pessoas e lidar de uma maneira um pouco mais precisa com os aspectos subjetivos (sempre presentes quando se lida com pessoas) e planejar com maior exatidão o desenvolvimento profissional. Aspectos subjetivos sempre existirão, o desafio é aproveitá-los e não os ignorar.

### 2.1 O que é Competência

Mas... o que é competência? A maioria dos autores define competência como a combinação sinérgica de “conhecimentos, habilidades e atitudes” (o famoso CHA). Essa definição é conceitualmente correta, mas pouco prática quando se quer aplicar algum critério de medição e análise, como é a proposta da metodologia SGC. Essa metodologia segue a linha defendida por autores franceses (Le Boterf e Zarifian por exemplo). Le Boterf, associa competência àquilo que a pessoa realiza no trabalho. Com relação a esse autor, Joel Dutra (2004, p 34) afirma que *“Para Le Boterf, por exemplo, competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo, de recursos etc. Nessa abordagem, portanto, podemos falar de competência apenas quando há **competência em ação...**”* (grifo nosso).

A metodologia SGC considera chave a expressão “colocar em prática” mencionada por Le Boterf, pois “colocar em prática” significa tangibilizar, significa possibilitar a medição para acompanhar e estabelecer programas de desenvolvimento profissional. O fato de a pessoa possuir determinado conjunto de



conhecimentos, habilidades e atitudes não garante que as tarefas sob sua responsabilidade sejam realizadas com eficiência e com eficácia. O que garante a eficácia é COMO a pessoa realiza (tangibiliza) suas atividades, diante dos desafios impostos pelo meio (o contexto também é importante).

Vejam os então o significado adotado na metodologia SGC para cada um desses conceitos:

- a) **conhecimento:** domínio teórico de um assunto, de uma arte, de uma ciência ou de uma técnica, obtido por meio de cursos, treinamentos, ou pela experiência pessoal;
- b) **habilidade:** capacidade de utilizar e de colocar em prática determinados conhecimentos;
- c) **atitude:** posição assumida pelo indivíduo perante um estímulo externo, ou “estado de disponibilidade psicofísica marcado pela experiência e que exerce influência direta e dinâmica no comportamento”.<sup>3</sup>

Conseguimos avaliar o conhecimento e a habilidade de uma pessoa, mas a atitude, por ser um estado interno, não. Então, como fazer? Como medir competências se a atitude está relacionada aos aspectos internos do indivíduo (sua intenção)? Simples, se a atitude “exerce influência direta e dinâmica no comportamento”, podemos analisar a atitude por meio do comportamento observado. Na metodologia SGC, comportamento assume o seguinte significado:

- d) **Comportamento:** maneira pela qual o indivíduo reage perante um estímulo externo, ou atitude manifesta que envolve habilidade e traços de personalidade, diretamente relacionada com o querer e com a ação.

Portanto, na metodologia SGC, competência é definida como:

**“combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e comportamentos, que confere ao indivíduo a possibilidade de desempenhar determinado conjunto de tarefas (processos de trabalho) com eficiência e eficácia, dentro de determinado contexto”.**

## 2.2 Classificação das competências

Pode-se dizer que existem dois tipos básicos de competências: as organizacionais e as profissionais. Neste texto são abordadas apenas as competências profissionais (individuais).

Na metodologia SGC as competências profissionais estão divididas em cinco classes (Figura 1):

<sup>3</sup> Dicionário eletrônico Houaiss da língua portuguesa 1.0 – 2009.

- Formação acadêmica;
- Experiência profissional;
- Conhecimentos;
- Habilidades; e
- Comportamentos.

que, por sua vez, são qualificadas como:

- Requeridas (atributos de competências necessários); e
- Evidenciadas (atributos de competências possuídos pelo colaborador).

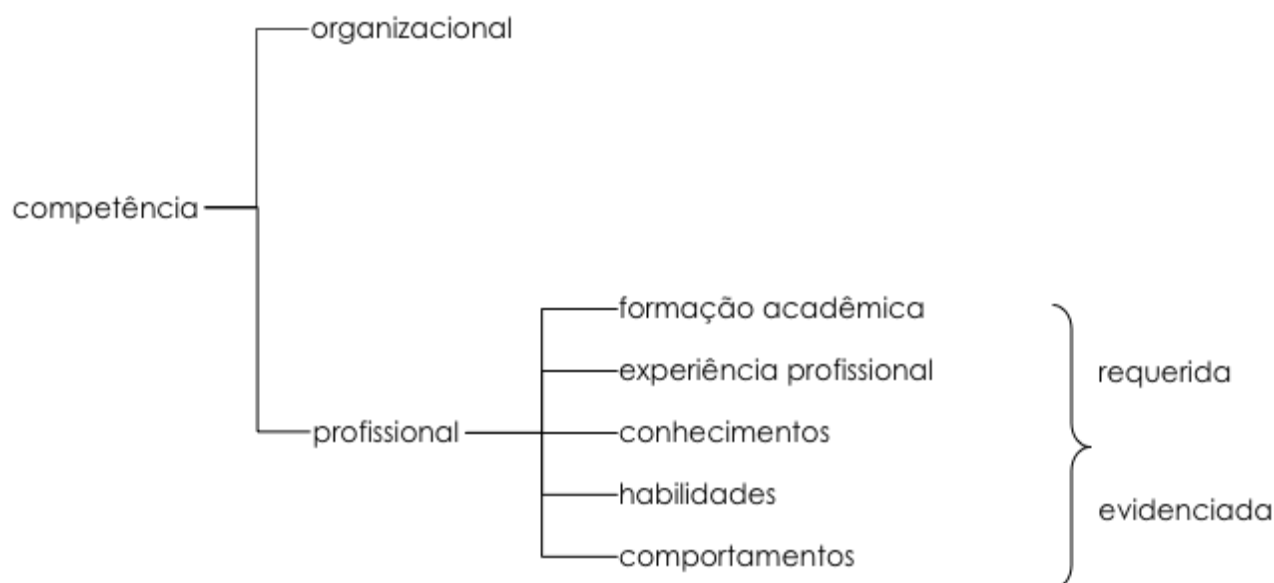


Figura 1 - Classificação das Competências

### 3 Sistema de Gestão de Pessoas por Competências (SGC)

A metodologia SGC é a base conceitual de um sistema, ajustável a cada contexto organizacional, composto de cinco subsistemas, inter-relacionados e interdependentes, mencionados a seguir, que são estruturados de acordo com três focos: peçoas/equipes, realizando certos processos de trabalho em determinadas unidades organizacionais.

1. Matriz de Competências (MDC);
2. Avaliação de Desempenho por Competências (ADC);
3. Banco de Talentos (BDT);
4. Recrutamento, Seleção e Movimentação Com Base em Competências (R&SC); e
5. Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC).

É importante destacar que não se pretende ditar regras ou advogar um modelo definitivo que se aplique a qualquer caso, uma "receita de bolo", pois isso



seria muito arrogante e até leviano. Cada organização deve “costurar” o seu próprio modelo e, se o modelo aqui apresentado puder provocar alguns insights, então terá sido útil.

### 3.1 Matriz de Competências

A partir das atribuições e responsabilidades das equipes de trabalho nas diversas Unidades Organizacionais são definidos os requisitos de competências (competências, técnicas e comportamentais, bem como seus graus de exigência), requeridos para a gestão eficiente e eficaz de cada conjunto de atribuições ou processos de trabalho (ver exemplo no Anexo 1).

### 3.2 Avaliação de Desempenho por Competências (ADC)

A comparação entre o desempenho esperado e o avaliado, com base no processo de ADC, tendo como pano de fundo as competências e os resultados requeridos, serve de insumo para o planejamento das ações de desenvolvimento profissional.

### 3.3 Banco de Talentos (BDT)

A ferramenta tecnológica utilizada para gerenciar esses subsistemas é o Banco de Talentos.

O Banco de Talentos é, na verdade, um *data warehouse* (DW) onde estão registradas e acessíveis as competências individuais de todos os colaboradores e os requisitos de competências de todas as equipes de trabalho, de modo a permitir várias possibilidades de cruzamento e acesso a essas informações para suporte à decisão. A atribuição de pesos e pontos às informações registradas (requeridas e evidenciadas) permite escalonar o perfil profissional e pessoal dos colaboradores para compará-lo ao perfil requerido e estabelecer os Planos de Desenvolvimento (PDC) Individuais, Setoriais e Institucionais.

### 3.4 Recrutamento e Seleção por Competências (R&SC)

Outra grande utilidade do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências é a possibilidade de se realizar processos de recrutamento, seleção e contratação (ou movimentação no caso de recrutamento e seleção internos) mais precisos. Ou seja, encontrar a pessoa certa para realizar eficientemente certos processos de trabalho.

### 3.5 Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências (PDC)

O PDC parte do resultado do processo de Avaliação de Desempenho por Competências (ADC), quando se desenha o Perfil de Desempenho do colaborador (Figura 2), para organizar e implementar ações de capacitação e desenvolvimento com base nas lacunas de competências observadas. O desafio a ser enfrentado é mudar toda uma prática onde o “desenvolvimento profissional” muitas vezes ocorre



apenas por meio de ações formais de treinamento, pontuais, episódicas e, eventualmente, não alinhadas diretamente ao contexto organizacional onde os resultados são obtidos.

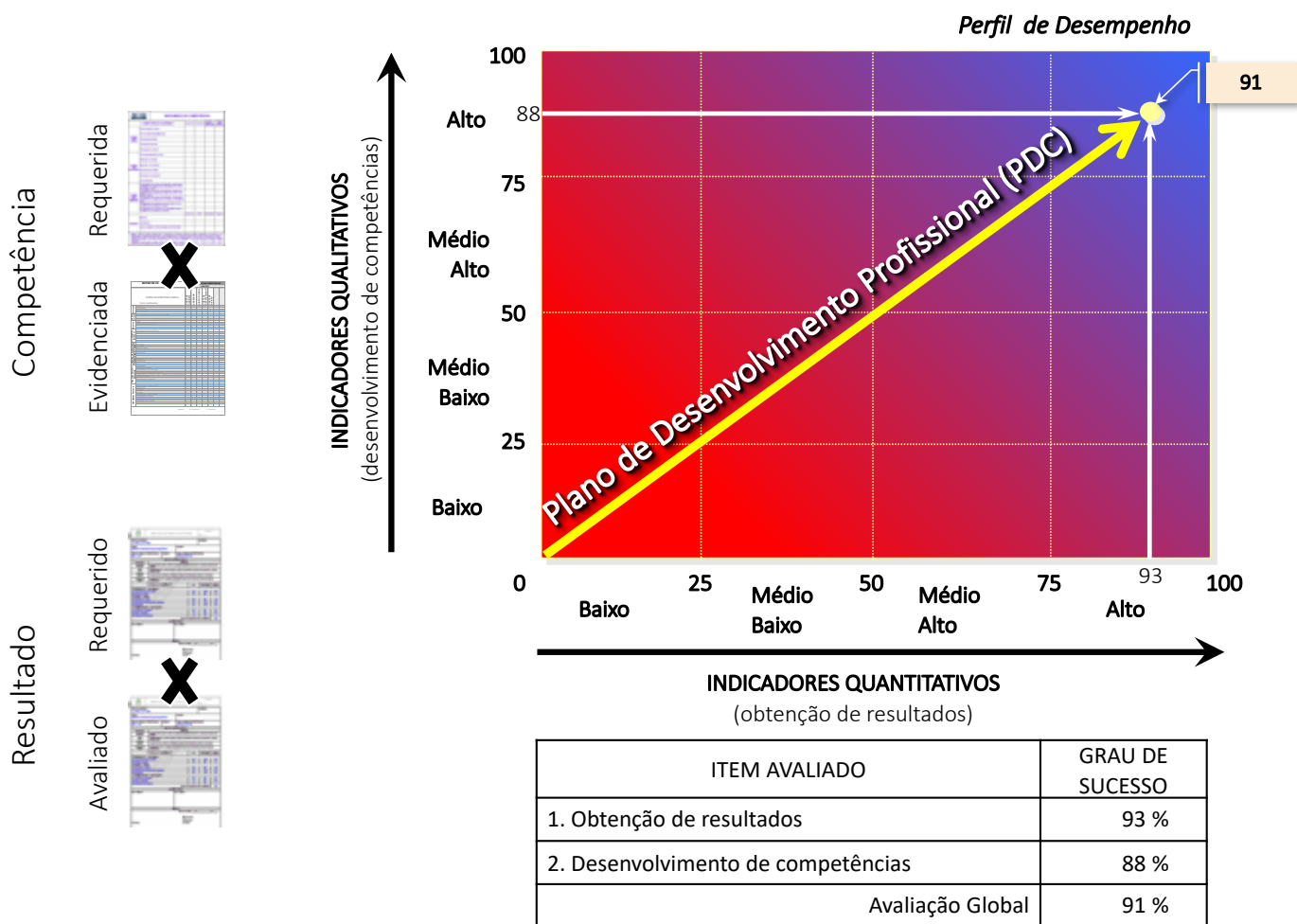


Figura 2 - Perfil de Desempenho

### O Estado de Fluxo

De posse do rol de lacunas de competências observadas, pode-se começar a pensar em estratégias de desenvolvimento profissional que proporcionem condições para que as pessoas trabalhem no que o psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi denomina de estado de fluxo (Figura 3) ou experiência ótima. Trata-se de uma situação na qual as pessoas ficam tão envolvidas com o que estão realizando que nem sentem o tempo passar. Segundo extensa pesquisa, é uma situação em que as habilidades (competências) estão equilibradas com os desafios (resultados) e o trabalho é realizado, naturalmente, com maior fluidez a ponto de se tornar prazeroso. Nessa situação a pessoa é colocada diante de atividades altamente desafiadoras porém possíveis de serem realizadas, pois conta com as competências necessárias para enfrentá-los e obter sucesso. Isso gera alto grau de realização pessoal, com a conseqüente potencialização dos resultados e aumento do bem-estar geral.

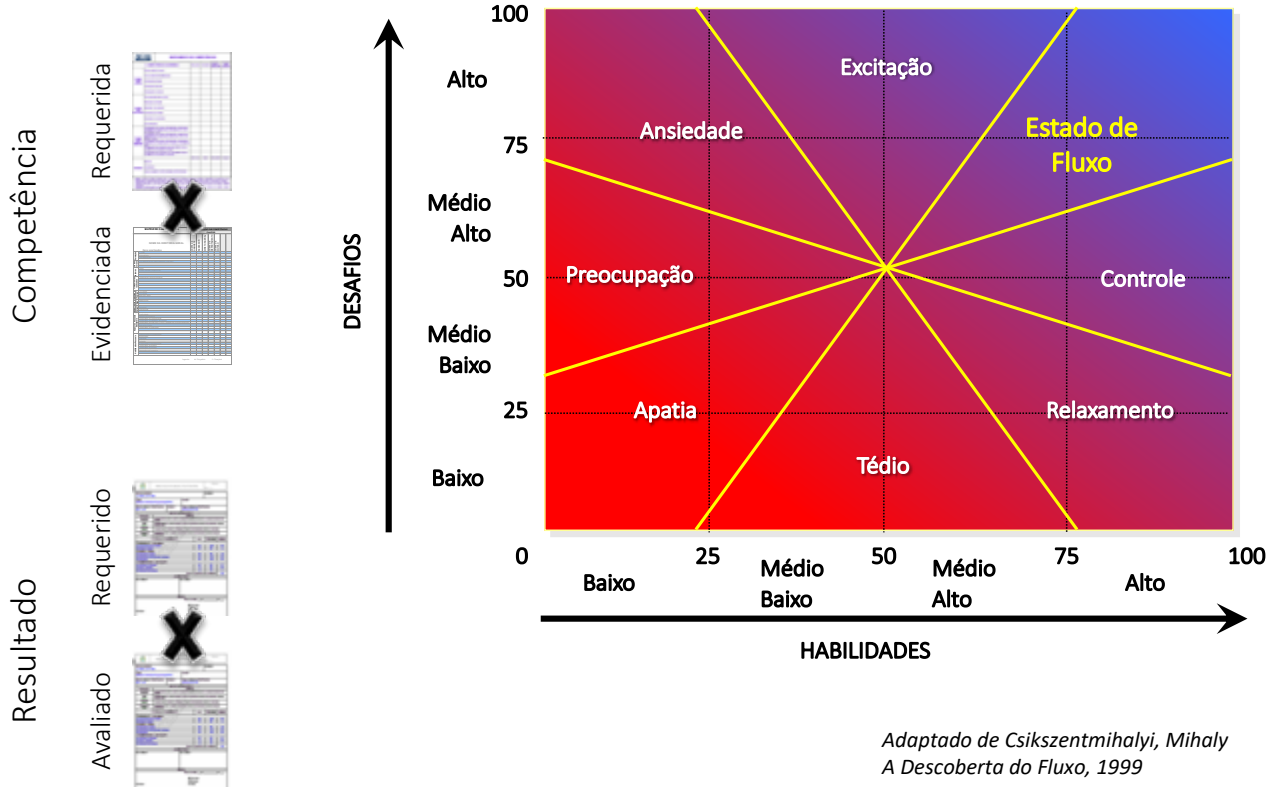


Figura 3 - O Estado de Fluxo

Para cada posicionamento do Perfil de Desempenho do colaborador pode-se pensar em várias estratégias de desenvolvimento profissional e, eventualmente, Trilhas de Aprendizagem específicas (Figura 4):

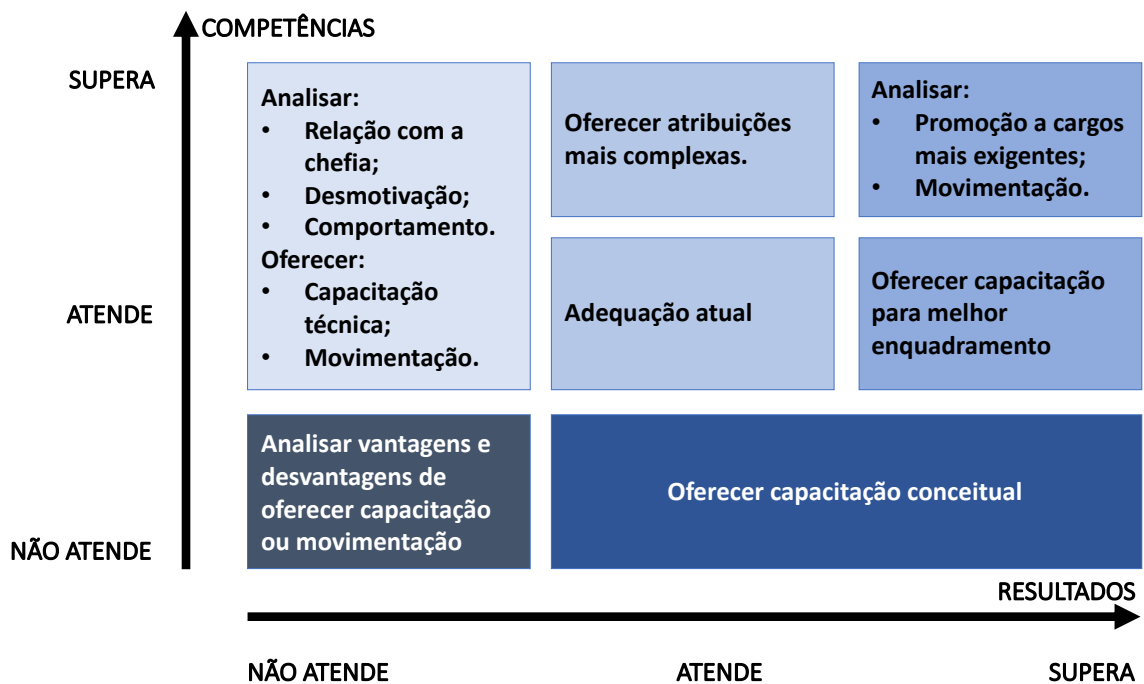


Figura 4 - Estratégias de Desenvolvimento Profissional



### Quatro estágios de evolução:

Um Plano de Desenvolvimento Profissional por Competências completo é o estágio mais avançado de um processo evolutivo que começa com os tradicionais “Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)” e culmina com um plano de desenvolvimento profissional que leva em consideração os objetivos estratégicos institucionais, os resultados individuais obtidos, o desenvolvimento de competências pelo colaborador, além de outras informações relevantes obtidas a partir do Banco de Talentos. Pode-se dizer que esse caminho representa quatro Estágios de Evolução:

**Estágio 1 – Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT):** neste estágio, geralmente o gestor é consultado e informa, com base em sua opinião, quais os treinamentos que a sua equipe necessita. Não raro o gestor ao emitir a sua opinião informa o seu desejo, mas não a necessidade da sua equipe.

**Estágio 2 – Matriz de Competências (MDC):** neste estágio a organização já implementou um processo seguro para estabelecer os requisitos de competências e analisar os gaps de competências evidenciados. Com isso é possível elaborar Planos de Desenvolvimento Profissional mais alinhados às necessidades individuais e organizacionais.

**Estágio 3 – Avaliação de Desempenho por Competências (ADC):** neste estágio a organização já implementou a ADC e analisa indicadores qualitativos (competências) e quantitativos (resultados), o que produz informações para PDC mais precisos.

**Estágio 4 – Banco de Talentos (BDT):** neste estágio, o mais avançado, a organização reúne informações sobre os talentos e potenciais de seus colaboradores, de forma que podem ser elaboradas Trilhas de Aprendizagem mais alinhadas às necessidades da organização e aos interesses dos colaboradores.

## Considerações finais

É importante destacar que a transformação do atual modelo de “RH” está apenas começando. É muito comum ouvirmos discursos ótimos e, no cotidiano, vemos as mesmas estratégias de sempre serem aplicadas. A dificuldade é gerada pelo fato de que se trata, primeiro, de uma discussão multidisciplinar que envolve pessoas que, muitas vezes, não têm proximidade com o tema e, segundo, de instigar uma revisão na forma de perceber a realidade organizacional. Muitas vezes os gestores acreditam que estão inovando para, mais à frente, perceberem que estão apenas repetindo velhas fórmulas com nova roupagem.

A transformação aqui proposta é instigante e requer, além de técnica, persistência e visão estratégica.



## Referências

CSIKSZENTMIHALY, Mihaly. Flow: A psicologia do alto desempenho e da felicidade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.

DUTRA, Joel de Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

Le BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, 2003.

NICOLELIS, Miguel. Muito Além do Nosso Eu: A nova neurociência que une cérebros e máquinas – e como ela pode mudar nossas vidas. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. São Paulo: Ed. Educator, 2001.

## Quem é André Freitas

André Freitas é consultor com larga experiência em Gestão de Pessoas e Processos. Engenheiro com Pós-graduação em Marketing e formação em Desenvolvimento do Potencial Criativo. É professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atuou por muitos anos como consultor da FGV Projetos e foi executivo da Coopers e Lybrand Consultores (atual PWC).

Seu trabalho visa apoiar organizações da iniciativa privada e da administração pública na melhoria e modernização de seus processos de trabalho e de gestão de pessoas.



## Anexo 1 – Exemplo de Matriz de Competências

LOGO	NOME DA ORGANIZAÇÃO	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS					
		Elaborado por:	Analisado por:	Aprovado por:			
<b>DIRETORIA X - DIREX</b>							
<b>UNIDADE ORGANIZACIONAL / CARGO / FUNÇÃO →</b>							
<b>COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ↓</b>							
<b>1. ACADÊMICAS</b>	<b>1.0. GRADUAÇÃO</b>						
	1000	Ensino Médio	JS	JS	JS	JS	JS
	1001	Ensino Superior (qualquer área)	PR	O	O	O	O
	1002	Graduação em Direito	R	NE	NE	NE	NE
	1003	Graduação em Administração	NE	R	R	R	R
	1004	Graduação em Engenharia	NE	NE	NE	NE	R
		Graduação em ... (especificar)					
	<b>1.1. PÓS-GRADUAÇÃO</b>						
	1100	Pós-graduação (qualquer área)	JS	JS	R	NE	JS
	1101	Pós-graduação em Direito	NE	R	NE	NE	NE
	1102	Pós-graduação em Administração	R	NE	NE	NE	R
	1118	Pós-graduação em Certificação de Sistemas de Gestão	NE	NE	NE	NE	O
	<b>2. EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL</b>	2001	Qualquer função, qualquer nível organizacional, dentro ou fora da própria organização: 2 anos ou mais	JS	JS	JS	JS
2007		Função de média Gerência, dentro ou fora da própria organização: 2 anos ou mais	O	NE	R	R	R
2051		Atuação em área de Sistemas de Gestão, dentro ou fora da própria organização: 2 anos ou mais	R	R	R	R	R
2052		Atuação em área de Desenvolvimento Institucional, dentro ou fora da organização: 2 anos ou mais	R	R	R	R	R
2102		Qualquer função, qualquer nível organizacional, na própria organização: 5 anos ou mais	O	NE	NE	NE	NE
2103		Nível técnico ou operacional, na própria organização: 2 anos ou mais	JS	O	O	O	O
<b>3. CONHECIMENTOS</b>	3101	Conhecimento de técnicas de planejamento e administração do tempo	O	NE	NE	NE	R
	3211	Conhecimento das técnicas e procedimentos relativos a auditorias de sistemas de gestão	R	R	R	R	R
	3304	Conhecimento do processo de auditoria com base na NBR ISO 9001-2015	O	O	O	O	O
	3406	Conhecimento das normas e procedimentos relativos a gestão de projetos	O	R	R	R	R
	3500	Conhecimento dos recursos dos sistemas corporativos utilizados na organização	O	O	O	O	O
	3702	Conhecimento de inglês suficiente para leitura	R	R	R	R	R
<b>4. HABILIDADES</b>	4101	Aplica técnicas de planejamento administração do tempo no desempenho das suas atribuições	O	NE	NE	NE	R
	4211	Aplica técnicas e procedimentos relativos a auditorias do sistema de gestão no desempenho das suas atribuições	R	R	R	R	R
	4304	Aplica conceitos de processo de auditoria com base na NBR ISO 9001-2000 no desempenho das suas atribuições	O	O	O	O	O
	4406	Realiza suas atividades de acordo com as normas e procedimentos relativos a gestão de projetos	O	R	R	R	R
	4500	Utiliza adequadamente os recursos sistemas corporativos utilizados na organização, do desempenho de suas atribuições	O	O	O	O	O
	4702	Lê textos simples em inglês	R	R	R	R	R
<b>GRAUS DE EXIGÊNCIA → PR: Pré-requisito; O: Obrigatória; R: Recomendável; JS: Já suprida; NE: Não exigida</b>							
REFERÊNCIA:		Código:	Data:	Revisão:			

Tabela 1 - Matriz de Competências Técnicas



LOGO	NOME DA ORGANIZAÇÃO	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS				
		Elaborado por:	Analisado por:	Aprovado por:		
<b>DIRETORIA X - DIREX</b>						
<b>UNIDADE ORGANIZACIONAL / CARGO / FUNÇÃO →</b>		Diretor da DIREX	Equipe de Apoio Sist	Serv. Apoio às Auditorias	Serv. Acomp. Desempenho	Auditor Interno
<b>COMPETÊNCIAS REQUERIDAS ↓</b>						
<b>5. COMPORTAMENTAIS</b>	<b>5.1 SOBRE A PRÓPRIA ATUAÇÃO</b>					
	5100	<b>Aprendizagem contínua</b> - Busca alternativas p/ ampliar seus conhecimentos. Age em todo o ciclo da gestão do conhecimento (captação, apropriação, adequação e disseminação). Incorpora novas atitudes e comportamentos.	O	O	O	O
	5101	<b>Flexibilidade e adaptabilidade</b> - Adapta-se a novas situações e contribui criticamente para a construção de novos paradigmas. Apresenta novas atitudes e comportamentos sempre que necessário para a eficácia de suas atividades.	O	R	R	R
	5102	<b>Organização e Controle</b> - Realiza o trabalho de forma estruturada. Estabelece mecanismos próprios de controle e avaliação, agindo com antecipação para eventuais correções de rumo.	O	O	O	O
	5103	<b>Criatividade e inovação</b> - Enxerga a realidade conhecida de uma forma diferente e melhor que a usual. Transforma idéias abstratas em ações concretas.	O	R	NE	NE
	5104	<b>Iniciativa e capacidade de decisão</b> - Identifica e se antecipa a situações desafiadoras, identifica oportunidades e de age, de fato, de maneira rápida, na realização de ações eficazes. Antecipa soluções para problemas em potencial. Toma decisões previstas na sua função e age tempestivamente.	O	R	R	R
	5105	<b>Prontidão</b> - Responde com presteza, agilidade e desembaraço às demandas que se apresentam. Tem rapidez de compreensão e de realização.	O	O	O	O
	<b>5.2 SOBRE AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>					
	5200	<b>Relacionamento pessoal</b> - Mantém um clima harmonioso e bom relacionamento pessoal junto à equipe, pares e líderes, além de manter uma abordagem agregadora. Estabelece relacionamentos construtivos no ambiente de trabalho, a fim de facilitar a obtenção de resultados.	O	O	O	O
	5201	<b>Comunicação</b> - Expressa-se com clareza e objetividade. É capaz de se fazer compreender pelos interlocutores. Utiliza adequadamente os meios de comunicação disponíveis, formais ou não formais.	O	O	O	O
	5202	<b>Liderança</b> - Define metas, orienta e conduz a equipe na direção da obtenção de resultados significativos. Promove o desenvolvimento dos componentes da sua equipe. Envolve e dirige esforços, individuais e grupais, a fim de assegurar o moral e a plena motivação quanto aos compromissos assumidos.	O	NE	O	O
	5203	<b>Negociação</b> - Apresenta argumentos, posições e idéias, de forma aberta e ética, a fim de construir acordos produtivos e duradouros para as partes envolvidas. Demonstra capacidade de ouvir e entender seus interlocutores, de maneira a compatibilizar necessidades e expectativas. Estrutura negociações em busca de consenso, mesmo sob pressão e em situações de conflito.	O	R	NE	NE
	5204	<b>Trabalho em equipe</b> - Pensa e age coletivamente a fim de aproveitar a diversidade do grupo e promover a sinergia.	O	O	O	O
	<b>5.3 SOBRE AS RELAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO</b>					
	5300	<b>Atuação estratégica</b> - Entende a relação entre as suas atribuições e a estratégia definida pela organização. Desdobra os Direcionadores e Desafios Estratégicos em ações com resultados concretos.	O	R	R	R
	5301	<b>Orientação para resultados</b> - Trabalha de forma constante e persistente no sentido de cumprir as metas estabelecidas e resultados desejados, dentro dos prazos acordados e da qualidade requerida, com sentimento de propriedade e responsabilidade sobre elas. Busca constantemente atingir altos níveis de desempenho individual e organizacional.	O	O	O	O
	5302	<b>Visão sistêmica</b> - Percebe com clareza a relação entre as suas atribuições e responsabilidades, os objetivos estratégicos e os diversos aspectos do contexto organizacional. Tem visão sistêmica sobre o negócio da organização, seu mercado e sua dinâmica competitiva. É capaz de fazer análises e implementar projetos para alavancar os resultados da organização.	O	R	R	R
	<b>5.4 SOBRE AS RELAÇÕES COM OS CLIENTES / MERCADO</b>					
5400	<b>Orientação ao Cliente</b> - Entende e atende as necessidades e expectativas específicas dos clientes internos e externos, de modo a oferecer-lhes soluções de valor. Realiza um atendimento ágil, tecnicamente adequado e personalizado.	O	R	R	R	
<b>GRAUS DE EXIGÊNCIA → PR: Pré-requisito; O: Obrigatória; R: Recomendável; JS: Já suprida; NE: Não exigida</b>						
REFERÊNCIA:		Código:	Data:	Revisão:		

Tabela 2 - Matriz de Competências Comportamentais



## Anexo 2 – Um caso real

Adiante é apresentado um caso real no qual a empresa implementou um processo de avaliação de desempenho por competências, denominado Projeto AVD, a partir da customização, para a sua realidade, da metodologia SGC. Esse processo teve uma implementação gradual, iniciando pelos níveis gerencial e de coordenação. O que é mostrado aqui é o resultado dos aprimoramentos realizados ao longo de quatro ciclos de avaliação de Gerentes e Coordenadores.

### A empresa:

Empresa de terceirização de mão de obra para facilities:

- ✓ Limpeza e conservação, recepção, manutenção predial;
- ✓ Redes de distribuição de energia, gerenciamento de obras;
- ✓ Atendimento, service-desk, logística;
- ✓ 12.000 colaboradores;
- ✓ Presente em 11 estados.

### O Projeto AVD:

O Projeto AVD nasceu da insatisfação da Alta Administração com o processo de distribuição do bônus anual. Até então a bonificação seguia métodos subjetivos baseando-se mais na opinião da Diretoria do que em critérios técnicos.

### O público-alvo:

O caso mostrado parcialmente aqui abrangeu Gerentes e Coordenadores (*back office* e *front office*) totalizando 55 colaboradores.

### O percurso:

A solicitação inicial à consultoria foi “desenvolver um método mais justo e técnico de distribuição do bônus de final de ano”. No entanto, avançou-se na direção de dois eixos – resultados e competências:

**Eixo 1 – Meritocracia:** avaliação de resultados com base em metas estabelecidas mediante acordo. Metas e resultados recebem pesos específicos, resultando em uma avaliação ponderada.

**Eixo 2 – Desenvolvimento de Competências:** entende-se que as competências individuais são alavancadoras dos resultados, ou seja, competência é causa, resultado é efeito.

### Os objetivos:

- a) Fazer da AVD uma importante fonte de aprimoramento do processo de Avaliação de Desempenho da empresa, de forma a permitir a efetiva medição da performance dos colaboradores.

- b) Criar a possibilidade de um real processo de análise das ações, conquistas e realizações, bem como lacunas, por meio do contato formal entre avaliador e avaliado:
- o Cada avaliado receberá um *feedback* leal e sincero sobre seu desempenho;
  - o Cada avaliador analisará os motivos da performance apresentada, positiva ou não, bem como as opiniões dos avaliados.
- c) Criar um sistema de indicadores que gere inputs para o processo de bonificação.

### Os indicadores de desempenho:

- Qualitativos:
  - Competências de liderança;
  - Competências profissionais.
- Quantitativos:
  - Indicadores específicos (por área):
    - Orçamento da área;
    - Margem de contribuição dos contratos;
    - Atingimento de metas de vendas do ano.
  - Metas individuais acordadas
- Outros fatores levados em consideração:
  - Contribuições relevantes;
  - Pontos fortes e pontos a desenvolver;
  - Ações decorrentes da avaliação.

A organização dos indicadores seguiu a seguinte ponderação:

Indicadores de Desempenho		Gerentes			Coordenadores		
		B/O	Contr.	Com.	B/O	Contr.	Com.
Qualitativos	Parte I – Competências de Liderança	30%	30%	30%	===	===	===
	Parte I – Competências Profissionais	===	===	===	30%	30%	30%
Quantitativos	Parte II – Orçamento da área	20%	10%	10%	20%	10%	10%
	Parte II – Clientes internos	20%	===	===	20%	===	===
	Parte II – Margem de contribuição dos contratos sob sua gestão	===	40%	===	===	40%	===
	Parte II – Metas de vendas do ano	===	===	40%	===	===	40%
	Parte III – Metas acordadas	30%	20%	20%	30%	20%	20%
Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Legenda - B/O: Back Office; Contr.: Contratos; Com.: Comercial.

Tabela 3 - Ponderação dos Indicadores de Desempenho





## A estrutura dos indicadores técnicos e comportamentais

O indicadores de desempenho, qualitativos e quantitativos, foram estruturados de acordo com a Figura 5 adiante.

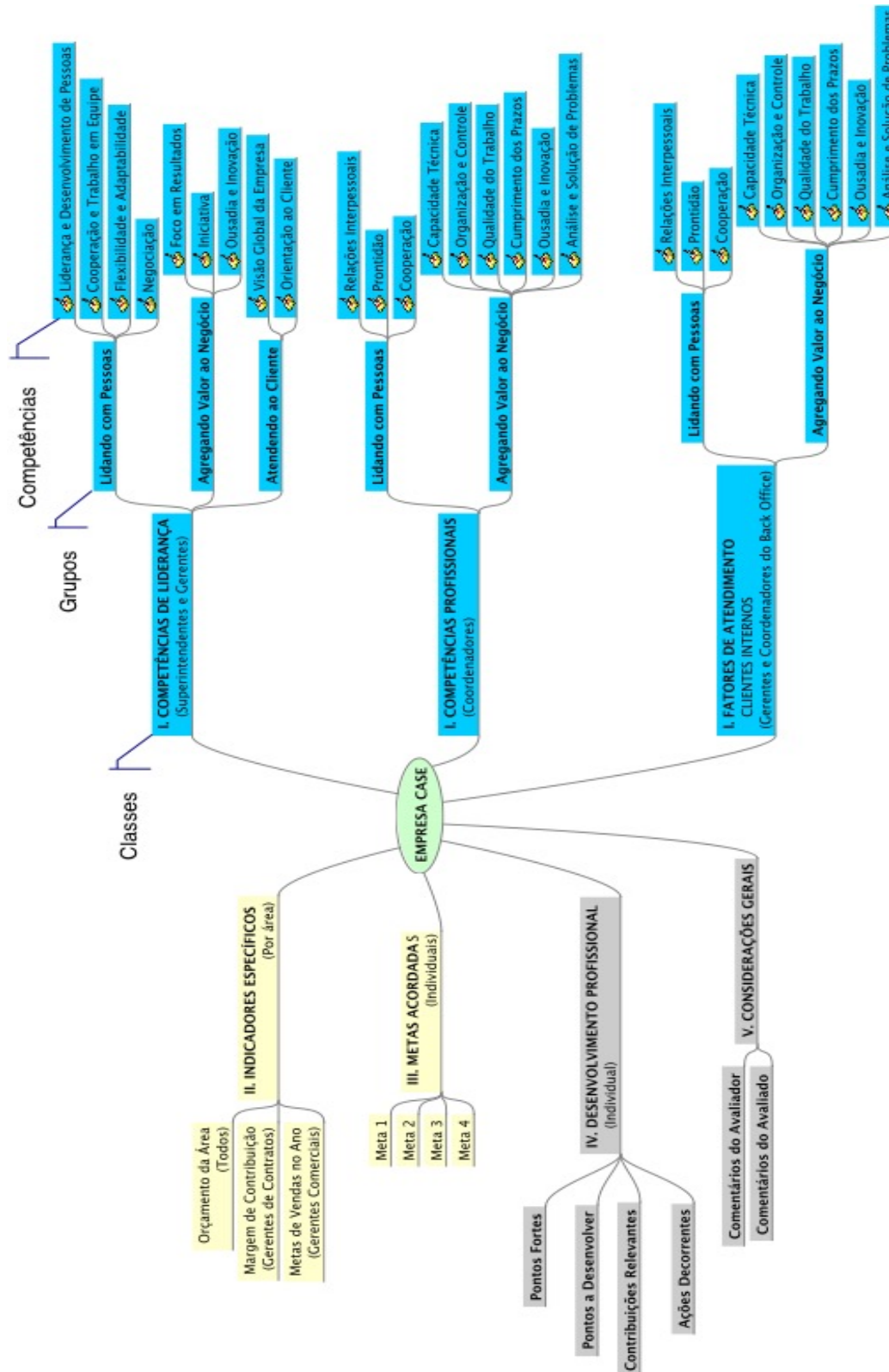


Figura 5 - Estrutura dos Indicadores de Desempenho



## Os critérios de pontuação

A pontuação atribuída a cada avaliado seguiu a seguinte métrica:

Pontuação	Conceito	Orçamento da Área	Metas de Vendas	Atingimento do Resultado dos Contratos
10	<b>Supera</b>	Abaixo de 5% do orçamento	Acima de 120%	Mais de 120%
Entre 7,1 e 9,0	<b>Atende</b>	Entre -4,9% abaixo do orçamento e 3% acima	Mais de 98%	Mais de 98%
Entre 5,1 e 7,0	<b>Atende Parcialmente</b>	Entre 3% e 4,9% acima do orçamento	Mais de 95%	Mais de 95%
Entre 0 e 5,0	<b>Não Atende</b>	Acima de 5% do orçamento	Menos de 95%	Menos de 95%

## O critério de cálculo da bonificação

Deve ser lembrado que a solicitação inicial foi a de criar um mecanismo mais justo de distribuir a bonificação anual. Assim, foi estabelecido o seguinte critério de cálculo da bonificação:

### Fórmula de cálculo:

$$\text{Valor da bonificação} = \frac{\% \text{ da pontuação da AVD}}{12} \times \frac{\text{No. de meses de casa, até 12 meses}}{12} \times 2 \text{ Salários-Referência}$$

Figura 6 - Fórmula de cálculo da Bonificação

### Exemplo:

Pontuação final	Tempo de casa	Bonificação
10 pontos	12 meses	1,0 X (12/12) = 100% de dois salários-referência
9,9 pontos ...	7 meses	0,99 X (7/12) = 58% de dois salários-referência
... 7,7 pontos ...	3 anos	(0,77 X 1,0) = 77% de dois salários-referência
... 5,1 pontos	15 anos	51% de dois salários-referência
5 pontos e abaixo	Não importa	Não recebe bonificação

Tabela 4 - Exemplo de Cálculo da Bonificação

## O Processo AVD

Após quatro ciclos de implementações e ajustes metodológicos foi possível afirmar que o processo de avaliação de desempenho por competências estava

estável, ou seja, o Projeto AVD se transformou no Processo AVD.

A implementação desse quarto ciclo foi composto de duas fases, representadas esquematicamente na Figura 7 e descritas a seguir.

**Fase de Planejamento:** nesta fase foram realizadas reuniões de análise e realinhamento metodológico em função dos resultados obtidos no ciclo anterior. Assim, o processo foi sendo aprimorado. Nesta fase também foram confirmados os participantes do processo de acordo com regras de elegibilidade determinadas. Ainda nesta fase avaliador e avaliado se reuniram e ajustaram seus acordos de desempenho (metas e competências).

Os resultados desta fase foram as relações de avaliadores X avaliados, bem como as metas acordadas e validadas.

**Fase de Fechamento:** nesta fase foram distribuídos os formulários de avaliação e ocorreram as avaliações e as auto avaliações de forma individualizada. Com essa preparação foi realizada a reunião de avaliação entre avaliador e avaliado, que gerou uma pontuação individual que, por sua vez, era então tabulada para servir de subsídios ao Relatório Final Executivo com análises e recomendações.

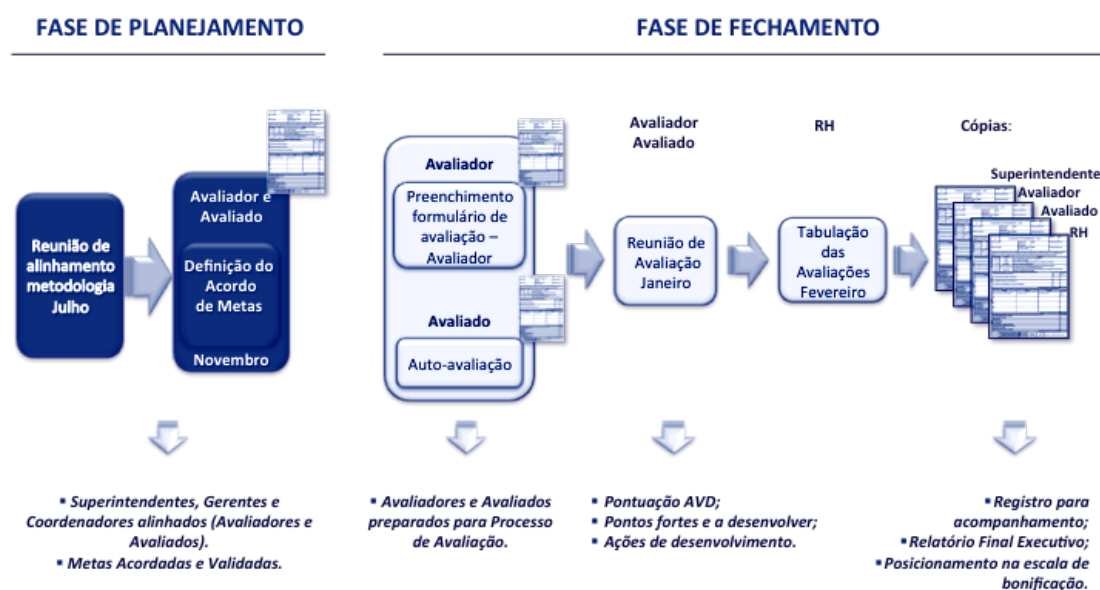


Figura 7 - O Processo AVD

## O cronograma do Processo AVD

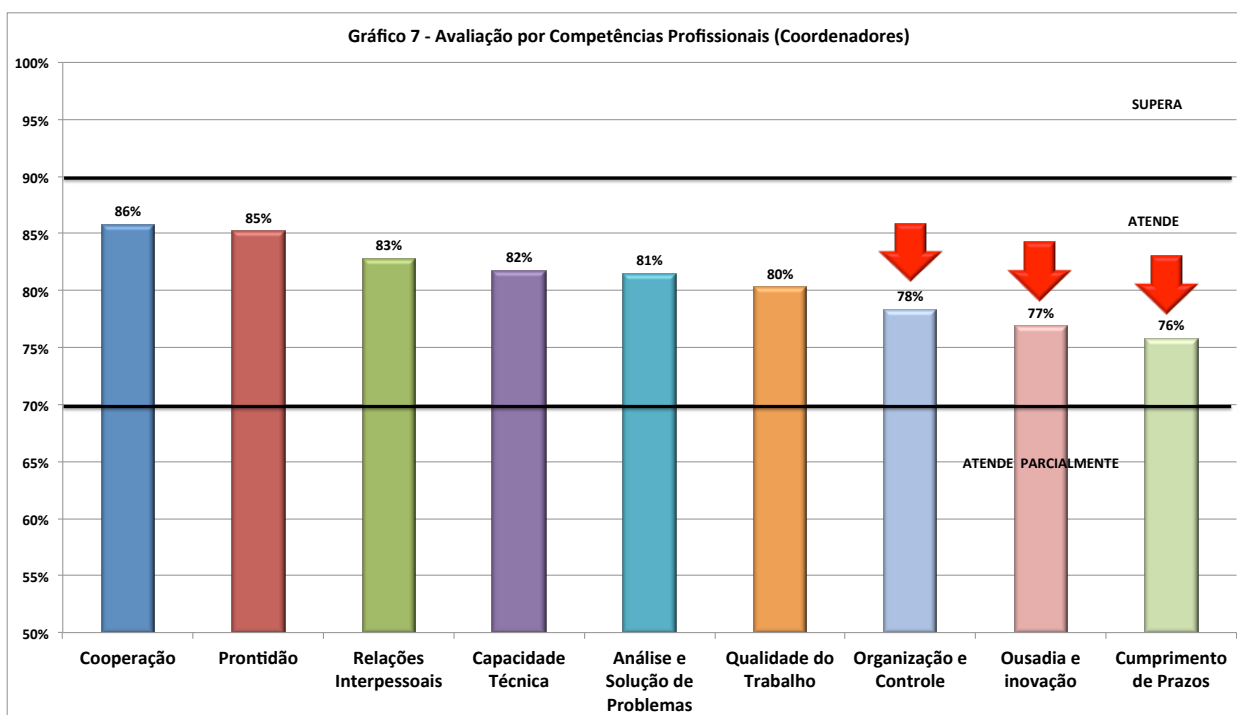
As duas Fases representadas na Figura 7 foram implementadas de acordo com o cronograma mostrado na Figura 8.

Cronograma Projeto AVD													Ver: 04		
Item	Atividade	Resp	Período										Data:		
			Início	Fim	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEB	MAR	Status			
1	Validação pela Diretoria	Diretoria	26-set	26-set											Realizado
2	Reunião de Alinhamento com Líderes - Critérios e Processo	RH / Consultoria	4-out	4-out											
3	Envio Kit AVD - Formulários e Instruções	RH	5-out	5-out											
4	Fase Planejamento - Acordo de Metas	Líderes	5-out	11-nov											
5	Help Desk RH - Tira Dúvidas	RH	5-out	3-fev											
6	Realização da auto-avaliação e encaminhamento ao RH	Líderes	9-jan	16-jan											
7	Preenchimento dos formulários pelos Clientes Internos	Líderes	2-jan	9-jan											
8	Tabulação dos dados dos Clientes Internos	Consultoria	9-jan	16-jan											
9	Análise crítica da tabulação e encaminhamento aos Sup.	RH	16-jan	19-jan											
10	Preparação - Preenchimento dos formulários pelos Avaliadores	Avaliadores	16-jan	20-jan											
11	Fase de Fechamento - Entrevistas de Avaliação - AVD	Líderes	23-jan	3-fev											
12	Tabulação dos dados da AVD e envio ao RH	Consultoria	6-fev	10-fev											
13	Envio de Informações para Processo de Bonificação	RH	10-fev	10-fev											
14	Pagamento da bonificação	Empresa Case	14-fev	14-fev											
15	Elaboração de Relatório Final	Consultoria/RH	5-mar	5-mar											

Figura 8 - Cronograma de Processo AVD

### Exemplos de Resultados Tabulados

A Figura 9 a seguir é um exemplo de resultado do processo de tabulação dos dados dos Coordenadores. Observa-se que três competências requerem atenção: Organização e Controle; Ousadia e Inovação; e Cumprimento de Prazos.



### Resultado do processo

O Quadro 1 a seguir apresenta a consolidação do quarto ciclo de implementação do Processo AVD. Ele sugere que, segundo as percepções dos envolvidos no processo, os avaliados lidam bem com os aspectos das relações humanas mas necessitam desenvolver suas habilidades técnicas, temas para os quais devem ser direcionados os esforços do próximo Plano de Desenvolvimento Profissional.



Resumo: o clima é bom, mas podem ser buscados melhores resultados.

Legenda:

- Amarelo: aspectos no âmbito das relações humanas
- Cinza: habilidades técnicas

Pontos Fortes		Pontos a Desenvolver	
1	Relações interpessoais	2	Ousadia e inovação
3	Liderança	4	Negociação
5	Experiência na área de atuação	6	Conhecimento do mercado
7	Comprometimento	8	Técnicas de delegação
9	Prontidão	10	Conhecimento do produto
11	Cooperação/trabalho em equipe	12	Capacidade técnica
13	Capacidade técnica	14	Qualidade do trabalho
		15	Cumprimento de prazos
		16	Análise e solução de problemas
		17	Orientação ao cliente
		18	Organização e controle

Quadro 1 - Consolidação

===