

## **PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

**Mericler Doneda Camargo  
Maria do Carmo Duarte Freitas**

**Universidade Federal do Paraná  
Setor de Tecnologia  
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção**

**Corresponding author: Mericler Doneda Camargo**

**E-mail adress: [meridc@gmail.com](mailto:meridc@gmail.com)**

**Rua Desembargador Isaias Bevilacqua 339 ap 32, 80430-040 Curitiba – Pr, Brazil**

**Fone number: 55 041 9615-2240**

### **Abstract**

Qualitative exploratory study that propose a plan for organizational development from the mapping of individual skills for employees of Units Sesi, Senai of the Metropolitan Region of Curitiba, through learning workshops. Lists the individual and the organizational skills of workers in the units studied. Identifies gaps between the skills identified by the company as essential and that workers possess and consider implementing in their routine tasks. Sorts skills in order of decreasing importance for determination of development actions for the team. Analyzes the impact of the workshops on learning mapping skills. It concludes that the Plan Organizational Development detect competencies perceived by employees as existing and which enable it to perform its functional activities, identifying gaps between existing and desired ones, proposing the permanent development and putting them into practice to add value to the business, achieving the strategic goals and gain or maintain competitive advantage of the organization.

**Keywords:** Competence management. Mapping skills. Corporate education. Workshop on learning.

### **1 INTRODUÇÃO**

A realidade das organizações que vivem momentos de dificuldades com a adaptação à velocidade das mudanças e também com o modo de gerenciar a capacitação para os cargos disponíveis, gerou a necessidade de redefinir o perfil do trabalhador, sendo vital a identificação das suas competências, uma vez que estas constituem o diferencial competitivo para atender ao surgimento de novas oportunidades de negócios, atingir os objetivos internos e também para fazer frente à competitividade entre as empresas.

A busca por profissionais altamente capacitados e aptos a fazer frente ao mercado que se apresenta e que sejam valorizados como capital humano tornou-se uma estratégia competitiva para as empresas. Por isso a Educação Corporativa ajuda a empresa a entender de que maneira deve investir em seus funcionários, a fim de que desenvolvam competências e estas sejam traduzidas em conhecimento, habilidades e atitudes para exercer suas funções e fazer parte do sucesso das organizações.

Resende (2011) traz que a falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas brasileiras, de acordo a Confederação Nacional da Indústria – CNI. Para driblar esse problema, 78% das empresas oferecem a capacitação necessária no próprio local de trabalho, preparando os trabalhadores para um desempenho adequado de suas funções. Esse problema atinge a indústria como um todo e compromete sua produtividade, razão pela qual se deve ter um olhar diferenciado para as competências profissionais.

Estudos divulgados na IX Sondagem Industrial 2010-2011 (FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ, 2011), mostram que em torno de 51,69% dos empresários paranaenses apontam que seus investimentos serão destinados à “Produtividade” e outros 28,39% destinarão para os “Recursos Humanos”. De acordo com esse estudo, 30,51% das empresas paranaenses adotaram como estratégia de maior importância para 2011 o “desenvolvimento dos funcionários” e 86,44% treinam seus funcionários para absorver a modernização tecnológica incorporada na empresa. Evidenciando, pois, a importância do mapeamento das competências.

Tendo como base a visão da Educação Corporativa, o objetivo do presente trabalho é propor um Plano de Desenvolvimento Organizacional a partir do mapeamento de competências dos trabalhadores das Unidades Sesi/Senai Curitiba e Região Metropolitana utilizando as Oficinas de Aprendizagem.

## **2 ABORDAGENS PARA A COMPETÊNCIA**

A Globalização dos mercados e também a exigência por agilidade, diferenciação e inovação trazem, a partir de 1995, um novo modelo de gerenciamento nas organizações, a Gestão por Competências. Essa abordagem busca a melhoria no desempenho e superação da concorrência, a partir do desenvolvimento das competências que fazem a distinção na competitividade das empresas.

Freitas (2003) afirma que a abordagem por competência considera o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho, com um nível superior de desempenho. A competência empresarial está relacionada às qualificações requeridas do quadro funcional, para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir. Devido à importância que o desenvolvimento de competências alcançou, agregando valor econômico para as organizações e social para os indivíduos de acordo com o que afirmam Fleury e Fleury (2000), faz-se necessário buscar suas origens e trazer o entendimento de seus conceitos.

### **2.1 ORIGENS E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA**

Em seu original latino, *Competentia* significava proporção; simetria (HOUAISS, 2001). O primeiro conceito dado para competência surgiu nas décadas de 70 e 80, sendo idealizado por autores americanos. A perspectiva americana possui uma visão comportamentalista, focada na capacidade que o indivíduo traz para o trabalho.

*Testing for competence rather than for “intelligence”* foi o título do *paper* publicado em 1973 por David McClelland, que deu início as considerações a respeito das competências na visão americana. A competência deve ser sintetizada como sendo um

conjunto de características individuais observáveis, conhecimento, habilidades, valores que levam a um desempenho superior e notadamente diferenciado.

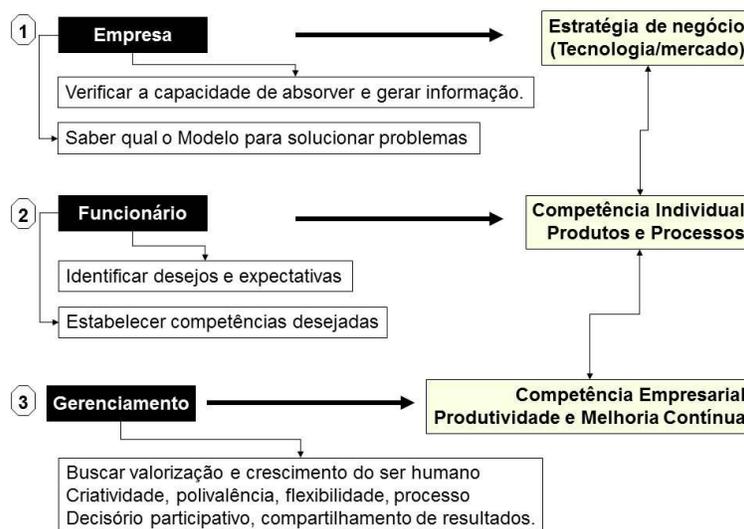
Skinner (1990) defendia a teoria comportamentalista do seguinte modo: “a mente é aquilo que o corpo faz. É aquilo que a pessoa faz. Por outras palavras, é o comportamento, e é isto que os comportamentalistas têm vindo a afirmar por mais de meio século” (SKINNER, *apud* GONÇALVES, 1999, p. 62).

Nos anos 90, novos conceitos e modelos que representavam uma linha francesa de pensamento, que observa o indivíduo sob uma ótica construtivista, vinculando trabalho e educação, conforme destaca Pereira (2005, p. 2), foram introduzidos por Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) e estavam vinculados à ação, aos resultados e às realizações individuais. Tem competência o indivíduo que em um determinado contexto consegue apresentar resultados. Esses autores associaram a competência também à ideia de agregação de valor e entrega de forma independente do cargo. o resgate da literatura traz autores que defendem visões e abordagens diferenciadas. As ideias desses investigadores estão sintetizadas no Anexo 1

A abordagem adotada nesse trabalho foi a construtivista, utilizando o conceito trazido por Ruas (1999) afirmando que competência é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área. Organizações e pessoas, lado a lado em linha reta, proporcionam um processo contínuo de troca de competências (DUTRA, 2001), e a “gestão por competências” vem para promover o contínuo aperfeiçoamento de cada colaborador.

Freitas (2003) propõe uma metodologia para “gestão por competências” com foco na competitividade da empresa, nos anseios dos funcionários e na forma de gerenciar competências (Figura 1).

FIGURA 1 – METODOLOGIA PARA GESTÃO DE COMPETÊNCIAS



FONTE: Freitas (2003, p. 86).

A fim de eliminar a lacuna formada pelas competências já desenvolvidas pelos funcionários e as que precisam de desenvolvimento, utiliza-se o mapeamento de competências para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Este

tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia Corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998). A partir dessa observação, Ienaga (1998) alerta que caso não sejam tomadas ações para diminuir a lacuna, a tendência é que esta aumente com o tempo, deixando a empresa defasada, considerando a velocidade com que as tecnologias e processos evoluem, e sem condições de competir com outras organizações mais ágeis, além de aumentar os investimentos necessários para suprir esta lacuna.

Carbone, Brandão, Leite (2005) descrevem as competências profissionais sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando uma empresa adota a gestão por competências deve avaliar sistematicamente o desempenho de seus trabalhadores. Siqueira (2002, p. 56) diz que “avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, ou julgar”, enquanto desempenho é o “comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou um padrão de comportamento estabelecido pela organização”. Assim, ele ainda diz que: Avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, baseadas em: Bergamini e Beraldo (1988), Lucena (1995), Gramigna (2002), Siqueira (2002), Santos (2007), Leme (2005). Da compilação dos métodos de avaliação trazidos pelos autores acima (Anexo 2), extrai-se a autoavaliação por ser o método definido como a apreciação que o funcionário faz do seu próprio desempenho de acordo com as mesmas referências do avaliador, tendo objetivos, metas e comportamentos.

Uma ferramenta que oferece informações a respeito das competências esperadas de cada participante de um processo, juntamente com indicadores de desempenho ou evidências que informam o que é preciso fazer para alcançá-las, é a Rúbrica também chamada matriz de avaliação de acordo com Cebrian (2007) a autoavaliação permite informações individuais ou do grupo mais precisas e detalhadas e ainda uma comunicação imediata dos avanços realizados. Em geral as rúbricas são elaboradas em papel, existindo também em meios virtuais sendo essas mais interativas e permitindo a visualização do próprio desempenho das competências. A avaliação mediante a rúbrica situa-se dentro da concepção da avaliação formativa onde os alunos alcançam as competências num processo de “autoaprendizagem ao longo da vida”.

## 2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional é o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights (SENGE, 1999).

Senge relata

Nas organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde

maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. (SENGE, 1999, p. 21)

Ruas (2001) afirma que parece ser capaz de integrar o saber, saber-fazer e saber ser/agir e relacionar essas diferentes dimensões às situações de trabalho, ou seja, é capaz de integrar os elementos ou recursos que constituem a competência: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir).

A aprendizagem, portanto, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências profissionais, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu (FREITAS; BRANDÃO, 2005).

Marion e Marion (2006) trazem a Oficina como uma estratégia de ensino-aprendizagem que utiliza método participativo e que pode ser aplicada à área de negócios.

## **2.5 OFICINAS DE APRENDIZAGEM**

Uma proposta é fazer uso das oficinas de aprendizagem, que é uma metodologia de trabalho em grupo, caracterizada pela “construção coletiva de um saber, de análise da realidade, de confrontação e intercâmbio de experiências” em que o saber não se constitui apenas no resultado final do processo de aprendizagem, mas também no processo de construção do conhecimento (CANDAU, 1999, p. 23).

Vieira e Volquind (2002) consideram a oficina (...) como uma modalidade de ação e que pode e deve ser caracterizada como uma realidade que integra três instâncias, o pensar, o sentir e o agir. Em uma oficina de ensino, as questões científicas e metodológicas são estudadas a partir da prática. Nas oficinas a primazia sempre é da ação, mas não se desmerece a teoria. (VIEIRA E VOLQUIND, 2002, p. 12).

As autoras resumiram os oito princípios pedagógicos criados por Ander-Egg (1991) que servem de suporte para uma oficina. São eles: é um aprender fazendo; é uma metodologia participativa; é uma pedagogia da pergunta; tende a ser um trabalho interdisciplinar; visa a uma tarefa comum; tem um caráter globalizante e integrador; implica e exige trabalho grupal; permite a integração da docência, da investigação e da prática em um só processo.

Na afirmação de Rigon (2010), são os lugares de fabricação de aprendizagem e de conhecimento e colocam um novo olhar na educação, constituindo uma nova forma de aprender. Consolida o trabalho em equipes e resgata, além do prazer em aprender, os valores de ética e colaboração.

## **3 METODOLOGIA**

A pesquisa, quanto à natureza, caracteriza-se como qualitativa, quanto aos procedimentos técnicos utilizados em campo classifica-se como uma pesquisa participante, com base no que diz Thiollent (1997), que tem caráter participativo, que promove a construção do conhecimento baseado em interações do coletivo formado por pesquisadores e membros representantes da situação investigada.

Para a escolha do método pesquisa participante deste trabalho foram consideradas as seguintes questões: o objetivo da pesquisa, o envolvimento do pesquisador no ambiente onde a pesquisa se realiza e a identificação de um problema neste ambiente específico. Quanto aos objetivos tem natureza exploratória, considerando-se que um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico entrevista

com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. A escolha do ambiente de estudo para o desenvolvimento da pesquisa se deu pelo envolvimento da pesquisadora no Serviço Social da Indústria (Sesi) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), que são entidades pertencentes à Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep) e que, por sua vez, é vinculada à Confederação Nacional da Indústria (CNI). A empresa analisada possui 45 unidades distribuídas em todo o Estado do Paraná, porém a pesquisa mapeou as competências em 7 das 10 unidades localizadas em Curitiba e na Região Metropolitana que foram escolhidas por conveniência geográfica, relevância da região no contexto estadual e limitação do tempo disponível para o estudo. A pesquisa não foi realizada em três unidades por falta de viabilização da aplicação das oficinas. Utilizou-se nesta pesquisa o material publicado em livros, artigos, revistas, teses, dissertações, anais de congressos e websites para subsidiar um estudo sistematizado visando entender os conceitos trazidos pelos autores e embasar a conduta a ser adotada; análise documental institucional; observação participante; formulário de autoavaliação; entrevistas não estruturadas. Para a realização da coleta de dados deste estudo optou-se pelo uso combinado da análise documental, entrevista não estruturada, formulário e observação participantes.

Na observação participante, com o intuito de identificar as competências individuais dos trabalhadores da unidade estudada, foram aplicadas oficinas de aprendizagem em sete das 10 unidades escolhidas para comporem a população desse estudo, sendo elas Boqueirão, Campo Largo, Centro, Rio Branco do Sul, Rio Negro e Quatro Barras; nas demais não houve a disponibilização para o desenvolvimento do trabalho. As oficinas de aprendizagem aplicadas tiveram duração de três horas, com os participantes alocados em mesas redondas contendo 5 participantes em cada uma e seguiram um roteiro pré definido, conforme Anexo 3.

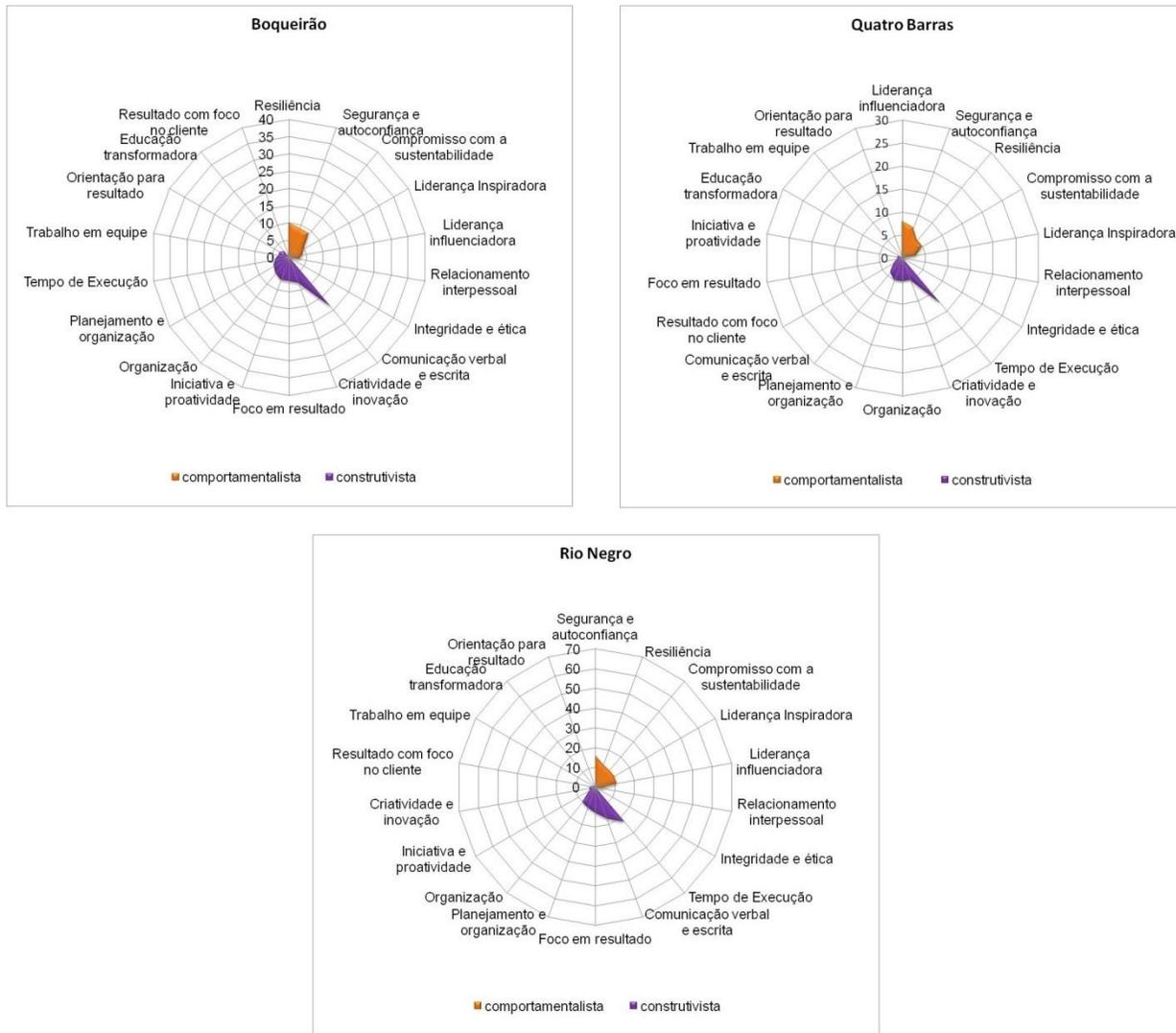
#### **4 RESULTADOS**

A análise documental realizada permitiu entender o surgimento das competências do Sistema Fiep. A missão trazida do Mapa Estratégico demonstrou a preocupação com o cliente externo e a sua ligação com o objetivo social da organização. Quanto à visão verificou-se como a organização espera colocar no futuro suas convicções a serviço de uma indústria sustentável. Atuando como uma organização que procura o desenvolvimento de seus funcionários visando seus objetivos estratégicos e sua competitividade, o Sistema Fiep priorizou o desenvolvimento e a valorização das competências.

Para tanto o Sistema lançou um projeto de Educação Corporativa, a fim de promover o desenvolvimento das competências organizacionais. Para suprir essa necessidade, foi proposto a partir deste estudo, um Plano de Desenvolvimento Organizacional Baseado em Competências, que parte do mapeamento das competências para definir as lacunas entre aquelas já desenvolvidas e aquelas a desenvolver individualmente, mas que atendem aos desejos do Sistema Fiep. Para o mapeamento das competências foi escolhida uma prática pedagógica, a Oficina de Aprendizagem, que demonstrou ser eficiente para o propósito. Uma vez definidas as competências desenvolvidas e a desenvolver em cada uma das cinco Unidades pesquisadas, considerou-se as três com maior necessidade de desenvolvimento em ordem decrescente de importância, a fim de fomentar ações de desenvolvimento à luz da teoria apresentada, o que permitiu reconhecer o que os funcionários mais desejam no seu desenvolvimento.

A partir do estudo feito nas cinco Unidades foi possível agrupar algumas delas e vislumbrar um trabalho associado, feito com cooperação e participação com o intuito do grupo atingir o desenvolvimento linearmente. Uma vez possível treinar mais de uma Unidade na mesma competência, utilizando, se desejado, métodos de educação à distância, há o aproveitamento dos recursos e conseqüente redução dos custos de treinamento (Figura 2).

FIGURA 2: DISTRIBUIÇÃO SIMILAR DE COMPETÊNCIAS – UNIDADES BOQUEIRÃO, QUATRO BARRAS E RIO NEGRO



FONTE: A Autora (2012)

A figura 2 mostra que as Unidades do Boqueirão, Quatro Barras e Rio Negro possuem uma distribuição similar das competências construtivistas e comportamentalistas a serem desenvolvidas, portanto pode ser considerado um treinamento em bloco, iniciando-se por qualquer uma delas. Já as unidades do Portão e Centro (Figura 29) estão alinhadas quanto à necessidade de treinamento permitindo o trabalho em bloco o que vem a simplificar a logística e os recursos a serem disponibilizados.

FIGURA 29: DISTRIBUIÇÃO SIMILAR DAS COMPETÊNCIAS – UNIDADES PORTÃO E CENTRO



FONTE: A Autora (2012)

Neste caso específico, o gerente das duas Unidades é o mesmo o que facilita a programação dos treinamentos, além de integrar as equipes e proporcionar a troca de informações sobre as atividades desenvolvidas em cada uma das Unidades.

Para medir o desempenho dos funcionários após um processo de capacitação foi definida uma ferramenta avaliativa e, optou-se por aquela considerada mais inovadora entre as citadas no referencial teórico, a Rúbrica, que constitui-se numa matriz de avaliação, cujos critérios levam a definição de indicadores com pontuações variando da deficiência a excelência. No caso da avaliação resultar insatisfatória, é necessário prever ações corretivas, discussões, debates, etc.

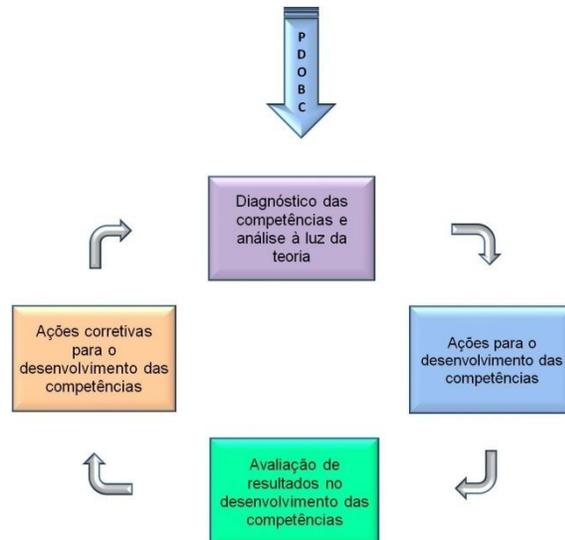
O conteúdo da análise dos resultados nos documentos, entrevistas e oficinas de aprendizagem presentes neste capítulo organizam as ideias para a proposta de criação do “Plano de Desenvolvimento Organizacional Baseado em Competências” que será explicado em detalhes no capítulo seguinte.

## 5 PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO EM COMPETÊNCIAS

Ao longo do tempo as organizações estão adequando-se e mobilizando todos os níveis existentes para desenvolver as competências de seus funcionários de forma consistente, identificando as lacunas, desenvolvendo-as permanentemente e as colocando na prática cotidiana da empresa para agregar valor ao negócio e manter a vantagem competitiva ao longo do tempo. Considerando-se esse movimento necessário e estratégico para a empresa, sugere-se um Plano de Desenvolvimento Organizacional baseado em Competência (PDO-BC), que pretende atender a demanda existente e que por ser dinâmico pode suportar mudanças. Ressaltando-se que o PDO-BC pode ser utilizado em empresas que já atuam com o modelo de gestão por competências ou por aquelas que ainda não o adotaram. Para este último, a proposta de desenvolvimento organizacional com vistas à implantação da “gestão por competências” requer uma prévia

definição das estratégias, das competências essenciais e a elaboração de uma matriz de competências por cargo existente na organização.

FIGURA 3: PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – BASEADO EM COMPETÊNCIAS



FONTE: A Autora (2012)

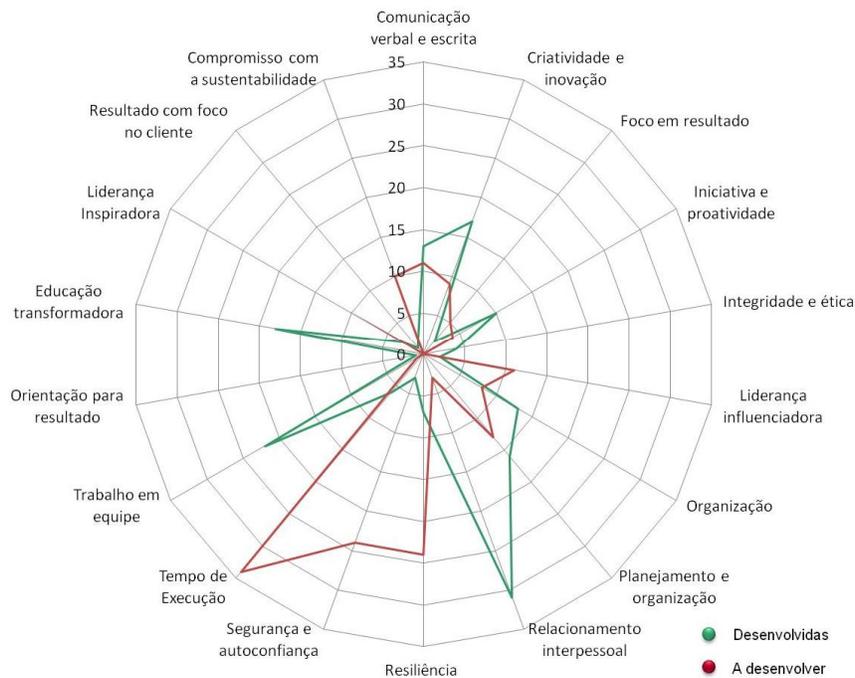
O Plano de Desenvolvimento Organizacional (Figura 30) contempla quatro etapas que podem ser aplicadas em cada uma das Unidades pesquisadas ou corporativamente: I. Diagnóstico das competências e análise à luz da teoria; II. Ações para o desenvolvimento das competências; III. Avaliação de resultados no desenvolvimento das competências; IV. Ações corretivas para desenvolvimento das competências.

### 5.1 VALIDAÇÃO DO PDO – CASO SESI/SENAI

Para analisar o resultado da escolha das cinco Unidades pesquisadas fez-se uma compilação das competências desenvolvidas e daquelas a desenvolver escolhidas individualmente e também das três elencadas nos formulários preenchidos pelos 172 participantes das oficinas, cujo resultado encontra-se na Figura 4 e resume a visão dos colaboradores das unidades pesquisadas no que diz respeito às competências desenvolvidas. O que pode ser percebido é que nenhuma das competências ficou com pontuação zero, tendo no mínimo um respondente para cada uma.

O relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe e a educação transformadora são as mais desenvolvidas entre as 18 elencadas pela organização. Destas, duas são classificadas como construtivistas com foco em resultado, evidenciando um alinhamento entre as indicações dos colaboradores e as competências organizacionais, em sua maioria também construtivista.

FIGURA 4: UNIDADES RIO NEGRO, CENTRO, BOQUEIRÃO, PORTÃO, QUATRO BARRAS - COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS E A DESENVOLVER



FONTE: A Autora (2012)

A Figura 32 apresenta a compilação das competências das cinco Unidades pesquisadas com o maior número de respondentes, em ordem decrescente de importância, para serem desenvolvidas e que formam a lacuna entre as já existentes e as desejadas pela organização. FIGURA 32: UNIDADES RIO NEGRO, CENTRO, BOQUEIRÃO, PORTÃO E QUATRO BARRAS - MÚLTIPLAS OPÇÕES



FONTE: A Autora (2012)

A escolha do tempo de execução em primeiro lugar em importância para desenvolvimento alerta para o desejo maior dos colaboradores, que é ter a capacidade para administrar seus cronogramas cumprindo o compromisso de entregar trabalhos com qualidade e no prazo solicitado.

Ao colocar a resiliência em segundo lugar, os respondentes trazem a preocupação em manter o nível de produtividade, mesmo em condições adversas. Anseiam também serem reconhecidos pelas suas competências, reveladas a partir do autoconhecimento, que lhes permite avaliar a sua contribuição no sucesso obtido pelo Sistema Fiep.

### 5.1.2 Ações para o desenvolvimento das competências

O PDO-BC analisou as três competências selecionadas pelos funcionários participantes das oficinas à luz dos teóricos trazidos nesta pesquisa. Além disso, propôs ações de desenvolvimento considerando os princípios e pressupostos da andragogia, fez a avaliação de resultados utilizando a ferramenta Rúbrica e sugeriu ações corretivas por meio das estratégias de ensino para as inadequações na implementação de ações de desenvolvimento.

O Quadro 18 apresenta o Plano de Desenvolvimento Organizacional baseado em competências das cinco Unidades como um todo.

#### QUADRO 1 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO EM COMPETÊNCIAS DAS CINCO UNIDADES

DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS (Oficinas)	ANÁLISE à luz dos teóricos (Quadro 1)	AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS à luz da andragogia (Quadro 11 e 12)	EXPECTATIVAS	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS NO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS (Quadro 4)	AÇÕES CORRETIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS
TEMPO DE EXECUÇÃO	Construtivista com foco em ação, estratégia e mensuração	Método Passivo - aulas expositivas dialogadas em curso de administração do tempo. Duração de 50 minutos cada uma (Knowles, 1984)	Sedimentação dos conceitos (Knowles, 1984)	Avaliação por Rúbrica mensalmente	Discussão do conteúdo X associação com a realidade (Knowles, 1984)
RESILIÊNCIA	Comportamentalista com foco em comportamento e desempenho	Método Participativo - grupo de verbalização e observação Método Passivo - solução de problemas	Possibilidade de análise do tema ao longo do processo de construção do conhecimento (quadro 10) Enfrentamento de uma nova situação e com pensamento reflexivo, crítico e criativo (quadro 9)	Avaliação por Rúbrica trimestralmente Avaliação por Rúbrica ao final da aplicação da estratégia adotada	Discussão e debates baseados na anotação de perguntas e tópicos abordados (Knowles, 1984) Discussão e debates baseados na anotação de perguntas e tópicos abordados (Knowles, 1984)
SEGURANÇA E AUTOCONFIANÇA	Comportamentalista com foco em comportamento e desempenho	Método participativo - dramatização	Explicitação das ideias com clareza (quadro 10)	Avaliação por Rúbrica ao final da apresentação	Repetir a estratégia de ensino, utilizando os cinco sentidos (Bellan, 2005)

FONTE: A Autora (2012)

O diagnóstico realizado a partir do mapeamento das competências utilizando as Oficinas de Aprendizagem apontou o tempo de execução, a resiliência e a segurança e autoconfiança, como as três competências mais prementes de desenvolvimento.

Antes da indicação de ações de desenvolvimento é importante realizar-se uma análise das competências segundo os autores que fundamentaram essa pesquisa. Como pode ser observado no Quadro 18, duas das competências foram classificadas como comportamentalista com foco em desempenho e uma como construtivista com foco em resultado, o que pode indicar que os funcionários percebem que não estão capacitados para exercer atividades que venham exigir um grau superior de desempenho, e que, em menor proporção, seus resultados no que diz respeito a prazos estão comprometidos e não atendem as necessidades da organização.

O tempo de execução busca apoio no conceito trazido por Hipólito e Silva (1998) que enfatizam que a competência enfoca a capacidade em gerar resultado dentro dos objetivos organizacionais. Essa competência passa pelo saber agir e poder agir (LE BOTERF, 2003).

Resiliência, é manter o nível de desempenho mesmo sob pressão, segundo o Sistema Fiep. Spencer e Spencer (2003) defendem que a competência é uma característica intrínseca ao indivíduo que serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho, o que vem atender a necessidade que o sistema tem de manter o nível de produtividade mesmo em circunstâncias adversas.

Quando um indivíduo tem autoconhecimento suficiente para perceber suas capacidades, tem segurança no que faz e confia nos resultados que irá alcançar, demonstra que esse comportamento relativo às suas habilidades ou características da sua personalidade influencia no seu desempenho (Becker et al, 2001). As ações de desenvolvimento foram sugeridas a partir dos Quadros 11 e 12, sendo as expectativas provenientes de várias fontes, assim como as ações corretivas.

### 5.1.3 Avaliação dos resultados no desenvolvimento das competências

Segundo Alles (2008), quando uma empresa adota a gestão por competências deve avaliar o desempenho de seus trabalhadores, que reside na crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (SIQUEIRA, 2002). A seguir, apresenta-se a avaliação para as três competências já expostas, com o auxílio da ferramenta Rúbrica

QUADRO 2 – AVALIAÇÃO COM AUXÍLIO DA FERRAMENTA RÚBRICA

RÚBRICA					
Critério	Indicadores				Valor
<b>TEMPO DE EXECUÇÃO</b>					
Entrega de trabalhos com qualidade no prazo necessário	A entrega não ocorreu	A entrega ocorreu no prazo necessário, porém sem qualidade	A entrega ocorreu com qualidade, e dentro do prazo necessário	A entrega ocorreu no prazo necessário e com alta qualidade	/40
	5	10	25	40	
<b>RESILIÊNCIA</b>					
O nível de produtividade é mantido em situações de pressão com ponderação e equilíbrio emocional	Não manteve o nível de produtividade quando pressionado	Manteve o nível de produtividade, porém sem ponderação e equilíbrio emocional	Manteve o nível de produtividade em situação de pressão com ponderação e equilíbrio emocional	O nível de produtividade foi superado com total ponderação e equilíbrio emocional	/30
	6	9	15	30	
<b>SEGURANÇA E AUTOCONFIANÇA</b>					
Demonstração de segurança e autoconfiança na realização de um projeto	Não conseguiu realizar o projeto	Realizou o projeto, porém não reconheceu o valor da sua participação	Realizou o projeto e reconheceu parcialmente o valor da sua participação	Realizou o projeto, reconheceu o valor da sua participação e foi reconhecido pela sua participação	/30
	6	9	15	30	
<b>TOTAL</b>					<b>/100</b>

FONTE: A Autora (2012)

Na Rúbrica são definidos critérios de avaliação com a criação de indicadores com valor numérico correspondente a cada um deles e que transitam na escala da deficiência

a excelência. A Rúbrica proposta foi construída a partir da análise do entendimento dessas competências pelo Sistema Fiep, considerando-se o nível de entrega do funcionário após ter cumprido as etapas do PDO. Essa ferramenta permite a autoavaliação e/ou a avaliação por outras pessoas do conhecimento adquirido e funciona como auxiliar na determinação de caminhos a serem percorridos para o incremento no desempenho do funcionário.

#### 5.1.4 Ações corretivas para o desenvolvimento das competências

As ações corretivas propostas foram baseadas na metodologia de ensino de Knowles (1984) e na busca de práticas metodológicas e técnicas educativas sugeridas por Bellan (2005). Essas atividades escolhidas só são colocadas em prática após a avaliação resultante da Rúbrica que determinará a necessidade de sua aplicação.

### 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Fiep passou por uma mudança de estrutura organizacional ao focar a integração das casas Sesi/Senai para possibilitar a otimização de recursos e atuação sistêmica. No desenrolar desta nova cultura há um convite para os colaboradores crescerem na organização e terem autonomia na busca do conhecimento, refletindo sobre o planejamento da sua trajetória profissional, participando dos processos educativos disponibilizados pelo sistema dentro do modelo de Educação corporativa.

A educação corporativa do Sistema Fiep é pautada em diferenciais como o contexto desafiador e a perspectiva sistêmica do processo educativo. A organização passa a investir no desenvolvimento total das pessoas e na atuação colaborativa. Os colaboradores passam a ser vistos por suas competências que podem ser aprimoradas e, os processos de contratação passam a ser feitos através das competências essenciais estabelecidas pela organização, confirmando a “gestão por competências”. Este movimento de mudança é percebido pela transformação ocorrida, no que diz respeito às entregas realizadas e nas atitudes demonstradas. Há comprometimento com a missão da Instituição e o crescimento organizacional, evidenciando o caráter positivo da transformação da cultura da empresa.

O modelo de gestão por competências do Sistema Fiep já demonstrou muitos avanços em relação ao anterior, que sequer tinha preocupação com a qualidade e precisão da entrega dos colaboradores o que implicava em baixa produtividade comprometendo sua competitividade. Fato observado e modificado, pois existem competências definidas e validadas pela alta direção que tem permitido ao Sistema destacar-se frente ao mercado.

Os ganhos para a organização com a aplicação deste modelo refletem-se nos seguintes aspectos:

- **realização de um processo seletivo eficiente**, que permite ao candidato trazer à tona situações do seu cotidiano laboral que irão comprovar seus conhecimentos, habilidades e atitudes;
- **mapeamento das competências** por meio de um método inovador, as Oficinas de aprendizagem a empresa pode checar o conhecimento de seus colaboradores e propor ações de desenvolvimento, alinhando competências e estratégias. Os colaboradores sentem-se motivados, pois vislumbram situações de aprendizado efetivo e melhoria no desempenho, tornando-se capacitados, o que é percebido pelos clientes internos e externos;

- **indicadores de desempenho** com a apresentação da ferramenta Rúbrica, uma matriz de avaliação formativa que permite a participação de diferentes atores na ponderação dos mesmos critérios. Utilizada até então para o meio acadêmico estendeu-se por meio deste trabalho de pesquisa para o meio empresarial; e , por último,

- **redução de custos com treinamento** porque ao rodar o PDO\_BC, busca-se o equilíbrio entre as competências, o que significa que todos devem ter todas as competências desenvolvidas. O tempo para que isso ocorra irá depender dos recursos disponibilizados para esse fim.

No que se refere às oportunidades de pesquisas futuras e ao avanço sobre o tema, sugere-se:

- a realização de novas pesquisas em ambientes corporativos distintos do estudado para mapear competências por meio de Oficinas de aprendizagem, comprovando a eficácia da mesma para diferentes conjuntos de competências e culturas empresariais, podendo a verificação ocorrer em empresas de pequeno, médio e grande porte.
- estender a pesquisa a outras entidades do Sistema “S”, dando enfoque as semelhanças e diferenças existentes na cultura das entidades.
- aplicar a Rúbrica em empresas do setor industrial e comercial para verificar a sua eficácia no mundo do trabalho.
- verificar a influência da Rúbrica no desenvolvimento de competências individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Desempenho por competencias**: evaluación 360°. 2 ed. Buenos Aires: Granica, 2008.

\_\_\_\_\_ **Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de lãs personas y La continuidad de lãs organizaciones**. 2. ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2009

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, H. P. **Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CANDAU, V. M. **Educação em direitos humanos: uma proposta de trabalho**. In: CANDAU, V. M., ZENAIDE, M. N. T. **Oficinas aprendendo e ensinando direitos humanos**, João Pessoa: Programa Nacional de Direitos Humanos; Secretaria da

Segurança Pública do estado da Paraíba; Conselho Estadual da Defesa dos Direitos do Homem e do Cidadão, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

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

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, M. do C. D. **Educação corporativa**: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

GATTAL, S. A construção do processo de conhecimento, **Revista T&D**, V 12, n. 137, 2004.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva; 2001.

IENAGA, C. H. **Competence-based management**. Seminário Executivo. Dextron Consultoria Empresarial, São Paulo: 1998.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Essai sur un attracteur étrange, Paris, Les Editions d'organisation, 1994.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento e seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de janeiro: QualityMark, 2005.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARION, J. C.; MARION, A. L. C. **Metodologias de ensino na área de negócios**. Para cursos de administração, gestão, contabilidade e MBA. São Paulo: Atlas, 2006.

RESENDE, T. **Falta de mão de obra qualificada afeta 69% das empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/898922-falta-de-mao-de-obra-qualificada-prejudica-69-das-empresas.shtml>>. Acesso em: 06 maio 2012.

RIGON, M. **Prazer em aprender...** o novo jeito da escola. Curitiba: Kairós, 2010.

RUAS, R. L. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO. São Paulo, Agosto, 1999.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JUNIOR, M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, W. S. F. Avaliação de desempenho individual: análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro:, 2007. p. 1-16.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller , 1999.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002.

SPENCER, L. M. JUNIOR.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

SVEIBY, K. E. **Nova riqueza das organizações**. Brasil: Campus, 1998.

VIEIRA, E.; VOLQUIND, L. **Oficinas de ensino**: O quê? Por quê? Como? 4. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

ZARAFIAN, P. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO 1  
CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Autor	CP	CS	Conceito de Competência	Foco														
				Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores		
MacClelland 1973			conjunto de características individuais observáveis, conhecimento, habilidades, valores que levam a um desempenho superior e notadamente diferenciado (1973).					X										X
Boyatzis 1982			São aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis, que determinam em grande parte o retorno das organizações (1982, p.23).				X	X										X
Prahalad e Hamel 1990			As competências essenciais são as habilidades que permitem que a empresa seja capaz de oferecer um benefício fundamental aos seus clientes (1990).			X		X										
Boog 1991			É a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (1991, p.16).			X		X			X							X
Spencer e Spencer 1993			Uma característica subjacente que apresenta uma relação causal com o desempenho superior em um cargo ou situação. Refere-se a característica intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho (1993, p.9).				X	X			X							
Sparrow e Bognanno 1994			Representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa (1994, p. 3).				X	X		X								
Ledford, Zingheim e Schuster 1995			São as características demonstráveis da pessoa, incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos, que possibilitam o desempenho (1995).				X	X			X							
Parry 1996			Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (1996, p. 48).															
Magalhães <i>et al.</i> 1997			Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função. (1997, p. 14)			X		X			X							
Durand <i>et al.</i> 1998.			Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinados propósitos (1998, p. 3)					X										

(continua)  
(continuação)

Autor	CP	CS	Conceito de Competência	Foco													
				Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados	Valores	
Hase et al. 1998			Descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho das suas funções(...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões (1998, p.9)						X				X				
Davis 2000			As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente do trabalho [...] São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho (2000, p. 1 e 15)						X			X					X
Becker et al. 2001			Competência refere-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas (2001, p. 156)			X		X									
Le Boterf (1) 1994			É assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular (1997, p. 267).	X										X	X		
Bruce 1996			É o resultado da aprendizagem (1996, p. 6).		X			X									X
Sandberg 1996			A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto não implica exclusivamente na aquisição de atributos (1996, p.41)	X	X				X		X						
Ropé e Tanguy 1997			A competência não pode ser compreendida de forma separada da ação	X	X							X					
Hipólito e Silva 1998			É a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (1998)	X						X							X
Perrenoud 1998			Refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências (1998)	X	X						X						
Ruas 1999			É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área (1999, p. 10)	X				X									X

(continua)  
(continuação)

Autor	CP	CS	Conceito de Competência	Foco											
				Ação	Aprendizagem	Aptidão	Comportamento	Desempenho	Desenvolvimento	Estratégia	Formação	Mensuração	Perspectiva	Responsabilidade	Resultados
Hipólito 2000			Sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque. E deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (2000, p. 7).	X							X		X	X	X
Le Boterf (2) 2003			É uma resultante do saber agir, poder agir e querer agir (2003, p.160)	X										X	
Fleury e Fleury 2001			É um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social para o indivíduo (2001)	X									X	X	X
Silva 2011			É um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para desempenhar uma determinada atividade, desde que o indivíduo mobilize-se a favor de uma boa execução, de acordo com o ambiente a sua volta, e que agregue valor aos resultados a serem alcançados.												
Dutra et al. 1998			Capacidade da pessoa gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ) (1998, P.3)			X		X		X				X	
Zarifian 2001			A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir (2001, p. 66)	X		X		X				X		X	
Brandão 2006			Competência não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (2006)	X			X	X							

FONTE: A Autora (2012).

 Comportamentalista-CP

 Comportamentalista/construtivista

 Construtivista-CS

ANEXO 2  
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

MÉTODO	DESCRIÇÃO	BASEADO EM	VANTAGENS ALLES (2008)	DESVANTAGENS ALLES (2008)
Escala Gráfica	Avalia o desempenho considerando a quantidade e a qualidade do trabalho da pessoa, posicionando cada dimensão apreciada, em termos de abaixo, acima ou na média em relação ao grupo que desenvolve atividades semelhantes (ALLES, 2008).	CARACTERÍSTICAS	Fáceis de usar. Projeto de elaboração bem simples. Baixo custo	Não são úteis para dar <i>feedback</i> aos empregados. Maior margem de erro
Escala Gráfica de Qualificação	Lista características e uma escala de desempenho para cada uma. (DESSLER, 1996).			
Alternância da classificação	Classificação dos empregados do melhor ao pior, em torno de uma característica em particular (DESSLER,1996).			
Comparação de pares	Classificação dos empregados mediante uma tabela de todos os pares possíveis, para cada característica, a fim de indicar qual é o melhor empregado desse par (DESSLER,1996).			
Escala mista	É uma modificação do método de escala gráfica (DESSLER,1996).			
Formas narrativas	O avaliador descreve em um ou mais parágrafos as principais características, qualidades e potencialidades do avaliado com a maior precisão possível.			
Avaliação da experiência				
Escolha Forçada	O avaliador escolhe entre as opções de afirmações que mais se aproximem ou afastem-se das características de desempenho do avaliado (ALLES, 2008).			
Revisão da Avaliação de Atividades	As avaliações pelos sistemas de experiência e de escala gráfica são suplementadas pela revisão da avaliação das atividades, que conta com a participação de representante de RH em conjunto com avaliadores de determinada área para rever critérios e resultados das avaliações (ALLES, 2008).			
Incidentes Críticos	O avaliador registra, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os (ALLES, 2008).	COMPORTEMENTO	Padrões de desempenho aceitos por chefes e subordinados. São muito úteis para dar <i>feedback</i> de avaliação	Desenvolvimento lento. Alto custo
Escala para medição do comportamento	Consiste numa serie de escalas verticais, uma para cada dimensão importante para o desempenho laboral (ALLES, 2008).			
Escala de observação do comportamento	A escala é elaborada para medir a frequência com que se observa a repetição de cada um dos comportamentos (ALLES, 2008).			
Autoavaliação	O próprio profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho da sua função, assim como o grau em que ele domina ou expressa tais competências (CHIAVENATO, 2004).			
Rúbrica	É uma ferramenta que oferece informações a respeito das competências que são esperadas, e os indicadores ou evidências que informam como obtê-las (CEBRIAN, M., RAPOSO, M.Y.,ACCINO,J.,2007)			

MÉTODO	DESCRIÇÃO	BASEADO EM	VANTAGENS ALLES (2008)	DESVANTAGENS ALLES (2008)
Padrões de Desempenho	São estabelecidos padrões de desempenho por meio da definição de tarefas e metas, objetivando produtividade crescente (BASTOS, 2007).	<b>R E S U L T A D O</b>	Evitam a subjetividade. Facilmente aceitos por chefes e subordinados. Relacionam o desempenho das pessoas com a organização. Fomentam objetivos compartilhados.	Desenvolvimento lento. Podem fomentar nos empregados um enfoque de curto prazo.
Sistema de Graduação	Na graduação por comparação em pares, cada um dos avaliados é comparado com os demais. Aquele que obtiver o maior número de marcações positivas é o melhor e, assim sucessivamente (BASTOS, 2007).			
Avaliação de Potencial	Ao invés de apreciar o desempenho passado, a avaliação de potencial enfatiza o desempenho futuro, as potencialidades que facilitarão assumir novas atribuições (ALLES, 2008).			
Avaliação 180°	É aquela na qual um empregado é avaliado por seu chefe, seus pares e eventualmente os clientes (ALLES, 2008).			
Avaliação 360°	É o mais prestigiado sistema atualmente por especialistas adotado pelas empresas. Preconiza a avaliação com base em informações cruzadas de gerentes, pares e subordinados, até de clientes (BASTOS, 2007).			
<i>Balanced Scorecard</i>	Desenvolvido por Kaplan e Norton em 1997, propõe-se orientar o desempenho da organização e de seus funcionários não apenas na ótica do resultado econômico financeiro, mas também a partir das medidas de desempenho em quatro diferentes perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (BASTOS, 2007).			
Avaliação por Objetivos	Consequência direta da Administração por Objetivos, possui enfoque mais objetivo, através da constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas (CHIAVENATO, 2004).			

FONTE: BASEADO EM BERNARDONI (2010).

## ANEXO 3

## PROTOCOLO DA OFICINA

ATIVIDADES (O que?)	OBJETIVO (para que?)
1. Cumprimentos.	Boas vindas!
2. Dinâmica inicial.	Permitir um estado de relaxamento.
3. Contextualização.	Apresentar o conceito de competência, a justificativa e o desafio em forma de pergunta para o desenvolvimento da oficina.
4. Apresentação do vídeo da Oficina.	Ter o primeiro contato com as competências, por meio do sentido da visão e da audição. Também são apresentados livros e um filme para contextualizar a oficina.
5. Demonstração no Mapa Estratégico da existência do objetivo – desenvolver competência.	Justificar o comprometimento da unidade no desenvolvimento das competências para atender o objetivo estratégico da organização.
6. Entrega de documento sobre as 18 competências.	Refletir individualmente sobre as competências contextualizadas no documento.
7. Desenho individual da competência mais marcante.	Expressar formalmente a competência que julga já estar desenvolvida.
8. Socialização dos desenhos individuais.	Buscar um feedback a respeito da sua escolha quanto à melhor competência.
9. Identificação visual da competência mais marcante e considerada satisfatória.	Contribuir com a visualização da(s) competência(s) já desenvolvidas pela equipe (em verde).
10. Eleição da competência mais significativa do grupo de trabalho da oficina.	Expressar por meio de desenho a competência que a equipe julgar ser aquela que pode contribuir de forma positiva no alcance dos objetivos da unidade.
11. Identificação visual da competência a ser desenvolvida.	Contribuir com a visualização da(s) competência(s) a serem desenvolvidas na equipe (em vermelho).
12. Releitura das competências contextualizadas.	Refletir sobre as 3 principais competências a serem desenvolvidas.
13. Estabelecimento em ordem decrescente de importância as três competências a serem desenvolvidas em formulário.	Conhecer as três competências a serem desenvolvidas por ordem decrescente de importância.
14. Projeção de filme – motivacional.	Trabalhar a autoestima e gerar confiança no grupo no pós-oficina.
15. Celebração (livre).	Proporcionar um momento de descontração para os participantes.

FONTE: A Autora (2012)