



## GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E A INFLUÊNCIA NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

### COMPETENCY MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE FOR PROFESSIONAL PERFORMANCE EVALUATION

Rejane Aparecida Mouzinho Nascimento<sup>1</sup>, Bruno Marco Cuer dos Santos<sup>2</sup>, Antonio Carlos Estender<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este trabalho se propõe a compreender como os *stakeholders* percebem a Gestão de Competências e a Avaliação do Desempenho Profissional para a aplicação e sua prática, visa também solucionar quais os fatores da Gestão de Competências que podem melhorar na avaliação do desempenho profissional. Tem como objetivo identificar na Gestão de Competências a avaliação do desempenho profissional e buscar desenvolver competências e a capacidade de relacionamento interpessoal; no ramo de Publicidade. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, em uma empresa do setor administrativo onde foram realizadas 25 entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, sendo a coleta de dados efetuada por meio de questionários destinados aos *stakeholders*. Observou-se que os principais resultados foram de melhorias no processo da informação interna padronizar através de reuniões periódicas, *feedback* e documentar por meio de tecnologias disponíveis na organização e afixados em quadros nos departamentos, a centralização do gestor sendo a maneira mais efetiva na delegação das atividades e realizações de *feedback*. Diante do exposto as implicações mais relevantes foram centralizar na gestão as competências atribuídas como um facilitador influenciando os colaboradores a desenvolver suas habilidades como forma de vantagem competitiva no desempenho profissional e organizacional.

**Palavras-chave:** Competências. Desempenho. Gestão. Vantagem Competitiva.

**ABSTRACT:** *This paper aims at understanding the perceptions of the stakeholders about Competence Management and the Evaluation of the Professional Performance and its practical, it also solves the Management may improve the evaluation of professional performance. In order to identify in the Management of Competences the evaluation of the professional performance to seek and develop competences and the capacity of interpersonal relationship; in the field of Advertising. This study was developing through a single case study in a company in the Business department, where 25 interviews of qualitative and exploratory nature were analyzing, and data collection were done through questionnaires addressed to stakeholders. Therefore, we could observe the main results were improvements in the internal information process standardized through periodic meetings, feedback and documenting through available technologies in the organization, and posted in departments, the centralization of the manager being the most effective way in the delegation of activities and feedback. This the most relevant implications were to centralize in the management the competences assigned as a facilitator in order to influence the employees to develop their skills as a form of competitive advantage in the professional and organizational performance.*

**Keywords:** Skills. Performance. Management. Competitive advantage.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração – Universidade UNG/Ser Educacional

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Sociais – Universidade UNG/Ser Educacional

<sup>3</sup> Mestre em Administração – Universidade UNG/Ser Educacional



## Introdução

A gestão de competências identifica características humanas que são necessárias para a obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva, por meio de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes agregando valores ao profissional e na organização. Esta ferramenta visa a avaliação do desempenho tendo como potencial as pessoas como um diferencial, no intuito de eficiência e eficácia nas organizações.

Neves (2006) vêm analisando o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para a gestão de Competências e sua Influência para Avaliação do Desempenho Profissional, o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Na literatura acadêmica sobre a Gestão Competências e sua Influência para Avaliação do Desempenho Profissional relacionada com o setor de publicidade, existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (BURGESS; SIMONS, 2005), os trabalhos identificados foram (DURAND, 2000); (MARRAS, 2002) sendo estes os mais significativos na literatura apontada. Este trabalho tem como propósito apontar a relevância da Gestão de Competências como Fator de avaliação no desempenho profissional para aumentar a produtividade resultando em mais eficácia para a organização.

Por que a Gestão de Competências aumenta o desempenho do Profissional? Quais os fatores da Gestão de Competências que melhora a avaliação do desempenho profissional? O objetivo deste trabalho é identificar na Gestão de Competências a avaliação do desempenho profissional e buscar desenvolver competências e a capacidade de relacionamento interpessoal; realizar levantamento das percepções dos *stakeholders* sobre a gestão de Competências e sua Influência para Avaliação do Desempenho Profissional; analisar, o quadro de percepções, fatos, situações, e processos, a fim de identificar e examinar as relações existentes entre os entrevistados; apontar as semelhanças e diferenças entre a literatura e os resultados obtidos com as entrevistas; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos entrevistados para a produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

O método da Gestão de competência com foco em avaliação de desempenho implantada, busca a melhoria no processo contínuo de desenvolvimento das pessoas e na organização. Esta prática irá possibilitar a adequação de desempenho dos colaboradores e dos seus comportamentos, bem como, o surgimento de novas estratégias na solução de problemas e tomada de decisões por meio das chefias, subordinados. Para isso, as metas entre empregado e empregador deverão estar bem



estabelecidas, para que obtenha melhor resultado e capacitação de potenciais recursos incluindo toda organização.

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre gestão de competência com a influência em avaliação do desempenho profissional. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Para Collis; Hussey (2005), em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecerem. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo de *stakeholders* acerca do questionamento estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 pessoas de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

## **1. REVISÃO DE LITERATURA**

### **1.1 Gestão de Competências e as Avaliações do Desenvolvimento Profissional**

Para Brandão, Guimarães (2001), a gestão por competências visa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes padrões da organização e das pessoas que dela participam as competências essenciais ao êxito de seus objetivos; como também são identificados como recursos que o indivíduo detém, é analisado como um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes. Evidenciam um elevado desempenho que está firmado na inteligência e personalidade das pessoas as quais serão alinhadas por cargos ou posições na organização.

Fernandes; Hipólito (2008), definem gestão de competência um mecanismo para identificação de pessoas que possuem ou não a competência, é fundamental considerar qual a sua capacidade de realizar na organização e qual valor o indivíduo agrega na empresa; portanto a competência está relacionada aos recursos individuais desenvolvidos (conhecimento, habilidades e atitudes) os quais contribuem para alcançar as metas estipuladas com foco em resultados para melhorias tendo em vista o progresso da organização.

Já Durand (2000), refere-se sobre as dimensões que constitui a competência entendendo que esta é formada por Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que a pessoa apresenta na realização das tarefas, esses fatores são amplamente conhecidos como vantagens competitivas; logo se entendem que são capacidades desenvolvidas do indivíduo para realização de tarefas atribuídas as suas responsabilidades através destes fatores. Conhecimento (experiência, saber o quê e o que fazer), Habilidades (técnica, capacidade, saber como), Atitudes (Querer fazer, determinação).

As competências são características das pessoas necessárias para a consecução e sustentação



em uma vantagem competitiva (DUTRA, 2013), no entanto as pessoas podem apresentar os atributos exigidos para determinado cargo, mas embasados em teorias e títulos, mas não comprova sua competência, uma vez que, o conhecimento (habilidades, experiência) são alicerces para o desenvolvimento e desempenho do indivíduo na organização. É necessário a soma das teorias aplicadas e conhecimentos como potenciais e através destes fatores alcançarem os resultados almejados e o sucesso organizacional.

Explica Neves (2006), competência como o desempenho de uma atividade ou função com êxito ou conhecimento apropriado de certo domínio do saber (Aptidão desenvolvida) e com ênfase na pessoa, o que contrasta com o conceito de qualificação que destaca mais a tarefa ou a função; porquanto a competência está relacionada a qualidades intrínsecas do indivíduo (possuir e aplicar) com a finalidade de alcançar um desempenho esperado ou seja um diferencial competitivo no ambiente organizacional em busca do resultado desejado.

Para Bruno-Faria & Brandão (2006), a inclusão da atitude na análise da competência aconteceu em razão das pressões sociais e da complexidade das relações de trabalho que foram avançadas ao longo dos anos, a partir do momento que descobriram a importância dos elementos atitudinais na organização bem como as relações sociais; ao passo que as pessoas passaram a ser notáveis e de uma importância significativa no processo produtivo, resultando em uma demanda constante por profissionais qualificados que detenham as competências pertinentes para que as organizações alcancem seus objetivos embasados nas habilidades requeridas do indivíduo.

A avaliação de desempenho pode ser compreendida como um processo aprofundado para facilitar o entendimento dos colaboradores sobre suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o resultado de seu desempenho; portanto é um método que visa avaliar o desenvolvimento e o desempenho de uma pessoa, seu potencial, atributos com ênfase no cargo assumido para que contribuam em benefício do crescimento da empresa com foco em resultados. (SNELL; BOHLANDER, 2009)

Rabaglio (2004), aponta que a avaliação de desempenho busca identificar, desenvolver, medir as competências no comportamento e o desempenho dos colaboradores avaliados, e quais perfis precisam ser aperfeiçoados de acordo com o cargo que se ocupa se deve definir conforme as habilidades específicas. É um método que permite observar o desempenho de cada indivíduo de maneira mais provável de alcance dos requisitos exigidos para que um Plano de Ação seja planejado juntamente entre líder e liderados; isto é, mudanças comportamentais técnicas, atitudes com a finalidade de melhorias no desempenho do avaliado.

Para Peres et al. (2010), a Avaliação de Desempenho (AD), é um procedimento dinâmico de mensuração das características individual do desempenho profissional no exercício de seu cargo, conforme critérios pré-estabelecidos. É uma ferramenta de diagnóstico e pode contribuir nos processos decisórios administrativos. Tem como objetivo analisar atitudes, habilidades, competências, produtividade, a eficiência e a eficácia do avaliado, sua satisfação e da organização. Subsidia o desenvolvimento da educação continuada e permanente. Tem como finalidade a promoção do



crescimento profissional do avaliado e do avaliador; sendo assim é possível, demonstrar por meio deste mecanismo uma análise gradativa individual, departamental e global podendo constatar seus potenciais intangíveis cooperando com o desempenho organizacional e profissional.

A avaliação de Desempenho é uma metodologia que permite a orientação sistemática na atuação dos colaboradores, focado em resultados. Aponta objetivos e metas na qualidade do trabalho, com ênfase para o desenvolvimento pessoal e profissional através da realização do *feedback* contínuo e das múltiplas percepções dos elementos das equipes de trabalho; Lima (2012), no entanto, o processo de avaliação de desempenho necessita de objetivos definidos que esclareçam a pretensão desta avaliação com todos os profissionais envolvidos por meio de seleção de métodos e técnicas a serem utilizadas. Para incluir esta ferramenta as pessoas devem possuir a adequada qualificação, conhecimento científico e ética a fim de promover melhorias individual e profissional.

Para Dutra (2002), a elaboração e implantação de programas de avaliação de desempenho são inspiradas na concepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso nas organizações. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a empresa seu conhecimento, capacitando a organização para enfrentar novos desafios; conforme argumentações do autor as pessoas são recursos determinantes do sucesso organizacional, visto que a busca de oportunidades de competitividade no mercado exige a necessidade de profissionais qualificados com o propósito de gerar e agregar resultados nas organizações.

De acordo com Marras (2002), avaliação de desempenho é um procedimento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos, por um colaborador ou por um grupo, em determinado período e área específica suas competências; com a finalidade de aprimorar o desenvolvimento profissional em benefício da organização. O principal objetivo da avaliação de desempenho é proporcionar a comunicação e interação entre empresa, gestor e colaborador, visando resultados positivos, possibilitando o acompanhamento e o *feedback* com relação ao desempenho profissional esperado.

## **2 Estratégias de Pesquisa**

Esta segmentação refere-se às estratégias de pesquisa que foram adotadas para a realização do artigo, em consonância com os objetivos propostos, na metodologia foi utilizada pesquisa de campo de abordagem qualitativa e entrevistas abertas.

Para alcançar os objetivos propostos, delineou-se uma investigação de caráter tanto exploratório quanto descritivo. O estudo de caráter exploratório busca o entendimento do fenômeno pela sua complexidade, (GIL, 2008), portanto, a pesquisa exploratória deve possibilitar maior familiaridade com o fenômeno ao envolver técnicas específicas, a exemplo do levantamento bibliográfico.

Respeitando esta abordagem e seu caráter exploratório, o estudo contempla a revisão da literatura acerca da Gestão de Competências e sua Influência para a Avaliação do Desempenho Profissional. Conforme Almeida (2011), a pesquisa, exploratória tem a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias.



Na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. Neste contexto, após a coleta de dados é feita uma análise da empresa, sistema de produção ou produto, por isso também pode ser entendida como um estudo de caso (CERVO, 2007).

Em síntese, Yin (2002) aborda o estudo de caso como um modelo que não é preconcebido, mas desenhado pela presença do pesquisador no campo, isto é, não se trata apenas de um recurso metodológico de natureza descritiva, como também analítica, que pretende dar conta de uma dada realidade pelos dados observados e produzidos em campo.

A empresa é uma organização privada que existe há 18 anos no mercado de trabalho, situada na Zona Sul de São Paulo, e que presta serviços de Comunicação e Marketing para clientes direta e indiretamente. Possui doze colaboradores registrados, pertencentes aos setores de Publicidade e Administrativo. A maior parte das pessoas que trabalham na Agência é composta por diretores, gerentes e atendentes. Esta empresa atua no ramo da publicidade, tem como objetivo utilizar a criatividade como estratégia competitiva em novas formas de se fazer comunicação.

Por se tratar de uma empresa de comunicação ocorre um erro bem comum, como, falhas na entrega da informação por parte da diretoria e gerência os quais são os responsáveis por veicular a informação entre os colaboradores, gerando divergências de comunicação no ambiente organizacional. As discordâncias acontecem quando clientes ou fornecedores tem conhecimento de algum fato, ou serviços prestados, onde clientes ou fornecedores entram em contato com a necessidade de confirmar as informações divulgadas, e a maioria das vezes não foram atualizadas internamente, sendo que ficam paradas com a pessoa (gerência), incumbida que as detém e não repassam aos demais colaboradores, passando a imagem de uma empresa desorganizada e sem controle interno. Para lançamentos de novos serviços, produtos, comunicados são realizadas reuniões entre empregados, diretoria e gerência que relatam a importância daquela informação, porém a atual gerência não distribui por escrito para os componentes envolvidos. A ausência da competência comportamental da gerência relacionada à Atitude está afetando o desenvolvimento dos profissionais e da organização e conseqüentemente impactando nos resultados.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizada a qualitativa, que é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve o questionamento e os procedimentos que emergem dos dados coletados no ambiente do entrevistado, a análise dos dados é indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca dos significados dos dados (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa explora o conjunto de opiniões, que neste estudo busca relacionar na Gestão de Competências e a Influência do Desempenho Profissional; buscar o desenvolvimento das habilidades e competências dos Colaboradores que contribuem para a Gestão de Competências e a Influência do Desempenho Profissional.



Quanto aos procedimentos, a pesquisa configura-se como estudo de campo. A pesquisa de campo, conforme Filho (1998), é aquela em que o pesquisador deverá fazer uma coleta de dados, mas como o universo é grande demais, impossibilita uma coleta total. Esta será feita a partir de uma amostra, determinada cientificamente. Essa forma de consulta pode se dar por meio de questionário, entrevistas junto aos envolvidos, as entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com *stakeholders* de diferentes níveis hierárquicos. Alguns dos entrevistados concederam mais de um depoimento, colaborando significativamente com a pesquisa, permitindo a análise e considerações, de acordo com objetivos previamente estabelecidos. Essa pesquisa tem como base observar os fatos tal como ocorrem.

Quanto às técnicas, referem-se aos procedimentos que foram utilizados para coletar os dados empíricos durante a realização da pesquisa, além da observação direta, por meio das técnicas de observação, na qual a coleta é realizada utilizando-se de sentidos e significados construídos pelo pesquisador em relação a determinados aspectos da realidade observada. A coleta de dados foi realizada durante o mês de setembro e outubro de 2017, por meio de entrevistas, orientada por um roteiro semiestruturado que foi constituído a partir dos objetivos propostos.

### **3 Resultados e discussões**

Os resultados discutidos a seguir têm como base as informações colhidas nas entrevistas, também foram obtidas informações nos sites da organização que contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, Como a Gestão de Competências influencia na avaliação do desempenho profissional. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos *Stakeholders* com a finalidade de elaborar ações para que venham a contribuir para o propósito de evidenciar como as falhas no processo da Gestão da Competência e a avaliação de desempenho podem resultar em números negativos para o quadro de colaboradores na empresa.

**Quadro 1:** Percepções acerca da Gestão de Competências e a Avaliação do Desempenho Profissional

<b>Entrevistados</b>	<b>Dados da pesquisa</b>	<b>Soluções</b>
Diretores (3)	<p>A empresa precisa acompanhar de perto o desenvolvimento dos setores. Observar como seus responsáveis estão lidando ou administrando as capacidades dos profissionais. Solicitar meios como, por exemplo: a visão do gestor do setor, dos outros colaboradores, e do próprio. Geralmente, os setores têm métodos, guias de trabalho, é necessário, também, verificar tempo, eficiência e prazos.</p> <p>Na empresa as funções e competências já estão devidamente identificadas e bem distribuídas, portanto, quanto a isso não há o que fazer, entretanto, o desempenho profissional, e, a capacidade de relacionamento interpessoal, isto é íntimo de cada pessoa. A empresa deve ter claramente determinado quais competências o indivíduo está enquadrado para seu desenvolvimento, a partir desde ponto elaborar um plano de ação dentro de um gabarito pré-determinado anteriormente.</p>	<p>Aplicação dos métodos tais como: treinamentos, reuniões, workshop, <i>feedback</i> constantes para melhorias e aperfeiçoamento profissional e organizacional.</p>
Clientes (10)	<p>Para se obter bons resultados no desempenho de seus funcionários, se faz necessário investir com programas de incentivos, planos de carreira, cursos e praticar ações que permitam melhor entrosamento entre todos os envolvidos. Se a Gestão de Competências consegue enxergar o colaborador com as características de que realmente necessita isto motivará o funcionário a se empenhar cada vez mais. Etapas de avaliação, por exemplo: Avaliação de mão única: realizada pelo gestor para medir pontos fortes e fraquezas do avaliado por meio de um diagnóstico; Avaliação bilateral: gestor e colaborador discutem o desempenho de uma das partes. Quanto a gestão de competência, está cabe a diretoria definir, uma vez que, esta, quem define contratações e demissões sendo auxiliados pela gerência, e, quanto ao desempenho profissional, este, vai depender de algumas variáveis, como por exemplo, “se determinado colaborador se enquadra no perfil da vaga que ocupa”. Relação de resultados, pois é necessário acompanhar as competências dos colaboradores para melhores avaliações de desempenho. Utilizando um bom sistema de gestão aliado a expertise comportamental dos líderes, é possível melhorar ainda mais essa gestão e seus resultados. Com o auxílio do RH Identificar as falhas de comunicação famosas “ruído” onde a comunicação torna-se indireta e precisa nos setores, e procurar apontar os erros e tentar elimina-los ou ameniza-los, com treinamentos e reciclagem. É importante para o desenvolvimento da empresa, identificar potencial de cada indivíduo e desenvolver possíveis talentos.</p>	<p>Programas de incentivos através do RH, valorização de talentos por meio da ferramenta gestão de competência visando a produtividade e visibilidade da empresa no mercado.</p>



	Capacitar o seu recurso de capital humano, para estar sempre preparado para alcançar os melhores resultados.	
Colaboradores (12)	<p>A falta de informação dificulta muito o processo natural do dia-a-dia, muitas áreas desempenham atividades que são obsoletas ou desnecessárias por falta de informação. Todo departamento tem uma chefia (supervisor, gerente), existe falhas na entrega das informações, são repassadas por meio de reuniões e ou por departamentos, mas não há registros ficam soltas e retidas com os responsáveis que as detém. A deficiência da entrega de informações e a comunicação tornam-se distorcidas, desorganizadas, desordenadas, afetando o desempenho dos colaboradores. A diretoria se ausenta constantemente, e os superiores de cada departamento ou setor ficam responsáveis pelo comando das ações, mas raramente há tomada de decisão. Não temos certeza quem é nosso gestor da área, pois ao total são três, mas impossível identificar, devido ao total de informações, tarefas exigidas dos mesmos. O problema está na diretoria da organização não sabendo conduzir o processo de comunicação tornando defeituoso e falho. O processo de comunicação não funciona, causa distorção e desordem das informações, causando desmotivação e perturbação entre os funcionários. Os diretores não participam diretamente no desenvolvimento das atividades, apenas orientam, os colaboradores tentam da melhor forma realizar suas tarefas, mas ainda assim é deficiente. Reuniões são realizadas com a finalidade de alinhar e atualizar as informações, mas não tem sucesso, pois não há registro das mesmas como meio de comunicação interna para os colaboradores, fazendo com que percam o estímulo e interesse de suas participações. Cada setor tem o seu gestor, contudo em alguns momentos o gestor delibera autonomia a todos, o que muitas das vezes geram falta de coesão do grupo entre si. A comunicação é desorganizada, os integrantes do grupo não se entendem, porque cada um faz um papel além de sua função, onde todos dão ordens ao mesmo tempo, havendo a necessidade de intervenção do gestor para decisão final. A falta de informação do gestor causa indecisão do grupo, gerando confusão nas decisões e atividades do grupo.</p>	<p>Implantar um sistema de avaliação entre líderes e liderados com a finalidade de desenvolver e motivar as pessoas na evolução das suas competências técnicas, organizacional e profissional, sendo o gestor um centralizador da maneira mais efetiva delegando e realizando <i>feedback</i>.</p>

**Fonte: Dados da pesquisa**

Os entrevistados têm percepções, em relação às falhas na comunicação, muito semelhante no direcionamento, seguimento e desenvolvimento das práticas na organização. A contestação está em compreender a necessidade imediata de realizar as devidas providências e tomada de decisão e coordenar as atividades. A entrega da informação é falha comprometendo as atividades e desempenho dos profissionais por deficiência da comunicação, de acordo com as questões respondidas. Os condutores responsáveis pela distribuição da comunicação apresentam ineficiência no processo, afetando o entendimento, o relacionamento interpessoal e, conseqüentemente o bom andamento de atividades na organização.



O que destaca é que mesmo com a concordância em competências e avaliação do desempenho profissional no processo de distribuição da informação, porém a divergência é sobre a gestão de quem deve vir às decisões e as ordens. Alguns acreditam que os sócios-diretores precisam estar presentes em tempo integral gerenciando os departamentos e todos os colaboradores, outros dizem que se os departamentos tivessem o seu gestor mais ativo e participativo conduzindo as tarefas, à frente das decisões, buscando sempre mantê-los informados com reuniões periódicas e *feedback*, procurando manter um bom relacionamento entre todo o grupo seria eficiente, objetivando em resultado profissional e na organização.

Melhorias no desempenho da gestão contribuindo na integração e interação das pessoas, estabelecer um processo de comunicação interna para que a informação seja ágil, direta e efetiva, com o propósito de atingir o sucesso da organização Fernandes; Hipólito (2008). Lamentavelmente, a gestão na empresa é falha na entrega das informações sendo desorganizados mesmo com reuniões, os comunicados apresentados não são registrados e veiculados, também não são expostos para manuseio e reforço de atualização, sobre o desenvolvimento de suas tarefas.

Organizar por quem deva vir às ações e quais os meios obrigatórios para registrarem as informações. A função da liderança é essencial, pois abrange muitas responsabilidades e visa o sucesso da empresa. Percebe-se a necessidade e relevância da comunicação entre os gestores e setores e com seus colaboradores com intuito de apontar resultado e maior participação dos colaboradores Dutra (2002), pois como mostra a pesquisa não existe ordem e controle na distribuição da informação, os colaboradores ficam confusos e o processo incompreensível.

A centralização de um gestor (líder) é a maneira mais apropriada para delegação das atividades e realizações de *feedback*. Desta forma não haveria discrepância nas informações. A colaboração do gestor é importante na influência dos colaboradores, pois manterá o equilíbrio e harmonia no seu grupo, agregando valores no desempenho profissional e organizacional Lima (2012).

De acordo com os dados constantes no quadro 1, observou-se que as percepções dos *stakeholders* demonstraram que os grupos de Diretores, clientes e colaboradores em geral tiveram as suas percepções sobre os métodos adotados pelo departamento de Recursos Humanos, de que o sistema de avaliação entre líderes e liderados deve ter como propósito a melhoria contínua, através de treinamentos, reuniões, canais de comunicação interna mais eficiente como a intranet para que todos os setores possam se comunicar melhor, e os gestores e colaboradores se mantenham atualizados com o propósito de os membros serem mais ativos e participativos, motivando e influenciando a equipe, para que isso ocorra é necessário realizar *feedbacks* constantes para aperfeiçoamento dos colaboradores contribuindo como a evolução das competências do grupo.



Para que os problemas apresentados neste trabalho tenham uma solução buscou-se criar um método para organizar a falta de informação entre líderes e liderados que dificulta muito a ordem do processo no dia-a-dia, pois algumas áreas desempenham tarefas que são desnecessárias e obsoletas, a comunicação é desorganizada, a falta de informação do gestor, causa indecisão dos integrantes, gerando confusão nas decisões e desenvolvimento nas atividades. A gestão deverá realizar reuniões periódicas e *feedback*, mantê-los informados procurando preservar um bom relacionamento entre todos os colaboradores para atingir o resultado esperado. Procedimento este, que poderá obter um prazo de 90 dias para compreensão e realização.

Não sendo possível eliminar integralmente o problema, a diretoria necessitará conduzir a gestão de cada setor e direcionar as informações e distribuição entre os colaboradores para que possam realizar e desenvolver suas atividades de maneira eficiente e organizada, e com segurança.

Esta seria uma forma de minimizar as falhas do processo de comunicação, uma vez que, a diretoria se ausenta com certa frequência da organização. Esta prática poderá ser implantada no planejamento anual da empresa, ou seja, em janeiro de 2018, e para que esta ação se inicie levará em média de 90 dias para conscientização de todos os envolvidos.

A conscientização, direcionamento dado pela diretoria e aos gestores dos setores tem uma importância muito significativa para a evolução e aperfeiçoamento dos trabalhos na organização. Esse novo método irá potencializar as capacidades fundamentais da gestão por competências entre os setores e o desempenho de cada profissional visando o resultado na organização. Antes da implantação, em janeiro de 2018, será avaliado se todos estão dispostos a alcançar um diferencial como forma de vantagem competitiva no ambiente organizacional.

A gestão de competência com a influência em avaliação do desempenho profissional é uma ferramenta muito importante que proporciona e mensura a comunicação e interação entre gestor, colaborador visando resultados positivos possibilitando o acompanhamento e *feedback*, desta maneira poderá atender as necessidades dos colaboradores e da empresa. Desta maneira a gestão ficará mais eficiente, promovendo participação, motivação e comprometimento nas atividades desenvolvidas.

Para o bom andamento da organização um dos meios de padronizar o processo será por meio de reuniões periódicas, *feedback* constantes, documentos entregues através de tecnologias disponíveis na organização, afixados em quadros dos departamentos. Para implantação desta medida o prazo previsto deverá ser de 90 dias para treinamentos, conscientização e cumprimento da nova política.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam



generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as convergências e divergências existentes.

#### **4 Considerações Finais**

Os objetivos desse trabalho foram identificar na Gestão de Competências e sua avaliação do Desempenho Profissional, buscar desenvolver competências e a capacidade de relacionamento interpessoal, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, no setor Administrativo. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre Gestão de Competências e a Avaliação de Desenvolvimento Profissional.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos *Stakeholders* durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade da gestão de competências e a influência no desempenho profissional que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, bem como o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa da gestão de competências e a influência no desempenho profissional com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

#### **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, M. S. **Elaboração de projeto**, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva. São Paulo: Atlas, 2011.

BRANDÃO, H. P.; G, TOMÁS A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

GUIMARÃES, T. A. BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organização. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216 – 229.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa** – método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre. Editora Artmed. 2010.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84-102, jan. / fev. 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 11. Reimp. São Paulo: Atlas, 2013.

FERNANDES, B. H. R. & Hipólito, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: Dutra, J. S. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 151-171

FILHO, D. P. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.

FLEURY, M. T. L. and FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp.183-196.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. **Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza - CE**. Revista Organizações em Contexto, v. 8, n. 16, p. 167-194, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração: remuneração tradicional estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NEVES, J. G., Garrido, M., Simões, E. Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. Lisboa: Sílabo. 2006

PERES, H.H.C.; LEITE, M.M.J.; GINÇALVES, V.L.M. Educação Continuada: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho profissional. In: Kurcgant P, coordenadora. **Gerenciamento de enfermagem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SNNEL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi – 2..ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.