



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento
Rural – PADR

A influência da Avaliação de Desempenho por Competências
na Gestão Organizacional em uma Empresa de Fruticultura.

Conceição de Cássia Pereira de Albuquerque

Recife-PE
Junho de 2011

Conceição de Cássia Pereira de Albuquerque

A Influência da Avaliação de Desempenho por Competência na Gestão Organizacional em uma Empresa de Fruticultura.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural (PARD), do departamento de Letras e Ciências Humanas – DLCH da UFRPE, como requisito à obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim.

Recife – PE
Junho de 2011

Conceição de Cássia Pereira de Albuquerque

A Influência da Avaliação de Desempenho por Competência na Gestão Organizacional em uma Empresa de Fruticultura.

A defesa desta Dissertação foi julgada adequadamente à obtenção do grau de Mestre em Administração e sua forma final foi aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração Desenvolvimento Rural do Departamento de Letras e Ciências Humanas – DLCH da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Recife, _____ de _____ de 2011.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – Orientadora – UFRPE

Prof.^a Dr. Mônica M^a Barbosa Gueiros – Examinador Externo – UFPE

Prof.^o Dr.^o Antônio André C. Callado – Examinador Interno – UFRPE

Prof.^a Dr. Lúcia M^a G. Moutinho – Examinador Interno – UFRPE

Aos meus pais Luiz Pereira de Albuquerque
(*in memoriam*) e Joselita Bernardo de
Albuquerque, meu noivo e amigo Sergio
Henrique e o meu único filho Sergiofredo Neto.

AGRADECIMENTOS

A meu saudoso pai Sr. Pereira, por ter permitido passar os últimos dias de sua existência entre nós de forma carinhosa, compreensiva e única, contribuindo de todas as formas, mesmo numa fase tão difícil, com meu crescimento enquanto eu estudava o mestrado. Pai te amo, que saudades!!!!

A minha mãe, amiga e guerreira em todos os momentos, me auxiliando e ajudando em todos os detalhes que compõe a minha vida, para que eu pudesse ter cabeça para concluir esse sonho.

A Sérgio meu noivo, pelo apoio sempre incondicional, as orações constantes quando de minha ausência nos momentos de lazer e compromissos.

A meu amado filho Sergiofredo Neto que está sempre ao meu lado em todas as fazes importantes de minha vida, me apoiando, me ajudando, me ensinando e acima de tudo compreendendo esse período de tantas ausências como mãe e amiga.

A minha Orientadora Tânia Nobre, mulher forte, guerreira, que me incentivou muito nos momentos que pensei em desistir.

A Coordenadora do Mestrado Lúcia Moutinho pela força, disponibilidade, amizade, compreensão e tudo de bom que ela representa para mim e todos os alunos.

A todos os meus mestres que me ensinaram muito durante todo o Mestrado, que destaco: Prof.^a Vicentina, Prof.^a Gilca, Prof.^o Rodolfo, Prof.^a Kehrlé, etc.

A *Special Fruit*, na figura de seus donos, gestores e principalmente a Lilian Coxiana que me ajudou sempre na realização desse sonho.

Aos meus amigos de mestrado que tanto os amo e ao qual adorei o convívio e aprendizagem. Fies companheiros.

Aos meus amigos que sempre me ajudaram e me compreenderam nos momento de ausência.

E, principalmente a Deus por tudo que ele fez e fará em minha vida, por ter permitido essa experiência e ter segurado em minhas mãos quando pensei em fraquejar. Tu és maravilhoso Senhor!

A educação é a resposta da infinitude. A educação é possível para o homem, porque este é inacabado. O homem deve ser sujeito de sua própria educação. Não pode ser o objeto dela.
Por isso ninguém educa ninguém.

Paulo Freire

RESUMO

Competição, inovação, velocidade, foco nas necessidades dos clientes e grandes movimentos por qualidade e produtividade são os imperativos da globalização na sociedade moderna, sendo as pessoas a maior vantagem competitiva, responsáveis pela manutenção e conservação dos resultados organizacionais. Se as organizações necessitam de competitividade para sobreviver, então necessitam de equipes preparadas e competentes, tornando-se este o diferencial capaz de atender à mudança global. O objetivo desse trabalho é avaliar, através da aplicação de uma ferramenta formal de Avaliação de Desempenho por Competência, o Desempenho dos Gestores de uma empresa de fruticultura, do Vale do São Francisco, distribuídos nos Níveis (Estratégico e Tático) e sua influência na Gestão Organizacional. Para alcançar este propósito foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos, a) Realizar o levantamento do perfil pessoal dos Gestores, levando em consideração: gênero, faixa etária, estado civil, formação acadêmica, curso e tempo de empresa e b) Avaliar o nível de desempenho coletivo dos atuais Gestores em relação às Competências Gerenciais (técnica e comportamental), suas entregas e contribuições para o fortalecimento do negócio. Para a concretização desse trabalho, utilizou-se a pesquisa de campo exploratória-descritiva. A população usada na pesquisa foram os 20 gerentes da empresa responsáveis pela gestão do negócio. Na coleta dos dados foram utilizados os instrumentos: reunião com os diretores, entrevista direta estruturada, pesquisa documental através do descritivo dos cargos, seleção das competências através do Inventário de Competências e aplicação da ADC – Avaliação de Desempenho por Competências. Os dados foram tratados através de escalas, percentagem, frequência e coeficientes de desempenho construídos por (LEME, 2006). Nas constatações, após a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, a real contribuição dos Gestores para a empresa, representada pelo resultado do CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador, foi de 43%. A diferença a ser desenvolvida nos gestores ou *Gap* foi de 57%, sendo uma diferença grande a ser desenvolvida, uma vez que o esperado pela empresa que era de 100%, constatando que os gestores não atenderam plenamente às perspectivas estratégicas e organizacionais.

Palavras chave: Avaliação de Desempenho por Competências, Gestão de Pessoas e Competências Gerenciais.

ABSTRACT

Competition, innovation, speed, focus on customer needs and great movements for quality and productivity are the imperatives of globalization in modern society, people being the largest competitive advantage, responsible for the maintenance and preservation of organizational results. If organizations need to be competitive to survive, so they need teams prepared and competent, making this differential is able to meet the global change. The aim of this study is to evaluate, by applying a formal tool for Performance Assessment Competence, Performance Managers of a fruit company, Vale do Sao Francisco, distributed Levels (Strategic and Tactical) and its influence on management Organizational. To achieve this purpose were established the following specific objectives, a) Undertake a survey of the personal profile of managers, taking into account gender, age, marital status, academic background, course and length of service and b) Assess the level of collective performance of current managers in relation to Management Skills (technical and behavioral), deliveries and contributions to strengthening the business. To accomplish this work, we used field research exploratory-descriptive. The population used in the study were 20 managers of the company managing the business. Data collection instruments were used: meeting with the directors, direct structured interviews, archival research through the description of the roles, powers through the selection of the Inventory of Skills and implementing ADC - Performance Assessment of Skills. The data were processed through scales, percentage, frequency and coefficients of performance built by (LEME, 2006). The findings after the application of the Performance Assessment of Skills, the real contribution of managers to the company, represented by the results of the CDC - Coefficient of Performance of the Employee, which was 43%. The difference to be developed in managers or Gap was 57%, with a big difference to be developed, as expected by the company that was 100%, noting that managers do not fully meet the strategic and organizational perspectives.

Key words: Performance Evaluation of Skills, People Management and Managerial Skills.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Justificativa	23
1.2 Problema de Pesquisa	24
1.3 Objetivo Geral	24
1.4 Objetivo Específico	24
2. ASPECTOS TEÓRICOS	25
2.1 A Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sua importância para a Gestão Organizacional:	25
2.1.1 De Gestão de Recursos Humanos (GRH) para Gestão de Pessoas (GP)	26
2.1.2 Competências e sua relação com a Gestão de Pessoas (GP)	27
2.2 Entendendo o Conceito de Competências	29
2.2.1 Tipos e Classificação das Competências	32
2.2.2 A influência dos Gestores na Gestão por Competências	35
2.3 Avaliação de Desempenho: Ferramenta Estratégica de Apoio ao Neg	37
2.3.1 Tipos de Avaliação de Desempenho	43
2.3.2 Avaliação de Desempenho por Competência e o Método Proposto	46
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	58
3.1 Escopo da Pesquisa	58
3.2 Tipo de Pesquisa	59
3.3 Universo da Pesquisa	60
3.4 Variáveis Analisadas	61
3.5 Coleta de Dados	63
3.5.1 Instrumentos e Procedimentos para Coleta de Dados	63
3.5.2 Elaboração do Formulário de ADC com a definição das Competências Técnicas e Comportamentais	64
3.5.3 Definição do Nível de Hierarquia	67
3.5.4 Mensuração dos Pesos nas Escalas Técnica e Comportamental	68
3.5.5 Aplicação da Avaliação de Desempenho Por Competências.	70
3.6 Técnicas de Análise dos Resultados	71
3.7 Limitações	74

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	76
4.1 Análise do Primeiro Grupo de Variável - Perfil dos Gestores	76
4.2 Análise do Segundo e Terceiro Grupo de Variáveis – Competências Técnicas e Comportamentais	82
4.2.1 Aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências.	83
4.2.2 Competências Técnicas	83
4.2.3 Competências Comportamentais	87
4.3 CONSOLIDADO GERAL E CÁLCULO DO CDC	92
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	94
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICES	104
A – Instrumento de Pesquisa	104
a) Tabela com Formulário de Auto-Avaliação do Gestor:	108
B – Formulário com o Relatório Gerado	108
C – Descritivo de Cargo para Coleta de Dados	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de Competências Organizacionais	33
Quadro 2: Competências Essenciais ou Core Competence	34
Quadro 3: Histórico - Core Competence	39
Quadro 4: Métodos de Avaliação de Desempenho	40
Quadro 5: Métodos tradicionais de avaliação de desempenho: Souza et al. e França	44
Quadro 6: Métodos tradicionais de avaliação de desempenho citado por Souza et al. (2007)	45
Quadro 7: Métodos modernos de avaliação de desempenho segundo França	45
Quadro 8: Escala de Mensuração dos Fatores Técnicos da Função	55
Quadro 9: Escala de Mensuração dos Fatores Comportamentais da Função	57
Quadro 10: Cargo dos Gestores Avaliados	60
Quadro 11: Conceito de Observação Direta - Interna e Externa	63
Quadro 12: Competências Organizacionais Norteadoras	66
Quadro 13: Competências Definidas e Seus Conceitos	67
Quadro 14: Nível Hierárquico	68
Quadro 15: Inventário de Pesos Atribuídos às Competências	68
Quadro 16: Escala de Mensuração dos fatores Técnicos	69
Quadro 17: Escala de Mensuração dos fatores Comportamentais	70
Quadro 18: Formulário de avaliação de desempenho (Auto-Avaliação)	71
Quadro 19: Relatório de Avaliação de Desempenho	73

Quadro 20: Gerenciamento das Pessoas e Atribuições	84
Quadro 21: Gerenciamento dos Processos de sua área	84
Quadro 22: Foco em indicadores e Resultados da área	85
Quadro 23: Qualidade dos Serviços	86
Quadro 24: Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	87
Quadro 25: Trabalho em Equipe	88
Quadro 26: Liderança	89
Quadro 27: Comunicação	90
Quadro 28: Dar e Receber Feedback	91
Quadro 29: Foco no Cliente Interno e Externo	92
Quadro 30: CDC – Cálculo do Desempenho do Gestor	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. GRH para a Formação de Competências	28
Figura 2. Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	32
Figura 3. As Três Dimensões das Competências	35
Figura 4. Competências Profissionais	36
Figura 5. Arquitetura de um Sistema Integrado de Desempenho	41
Figura 6. Identificação: Gap (Lacuna) Competências	47
Figura 7. Processos de Avaliação de Desempenho baseado em Competências	48
Figura 8. Conceito de Competência através do CHA	50
Figura 9: CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador	51
Figura 10: Modelo de Descrição de Cargo	54
Figura 11: CDC - Cálculo do Percentual de Desempenho do Colaborador na Perspectiva Técnica	72
Figura 12: Cálculo de Resultado Final - CDC do Gestor	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos Gestores por Gênero	77
Tabela 2: Distribuição dos Gestores por Faixa Etária	78
Tabela 3: Distribuição dos Gestores por Situação Civil	79
Tabela 4: Distribuição dos Gestores por Formação Acadêmica	80
Tabela 5: Distribuição dos Gestores por Curso	81
Tabela 6: Distribuição dos Gestores por Tempo de Empresa	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBRAF - Instituto Brasileiro de Frutas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

GRH - Gestão de Recursos Humanos

GP - Gestão de Pessoas

GAP - Espaço/Lacuna

CHA - Conhecimento, habilidade e Atitude

UAN – Unidade de Apoio ao Negócio

UEN – Unidade Estratégica de Negócio

Ha (ha) - Hectare

RH – Recursos Humanos

DP - Departamento de Pessoal

LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento

MVV – Missão, Visão e Valores

CDPT - Cálculo de Desempenho na Perspectiva Técnica.

CDPC - Cálculo do Desempenho da Perspectiva Comportamental.

R&S (Recrutamento e Seleção);

NCTF - Nível da Competência Técnica da Função

NCTC - Nível de Competência Técnica do Colaborador.

ADP - Avaliação de Desempenho por Competências

BPA - Boas Práticas Agrícolas.

Palm TOP (Caderno de Campo).

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, a modernização, alteração das exigências das organizações, adequação de novas ferramentas, velocidade nas respostas e foco nas necessidades dos clientes, se tornam imperativo da competição (RABAGLIO, 2010). Ainda para a autora, na relação direta entre pessoas e resultados, as pessoas necessitam de investimento para que o resultado organizacional aconteça, por ser este o diferencial para atender à mudança global.

O segmento de fruticultura vem crescendo e se destacando nos últimos anos, principalmente na região do Vale do São Francisco, especificamente no pólo Petrolina/Juazeiro, onde existe um forte cultivo de frutas tropicais, tornando a região potencial mercado externo, segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2008). A região por ser atrativa, impulsiona vantagens de industrialização e demanda externa do produto *in natura*, em especial manga e uva, atraindo empresários para as regiões do semi-árido do Nordeste de Petrolina e Juazeiro, no intuito de investir na região, comentam (SOBEL e ORTEGA, 2010).

Segundo Carvalho e Miranda (2009), o Brasil é um dos três maiores produtores de frutas do mundo. Sua produção superou 43 milhões de toneladas em 2008, o que representa 5% da produção mundial, ficando atrás apenas da China e da Índia.

Aproximadamente 47% da produção brasileira correspondem ao mercado de frutas frescas, tropicais, subtropicais e temperadas, devido ao clima, solo, mão-de-obra, geografia e extensão territorial. Existe ainda um mercado externo a ser explorado pela fruticultura brasileira de 28,3 milhões de toneladas, segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2008).

O setor de fruticultura emprega em torno de 5,6 milhões de pessoas, que equivale a 27% da mão-de-obra agrícola do Brasil oportunizando de dois a cinco postos de trabalho na cadeia produtiva por hectare cultivado, e está fundamentado em pequenas e médias propriedades (IBRAF, 2008).

Segundo Heinze (2002), existem aproximadamente 25 culturas na região do Vale do São Francisco, destacando manga, uva, coco, goiaba, limão, abacaxi, feijão e cebola. A partir de 1990, as culturas de lavouras de valor agregado baixo foram substituídas pela fruticultura principalmente de uva e manga, trazendo aos

produtores maiores retornos financeiros e necessidade de se estruturar com tecnologias para produção focada no mercado externo.

Para Oliveira Filho, Xavier e Costa (2008), as principais frutas exportadas pelo Pólo de Fruticultura Irrigada de Petrolina-Juazeiro são a manga e a uva. A participação das exportações dessas frutas na produção total do Brasil representa cerca de 99% da uva e 86% da manga.

A região do semi-árido do Nordeste, especificamente Petrolina e Juazeiro, concentra um grande investimento no cultivo de fruticultura irrigada. Possui características peculiares que a favorece: políticas de incentivo, clima seco favorável ao plantio e manejo das frutas, oferta abundante de água para irrigação, vários projetos estruturadores, criados tanto pela iniciativa pública como privada, e uma grande oferta de mão-de-obra local (IBGE, 2010).

De acordo com dados da EMBRAPA (2009), a região por ser a mais atrativa, desperta o interesse dos empresários, particularmente pelo grande desenvolvimento que a tecnologia proporcionou para as áreas irrigadas, nas últimas décadas.

Reis (2009) ressalta que esse interesse deve-se a uma estratégia onde os produtores de pequeno, médio e grande porte, como forma de conter custos em transportes, associam-se em redes, para despachar o produto, compartilhando frete, transporte, containeres e comercialização, aumentando assim, a sua competitividade através do aumento de volume produzido e enviado ao exterior. Comenta ainda o autor sobre a existência de algumas barreiras e desafios a serem conquistados, principalmente no que se refere à capacitação técnicas e formação de mão-de-obra para atender às necessidades de inovação da região.

Oliveira Filho, Xavier e Costa (2008), enfatizam que o grande desafio dos órgãos de pesquisa e capacitores de mão-de-obra é atender às novas exigências dos mercados. Para isto acreditam que desenvolvendo mão-de-obra qualificada, a região será capaz de realizar os controles necessários para obter as certificações internacionais. E talvez isto só ocorra com investimentos em ensino técnico/profissionalizante de forma estruturada.

Os autores acima também comentam que quanto aos gestores, os investimentos precisam acontecer tanto nos aspectos produtivos e controle de custos, como também em técnicas de gestão de negócio, buscando diminuir as fragilidades do produtor no mercado globalizado.

Para Jansen (2010), não basta apenas à região de Petrolina/Juazeiro ter potencial tangível e ser o mais expressivo centro urbano do pólo de fruticultura, e em paralelo demonstrar indicadores sociais deficitários com relação à educação, necessitando de investimentos urgentes em qualificação da mão-de-obra local, de forma que gere sustentabilidade a localidade. Enfatiza ainda Oliveira Filho, Xavier e Costa (2008), que o grande desafio é investir em ensino técnico e profissionalizante, a fim de atender às novas exigências do mercado, garantindo o exercício de atividades mais complexas que possibilitem trazer resultados rápidos às organizações e formação de competências essenciais ao negócio.

É necessário utilizar-se de modernos modelos de gestão, evidenciando a participação e contribuição das pessoas no negócio, conscientes do impacto no resultado final, por isso Gramigna (2007, p. 8) defende a importância da Gestão de Pessoas para o sucesso organizacional. A autora afirma que “Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa”.

Nessa perspectiva de garantir sucesso empresarial, uma ferramenta muito usada pelas empresas modernas, para conhecer carências e potencialidades que necessitam ser desenvolvidas nos profissionais, é a Avaliação de Desempenho individual, principalmente focada em Competências, Leme (2006, p. 12), afirma que “desempenho é uma forma de avaliar se o resultado esperado, por meio de uma avaliação estruturada, foi alcançado os resultados combinados”. Ainda segundo o autor esses resultados combinados podem estar desalinhados com os propósitos organizacionais, influenciando negativamente na gestão e nos resultados do negócio.

Rabaglio (2010, p. 9) comenta: “Pessoas são seus verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados”. Segundo a autora esses resultados devem ser mensuráveis e passíveis de se tornar indicadores, garantindo ao negócio uma cultura homogênea, objetivando a produtividade. Ainda comenta que quando se tem foco em Competências, torna-se possível fazer a avaliação do perfil e comparar com o perfil do cargo para identificar quais são as competências que são compatíveis e as que precisam ser potencializadas para garantir excelência em resultados.

A autora também comenta, (p. 13) que “investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas”, enfatizando sua importância para o negócio quando estes estão em consonância.

O presente trabalho foi desenvolvido utilizando uma Pesquisa de Campo que buscou avaliar o Desempenho por Competência dos Gestores da *Special Fruit*, nos

Níveis (Estratégico e Tático) e se as devidas Competências existentes no negócio estavam contribuindo para o fortalecimento organizacional da empresa estudada.

A *Special Fruit* atua a 23 anos de atuação na produção de frutas na região do Vale do São Francisco. Trata-se de uma empresa de gestão familiar com aproximadamente 1.800 funcionários, considerada de grande porte por possuir mais de 499 funcionários, segundo classificação do SEBRAE (2004). Possui como meta, profissionalizar e desenvolver a sucessão do negócio através dos filhos, de forma a prepará-los para a administração da empresa.

Oliveira (2006) fortalece a importância da profissionalização, definição e desenvolvimento do um modelo de gestão quando discorre que:

Modelo de gestão é o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado da empresa (OLIVEIRA, 2006, p. 92).

A empresa conta com um time de 20 gestores que se integram aos Diretores sucessores, para ajuda a gerir as áreas da empresa, que se dividem da seguinte forma: Administrativo, Financeiro, Comercial, Distribuição, Recursos Humanos, Administração de Pessoas, Contábil, Qualidade, Suprimentos e Tecnologia, chamados de UAN's.- Unidades de Apoio ao Negócio.

Os Diretores funcionam como mediadores entre a alta cúpula do negócio (Presidente) e o nível tático (Gestores), ajudando a dirigir a empresa na medida em que se integram, aprendem e conquistam experiência para, no futuro, poderem assumir completamente a sucessão do negócio.

A empresa faz parte do projeto Recomposição da mata ciliar no Rio São Francisco, e conta com um mix de outras empresas como: Chesf, Eletrobrás, Ministério de Minas e energia, Brasil um país da todos e o instituto de desenvolvimento social, para fazer o replantio de árvores nativas dentro das áreas ciliares. Os resíduos também são destinados de forma correta para não contaminar o meio ambiente (*Special Fruit*, 2010).

Segundo o Site Institucional (2010), a empresa possui tecnologia de ponta no campo, adotando técnica de monitoramento informatizado com o uso do Palm TOP (Caderno de Campo), garantindo a equipe de gestores informações rápidas, precisas e seguras para monitoramento de doenças e pragas, garantindo rápida tomada de decisão quanto ao uso de fertilizantes, agroquímicos e irrigações. Essa

solução garante uma rastreabilidade do produto em qualquer parte do mundo através da internet, mostrando em tempo real tudo que acontece no campo.

Com todo esse contexto, a empresa adota as melhores técnicas disponíveis no segmento e atende aos principais mercados nacionais e internacionais (Brasil, EUA, Inglaterra, Portugal, Bélgica, Japão, Alemanha, Holanda, Espanha e Argentina).

Através do instrumento de Avaliação de Desempenho por Competência aplicado na empresa, pode-se questionar aos gestores se seu desempenho traz resultados à organização, à cultura e às equipes, pois para Silva (2005) as pessoas certas devem estar no lugar certo e adequado ao posto de trabalho, produzindo o que é necessário para garantia de uma maior resolutividade. Já para Gil (2001):

Nada é tão vital na agenda das empresas, hoje, como o talento. Porque sem talento o resto – capital, estratégia, produtos inovadores e o que mais se queira, - simplesmente não se consegue ou se consegue apenas em doses insuficientes para estes perigosos tempos de competição exacerbada (GIL, 2001, p. 28).

Como foco deste trabalho foi usado um recorte de vários métodos de Avaliação de Desempenho por Competência, a saber: Escala Gráfica, Pesquisa de Campo, Avaliação Por Objetivo e o Método Matemático desenvolvido por Leme (2006).

Para Lucena (1995), o resultado organizacional está ligado diretamente ao desempenho humano de seus profissionais e nos impactos que estes causam ao negócio. Corroborar com este pensamento Leme (2006, p. 7), quando também enfatiza que “o capital humano precisa trazer resultados, caso contrário a organização não sobreviverá nem para ela mesma, nem para seu capital humano”. Enfatiza ainda a importância entre as duas perspectivas: resultado organizacional e desempenho humano.

D’Amélio e Godoy (2009), esclarecem que a perspectiva de resultado organizacional está mais associado a negócio e suas estratégias, enquanto que a perspectiva individual ou humana está ligada a desempenho e entrega, e ambas, imprimem competitividade ao negócio.

Campos (2004, p.13) comenta “se você deseja ser competitivo sempre, ou seja, sobreviver, você deve cultivar hoje a sua equipe de amanhã”, ressalta ainda (p.21) que “o trabalho humano dependerá cada vez mais do conhecimento”, para isto o gestor deve ser o responsável por formar na equipe um conhecimento técnico

à cerca da atividade e do negócio, desenvolvendo habilidades que agregue valor, possibilitando identificar, a tempo, se ele está atendendo ao que se responsabilizou em desenvolver, distanciando-se ou não da estratégia traçada.

Transformar a estratégia empresarial em ação, tornando-se assim uma estratégia bem sucedida, portanto, é um dos maiores desafios dos tempos atuais.

Observa-se que existe uma grande lacuna entre intenção estratégica e capacidade de execução das organizações, (PASCHINI, 2006; GIL, 2001 e FLEURY & FLEURY, 2004).

Leme (2006, p.7) enfatiza que “Fazer Gestão de Competências Estratégica é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra na plenitude sua estratégia, justificando sua missão, e alcançando a visão determinada”, buscando excelência através das pessoas no negócio.

Para Kaplan e Norton (2000), a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças, em constante integração com os resultados alcançados pelas pessoas. Resultados estes que diferenciam em função do perfil da empresa, do seu estilo de gestão, da sua capacidade de inovação, do seu modelo de gestão e da administração de pessoas.

Para Andrade (2004, p. 12), “A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias assertivas de Gestão de Pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”.

Se numa organização não se formou competências essenciais e básicas, os propósitos estratégicos podem estar comprometidos. Comenta Leme (2006, p. 10), “os líderes precisam desenvolver em suas equipes uma visão baseada na Gestão por Competências: Conduzir as pessoas para que elas possam atingir a Visão da empresa através de suas competências”. Este ponto é a base de sustentação para que a empresa possa se tornar mais estratégica e focada em seus resultados.

O tema em estudo possui importância significativa por ser difundida a hipótese que a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências, segundo comenta Santos (2007, p. 2), “é instrumento de mensuração capaz de comparar resultados alcançados com aqueles que foram esperados/planejados por sua atuação efetiva”. Sendo assim, a questão é descobrir se através da aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, existe, de forma associativa, uma

relação entre o desempenho planejado e o executado pelos gestores da empresa em estudo e se as variáveis encontradas interferem na gestão organizacional.

Kaplan e Norton (2000) comungam com o pensamento de que não existir nas organizações uma forma de medir o desempenho, este dificilmente poderá ser gerenciado e atingir seu propósito de apoiar tecnicamente a gestão do negócio e a tomada de decisão.

Caldas (2001) comenta que o trabalho torna-se relevante e se justifica quando busca criar um referencial científico a cerca da influência das competências humanas no desempenho da organização, trazendo perspectivas, caminhos e soluções para outras empresas do segmento e servindo de modelo para novos trabalhos. Ainda enfatiza a contribuição científica quando explicita que:

É proposta nova teoria, novos modelos, ou hipotetizadas relações, efeitos ou eventos, que possam melhor ajudar a entender, explicar ou prover fenômenos na prática; São mostrados os limites ou possíveis avanços, de uma teoria ou modelo; É mostrada uma nova aplicação de teoria existente; É demonstrada a validade de uma teoria ou modelo que no campo é ainda discutida; É demonstrada a invalidade de uma teoria ou modelo, amplamente aceito (CALDAS, 2001, p. 4).

Neste trabalho buscou-se explicitar os fatores contributivos para um desempenho empresarial exitoso, dotando a empresa em estudo, de informação, indicadores e ferramentas de gestão estratégica que a possibilite tomar decisões, evoluir, adquirir uma competitividade sustentável a longo prazo, implantar a sua estratégia a ser exitosa para atender ao mercado ao longo do tempo.

1.1. JUSTIFICATIVA

Justifica-se este trabalho por dois prismas importantes para o Agro Negócio: Primeiro, a competição internacional é um desses fatos. O processo de inovações tecnológicas no campo surge como um imperativo para a mudança no segmento de fruticultura, exigindo aperfeiçoamento, educação e novas competências. Segundo, a fruticultura brasileira é um dos segmentos da economia que mais se destaca e que está em contínua evolução, ganhando espaço no mercado internacional com a produção de frutas, aumentando assim o volume das exportações.

Segundo Carvalho e Miranda (2009), o Brasil é um dos três maiores produtores de frutas do mundo. Sua produção superou 43 milhões de toneladas em 2008, o que representa 5% da produção mundial, ficando atrás apenas da China e da Índia.

Aproximadamente 47% da produção brasileira correspondem ao mercado de frutas frescas, tropicais, subtropicais e temperadas, devido ao clima, solo, mão-de-obra, geografia e extensão territorial. Existe ainda um mercado externo a ser explorado pela fruticultura brasileira de 28,3 milhões de toneladas, segundo o Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF, 2008).

Nesta perspectiva de garantir sucesso empresarial, uma ferramenta que se destaca e é muito usada pelas empresas modernas, para conhecer carências e potencialidades que necessitam ser desenvolvidas nos profissionais e nas organizações, é a Avaliação de Desempenho por Competências, que defendido por Leme (2006, p. 12), “desempenho é uma forma de avaliar se o resultado esperado, por meio de uma avaliação estruturada, se foi alcançado os resultados combinados”. Ainda segundo o autor esses resultados combinados podem estar desalinhados com os propósitos organizacionais, influenciando negativamente na gestão e nos resultados do negócio, se fazendo então necessário aferir o que verdadeiramente é entregue pelos gestores nas corporações.

Rabaglio, (2008, p. 13) comenta que “investir em pessoas significa investir em resultados, já que os resultados são feitos pelas pessoas”, enfatizando sua importância para o negócio quando estes estão em consonância.

Como forma de alinhar inovação, tecnologia, pessoas e organizações o trabalho busca, através da Avaliação de Desempenho por Competências, entender o

cenário de um time de gestores, de uma empresa de fruticultura e possíveis contribuições para ajudar a posicionar a organização na linha de desenvolvimento estruturado para competição em mercados internacionais.

1.2. PROBLEMA DE PESQUISA

O tema em estudo possui importância por ser difundida a hipótese que a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências, segundo comenta Santos (2007, p. 2), “é instrumento de mensuração capaz de comparar resultados alcançados com aqueles que foram esperados/planejados por sua atuação efetiva”. Sendo assim, este estudo busca descobrir, através da aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, se existe, de forma associativa, uma relação entre o desempenho planejado e o executado pelos gestores de uma empresa de fruticultura e se as variáveis encontradas interferem na gestão organizacional.

1.3. OBJETIVO GERAL

- ✚ Avaliar o Desempenho por Competência dos Gestores da *Special Fruit*, nos Níveis Estratégico e Tático e sua influência na Gestão Organizacional;

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar o levantamento do perfil pessoal dos Gestores, levando em consideração: gênero, idade, estado civil, formação acadêmica e tempo de empresa;
- ✚ Avaliar o nível de desempenho coletivo dos atuais Gestores em relação às Competências Gerenciais (técnica e comportamental), suas entregas e contribuições para o fortalecimento do negócio.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

Este capítulo descreve os aspectos teóricos que serviram de base para o trabalho dissertativo e foram abordados temas como: a) A Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sua importância para a Gestão Organizacional; b) De Gestão de Recursos Humanos (GRH) para a Gestão de Pessoas (GP); c) Entendendo o Conceito de Competências; d) Tipos e Classificação das Competências; e) A influência dos Gestores na Gestão por Competência; e) Avaliação de Desempenho: Ferramenta Estratégica de apoio ao Negócio; f) Tipos de Avaliação de Desempenho e g) Avaliação de Desempenho por Competência e o Modelo proposto por Leme.

2.1. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) e sua importância para a Gestão Organizacional:

Ribeiro (2005) comenta que globalização, competição, impacto tecnológico e mudanças são os maiores desafios externos. Refere-se à globalização como um processo que promove forte impacto de mudança e grande movimento por qualidade e produtividade nas organizações, sendo as pessoas a maior vantagem competitiva das organizações, pois elas são as responsáveis pela manutenção e conservação dos resultados organizacionais.

Através de uma eficiente Gestão de Recursos Humanos (GRH), várias perspectivas podem ser trabalhadas como forma de evolução do negócio. Enfatizado por Gil (2001), que o grande desafio moderno é o da mudança. As pessoas nas organizações devem estar preparadas, aprender com rapidez a inovar e assumir novos imperativos estratégicos com naturalidade, fortalecendo estruturas, ambientes e culturas. Entretanto sem o apoio da área de GRH, de suas ferramentas e subsistemas, nenhuma evolução passará de um desejo.

Ainda comenta Gil (2001, p. 51) “é responsabilidade do GRH desenvolver os processos de suprimento de gente, aplicação de ferramentas, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas”. É necessário investir numa cultura voltada para ação, planejamento e investimento em gente para se obter resultados mais rápidos e expressivos.

Ribeiro (2005), afirma que a área de GRH tem como objetivo principal administrar as relações interpessoais, as relações de poder, de resultados esperados de cada profissional existentes na organização. Menciona que as políticas de GRH contribuem para melhoria desses pontos, uma vez que os valores dos empregadores e empregados convergem entre si. A partir do entendimento das pessoas como valiosos parceiros de negócios, e não mais como recursos, é possível gerar vantagens competitivas.

Assis (2005) contribui com idéias interessantes quando comenta que:

A função GRH tem uma contribuição expressiva na formação e no desenvolvimento do capital intangível, à medida que trabalha com a matéria-prima capaz de produzir redes de relacionamentos, de dotar uma organização de diferenciais competitivos, de modelos de gestão, remuneração e desenvolvimento diferenciados (ASSIS, 2005, p. 159).

2.1.1. De Gestão de Recursos Humanos (GRH) para a Gestão de Pessoas (GP):

Luz *et al.* (2009) comentam o seguinte sobre a evolução da GRH para a GP:

A década de oitenta, marcou a passagem do modelo de gestão de recursos humanos (GRH) para o modelo estratégico de gestão de pessoas (GP), sob a influência do planejamento estratégico [...] obtendo vantagens competitivas e assegurando sua posição no mercado. Na nova visão, o modelo de gestão de pessoas deve responder a fatores internos e externos à organização, uma vez que a ação dos gestores de pessoas deve considerar os interesses dos diversos atores organizacionais (grupos de empregados, sindicatos, acionistas, gerentes) assim como do governo e da comunidade, sem perder de vista as pressões situacionais (LUZ *et al.* 2009, p. 3).

Ainda comentam que através da Gestão de Recursos Humanos alinhada com às estratégias das organizações, estas atingem seus objetivos mais facilmente, principalmente pelos três eixos: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental, na busca de resultados, esse trinômio necessita estar em consonância sempre. Assim definem a GP:

Gestão de Pessoas coloca em relevo a ação – a gestão – e seu foco – as pessoas. Gestão é uma ação em que há menor grau de previsibilidade dos resultados obtidos. Pessoas, em vez de Recursos Humanos, significa que elas deixam de ser simplesmente consideradas um recurso produtivo, para serem valorizadas nas suas dimensões humanas: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição, a criatividade (LUZ *et al.* 2009, p. 4).

Almeida *et al.* (2009) também corroboram com conceitos modernos quando enfatizam as diferenças e focos das duas perspectivas GRH e GP:

A própria denominação modelo de gestão de pessoas consiste em uma tentativa inicial de romper com a visão tecnicista e coercitiva sob a qual estão alicerçados os sistemas de administração de recursos humanos ainda em vigor e muitas organizações brasileiras. Diferentemente dos tradicionais sistemas de administração de recursos humanos, os atuais modelos preconizam não somente re-concepções do aparato tecnológico de gestão, mas, sobretudo, do uso dos resultados proporcionados. Em vez do controle e da supervisão, valorizam-se a autonomia e a orientação (ALMEIDA *et al.* 2009, p.1).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) consideram que a expressão Gestão de Pessoas implica que as pessoas têm capacidades para impulsionar o desempenho organizacional, de maneira conjunta aos demais recursos organizacionais, tais como: financeiros, materiais, informações, entre outros.

Para Dutra (2001), o conceito de Gestão de Pessoas é uma nova terminologia utilizada pelos que estudam e praticam a Gestão de RH nas organizações, sendo entendida como direção e coordenação de pessoas. Para ele as pessoas passam a ser percebidas como as que geram vantagem competitiva para as organizações e convencê-las disso é o desafio para obter o que de fato interessa às organizações; dedicação e desempenho das pessoas para garantir lucro.

Para Andrade (2004, p.12) “a organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias assertivas de Gestão de Pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”.

2.1.2. Competências e sua relação com a Gestão de Pessoas (GP):

Fleury e Fleury (2004) enfatizam um novo conceito à terminologia competência. Para eles a evolução do conceito de Gestão de Pessoas por Competências começou a acontecer no Brasil em meados dos anos 90. Este novo conceito permite uma ligação entre as políticas de GRH e as estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competências.

Para os autores é necessária uma evolução não só das pessoas no negócio, mas principalmente da própria atuação da GRH, garantindo ao negócio uma gestão moderna que responda rapidamente às demandas.

Gutierrez (1996 citado por Santos, 2007) sobre a evolução da Gestão de Pessoas:

A preocupação com a aquisição de competências e a agilização do processo decisório como pontos relevantes atualmente, o que leva a área de gestão de pessoas a afastar-se de atividades tradicionais e aproximar-se de atividades com uma maior importância estratégica que redefinem seu papel. Assim, as transformações por que passa a Gestão de Pessoas devem ser entendidas como uma interação de atores dentro do contexto da empresa e não como uma mera adaptação objetiva (GUTIERREZ, 1996 *apud* SANTOS, 2007, p.1).

Para Naqvi (2009) *apud* Toni *et al.* (2009), as organizações possuem altos níveis de desempenho e competências oriundos da qualidade de seus profissionais que constituem os Recursos Humanos.

Como enfatizado na Figura 1, a Gestão de RH necessita estar preparada para formar competências, garantir as estratégias, fazendo o giro das pessoas nas atividades, formando novos talentos através da educação, treinamento e desenvolvimento dos profissionais “garantindo que as pessoas possam executar suas atividades num ambiente de complexidade” (FLEURY & FLEURY, 2004, p. 83).

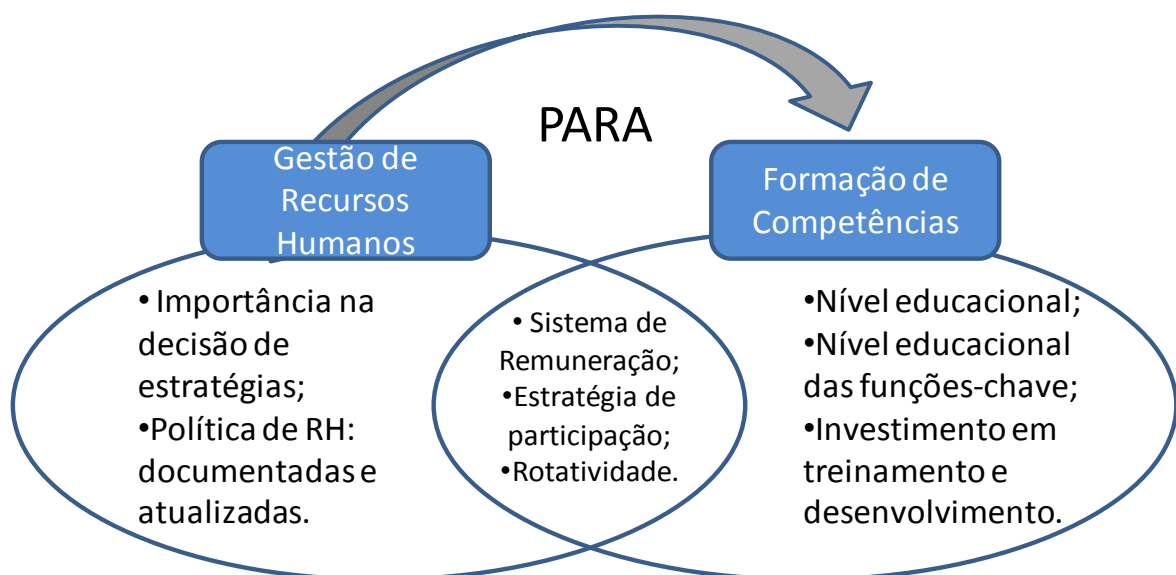


Figura 1. GRH para a Formação de Competências.

Fonte: Fleury & Fleury (2004).

Comini, Bose e Silva (2009) comentam que:

A Gestão de Pessoas adquire, então, o papel de facilitar um processo contínuo de troca de competências, estimulando e provendo condições para que as pessoas possam se desenvolver, sintam-se valorizadas e tenham a autonomia necessária para agregar valor à organização, contribuindo para

que ela alcance os resultados esperados (COMINI, BOSE e SILVA, 2009, p. 12).

2.2. Entendendo o Conceito de Competências:

Para Santos e Leite (2009) o conceito de competências é comumente usado por duas vertentes: a Administração Estratégica (Competências Organizacionais) e a Gestão de Pessoas (Competências Individuais). Ainda para os autores:

Duas correntes se destacam no contexto da Administração Estratégica: a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos. A primeira se refere ao posicionamento que a empresa deve adotar no mercado, disso resultando a vantagem competitiva. A segunda procura explicar a vantagem competitiva por meio das especificidades internas (recursos) das organizações (SANTOS e LEITE, 2009, p. 4).

Para o conceito competências individuais os autores enfatizam que:

Características necessárias ao desempenho humano, sob o ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes (...) interpretando a competência como um estoque de qualificações que tornariam a pessoa apta a exercer determinado trabalho. Começando o uso do termo competência pela área da Administração hoje denominada Gestão de Pessoas (SANTOS e LEITE 2009, p. 5).

Toni *et al.* (2009, p.4), definem da seguinte forma: “competência vem da palavra em latim “competens” que significa “aquilo que vai com, aquilo que é adaptado a”. Enfatiza também que seu histórico é decorrente do fim da idade média, e sua terminologia era usada pela linguagem jurídica. Os autores ainda comentam que competência “diz respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões” (BRANDÃO E GUIMARÃES (2001) *apud* TONI *et al.* (2009, p.4).

Na esfera corporativa o conceito se relaciona à pessoas e diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes e são chamados de input/entradas, enquanto que os resultados das tarefas é o output/saídas (RUAS, 2003). Já na esfera gerencial, Bittencourt (2001), traduz competência como a performance (desempenho) do profissional.

Toni *et al.* (2009, p.4) concordam com a citação de Fleury & Fleury (2006) quando consideram:

Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização associando aos verbos saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir

responsabilidades e ter visão estratégica (FLEURY & FLEURY (2006) *apud* TONI *et al.* (2009, p.5).

Santanna (2009) define:

Competência como uma característica ou um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas. Um elemento-chave associado ao moderno conceito de competência (...) subjacente de *performance*, isto é, idéias explícitas ou implícitas de *saber-ser*, *saber-fazer*, *saber-aplicar*, *saber-agir* e *saber-resolver* (SANTANNA, 2009, p. 9).

Zarifian (2003) *apud* Almeida *et al.* (2009), associa a noção de competências à tomada de iniciativa e ao assumir responsabilidades em relação a problemas e eventos que o trabalhador enfrenta em situações profissionais.

Contribuem Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que as competências em termos de qualificação do indivíduo não devem ser confundidas com aquilo que o indivíduo provê, produz e/ou entrega, conforme a própria dinâmica da empresa.

Dutra (2004) retrata competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mínimas que o profissional precisa dominar para executar com maestria as suas atribuições. Comenta ainda que uma vez internalizado esses atributos, eles só, não garantem resultados a não ser que haja ação, retratadas em entregas e realizações, levando a um conceito bem dinâmico do resultado e entrega das competências. Complementa Leite (2009), quando explica que:

São as pessoas que concretizam as competências organizacionais, colocando em prática, de forma consciente, o patrimônio de conhecimentos da organização, adequando-o a determinado contexto, validando-o e aprimorando-o, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas, evidenciando a importância das competências individuais e da sua da gestão (LEITE 2009, p.2).

Para Gramigna (2007), as empresas pensavam que tinham talentos de sobra no seu quadro efetivo, vêm se deparando com muitas mudanças, enfrentando dificuldades para identificar novos talentos internos e externos, além de perder seus profissionais para outros concorrentes. Desta forma, na sua visão, os empresários precisam conhecer que competências eles necessitam ter em seu negócio, confrontar com as dos seus profissionais e verificar se o desempenho está no nível inferior, superior ou mediano para atender ao negócio.

Brandão e Guimarães (2001) colaboram com o conceito de Gestão de Competência para a Gestão Organizacional quando comentam:

Gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BANDÃO e GUIMARÃESS 2001, p. 10).

Gramigna (2007, p. 14) também comenta que “na urgência de aumentar sua competitividade, as empresas estão garimpando profissionais no mercado. Estes, pago a preço de ouro, têm seu lugar ao sol”. As empresas estão despertando para a problemática de que sem competências humanas adequadas não se pode crescer, nem tão pouco produz os resultados esperados para se perpetuar poder e competir.

Para Carvalho *et al.* (2008, p. 36), “competência está relacionada com o desempenho, com o comportamento de alguém e com a qualidade desse desempenho e a capacidade de realizar algo conforme um padrão estabelecido”.

Um conceito bastante difundido na contemporaneidade é o defendido por Dutra (2004), competências baseadas no CHA que se traduz: C (conhecimentos), H (habilidades) e o A (atitudes) e essas competências necessitam de conexão e equilíbrio para gerarem resultados.

Para Carvalho, Passos e Saraiva, 2008, p.37). “conhecimento se traduz nas informações articuladas, as habilidades como transformação do conhecimento em ação e atitude é traduzida como o querer ser e agir”.

O conceito de Competências definido por Fleury (2004, p. 30) discrimina “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, buscando assim uma parceria ganha-ganha como demonstrado na Figura 02, seguinte.



Figura 2. Competências como fonte de valor: indivíduo e organização

Fonte: Fleury e Fleury, 2004.

Esse conceito enfatiza a importância do resultado da competência utilizada pelo profissional no dia-a-dia de suas atividades e não apenas um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Qualificação sem aplicação não gera resultado (FLEURY & FLEURY, 2004).

2.2.1. Tipos e Classificação das Competências:

D'Américo e Godoy (2009, p.2), enfatizam sobre duas perspectivas de competências: 1º- “a coletiva que engloba as competências organizacionais, associadas à estratégia organizacional, 2º- a individual que envolve as competências individuais e gerenciais”, retratando capacidades de entrega na resolução de problemas ou superação de desafios. Ainda comentam os autores:

A efetividade da atuação gerencial também se consolida por meio das competências funcionais, originadas em capacidades relacionadas ao “saber fazer” para alcançar resultados: planejamento, gestão de processos de trabalho, alocação de recursos, análise de custos, tomadas de decisão, controles, transformação organizacional e transferência de tecnologia. Na dimensão pessoal/comportamental de seu papel (...) são competências que podem promover seu desenvolvimento na relação consigo mesmo, com seus liderados, com os pares, fornecedores e outros integrantes da cadeia de valor do seu negócio (D'AMÉRICO e GODOY, 2009, p. 6).

Ruas (2005, p. 40) também corrobora com o conceito quando reforça à competência como “fundamentada em um conjunto de capacidades [...] que assumem a condição de competência apenas no momento em que são mobilizadas para a realização de uma ação específica”.

Mills *et al.* (2002) sugerem níveis de competências existentes em uma organização onde englobam quatro perspectivas de competências: as essenciais, distintivas, organizacionais e individuais, demonstradas no Quadro1, a seguir:

Competências	Conceitos
Essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
Individuais	Saber agir responsável e conhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 1. Níveis de Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado a partir de Mill *et al.* (2002)

Prahalad e Hamel (1990) *apud* Almeida *et al.* (2009) também comentam:

Aplicou o conceito de competências no nível organizacional e, com isso, conferido caráter estratégico à temática até então hermeticamente desenvolvida em um ou outro nível de análise, individual ou grupal. Para os autores, uma competência organizacional, ou essencial (*core competence*), como originalmente proposto, é entendida como um conjunto de capacidades e tecnologias que conferem à organização um diferencial frente ao mercado competitivo (PRAHALAD e HAMEL, 1990, *apud* ALMEIDA *et al.* 2009, p. 4).

Silva (2005, p. 85), classifica as Competências Essenciais (ou Core Competence) em três tipos: “Organizacionais, Técnicas e Individuais”, que são identificadas e validadas através dos processos existentes na organização, definidas no Quadro 2 abaixo:

COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS (OU CORE COMPETENCE)	
TIPO DE COMPETÊNCIAS	CONCEITOS
ORGANIZACIONAIS (ou de Negócios ou Gerenciais)	Competências referentes a visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam. Diz respeito à forma como as informações sobre mercado, clientes, concorrentes, negócios, análises, planejamento, pessoas, marketing, e outros são explorados.
TÉCNICAS	São as competências que fazem parte da atividade operacional de um negócio (produção, vendas, RH, etc). É o conhecimento técnico e a experiência prática exigida para o pleno exercício da função e domínio dos processos em suas várias etapas.
INDIVIDUAIS	As competências individuais estão ligadas à forma de interagir das pessoas. Faz parte de sua postura diante do negócio, e de seu comportamento. Compreende as habilidades individuais e características pessoais/comportamentais para o exercício da função.

Quadro 2. Competências Essenciais ou Core Competence

Fonte: Elaborado a partir de Silva (2005, p. 85).

Ainda para Silva (2005, p. 83) “é necessário conhecer as competências essenciais do negócio identificando as competências necessárias para apoiar a consecução das metas estratégicas”, norteando os gestores e demais profissionais no foco certo de entrega do resultado, garantindo assertividade e competitividade ao negócio.

Para Carbone *et al.* (2005) competência reflete o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto e está ligado a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Neste sentido, as competências individuais podem ser entendidas, segundo os mesmos autores, como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que aparecem através do desempenho profissional agregando valor as pessoas e as organizações.

Zarifian (1999) enfatiza que competências podem ser atribuídas a grupos de trabalho ou a indivíduo, contrapondo com Prahalad e Hamel (1990) que atestam competências mais em nível organizacional e não individual. Para eles é um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais que as organizações possuem e estas são únicas de capa empresa.

Cada realidade corporativa possui as suas competências essenciais que se diferem de empresa a empresa, podendo conferir vantagens competitivas ao negócio. Assim, competências essenciais organizacionais são as que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência (SILVA, 2005).

Observa-se na Figura 3 o equilíbrio entre as competências essenciais, expressas pelas habilidades, atitudes e conhecimentos necessários para o desempenho das atividades, segundo (DURAND, 1999).



Figura 3: As três dimensões das competências

Fonte: Durand (1999).

Gil (2001, p. 148) comenta que “entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como diferença de desempenho”. Para ele conhecer essa discrepância possibilita identificar problemas de motivação, comunicação, integração entre os empregados, de subaproveitamento do potencial e poder montar estratégias de Recursos Humanos que ajude a monitorar e modificar essas lacunas.

2.2.2. A influência dos Gestores na Gestão por Competência:

Para Diniz (2005), o gestor preparado é aquele que está qualificado de forma adequada para exercer as suas atividades dentro das competências desejadas pela organização. Enfatiza ainda que gente qualificada é sinônimo de formação de competências profissionais adequadas ao negócio.

D'Amélio e Godoy (2009) defendem a importância da formação de novas competências nos gestores, que vão além do domínio de ferramentas, controle e técnicas tradicionais. Para eles o gestor necessita estar preparado para lidar com atividades mais complexas, envolvendo principalmente a gestão de pessoas e seu alinhamento às estratégias de negócios.

Segundo comenta a Consultoria Promérito (2010), o desempenho de qualquer equipe depende basicamente do gestor. Ele é o responsável pelo sucesso ou insucesso da organização.

Na Figura 4, para o gestor, suas competências profissionais referem-se aos insumos adquiridos ao longo de sua trajetória profissional através de seus conhecimentos, habilidades e atitudes e a entrega do desempenho por meio dos comportamentos, das realizações e dos resultados gerados em sua gestão. O gestor precisa mediar o desempenho exitoso para dois grupos distintos: gerando valor para a organização e o indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2004).



Figura 4. Competências Profissionais

Fonte: Fleury & Fleury (2004).

Ainda para os autores é necessário esse alinhamento entre o valor gerado para a organização com o valor gerado para o indivíduo, garantindo assim entregas satisfatórias e convergentes (FLEURY & FLEURY, 2004).

Schein (2004) defende que o gestor desenvolve papel fundamental na formação da equipe, manutenção das estratégias corporativas e fortalecimento da cultura organizacional. Sua contribuição é de valiosa importância, sendo o papel fundamental do líder o gerenciamento da cultura organizacional. Ainda segundo o autor, o gestor e a cultura estão cada vez mais intimamente conectados como forma de suprir de talentos adequados a corporação.

Já para Paschini (2006):

A nova visão de gestão nas organizações de aprendizagem enfoca funções mais delicadas e mais importantes. Na organização de aprendizagem, os dirigentes têm as funções de projetista, guia e professor. Cabe a eles a responsabilidade de construir organizações nas quais as pessoas expandam continuamente sua capacidade de entender a complexidade, de definir os objetivos e aperfeiçoar os modelos mentais, ou seja, eles são responsáveis pela aprendizagem e são também aprendizes (PASCHINI, 2006, p. 79).

É através de gestor formado e gente qualificada que essa realidade pode vir à tona. Para isto o investimento deve ser na formação de competências profissionais adequadas ao negócio (DINIZ, 2005).

Ressalta Milkovich (2000), sobre a importância do desenvolvimento de competências, quando comenta que desenvolver e educar são investimentos estratégicos para qualquer organização que deseje ter competências fortalecidas. Enfatizando ainda que:

Desenvolver é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros talentos valiosos da organização, que não inclui penas o treinamento, mas também a carreira, a formação de uma cultura sólida de aprendizado e outras experiências (MILKOVICH, 2000, p. 338).

Corroborando Paschini (2006) quando contribui com o conceito que desenvolver pessoas é evoluir a cultura do negócio, tornando-o mais forte. Ainda comenta Paschini (2006, p. 44). “A cultura é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo”. Isso mostra a importância de ter uma cultura baseada na transparência, autonomia e formação de um time gerencial competente e responsável com o crescimento da organização através das pessoas que compõem suas equipes.

2.3. Avaliação de Desempenho: Ferramenta Estratégica de apoio ao Negócio

O Conceito de Avaliação de Desempenho, como ferramenta que traz informações e indicadores de resultados do negócio, é oriundo de períodos longínquos como citado por Gil (2001):

A prática de Avaliação de Desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação. Todavia, desde o fim da Segunda Guerra mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de Avaliação de Desempenho (GIL, 2001, p. 149).

O termo Avaliação de Desempenho possui duas vertentes distintas: a primeira focada em negócios, estratégias e competitividades, mais usada para avaliar o desempenho organizacional e suas variáveis estratégicas, estas medidas por resultados econômicos financeiros e retorno do investimento e a segunda mais operacional, voltada ao desempenho humano como a satisfação do cliente, crescimento pessoal e em equipe, etc., (KAPLAN e NORTON 2000).

Completa Bernstorff (2007), que o desempenho humano, denominado desempenho do trabalhador ou desempenho profissional pode ser estabelecido através de um sistema de medição de indicadores, de cumprimento de metas e de resultados, a partir de uma estratégia corporativa já definida anteriormente, porém este não é o próprio desempenho organizacional que necessitaria de outros elementos para o definir.

Para Milkovich (2000, p. 98) a “Avaliação de Desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado” que reflete diretamente na eficiência da organização.

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem que tanto a gestão de competência como a de desempenho são constructos de uma mesma finalidade, que é proporcionar competitividade ao negócio. Comentam:

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização (BRANDÃO e GUIMARÃES 2001, p. 12).

Pontes (2010) define Avaliação de Desempenho, como uma estratégia importante capaz de aferir e acompanhar os objetivos propostos, as avaliações das atividades e fornecimento de *feedback* para os profissionais.

Santos (2007) traz um comentário importante quando ressalta que:

Avaliar significa comparar resultados alcançados com aqueles que eram esperados/planejados, de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação. Isto pressupõe a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado), a sua atuação efetiva (trabalho realizado) e a existência de algum mecanismo de acompanhamento, que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (SANTOS, 2007).

Rios e Santanna (2008) enfatizam três fases na evolução dos sistemas de medição do desempenho empresarial, conforme Quadro 3 abaixo.

FASE	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
1°	Século XIV a XIX	Envolve a emergência das primeiras práticas de contabilidade e controle de processo produtivo.
2°	Século XIX a meados de 1080	A medição de desempenho passou a fazer parte, formalmente, do ciclo de planejamento e controle das organizações.
4°	De 1080 até os dias atuais	Hoje, trata-se do período em que surgem novas concepções e modelos de avaliação de desempenho, compreendendo a análise de múltiplas dimensões.

Quadro 3. Histórico - Core Competence

Fonte: Elaborado a partir de Rios e Santana (2008 p. 2).

Ainda comentam que não existe modelo padrão único de Avaliação de Desempenho no meio organizacional, podendo este ser criado e adequado pelos gestores conforme recortes, metodologias e ferramentas de medição mais adequadas à realidade de cada organização.

Para França (2008, p. 116) “o propósito da avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar a qualidade e melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários”.

Brandão e Guimarães (2001) corroboram com essa idéia quando comentam que a Avaliação de Desempenho é entendida como um processo que visa ao desenvolvimento dos recursos humanos e sua evolução na performance organizacional.

Para Peci *et al.* (2008, p. 2), “a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) é um instrumento de administração de pessoas que mede o rendimento dos

empregados na organização, sua adequação a seu cargo e seu potencial futuro na empresa”. Eles vêem a ferramenta de forma positiva, por subsidiar vários outros processos de GP:

Melhora do desempenho e do comportamento dos subordinados; melhora do nível de treinamento; identificação dos novos talentos na organização; implementação de políticas de remuneração; identificação de problemas nas relações informais; estímulo e orientação ao desenvolvimento dos funcionários; ou, identificação dos problemas externos que impactam o cumprimento das funções do trabalhador na empresa (PECI *et al.*2008, p 2).

Para Bergamini e Beraldo (1999) *apud* Santos (2007), a Avaliação de Desempenho Individual passa por três passos básicos, de acordo com o foco estratégico da cada organização. Ainda para a autora quaisquer fases ou métodos utilizados pela empresa deverão conter um dos passos citados em Santos (2007) que se segue no Quadro 4:

MÉTODOS BÁSICOS: AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL	
AVALIAÇÃO DIRETA	O Gestor deve emitir parecer sobre todo o pessoal que está sob sua responsabilidade direta. O ponto favorável é que o gerente imediato é quem melhor conhece o desempenho do funcionário. O ponto desfavorável é que a avaliação realizada pode ser contaminada por disfunções na percepção gerencial, de acordo com a proximidade ou distanciamento que ele mantém com o avaliado.
AVALIAÇÃO CONJUNTA	Avaliação conjunta – mostra a possibilidade do avaliador e avaliado conversarem sobre o seu desempenho e, muitas vezes em conjunto, responderem a Avaliação de Desempenho. Tem a vantagem de ser uma prática rica por permitir um diálogo franco entre avaliador e avaliado sobre o esperado e o obtido durante o período.
AUTO AVALIAÇÃO	Auto-avaliação – o próprio avaliado realiza o julgamento sobre o seu desempenho, com base nos parâmetros estabelecidos pela empresa. Este método tem como ponto favorável a diluição da centralização da avaliação.

Quadro 4. Métodos de Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado a partir de Santos (2007).

Para Bernstorff (2007) o ponto mais crítico na hora de avaliar o desempenho do profissional é a intervenção do gestor sobre os processos de avaliação, podendo julgar o profissional apto ou inapto a desenvolver determinadas atividades. Por isso a importância de se avaliar com domínio e equidade cada profissional da equipe e dentro de parâmetros tangíveis. Salienta que:

A questão central e decisiva à gestão e ao desenvolvimento de competências individuais é a sua avaliação. Sabe-se que nenhuma avaliação é neutra, nem gestores nem trabalhadores ficam indiferentes a ela, todos aspiram ser reconhecidos, mas temem ser julgados. A Avaliação de Desempenho permite a distinção, mas também a exclusão, o que leva ao caráter ambivalente e complexo de sua implementação (Bernstorff, 2007 p. 4).

Para Rishere e Fay (1995) *apud* Souza *et al.* (2007) a arquitetura de um sistema integrado de desempenho organizacional mais adequada é aquela que vincula estratégia, cultura e valores como o desempenho profissional, refletidos através dos indicadores corporativos e individuais de forma tangíveis, evitando a subjetividade da ferramenta, demonstrado na Figura 5:

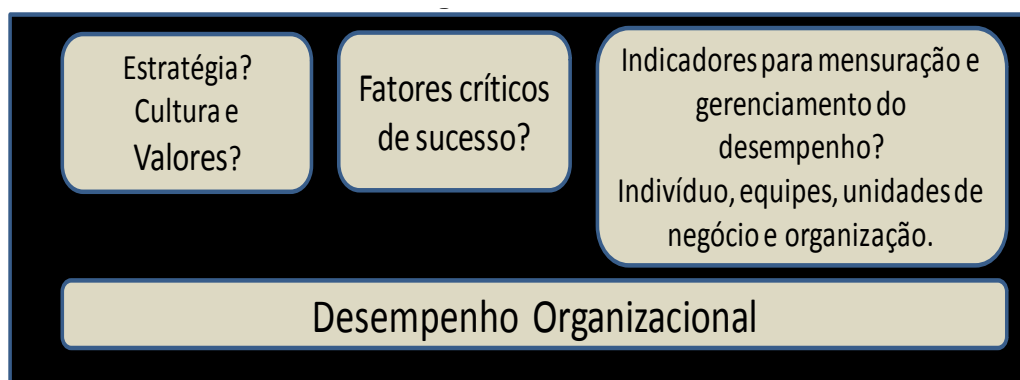


Figura 5. Arquitetura de um Sistema Integrado de Desempenho

Fonte: Rishere e Fay (1995, pg.246).

Para que essa neutralidade aconteça na hora do julgamento do processo, é necessário o apoio não só dos gestores, diretores, do próprio profissional, mas também da área de GP. Todos os gestores devem se responsabilizar pelo desempenho do negócio e das pessoas, devem se envolver para não errarem na hora de aferir a ferramenta como, comentado por (SOUZA *et al.* 2007), quando eles afirmam que:

As novas formas de organização do trabalho e os modos flexíveis, modelados para o enfrentamento dos desafios da competitividade, demandaram a transferência de responsabilidade de especialistas em gestão de pessoas para os líderes das equipes. Portanto, a preparação das lideranças para assumir essas novas responsabilidades passa a ser um fator prioritário para a performance empresarial (SOUZA *et al.* 2007, p. 119).

Para eles, é muito relevante a importância da mensuração do desempenho humano na sustentação de níveis crescentes de desempenho competitivo. Qualquer decisão tomada sobre gerenciamento de pessoas deve ser baseada na avaliação do desempenho formal ou informal das equipes e instrumento de uso constante dos

gestores para a performance da empresa e este deve contar com a participação, principalmente dos gestores, apoiados pela área de GP.

Para Milkovich (2000) ter informações fideis sobre o resultado do desempenho de um grupo de profissionais numa organização se torna importante para tomada de decisão dos gestores, uma vez que serve de norteador para os propósitos da rotina das atividades. Fica mais fácil, ainda segundo o autor, decidir sobre questões de recompensa salarial, promoções, demissões, treinamentos e utilização de profissionais em determinados cargos.

Rabaglio (2010) acrescenta que através da ferramenta de Avaliação de Desempenho os gestores podem conhecer os pontos fracos da atividade de cada colaborador e com isso provoca uma relação constante de *feedback* e acompanhamento dos planos de desenvolvimento das pessoas de sua equipe, uma vez que estes são os responsáveis pela evolução e gerenciamento dos resultados organizacionais.

Ainda comentam Souza *et al.* (2007, p. 119) enfatizando que “a responsabilidade pela adaptação da performance das organizações a um mercado competitivo recaiu sobre os ombros dos gestores”, sendo estes peças fundamentais no gerenciamento da gestão e dos resultados organizacionais, logo responsáveis por buscar entender o perfil e desempenho individual de cada membro de sua equipe, sendo o seu papel extremamente estratégico neste sentido.

Gil (2001) comenta que para um melhor monitoramento e utilidade da ferramenta de avaliação, a responsabilidade principal sobre o seu manuseio e sigilo das informações deverá recair na área de RH. Para empresas que não possuem essa área o próprio dono, gerentes ou até mesmo consultorias externas devem exercer esse papel. Para ele vários são os atores interessados no processo de Avaliação de Desempenho como: os donos, gestores diretos, chefes, o próprio empregado, a área de recursos humanos e até mesmo os clientes. Outro ponto importante comentado pelo autor é a importância que a ferramenta oferece ao negócio quando defendem que:

Definir o grau de contribuição de cada empregado pra a organização; Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo; Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados; Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; Obter subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos; obter

subsídios para remuneração e promoção e obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2001, p. 149).

Essas vantagens oferecidas pela ferramenta de Avaliação de Desempenho contribuem com informações para que o desempenho aferido seja o mais fidedigno possível, espelhando a realidade de cada profissional avaliado.

Brandão (2001) salienta a evolução das técnicas no que diz respeito à responsabilidade pela Avaliação de Desempenho:

As técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados (BRANDÃO 2001, p. 05).

2.3.1. Tipos de Avaliação de Desempenho:

Ribeiro (2005, p. 295) comenta que “Avaliação de Desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Neste momento profissionais anseiam, de forma periódica, receber *feedback* (retorno) por parte de seus gestores, sendo esta uma maneira do profissional saber como a sua atividade está sendo realizada.

Para Souza *et al.* (2007), os modelos de Avaliação de Desempenho seguem um ciclo de processo:

O ciclo de desempenho é estruturado para permitir à organização responder a algumas questões críticas: qual a contribuição de cada colaborador e de cada equipe para o bom desempenho da empresa? Como acompanhar eficazmente estes desempenhos? Que instrumentos utilizar para avaliar seu desempenho? Para tanto, privilegiam-se as etapas: planejamento, acompanhamento e avaliação (SOUZA *et al.* 2007, p. 77).

Para Cunha (1997) *apud* Souza (2007, p.1) é usado o termo Método de Avaliação como “um caminho para chegar a um fim”, referindo-se a adoção de procedimentos, orientados para a observação sistemática da realidade.

Várias são as técnicas e métodos tradicionais para avaliar o desempenho humano, apontado por Souza *et al.* (2007), e saber usar cada método depende do porte da empresa, estilo de gestão, maturidade empresarial e recursos disponíveis.

No Quadro 5 é demonstrado os métodos tradicionais mais usados nas organizações e citados por Souza *et al.* (2007) e França (2008). Nos métodos citados é evidenciado a contribuição do gestor no processo de avaliação, uma vez que o mesmo é o maior interessado pelo desempenho dos profissionais, conforme Quadro 5.

AUTORES		TIPOS DE MÉTODOS	CONCEITOS
SOUZA et al.	FRANÇA		
X	X	Escalas Gráficas de Classificação	Sistema baseado em gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os FAD (fatores de avaliação de desempenho) e nas colunas os graus desses fatores QTEF (quant. de trabalho executado pelo funcionário). Avalia o desempenho com base em fatores previamente estabelecidos e graduados.
X	X	Escolha e Distribuição Forçada	Avalia o desempenho através de frases descritivas, afirmações e padrões previamente estabelecidos, onde o avaliador deve escolher o que mais se adéqua ao desempenho do profissional avaliado.
X	X	Pesquisa de Campo	É um método desenvolvido com base em entrevistas com o superior imediato ou especialistas, estruturadas para captar informações sobre o desempenho do avaliado.
X	X	Incidentes Críticos	É um método apoiado em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos que afetam o desempenho. Este método facilita ao avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho.
X	X	Comparação de Pares	Também conhecido como comparação binária (0,1). O método avalia dois a dois empregados, de cada vez, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos.
X	X	Auto-avaliação	É a análise do próprio avaliado, quanto aos pontos fortes e fracos que afetam o desempenho.
X		Relatório de Performance	É um relato do desempenho que descreve os pontos forte, fracos e contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais.
X	X	Avaliação por Objetivos (APO)	Baseia-se na capacidade do cumprimento dos objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos objetivos empresariais, previamente negociados.
X	X	Avaliação por Resultados	É uma comparação entre o previsto e o realizado, buscando comprovar os resultados obtidos.

Quadro 5: Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho citados por Souza *et al.* e por França.

Fonte: Elaborado a partir de Souza *et al.* (2007) e França (2008).

Para Souza *et al.* (2007), os autores citam ainda três Métodos de Avaliação Tradicional que França não cita. Conforme Quadro 6 abaixo.

TIPOS DE MÉTODOS	CONCEITOS
Frases Descritivas	Difere do método de escolha forçada, não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador
Padrões de desempenho	São estabelecidos padrões de desempenho definidas por tarefas e metas.
Avaliação de potencial	Enfatiza o desempenho futuro, potencialidades e características do avaliado importantes para tarefas futuras. O sistema embasa diretrizes de recolocação interna, promoção e carreira.

Quadro 6: Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho citado por Souza et al. (2007)

Fonte: Elaborado a partir de França (2008).

Já para o conceito de Avaliação Moderna ou Tendências de Avaliação de Desempenho, os autores citam no Quadro 7 as três formas mais usadas: 1º Avaliação 360º; 2º Avaliação de Competências e Resultados e 3º Avaliação de Competências, sendo a última a utilizada neste trabalho.

AVALIAÇÃO MODERNA	CONCEITO
Avaliação 360º	Consiste na utilização de retornos (feedback) que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes
Avaliação de Competências	Mensuração das competências conceituais (conhecimentos e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) mensurados a partir de entrevistas e instrumentos específicos.
Avaliação de Competências e Resultados	É a conjunção de duas avaliações simultâneas, de competências e resultados, objetivando valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações.

Quadro 7: Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho segundo França

Fonte: Elaborado a partir de França (2008).

França (2008) defende que não existe um melhor método para avaliar desempenho. Cada um tem sua utilidade, limitação, objetivo em particular, possuindo pontos fortes e fracos, podendo todos alcançar os objetivos da organização ou não.

Ainda para a autora “nenhum dos métodos é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho” (FRANÇA, 2008, p. 119), sendo prática, em determinado momento, utilizar mais de um método para se chegar aos resultados, o que aconteceu neste trabalho, uma vez que foi identificado que o Leme utiliza-se de métodos tradicionais e modernos para embasar a sua teoria.

2.3.2. Avaliação de Desempenho por Competência e o Modelo proposto por Leme.

A introdução do conceito de competência, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN (1999) *apud* SOUZA, 2005, p. 96), despertou à criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização, buscando entender o *Gap* (espaço) e pontos de melhoria necessários ao desenvolvimento de cada profissional.

Como consequência, a Avaliação de Desempenho por Competência é construída para indicar o nível de desempenho humano (entrega) que cada profissional possui e necessita para trabalhar, que para Dutra (2002, p. 126) “as pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios”, o contrário disto seria o enfraquecimento do negócio, perda e assertividade e de competitividade.

Ainda sobre o *Gap*, explicitado no exemplo na figura 6 abaixo, na Avaliação de Desempenho ele é representado como o espaço aferido entre as competências atuais e competências necessárias para exercer as atividades, comentado por Silva (2005):

Gaps (ou lacunas) são as diferenças existentes entre o padrão estabelecido pela Empresa para cada Competência identificada nos vários processos e o grau de intensidade (domínio/proficiência) de uso da Competência por parte do empregado (SILVA, 2005. p. 100).

Na Figura 6 abaixo, Silva (2005), demonstra que é necessário estabelecer pesos esperado para os cargos, nas Competências Técnicas e Comportamentais e cruzar o resultado do peso adquirido após a avaliação para obtenção do percentual final ou *Gap* do colaborador.

Aferição do Gaps (Feedback e Desenvolvimento)			
Competências	Peso esperado para o Cargo	Peso adquirido pelo Colaborador	Gap de diferença %
Técnica			
Comportamental			
Total			
Gap de Diferença a ser desenvolvido			

Figura 6: Identificação: Gap (Lacuna) nas Competências

Fonte: Elaborado a partir de Silva (2005).

Para Leme (2006) sem a aferição do *Gap* seria impossível apontar qual o resultado do Gestor nas competências e no que ele necessita se desenvolver para atingir os propósitos da organização. O autor ainda comenta “sem o *Gap* é impossível dar *feedback* preciso e montar plano de ação sob medida para o colaborador” (LEME, 2006, p. 97).

Ainda comenta Silva (2005) que cada profissional deve ser avaliado a partir de sua entrega e o quanto as deficiências explicitadas através dos *Gaps* poderão atrapalhar o negócio, necessitando gerar um plano de reversão das deficiências individuais para que estas não continuem enfraquecendo o negócio.

Para Leme e Vespa (2008), a avaliação não pode apenas mensurar o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), pois seria incompleta. A avaliação necessita trabalhar a entrega do desempenho através de resultados tangíveis, de foco, metas e objetivos traçados, por isso ressalta a importância da junção de Competência à Desempenho, originando a ferramenta Avaliação de Desempenho por Competência.

Um detalhe muito importante sobre competências e desempenho, citados por Parry (1996), enfatiza o cuidado de vincular as competências do desempenho individual as atividade e tarefas e não confundir com jeitos, traços e características de personalidade. Outro fato a ser considerado sobre desempenho é o de poder mensurar e criar padrões passíveis de serem aprimoradas por ações de treinamento e desenvolvimento.

Assim, a Avaliação de Desempenho, resultante da gestão por competências,

ênfatiza o alinhamento do desempenho humano ao organizacional e seu passível desenvolvimento. Souza, *et al.* (2007, p. 77) comentam que “o objetivo é tornar a gestão de desempenho uma estratégia poderosa para a concretização de estratégias corporativas e, por decorrência, da visão empresarial”.

Almeida (2009) traz uma importante contribuição ao conceito quando vincula competência a desempenho, ressaltando que é essencial vincular ação, traduzida pelo desempenho com competência como o foco de atuação.

Segundo Brandão e Guimarães (2001) o processo de Avaliação de Desempenho baseado em Competência segue o seguinte esquema:

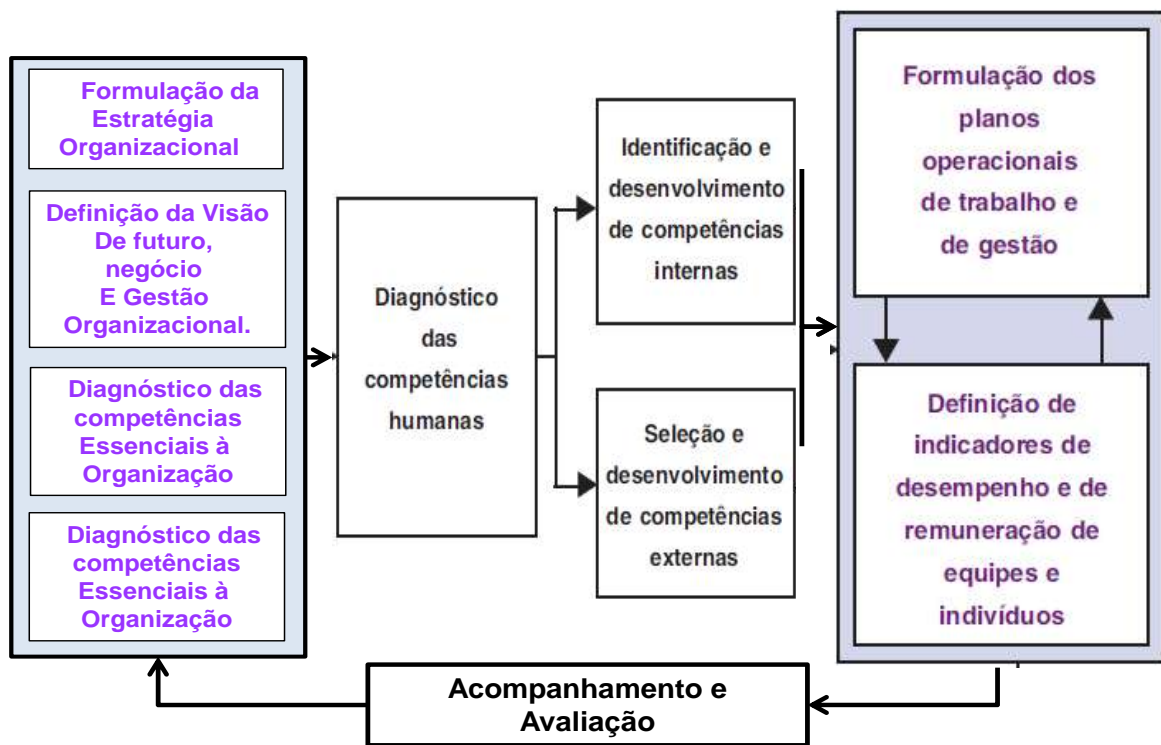


Figura 7: Processo de Avaliação de Desempenho baseado em Competências
Fonte: Guimarães *et al.* (2010).

O esquema da Figura 7 demonstra que a Avaliação do Desempenho humano, sua aplicação e monitoramento, requer definição de fases estratégicas e importantes para o negócio a fim de tornar claras as etapas da ferramenta. Cada fase necessita obedecer uma sequência lógica e criada a realidade de cada empresa.

Para Silva (2005, p 98), “o processo de Avaliação de Competência é idêntico ao de Avaliação de Desempenho”. Ressalta as etapas para definição da ferramenta:

Com as Competências devidamente identificadas por Processos, e classificadas em Organizacionais, Técnicas Específicas e Técnicas Transversais (ou Comuns), deve-se criar uma Planilha de Avaliação de Competências, com os respectivos padrões. Esta Planilha deverá ser aplicada a todos os colaboradores daquele Processo (SILVA, 2005, p 98).

Já para Leme (2006), sua metodologia segue padrões similares, diferenciando quando coloca na avaliação a competência comportamental. Para ele as etapas são:

Identificação da perspectiva técnica, identificação da perspectiva comportamental, identificação da perspectiva resultado e identificação da perspectiva complexidade. O CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador será a composição do resultado final de cada perspectiva (LEME, 2006, p. 30).

Após a aplicação e aferição dos dados, o resultado obtido pela ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competência deverá garantir, segundo Gramigna (2007), um enquadramento dos gestores nas áreas crítica, potencial, mantenedora e área talento.

Para este trabalho foi utilizado o conceito de Avaliação de Desempenho por Competências desenvolvido por Leme (2006), que define sua metodologia embasada e construída de forma única e matemática. O autor defende a importância de ir além do conceito de Competências, não se detendo apenas ao conceito do CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes por não ser suficiente, necessitando conhecer qual a real entrega da atividade do colaborador à organização, para que se possa efetivamente conhecer os resultados alcançados. Esta entrega se dará pela aferição do *Gap* identificado (LEME, 2006).

Para Leme (2006), Competência pelo CHA é definida como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento SCOTT PERRY (1996) *apud* LEME (2006).

Comenta ainda que didaticamente é necessário entender que da sigla CHA o CH (Conhecimento e Habilidade), reflete a entrega das Competências Técnicas e o A (Atitude), como a entrega das Competências Comportamentais e estes não podem ser separados na avaliação da competência, podendo a falta de um deles não refletir

a entrega exata da competência pois um depende e complementa o outro. Explicitado na Figura 8 abaixo:

<i>Técnicas</i>		<i>Comportamentais</i>
C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
SABER TÉCNICA	SABER FAZER	QUERER FAZER
Idiomas Normas Técnicas Informática Ferramentas Cálculos Matemáticos ...		Iniciativa Criatividade Flexibilidade Comunicação Foco no Cliente Foco em Resultado ...

Figura 8: Competência através do CHA

Fonte: Leme (2006, p. 3).

Com esta visualização da junção do C com o H na hora da avaliação das Competências Técnicas, fica mais fácil de identificar quais as competências passíveis de treinamento, aumentando a possibilidade de aprimoramento das habilidades e conhecimentos adquiridos. Já para o A, refletida pelas Competências Comportamentais, estas se expressam pela atitude de querer fazer, impactando nos resultados comportamentais e passíveis de desenvolvimento por se tratar de um aspecto de complexidade e subjetividade de cada pessoa (LEME, 2006).

O autor deixa claro que Competências é diferente de Desempenho quando discrimina Competências como um agrupamento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes correlacionadas e Desempenho como a aferição matemática do resultado da Competência, “resgatar (o que dera como penhor), livrar de dívidas, cumprir (aquilo que se estava obrigado) a executar” (LEME, 2006, p. 13).

O autor discorre que para se obter o Desempenho do Colaborador é necessário mensurar primeiro as perspectivas básicas, que são: a) Competências Técnica; b) Competências Comportamental; c) Perspectiva Resultado; d) Perspectiva Complexidade e Responsabilidade (LEME, 2006). Com o resultado das quatro perspectivas se chega a um número chamado CDC - Coeficiente de

Desempenho do Colaborador e este é o resultado da entrega do mesmo na atividade, como ilustrado na Figura 9 abaixo:

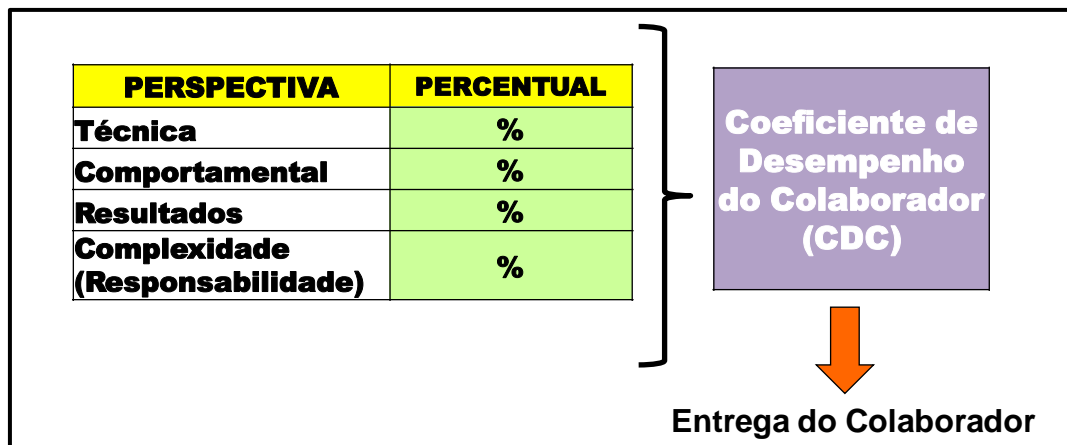


Figura 9: CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador

Fonte: Construído pela autora.

A entrega do desempenho do colaborador deve ser o resultado matemático aferido em cada uma das perspectivas denominado CDC - Coeficiente de Desempenho do Colaborador. Este percentual final é o resultado que o colaborador se comprometeu a entregar através do desenvolvimento de sua atividade e a diferença desta, entre o que ficou acordado pela organização e o que o colaborador entregou após a avaliação, é o que o autor denomina de “*Gap* (espaço) a ser dado *feedback* e a ser desenvolvido por colaborador” (LEME, 2006, p. 97).

O autor ainda comenta que ao utilizar a metodologia, deve atentar para a importância de se ser simples e definir quais as necessidades exatas que cada organização possui para a aplicação da metodologia, pois dependendo é necessário adaptar as quatro perspectivas a sua realidade, não sendo obrigatório o uso delas em conjunto.

Baseando-se na premissa do levantamento das duas perspectivas (Técnica e Comportamental), comenta o autor que para o Mapeamento destas, a metodologia se inicia pelas três etapas: a) Mapeamento das Competências Organizacionais; b) Mapeamento das Competências de cada função e c) Avaliação das Competências de cada colaborador (LEME, 2006, p.2).

Para a construção das Competências Organizacionais é necessário o entendimento do MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégias do negócio, assim como entender as atividades descritas no Formulário de Descritivo de Funções,

definindo de forma clara qual o desafio que necessita ser entregue aos propósitos estratégicos do negócio (LEME, 2006).

Para a primeira etapa da construção das Competências Técnicas, o autor comenta que tudo se inicia pelos descritivos das atividades nos cargos e funções e que sem eles nada pode ser feito, sendo elemento crucial para o desenvolvimento da metodologia e passível de avaliação. Para o autor “tudo gira em torno de um título que o colaborador precisa ter em termos de cargo, desafio e legislação. É preciso que ele exista” (LEME, 2006, p.9).

Para França (2008, p. 69) “o cargo estabelece um conjunto de atividades a serem realizadas pelo seu ocupante”. A autora discorre sobre a importância que a função vem tomando com a velocidade da mudança nas organizações, uma vez que considera que o cargo ganha certa complexidade e variabilidade quando “é influenciada pelo nível de competência do próprio profissional” e exigido por outro lado pelas “necessidades organizacionais”, demonstrando a importância de se discutir, mapear e definir as descrições de cada cargo nas empresas.

Ainda contribui Pontes (2004) que na descrição do cargo é importante especificar o que o ocupante do cargo faz de forma resumida e de forma detalhada como citado:

O cargo pode ser descrito sumária e detalhadamente. As regras acima aplicam-se à descrição detalhada do cargo. A descrição sumária, como o próprio nome indica, é um resumo que permite compreender rapidamente o conteúdo do cargo. Em geral, a descrição Sumária é composta das principais atividades, sendo descrito apenas o que faz, com o objetivo de fornecer uma ideia geral do cargo...ainda especificando requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do cargo (PONTES, 2004, p. 81).

Afirma Souza *et al.* (2005), que cargo é “um conjunto de funções da mesma natureza e complexidade”, já para Função “é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização” (SOUZA *et al.* 2005, p. 39). O autor ainda completa quando discrimina que:

A descrição se refere ao cargo e não ao seu ocupante e são descritas as tarefas que o ocupante realiza, ou seja, a descrição é impessoal. Descrever um cargo é dizer o que faz o seu ocupante, como e por que faz determinadas atividades (SOUZA *et al.* 2005, p. 41).

Ao se definir, ler e atualizar os descritivos dos cargos fica claro o que cada função necessita para expressar a entrega no cargo, evitando que o colaborador execute o que não é de sua função.

Picarelli Filho e Wood Júnior (2004) colaboram quando comentam que “o processo de descrever um cargo pode ser a ocasião para uma reflexão sobre a identidade e a missão da função”, julgando ser este momento muito importante uma vez que tudo mais é orientado por esta etapa, então deve se aproveitar o momento para atualizar o que for necessário, tornando a cargo mais estratégico e refletindo a dinâmica do negócio. Os autores ainda colaboram:

Os aspectos-chave da descrição de cargos modificada são: o foco nos processos, as informações sobre clientes internos e externos, a identificação dos serviços, os produtos ou produtos fornecidos e a explicação das perspectivas dos clientes. Com essas informações, ganha-se foco e alinhamento estratégico” (PICARELLI FILHO e WOOD JÚNIOR, 2004, p. 88).

Para Leme (2006), como explicitado na figura 10, no Formulário de Modelo de Descritivo de Cargo, precisa ter bem claro as seguintes informações: a) Os dados profissionais de cada colaborador, seu nome, área de atuação, cargo atual e o cargo do superior imediato que o avaliará; b) Missão da função ou o que é necessário de forma objetiva a desenvolver na sua função; c) Descritivos das atribuições e tarefas do cargo atualizado e d) Nível de responsabilidade por cada atividade desenvolvida. Estas informações precisam estar consolidadas no formulário e segundo o autor é deste documento que são tiradas as informações que alimentam as Competências Técnicas estratégicas ao negócio.

Com essas etapas fica mais claro entender quais as atividades de maior relevância para o cargo, facilitando ao gestor apontar quais possuem maior peso para a entrega do resultado operacional. A seguir segue a Figura 10.

DESCRITIVO DE CARGO			
Título da Função:		Área:	
Unidade:			
Superior:			
Funções Subordinadas:			
Missão da Função:			
Competências Técnicas	Nível	Competência Comportamentais	Nível
Tarefas			
Quem Solicita	Tarefas		Para quem faz
Responsabilidade			
Quem Solicita	Responsabilidade		Para quem faz

Figura 10: Modelo de Descritivo de Cargo

Fonte: Elaborado a partir de Leme (2006).

Ao se entender as atividades chave de cada função o gestor é convocado a validar as Competências Técnicas do formulário através de entrevista com o seu colaborador.

Leitura das descrições da função atualizada; Entrevista com o superior imediato da função e com colaboradores que executam a função; Aplicação de formulário para coleta de dados (LEME, 2006, p. 32).

Após a validação o gestor é solicitado a indicar quais são os níveis de peso necessários para cada tarefa executada e seu nível de importância na Competência Técnica, utilizando-se da escala numérica construída por Leme. Conforme Quadro 8 abaixo:

ESCALA DE MENSURAÇÃO DE FATORES TÉCNICOS	
NÍVEL	CONCEITO
0	Não tem o conhecimento
1	Tem o conhecimento mais não tem a prática da competência
2	Tem o conhecimento e prática em nível básico
3	Tem o conhecimento e prática em nível intermediário
4	Tem o conhecimento e prática em nível avançado
5	Especialista ou Multiplicador

Quadro 8: Escala de Mensuração dos Fatores Técnicos da Função.

Fonte: Leme (2006, p. 33).

Leme (2006) comenta que uma vez discriminado o nível de importância da competência, através da atribuição do peso no formulário, que na escala vai de 0 (menor conhecimento) ao 5 (maior conhecimento e prática), o gestor estará apontando o nível de proficiência necessária que cada colaborador precisa ter em sua função. As futuras aferições destes pesos indicariam matematicamente se o colaborador está próximo ou não do peso indicado pela organização para que o resultado seja gerado no negócio.

Ao resultado geral do peso em percentual, creditada ao colaborador após a avaliação técnica, o autor nomina este número com sendo NCTF - Nível da Competência Técnica da Função (peso definido pela organização à competência) e NCTC - Nível de Competência Técnica do Colaborador (o peso adquirido ou entregue pelo colaborador quando executa a sua atividade). A comparação dos dois resultados NCTF e NCTC compõe o CDC - Cálculo de Desempenho da Perspectiva Técnica do Colaborador, que é o primeiro cálculo a ser feito.

O cálculo servirá de base para se identificar qual o *gap* de melhoria técnica passível de treinamento. A comparação desta perspectiva técnica é definida:

Ao colocar lado a lado o NCTF e o NCTC, é possível visualizar as necessidades de treinamento, *gap* (lacuna) do colaborador e ter argumentos para o *feedback* (retorno e informação) e plano de ação LEME (2006, p. 37).

Leme (2006) cita que com o resultado da avaliação técnica, pode se ter duas leituras distintas: 1) Para capacitação, quando descobrimos quais as necessidades de treinamento técnico; 2) Para o Desempenho, quando se evidencia qual foi o

desempenho gerado na perspectiva, de forma numérica e seu *Gap* passível de melhoria.

É através do cálculo do CDC que se obtém o Cálculo do Desempenho da Perspectiva Técnica do colaborador, sendo este o primeiro indicador de Desempenho a ser aferido (LEME, 2006).

Para o levantamento da segunda perspectiva, a comportamental, o autor confessa que foi a que mais gostou de fazer por ser sido um grande desafio vencido por ele como depoimento citado abaixo:

Devo confessar que mapear e mensurar essa perspectiva é a minha atividade preferida e com a qual hoje eu me identifico mais. Isso porque esse foi um grande desafio que venci ao criar a Metodologia do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, que, de uma forma extremamente simples, permite que sejam identificadas as Competências da Organização, as Competências de cada função e ainda permite a mensuração das Competências dos Colaboradores (LEME, 2006, p. 39).

Ainda comenta que com a técnica o gestor acaba adquirindo um relatório de diagnóstico preciso, retratando o “comportamento que o colaborador precisa desenvolver, dentre os vários de uma competência” (LEME, 2006, p 39).

Como etapas para o levantamento da segunda Perspectiva Comportamental, o autor aplica uma técnica através do Inventário Comportamental, onde é pontuado numa lista quais as atitudes e comportamentos observáveis necessários aos colaboradores. Ao coletar essas informações é possível discriminar quais as competências oriundas de cada uma desses questionamentos, como forma de poder montar um bloco de indicador da competência.

A atribuição do peso, numa escala de 0 a 5, como identificado o método de levantamento da perspectiva técnica, deve ser feita pelo gestor explicitando quais os comportamentos mais adequados ou não para cada função. Os resultados dos pesos e os indicadores aferidos pela técnica servirão de base para o cálculo da Competência comportamental de cada Colaborador ou NCC – Nível de Competência do Colaborador (LEME, 2006), demonstrado no Quadro 9 abaixo.

ESCALA DE MENSURAÇÃO DE FATORES COMPORTAMENTAIS	
NÍVEL	CONCEITO
0	nunca utiliza a competência
1	raramente utiliza a competência
2	pouca vezes utiliza a competência
3	com frequência utiliza a competência
4	muitas vezes utiliza a competência
5	todas as vezes utiliza a competência

Quadro 9: Escala de Mensuração dos Fatores Comportamentais da Função

Fonte: Leme (2006, p. 35).

A escala de 0 a 5 foi discriminada da seguinte forma: a) peso 0 – nunca utiliza a competência; b) peso 1 – raramente utiliza a competência; c) peso 2 - pouca vezes utiliza a competência; d) peso 3 - com frequência utiliza a competência; e) peso 4 - muitas vezes utiliza a competência e f) peso 5 – todas as vezes utiliza a competência.

Para as Competências Comportamentais o autor evidencia a importância de apontar qual o nível que cada Gestor possui e cruzá-lo com o nível definido pela Diretoria em reunião (LEME, 2006).

Já para o CDC - Cálculo do Desempenho da Perspectiva Comportamental o autor utiliza-se do mesmo raciocínio que calcula a perspectiva Técnica na Comportamental.

Com as duas perspectivas calculadas é possível entender qual o *Gap* de Desempenho, ou a entrega das duas perspectivas (técnica e comportamental) a serem aferidas pela metodologia. Com base no resultado se faz possível tomar decisões, assim como entender quais as Competências que necessitam de Desenvolvimento (LEME, 2006).

Conclui-se então que manter uma postura competitiva e estratégica requer das empresas, um reconhecimento tangível e realístico das pessoas que fazem o negócio, principalmente do desempenho dos gestores que lideram equipes. Na seção seguinte serão tratados os aspectos metodológicos e sua importância para todo o trabalho, exemplificando passo a passo a sequência dos fatos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Comentam Cooper e Schindler (2008) que um dos primeiros passos para sucesso de qualquer trabalho científico é definir de forma clara o tipo de pesquisa a ser utilizada.

Para Gil (1999, p.46), pesquisa é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Neste trabalho foi utilizada a pesquisa de campo, que segundo Ruiz (2010, p. 50) consiste “na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises”.

Corroboram Michel (2009), quando comenta que a pesquisa de campo é a mais utilizada em pesquisas sociais, uma vez que reúne elementos apropriados para explicar fenômenos, criar significados e entender a realidade dos fatos. Esse tipo de pesquisa acontece em ambiente natural, apropriado a empresas, grupos de pessoas, comunidades, organizações, sociedades, etc. Ela afirma que:

Pesquisa de campo trata-se da coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real. Confrontando a teoria na prática, permite responder ao problema e atingir os objetivos (MICHEL, 2009, p.42).

3.1. Escopo da Pesquisa:

A pesquisa realizada para este trabalho, como citado anteriormente foi à pesquisa de campo, buscando estudar o desempenho dos profissionais em cargos de gestão da empresa *Special Fruit* nos níveis estratégico e tático.

Segundo Queiroz (2009, p.20) “escopo de pesquisa são as numerosas possibilidades, técnicas e abordagens aplicáveis à tomada de decisão, caminhos escolhidos, bem como os limites da pesquisa e aplicações”.

3.2. Tipo de Pesquisa

Para os procedimentos metodológicos do trabalho, foi empregado o tipo de pesquisa de natureza quantitativa, permitindo uma maior interpretação e contextualização dos fatos obtidos.

Foi escolhido o método quantitativo por ser mensurável através de técnicas estatísticas simples como porcentagem, análise frequência e média (OLIVEIRA, 2003), importantes para o trabalho e base da metodologia de Leme (2006).

A classificação da pesquisa foi de natureza exploratória - descritiva. Descritiva por explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real (MICHEL, 2009), importantes à pesquisa de campo empregada.

Comenta Gil (1999, p. 46) a cerca da pesquisa descritiva que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”, sendo este fato importante para pesquisa de campo, uma vez que os fatos são extraídos da vida real da população pesquisada.

Para Ruiz (2010), as etapas de pesquisa descritiva são: a) Descrição e entendimento do contexto da empresa; b) Seleção da população pesquisada; c) Técnicas de coleta e análise dos dados com intuito de trazer resultados fiéis à pesquisa.

Para Oliveira (2003, p. 53) “pode ser aplicado mais de um método ou de uma técnica na realização de uma pesquisa, desde que sejam adequados ao problema, objeto de estudo”. Cada fato depende do tipo de abordagem, material a ser explorado, contexto, universo, fatos e dados que se queira pesquisar. Ainda comenta que na pesquisa de classificação exploratória “pode ser utilizado levantamentos bibliográficos, análise de documentos e observações de fenômenos” (OLIVEIRA, 2003, p. 53), justificando a escolha do nível exploratório.

Conforme Gil (2008) uma pesquisa exploratória tem por finalidade proporcionar familiaridade com o problema, ajudando a construir hipóteses sendo bastante flexível, permitindo assim, a consideração de diversos aspectos relativos ao objeto de estudo. Envolve com frequência levantamentos bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado, a fim de aprofunda-se mais no conhecimento da realidade pesquisada, buscando explicar o porquê dos fatos.

Para Michel (2009) a pesquisa exploratória busca informações para explicar um problema e para isto é utilizado referências teóricas publicadas em documentos,

recolhimento de informações sobre o problema, para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

Para a classificação da pesquisa descritiva, que está relacionada diretamente com a pesquisa qualitativa, Michel (2009) retrata:

A pesquisa descritiva se propõe a verificar e explicar problemas, fatos ou fenômenos da vida real, com a precisão possível, observando e fazendo relações, conexões à luz da influência que o ambiente exerce sobre eles. Não interfere no ambiente; seu objetivo é explicar os fenômenos, relacionando-o com o ambiente (MICHEL, 2009, p. 44).

3.3. Universo da Pesquisa

O foco da pesquisa foram todos os gestores, distribuídos pelos níveis estratégicos e táticos, buscando entender seu desempenho e contribuição à organização a partir da ADC – Avaliação de Desempenho por Competência individual.

A população foi composta por 20 gestores, distribuídos em 14 cargos, abaixo discriminados no Quadro 10:

POPULAÇÃO E CARGOS		
QUANT. CARGO	CARGOS	QUANTIDADE GESTOR POR CARGO
1	Diretor Presidente	2
1	Diretor de Operações Agrícolas	1
1	Diretor Geral	1
1	Gerente Financeiro	1
1	Gerente de Vendas Mercado Interno	1
1	Gerente de Importação e Exportação	1
1	Coordenador de Comex e Distribuição	1
1	Coordenador de Apoio Geral	1
1	Coordenador de Filial	1
1	Coordenador Técnico de Operações Agrícolas	5
1	Contador	1
1	Coordenador de DP	1
1	Coordenador de Qualidade	2
1	Coordenador de RH	1
14	Quantidade de Gestores	20

Quadro 10: Cargos dos Gestores Avaliados

Fonte: Elaborado pela autora.

Os 14 cargos avaliados na população foram classificados pelos Diretores como: a) Estratégicos (Presidente e Diretores) e b) Táticos (Gerentes e Coordenadores).

Segundo Bello (2005, p.1) “população é um conjunto finito ou infinito de informações que tenham entre si, pelo menos uma característica comum”. No caso que foi estudado, a população possuía várias características em comum, entre elas a de serem gestores da mesma empresa, exercerem cargos de gestão, terem equipes sobre seu comando e possuírem certa autonomia sobre processos, dentre outros.

Crespo (2009) corrobora com o conceito quando enfatiza que “ao conjunto de entes portadores de, pelo menos, uma característica comum”, denomina-se população estatística.

3.4. Variáveis Analisadas

Para o conceito de Grupo de Variáveis, “é convencionalmente o conjunto de resultados possíveis de um fenômeno” (CRESPO, 2009, p. 8).

Os Grupos de Variáveis analisadas no trabalho, passíveis de resultados foram: 1) Perfil dos Gestores, 2) Competências Técnicas e 3) Competências Comportamentais.

Para o estudo do Primeiro Grupo de Variável - Perfil dos Gestores foi utilizada a pesquisa documental, através dos Descritivos do Cargo (**Apêndice B, p. 108**), junto ao Departamento de RH, onde continha informações dos Gestores como: a) Dados Pessoais (Gênero, faixa etária, situação civil, formação acadêmica, curso e tempo de empresa) b) Dados de Formação (formação acadêmica) e C) Dados Profissionais cargo exercido e tempo de empresa). Com essas informações pôde atender ao primeiro Objetivo Específico de levantar o perfil pessoal dos Gestores, levando em consideração:

- Gênero;
- Faixa Etária;
- Situação Civil;
- Formação Acadêmica;
- Curso;
- Tempo de Empresa.

Para o estudo do Segundo Grupo de Variável - Competências Técnicas, atendendo ao Objetivo Específico de Avaliar o nível de desempenho coletivo dos

atuais Gestores em relação às Competências Técnica, entregas e contribuições, foi usada a Metodologia de Leme (2006). Esta metodologia prevê o uso de pesquisa documental, através dos Descritivos do Cargo, junto ao Departamento de Rh.

Para cada variável ainda foram utilizadas: a) Reuniões com os Diretores, b) Entrevistas Diretas Intensiva com os Diretores acerca das competências que refletiam os propósitos estratégicos da empresa; e b) Aplicação da ADC através de Formulário com escalas matemáticas. As Competências Técnicas definidas foram:

- Gerenciamento das pessoas e atribuições;
- Gerenciamento dos processos de sua área;
- Foco em indicadores e resultados da área;
- Qualidade dos produtos;
- Sistemas Operacionais e/ou de Gestão.

O estudo do Terceiro Grupo de Variável - Competências Comportamentais, que também atende ao mesmo objetivo das competências técnicas citadas acima, utilizou-se da mesma Metodologia de Leme (2006). A diferença é que par o levantamento do comportamento dos gestores, também foi utilizada a Técnica do gosto, não gosto e do ideal seria de comportamento observável dos gestores. Para esta técnica os diretores decidiram, por achar mais fácil a interpretação, definir que par cada indicador deveria se ter uma única competência para necessidade deles.

Para cada variável ainda foram utilizadas: a) Reuniões com os Diretores, b) Entrevistas Diretas Intensiva com os Diretores acerca das competências que refletiam os propósitos estratégicos da empresa; e b) Aplicação da ADC através de Formulário com escalas matemáticas. As Competências Comportamentais definidas foram:

- Trabalho em equipe;
- Liderança;
- Comunicação;
- Dar e Receber *Feedback*;
- Foco no Cliente Interno e Externo.

3.5. Coleta de Dados

3.5.1. Instrumentos e Procedimentos para Coleta de Dados

A estrutura da pesquisa utilizada baseia-se no Modelo de Avaliação de Desempenho por Competência desenvolvido e testado por Leme (2006) em diversas empresas no Brasil. A escolha da metodologia do Leme (2006) motivou-se por ser uma das mais completas literaturas sobre o tema e acessíveis a todos. Na grande maioria, as literaturas disponíveis não expõem a metodologia de forma detalhada com o passo a passo para a aplicação da ADC, dificultando o estudo. Em contraponto com o mercado, na metodologia do Leme (2006) é exposta toda a metodologia de forma acessível e transparente, publicadas em vários livros.

Os instrumentos utilizados nas etapas do trabalho foram: a) Entrevistas Diretas Intensivas; e b) Aplicação da ADC através de Formulário com escalas matemáticas.

Para Michel (2009, p. 64) acerca de instrumentos e técnicas “são métodos utilizados para coletar dados e informações, visando à análise e à explicação de aspectos teóricos estudados”. O autor define Investigação Direta Intensiva e Investigação Direta Extensiva como explicitado na Quadro 11 abaixo:

OBSERVAÇÃO DIRETA INTENSIVA	OBSERVAÇÃO INDIRETA EXTENSIVA
É o tipo de observação que permite um contato direto com a fonte através de entrevista. Esta técnica é utilizada na Pesquisa de Campo, verificando como as variáveis propostas se comportam em situações concretas e no ambiente real onde os fatos ocorrem.	Permite contato direto com a fonte (pesquisado). É utilizada em Pesquisa de Campo, e suas técnicas são através de questionários e formulários. Este tipo de instrumento traz menor risco por ser preenchido pelo pesquisador e possibilita maior consistência das respostas.

Quadro 11: Conceito de Observação Direta - Intensiva e Extensiva

Fonte: Adaptado a partir de Michel (2009).

Oliveira (2003) contribui com as técnicas citadas por Michel (2009) quando afirma que “a escolha correta dos instrumentos de coleta de dados traz validade, confiabilidade e precisão ao estudo”. Ainda cita a autora que os instrumentos mais usados são “entrevistas e questionários, além de formulários e planilhas”. Para a autora a observação, como base de investigação científica permite “o registro dos fenômenos da realidade, para se planejarem e sistematizarem os dados que serão coletados” (OLIVEIRA, 2003, p. 55).

Michel (2009) discorre sobre os conceitos de formulários e questionários como:

Formulário é um Instrumento de coleta de dados constituídos de uma lista formal de questões previamente elaboradas e ordenadas e voltadas para o propósito da pesquisa. Sua grande característica reside no fato de ser preenchido pelo pesquisador, preferencialmente na presença do pesquisado (MICHEL, 2009, p.71).

Quanto que em relação ao conceito de questionário, o autor afirma que “é um formulário, previamente construído, constituído por uma série ordenada de perguntas em campos fechados e abertos, que devem ser respondido por escrito” (MICHEL, 2009, p. 71).

Para Oliveira (2003, p. 55) o conceito de entrevista acontece “na relação direta entre entrevistador e entrevistado e pela utilização de registro das respostas em gravadores ou anotações manuais”.

3.5.2. Elaboração do Formulário de ADC com a definição das Competências Técnicas e Comportamentais

Para a elaboração do Formulário de ADC e definição das competências, é necessário antes definir a MVVE – Missão, Visão, Valores e Estratégias necessárias para a empresa e norteadoras para a definição das Competências Técnicas e Comportamentais.

Leme (2005, 13) cita que definir as Competências Organizacionais não é tão fácil, depende de várias reuniões dirigidas ao negócio e consenso quanto ao que definir. Ainda comenta que (p. 13), “antes de iniciarmos a avaliação precisamos determinar o que será avaliado e como”. Com as informações da organização foi possível determinar o que é de mais relevante para construção das Competências Organizacionais (Técnicas e Comportamentais). Nesta etapa foram efetuadas reuniões com a diretoria onde foi possível observar, registrar e entender detalhes da empresa, os propósitos organizacionais e estratégicos do negócio, norteadores para a elaboração dos instrumentos de pesquisa e sua avaliação.

As três Competências Organizacionais norteadoras para todos os cargos foram identificadas pelos Diretores, em reunião, através da Missão, Visão, Valores e Estratégias do negócio. Após a identificação destas, foi necessário definir entre eles o conceito que cada uma significa para a organização e sintetizado em um formulário para uma melhor visualização.

Nas reuniões, as discussões giraram em torno da Visão da empresa em trabalhar a competitividade, liderança de mercado e prestação excelente de serviços aos clientes externos/internos, projetada para os próximos 3 anos. Quanto à Missão e Valores da empresa, estes ainda não foram formalizados, mas no entendimento dos Diretores a Missão é a de “Vender as Melhores Uvas e Mangas de Referência para o Mercado Externo, atuando de forma sustentável, valorizando colaboradores, sócios, fornecedores e a sociedade”. E os Valores promulgados por eles foram: a) Transparência na comunicação; b) Simplicidade nas relações; c) Fortalecimento da relação com os clientes externos e externos d) Desenvolvimento sustentado da organização de forma empreendedora.

O consenso e definição do MVV – Missão, Visão e Valores do negócio, foram essenciais para o trabalho, uma vez que deixou claro para a empresa quais os seus objetivos norteadores ou caminhos que deverão ser perseguidos com a aplicação da ADC – Avaliação de Desempenho por Competências.

As Competências Organizacionais ficaram assim definidas: a) Liderança de Mercado; b) Qualidade dos produtos e c) Busca da satisfação dos clientes internos e externos. Conforme explicitada na Quadro 12 abaixo.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NORTEADORAS E COMUNS A TODOS OS CARGOS	
COMPETÊNCIAS	CONCEITOS
Liderança de Mercado	Ocupar uma posição de reconhecimento da empresa no seu segmento de atuação considerando cinco perspectivas: visão estratégica, planejamento integrado, gestão de desempenho, gestão de pessoas e controles internos.
Qualidade dos produtos	Visa assegurar a excelência e a qualidade dos produtos executados e entregue, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo.
Busca da satisfação dos clientes internos e externos	Visa a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, presentes e futuras, através de produtos/serviços existentes ou novos.

Quadro 12: Competências Organizacionais Norteadoras

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas Competências Organizacionais Norteadoras foi possível construir e definir as Competências Técnicas e Comportamentais.

Nesta etapa foi utilizada pesquisa documental através dos Descritivos do Cargo, onde foi possível circular as palavras-chaves que caracterizam as atividades mais importantes de cada gestor, as ferramentas de gestão mais usadas, habilidades necessárias e atitudes comportamentais esperadas e observadas para a função.

Após a construção do Inventário das Competências, foi pedido aos Diretores que definissem as Competências Técnicas que refletiam estrategicamente o negócio que são: a) Gerenciamento das pessoas e atribuições; b) Gerenciamento dos processos de sua área; c) Foco em indicadores e resultados da área; d) Qualidade dos produtos; e) Sistemas Operacionais e/ou de Gestão. Já para as Competências Comportamentais, as definidas foram: a) Trabalho em equipe, b) Liderança c) Comunicação d) Dar e Receber *Feedback* e) Foco no Cliente Interno e Externo. Após a definição das competências foi solicitado aos Diretores que definissem, segundo a visão deles o conceito sobre o que cada competência significava, de forma que ficasse claro, na hora da aplicação da ADC, o que se estaria avaliando e cobrando de cada gestor, conforme demonstrado na Quadro 13 abaixo:

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS A TODOS OS CARGOS	
TÉCNICA	CONCEITO
Gerenciamento das pessoas e atribuições	Gestão das competências humanas e institucionais, visando garantir as atribuições, potencialização, auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.
Gerenciamento dos processos de sua área	Gerenciamento dos processos de sua área, desde o início até o final, enxergando a interdependência entre as áreas.
Foco em indicadores e resultado de sua área	Capacidade de trabalhar com metas, objetivos e indicadores, gerando resultados para análise do desempenho da área.
Qualidade dos produtos	Visa assegurar a excelência e a qualidade dos produtos produzidos, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo.
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	Capacidade de utilizar, de forma adequada e na plenitude, todos os recursos tecnológicos disponíveis na empresa, assim como o Sistema de Gestão para tomada de decisão.
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS COMUNS A TODOS OS CARGOS	
COMPORTAMENTAIS	CONCEITO
Trabalho em equipe	Capacidade de se trabalhar em time, com iniciativa e de forma harmônica, cooperando e compartilhando competências num mesmo ambiente de trabalho, tomando para si a responsabilidade dos seus atos.
Liderança	Habilidade de decidir com qualidade e rapidez junto a equipe, buscando mediação de conflitos, decisões em conjunto, delegando, educando, formando, acompanhando, comprometendo e desenvolvendo a potencialidade do grupo.
Comunicação	para receber e dar feedback de forma orientada e sem intenções pessoais.
Dar e receber feedback	Visa assegurar a excelência e a qualidade dos produtos produzidos, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo.
Foco no cliente interno e externo	Obter o máximo de satisfação das necessidades e benefícios dos clientes internos e externos com simpatia, habilidade e técnica.

Quadro 13: Competências Definidas e seus Conceitos

Fonte: Elaborado pela autora.

Com o formulário de ADC construído e validado pelos Diretores, se fez necessário definir o nível de hierarquia para os cargos, conforme especificado a seguir.

3.5.3. Definição do Nível de Hierarquia

Nesta etapa os Diretores estabeleceram que os cargos dos gestores deveriam ser distribuídos por dois níveis hierárquicos, Estratégico e Tático, a fim de facilitar na hora de determinar pesos para cada competência. Os cargos que

representam o nível Estratégico são: Presidente e Diretores e os cargos do nível Tático são os Gerentes e Coordenadores, conforme Quadro 14 abaixo:

NÍVEIS HIERÁRQUICOS E SEUS PESOS		
NÍVEIS HIERÁRQUICO	ESTRATÉGICO	Presidente e Diretores
	TÁTICO	Gerentes e Coordenadores

Quadro 14: Níveis Hierárquicos

Fonte: Elaborado pela autora

Com os cargos definidos entre os níveis hierárquicos, foi solicitada aos Diretores para atribuir pesos, utilizando-se da escala numérica de pesos indicada por Leme (2006), conforme discriminada abaixo:

3.5.4. Mensuração dos Pesos nas Escalas Técnica e Comportamental

Nesta etapa foram atribuídos pesos pelos Diretores, às competências sendo o peso 5 para todas as competência ou seja: é esperado 100% de resultado. Estes números são fixos e servirão de referencial durante a coleta e análise dos dados.

Comenta Leme (2006) que ao determinar o peso nas competências, é necessário entender a necessidade do negócio, o nível de maturidade organizacional e o esperado por cada gestor em seu cargo. Recomenda também que cada organização deve pontuar conforme sua necessidade, buscando coerência em todas as etapas do processo para que o trabalho reflita a realidade.

Explicitado no Quadro 15 abaixo os pesos das competências foram:

PESOS DAS COMPETÊNCIAS			
TÉCNICAS		COMPORTAMENTAIS	
Gerenciamento das pessoas e atribuições		Trabalho em equipe	
Gerenciamento dos processos de sua área		Liderança	
Foco em indicadores e resultado de sua área		Comunicação	
Qualidade dos produtos		Dar e receber feedback	
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão		Foco no cliente interno e externo	
ESTRATÉGICO	TÁTICO	ESTRATÉGICO	TÁTICO
5	5	5	5

Quadro 15: Inventário de Peso Atribuído às Competências

Fonte: Elaborado pela autora

Para determinar o peso 5 na Lista de Inventário com as Competências Comportamentais e Técnicas, para níveis Estratégicos e Táticos, conforme discriminado acima, utilizou-se as Escalas Matemáticas da Metodologia de (LEME, 2006). O Autor sugere que a escala Matemática para os Fatores Técnicos seja a usada no Quadro 16 abaixo, que vai do 0 – Não tem o Conhecimento sobre a Competência Técnica até o 5 – Especialista ou Multiplicador.

LISTA DE MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
GRAU	NÍVEL	CONCEITO
0	Não tem o conhecimento	Nível não utilizado para a função, somente para o profissional. Indica que ele não possui a competência solicitada nem em nível de conhecimento.
1	Tem o conhecimento mais não tem a prática	O profissional precisa ter o mínimo de conhecimento sobre a competência técnica, porém sem a exigência da prática.
2	Tem o conhecimento e a prática em nível básico	O profissional precisa ter um conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível básico.
3	Tem o conhecimento e a prática em nível intermediário	Conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível intermediário (Analisa, avalia, questiona e propõe).
4	Tem o conhecimento e a prática em nível avançado	Conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível avançado (Perito, domínio pleno e referência sobre a competência).
5	Especialista ou Multiplicador	Mais utilizado para se referir ao nível do profissional e não da função.

Quadro 16: Escala de Mensuração dos Fatores Técnicos

Fonte: Leme (2006, p.33).

Comenta Leme (2006, p. 35) que uma vez determinado os pesos na Lista de Inventário, “você terá em mãos as competências técnicas necessárias para a função e seu respectivo nível, que chamaremos de NCTF - Nível de Competência Técnica da Função”. O NCTF servirá para o cálculo do resultado final da perspectiva.

Já para a Lista de Fatores Comportamentais o autor indicada uma Escala diferente, discriminando o Grau 0 ou (0%) - Nunca utiliza a competência ao Grau 5 (100%) - Todas as vezes utiliza a Competência Comportamental, conforme explicitado no Quadro 17 abaixo:

LISTA DE MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAIS		
GRAU	NÍVEL	CONCEITO
0	Nunca - (0%)	Nunca utiliza a competência
1	Raramente - (20%)	Raramente utiliza a competência
2	Poucas Vezes - (40%)	Poucas vezes utiliza a competência
3	Com Frequência - (60%)	Com frequência utiliza a competência
4	Muitas Vezes - (80%)	Muitas vezes utiliza a competência
5	Todas as Vezes - (100%)	Todas as vezes utiliza a competência

Quadro 17: Escala de Mensuração dos Fatores Comportamentais

Fonte: Leme (2006, p.49).

Vale ressaltar que a escala para aferição dos Fatores Técnicos difere da escala de aferição dos Fatores Comportamentais, uma vez que na Escala Técnica é utilizado o conceito de “Conhecimento e Habilidade da Competência em questão” (LEME, 2006, p.33), enquanto que na escala de Fatores Comportamentais, discrimina conceitos mais subjetivos e se baseia na escala de Likert com 6 pontos.

Para Michel (2009, p. 73) “a Escala Likert é adequada para obter dados quantitativos e qualitativos, muito utilizada em ciências sociais”. Ainda comenta na mesma página que a escala pode ser usada “com intervalos que vai de 5 a 7 pontos, iniciando do menor para o maior, do mais baixo para o mais alto, do mais fraco para o mais forte, etc.”, tudo a depender dos critérios estabelecidos no trabalho.

Com a classificação dos pesos na Lista de Competências Comportamentais, gera-se o NCCF – Nível de Competência Comportamental da Função, importantes para os cálculos do CDC (Coeficiente de Desempenho das Competências).

Após o cumprimento de todas as etapas anteriores e com o Formulário de ADC completo, pôde se fazer a aplicação da ferramenta.

3.5.5. Aplicação da Avaliação de Desempenho Por Competências.

A aplicação da ADC aconteceu em duas etapas: 1ª Etapa - foi aplicada a Auto Avaliação de Desempenho por Competências, onde cada Gestor respondeu o seu formulário baseado em suas práticas atuais. Conforme modelo no Quadro 18 abaixo:

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (AUTO-AVALIAÇÃO DO GESTOR)	
NOME DO PROFISSIONAL:	
CARGO ATUAL:	
DEPARTAMENTO:	
SUPERIOR IMEDIATO	
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	CLASSIFICAÇÃO NÍVEL (0 à 5)
Gerenciamento das pessoas e atribuições	
Gerenciamento dos processos de sua área	
Foco em indicadores e resultado de sua área	
Qualidade dos produtos	
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	CLASSIFICAÇÃO NÍVEL (0 à 5)
Trabalho em equipe	
Liderança	
Comunicação	
Dar e receber Feedback	
Foco no cliente interno e externo	

Quadro 18: Formulário de Avaliação de Desempenho (Auto-Avaliação).

Fonte: Elaborado pela autora.

Na 2ª Etapa - aconteceram as entrevistas através do uso da investigação direta intensiva, sendo padronizada para todos os gestores através do roteiro do Formulário da ADC usado por eles na 1ª Etapa da investigação. O intuito das entrevistas foi a de coletar dados relevantes, que fortalecessem e ajudassem no entendimento da análise dos dados quantitativos e estes aconteceram de forma individual com cada gestor. Os dados obtidos foram lançados e catalogados em Planilha de Excel para posterior análise, conforme etapas sugeridas na metodologia de (LEME, 2006).

3.6. Técnicas de Análise dos Resultados

Para as variáveis 1, 2 e 3 foi utilizado, como técnica de apuração e análise de dados, a forma quantitativa da estatística descritiva através de cálculo de freqüência, escalas matemáticas com percentagens e média aritmética simples para o cálculo do coeficiente do desempenho sugerido pelo autor (LEME 2006). O

tratamento estatístico dos dados aconteceu por meio eletrônico (Planilha de Excel) em formulários sugeridos pelo autor.

Para o cálculo de Freqüência, temos:

$$Fri = Fi / \sum fi \quad (n. 01)$$

Onde,

Fri = Freqüência relativa (variável: 1, 2 ou 3)

Fi = Freqüência simples (Gestores)

\sum = Soma da freqüência total dos dados (Percentual)

Como citado anteriormente, os dados coletados da ADC foram tabulados individualmente no Excel para posterior análise, que aconteceu segundo a metodologia sugerida por (LEME, 2006), este será o primeiro cálculo.

Na coluna Padrão do Nível foi estabelecido um peso fixo de 5 e na coluna Auto Avaliação, o peso dado pelo gestor também foi digitado, gerando um resultado total do Desempenho Alcançado.

Para Leme (2006) os dados projetados na Coluna Padrão do Nível é chamado de NCF – Nível de Competência da Função e na Coluna Auto Avaliação o autor chama de NCC – Nível de Competência do Colaborador. O resultado geral deste gera o CDP individual ou Coeficiente de Desempenho da Perspectiva, conforme demonstrado na Figura 11 abaixo:

(n.02)

TAREFAS			
Competência	NCF	NCC	Desempenho
			%
			%
			%
Soma dos Desempenhos			%
Número de Competências			%
Coeficiente de Desempenho na Perspectiva			%
$\text{Desempenho} = \frac{\text{NCC}}{\text{NCF}} \times 100$ $\text{Coeficiente de Desempenho na Perspectiva} = \frac{\text{Soma dos Desempenhos}}{\text{Número de Competências}}$			

Figura 11: CDP - Cálculo do Percentual de Desempenho da Perspectiva
 Fonte: Leme (2006, p. 38).

Através do resultado geral do desempenho, dividido pelo número de competências Técnicas e depois Comportamentais, foi possível projetar, de forma aritmética o CDC geral dos Gestores.

O Cálculo do Resultado final das Perspectivas Técnicas e Comportamentais é feito, conforme explicitado na Tabela 6 abaixo, (Leme, 2006), sendo o seu resultado o CDC com o *Gap* que os gestores necessitam desenvolver, conforme Figura 12 abaixo:

(n.03)

Perspectivas (Competências)	Resultado de Desempenho na Perspectiva
TÉCNICA	%
COMPORTAMENTAL	%
Soma Total das Perspectivas	
Quantidade de Perspectiva	2
CDC (Gap)	

Figura 12: Cálculo de Resultado Final - CDC do Gestor

Fonte: Elaborado a partir de Leme (2006).

Para o segundo cálculo dos resultados finais, utilizou-se a soma da Média Geral das Perspectivas Técnicas com a soma da Média Geral das Perspectivas Comportamentais, o resultado foi dividido pelas duas Perspectivas e gerando o CDC dos Gestores. A este percentual gerado foi dividido pelo percentual de 100% esperado pela empresa aos gestores ao qual o resultado deste resulta no cálculo do *Gap* ou diferença a ser desenvolvido pelos gestores, conforme esquema do Quadro 13 abaixo:

(n. 04)

CDC - CÁLCULO DO DESEMPENHO DAS PERSPECTIVAS	
Média Geral das Competências Técnicas	%
Média Geral das Competências Comportamentais	%
Soma Total das Perspectivas	%
Quantidade de Perspectiva	2
CDC DO GESTOR	%
ESPERADO PELA EMPRESA EM %	100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO A DESENVOLVER (GAP)	%

Quadro 19: Relatório da Avaliação de Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora.

Leme (2006) cita que com o resultado da avaliação, pode se ter três leituras distintas: 1) Para capacitação, quando descobrimos quais as necessidades de treinamento, 2) Para o Desempenho, quando se evidencia qual foi o desempenho gerado na perspectiva, de forma numérica e seu *Gap* passível de melhoria e 3) Quando se tem informações para dar *Feedback* aos gestores a cerca do desempenho gerado por eles ao negócio.

Com o resultado do Cálculo Final do Gestor é possível entender, quais as que necessitam ser ou não evoluídas em cada função, sendo esta tarefa designada aos Diretores julgarem.

Após todo o estudo realizado, podem-se levantar competências técnicas e comportamentais, assim como fragilidades e pontos fortes importantes para tomada de decisão no negócio, em cima do percentual de 100% definido pela Diretoria como sendo a base esperada para qualquer gestor em sua empresa. A ferramenta foi utilizada e analisada à luz da teoria da Gestão por Competências e Desempenho.

3.7. LIMITAÇÕES:

Algumas dificuldades foram vivenciadas ao longo da pesquisa, porém nenhuma delas foi forte o suficiente para deixar de elucidar a realidade dos fatos.

As limitações da pesquisa foram divididas de três formas: 1) Limitações institucionais; 2) Limitações da população; 3) Limitações geográficas e 4) Limitações da Metodologia de ADC do Leme (2006).

Quanto a 1ª limitação Institucional, observou-se que a área de RH não possuía os documentos necessários para a análise dos dados como: LNT – Levantamento de Necessidade de Treinamento, Pesquisa de Clima e Cultura e Descritivos de Cargos atualizados. Quanto ao negócio, as definições da Missão, Visão e Valores não estavam atualizadas, exigindo que fossem feitas as correções ao longo do trabalho. Limitação de espaço físico para as entrevistas e aplicação do questionário apenas na sede, dificultando um pouco o preenchimento dos gestores que estavam no campo. Falta de cultura para entendimento dos conceitos da metodologia do Leme (2006).

Quanto a 2ª limitação da população, não existia a cultura de entrevista com foco em Avaliação de Desempenho, necessitando fazer vários encontros com os gestores para explicar o significado da ferramenta, os motivos da avaliação, benefícios para a empresa e os resultados esperados.

Alguns gestores não compareceram no horário marcado para a entrevista alegando não ter disponibilidade de agenda nos horários pré-agendados, exigindo que fosse disponibilizado outros horários, atrasando o cronograma de coleta de dados.

Quanto a 3ª limitação geográfica, a distância entre a sede administrativa e o campo também foi uma limitação para o trabalho, uma vez que a empresa estava na época de safra e os gestores não tinham como se deslocar com facilidade para um local apropriado, a fim de responder a sua auto avaliação e entrevista. Ressalto que para este tipo de trabalho não caberia fazer os procedimentos no campo, em local exposto ao sol e sem privacidade.

A distância entre Recife e Petrolina, para a condução de todo o trabalho de coleta de dados, para as entrevistas e para esclarecimento de dúvida, uma vez que numa fazenda os recursos são escassos e retirar os gestores de campo em época de safra é quase que uma tarefa impossível.

Quanto a 4ª limitação sobre a Metodologia de ADC do Leme (2006), foram vivenciadas algumas, uma vez que o tratamento matemático e estatístico não fica claro na metodologia, deixando margem para a criação de um modelo próprio para a aferição e análise dos dados. Vale também ressaltar que a metodologia do Leme (2006) nunca foi aplicada em empresas de agronegócio, dificultando o estudo com bibliografias existentes neste segmento.

Estas foram às principais limitações encontradas para a execução do trabalho, não tão importantes que impedissem de ser concluído.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a Análise dos Dados Quantitativos obtidos no trabalho, buscou-se entender o desempenho e contribuição dos gestores à organização a partir da Avaliação de Desempenho por Competência a fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo.

4.1. Análise do Primeiro Grupo de Variável - Perfil dos Gestores.

Quanto à população de gestores avaliados, os dados foram levantados através de entrevistas, reuniões, questionário e lista de competências. Algumas das informações também foram coletadas através do Departamento de Pessoal, pelo Descritivo das Funções.

Através dos dados de Perfil dos Gestores Avaliados foi possível fazer algumas análises quantitativas, através de média aritmética simples.

Na análise da variável 1- levantar e entender o perfil pessoal de cada gestor, levando em consideração: gênero, faixa etária, situação civil, formação acadêmica, curso e tempo de empresa, chegaram-se aos seguintes dados:

a) Quanto ao Gênero é possível identificar que 70% são homens e que 30% da população de gestores são de mulheres, conforme Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Distribuição dos Gestores por Gênero

Gênero	Frequência	Percentuais %
Homens	14	70
Mulheres	6	30
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Como demonstrado nos dados e citado pelos diretores, a cultura do passado era a dos homens ocupam cargos de liderança em todas as áreas. Hoje, nas áreas administrativas (meio) e rurais (fim) as mulheres começam a ocupar essas funções, que segundo o Diretor Presidente comenta que “a presença da mulher no campo já

é uma realidade bem expressiva e preferimos trabalhar com elas porque são mais atenciosas, organizadas e pouco resistentes às mudanças”.

Jansen (2010) enfatiza que a região de Petrolina/Juazeiro possui potencial tangível de desenvolvimento, como centro urbano do pólo de fruticultura, mas que em paralelo, demonstra indicadores sociais deficitários com relação à educação, necessitando de investimentos urgentes em qualificação da mão-de-obra local, de forma que gere sustentabilidade a localidade. Por este motivo, uma das formas encontrada pela empresa foi a de inserir mulheres em cargos também de gestão e poder formar uma mão de obra mais qualificada.

b) Quanto à Faixa Etária, é possível identificar que 50% da população está entre 25 e 35 anos de idade, evidenciando uma equipe nova que necessitada de preparo, acompanhamento e investimento nos aspectos de gestão para atender às necessidades do negócio, conforme demonstrado na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Distribuição dos Gestores por Faixa Etária

Idade	Frequência	Percentuais %
25 a 35	10	50
36 a 46 anos	6	30
47 a 57	2	10
58 a 68	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Também é visível que 30% dos gestores estão na faixa etária entre 36 a 46 anos, demonstrando experiência e maturidade no negócio, em contraponto aos 50% de gestores em idades mais novas.

Para Cavalcanti (2007), é necessário investir nos gestores novos e nos antigos. Nos antigos ensinando-os a influenciar, ao invés de dirigir, como sempre foram acostumados a fazer, e nos novos ensinando-os a formar novas competências nas organizações através das pessoas, que segundo Leme (2005) são elas que executam as estratégias corporativas.

Corroborando Gil (2001) quando comenta que o grande desafio moderno é o da mudança. As pessoas nas organizações devem estar preparadas, aprender com rapidez a inovar e assumir novos imperativos estratégicos com naturalidade, fortalecendo estruturas, ambientes e culturas. Gil (2001) salienta que é importante estar sempre investindo nas competências e alinhando-as à organização para que se possa ter equilíbrio, principalmente na tomada de decisão, que segundo dados quantitativos são deficitários na organização.

c) A situação civil dos gestores ficou explicitada que 90% da população é composta por gestores casados, 10% de divorciado e nenhum solteiro.

Nos relatos dos diretores, ficou explicitado a importância dos gestores serem casados e terem as famílias próximas do local do trabalho. Segundo eles, estes pontos são importantes para os fatores psicológicos, sociais e profissionais, uma vez que no período da safra a dedicação e disponibilidade deles ao negócio são maiores.

Tabela 3: Distribuição dos Gestores por Situação Civil

Estado Civil	Frequência	Percentuais %
Casado	18	90
Divorciado	2	10
Solteiro	0	0
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

d) Quanto à Formação Acadêmica, evidenciou-se que 5% são de Gestores com curso superior completo, 5% com Pós Graduação, 25% com curso Superior incompleto/cursando e apenas 15% com formação média, conforme Tabela 4 abaixo.

Tabela 4: Distribuição dos Gestores por Formação Acadêmica

Formação Acadêmica	Frequência	Percentuais %
Superior Completo	11	55
Superior Cursando	4	20
Superior Incompleto	1	5
Médio	3	15
Pós Graduação	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda com relação à Formação Acadêmica, 80% dos gestores possuem formação acadêmica superior, enquanto que 20% ainda não possui esta formação, podendo ser um risco para a empresa, uma vez que no processo produtivo do campo, a tecnologia de ponta está presente, necessitando de pessoas qualificadas e especialistas.

De acordo com dados da EMBRAPA (2009), a região de Petrolina/Juazeiro é muito atrativa por possuir grande desenvolvimento tecnológico nas áreas irrigadas. Oliveira Filho, Xavier e Costa (2008) comentam que ainda há um grande desafio a ser conquistado, uma vez que à capacitação técnicas e formação de mão-de-obra para atender às necessidades de inovação da região ainda é escassa. Eles acreditam que através da educação e qualificação estruturada, a região será capaz de realizar os controles necessários para obter as certificações internacionais.

Vale salientar que a organização ainda não possui um RH estruturado focado na formação e qualificação dos gestores, que quando ocorre é por iniciativa própria, segundo relatos dos gestores na entrevista qualitativa.

e) Quanto à formação acadêmica dos gestores 55% trabalham na área fim do negócio, ou seja, no campo e possuem formação em Agronomia e ou Técnico em Agronomia, coerente com a especialidade exigida para a área. Nas áreas meio, administrativa e financeira, é composta por 45% dos gestores com formação em: Administração, Contabilidade e Secretariado.

Segundo os relatos dos Gestores, um Diretor sozinho, administra 27 áreas técnicas com 55% de gestores na área fim, pode ser um indicativo de carência de mais gestores especializados no campo, em um breve período de tempo.

Tabela 5: Distribuição dos Gestores por Curso

Curso	Frequência	Percentual %
Téc. Agrônomo	3	15
Agronomia	8	40
Administração	5	25
Contabilidade	3	15
Secretariado	1	5
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

50% da população de gestores estão entre 1 a 5 anos de tempo de experiência na empresa. 35% encontram-se ente 6 e 10 anos e apenas 15% dos gestores têm 11 à 30 anos de experiência na empresa, conforme demonstrado abaixo na Tabela 6.

Tabela 6: Distribuição dos Gestores por Tempo de Empresa

Tempo de Empresa	Frequência	Percentual %
1 a 5	10	50
6 a 10	7	35
11 a 25	1	5
26 a 30	2	10
TOTAL	20	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a empresa está em fase de crescimento e mudança, quando busca formar um time com novos gestores. Por isto, identifica-se a necessidade de formação e qualificação das competências chave do negócio, de forma que haja um alinhamento de foco estratégico entre os gestores novos e gestores antigos da organização.

Gramigna (2007, p. 8) enfatiza “pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa”. A autora defende que se os gestores não andarem na mesma direção, com os mesmos propósitos e alinhados a cultura, valores e estratégias corporativas, a organização tende ao fracasso e o resultado não aparece.

Leme (2006, p. 12), contribui quando enfatiza a importância dos resultados combinados estarem alinhados aos propósitos organizacionais quando comenta “desempenho é uma forma de avaliar se o resultado esperado, por meio de uma avaliação estruturada, se foi alcançado os resultados combinados”.

Rabaglio (2010, p. 9) comenta “pessoas são seus verdadeiros diferenciais de qualidade e resultados”. Segundo a autora esses resultados devem ser mensuráveis e passíveis de se tornar indicadores, garantindo ao negócio uma cultura homogênea objetivando a produtividade.

Com isto, observa-se a seguir os dados quantitativos da ADC aplicada.

4.2. Análise do Segundo e Terceiro Grupo de Variáveis – Competências Técnicas e Comportamentais

Para aplicação da ADC, foi feito o entendimento das Competências Organizacionais norteadoras para depois poder aplicar o formulário de ADC com as Competências Técnicas e Comportamentais necessárias ao negócio.

Leme (2005) cita que definir as Competências Organizacionais não é tão fácil, depende de várias reuniões dirigidas ao negócio e consenso quanto ao que definir.

Partindo deste pressuposto, as Competências Organizacionais foram identificadas, definidas e validadas através das etapas sugeridas na Metodologia, e foram construídas com o propósito de nortear a aplicação da ADC, minimizando retrabalho e perda de foco, uma vez que a empresa não possui processos definidos.

As Competências Organizacionais norteadoras foram assim definidas: a) Liderança de Mercado; b) Qualidade dos produtos e c) Busca da satisfação dos clientes internos e externos.

Para Leme (2006, p. 10), “os líderes precisam desenvolver em suas equipes uma visão baseada na Gestão por Competências: Conduzir as pessoas para que elas possam atingir a Visão da empresa através de suas competências”.

Brandão e Guimarães (2001) esclarecem que tanto a gestão de competência como a de desempenho são constructos de uma mesma finalidade, que é proporcionar competitividade ao negócio.

4.2.1 Aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências.

Para a Avaliação de Desempenho por Competências, foi utilizado questionário **(Apêndice C)**, aplicado em auditório de treinamento na própria estrutura da empresa. Essa etapa de coleta e aplicação dos dados foi feita em duas mãos devido à disponibilidade dos gestores em dias alternados.

Para Milkovich (2000, p. 98) a “Avaliação de Desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado” e que reflete diretamente na eficiência da organização.

4.2.2 Competências Técnicas

As Competências Técnicas que refletem estrategicamente o negócio são: a) Gerenciamento das pessoas e atribuições; b) Gerenciamento dos processos de sua área; c) Foco em indicadores e resultados da área; d) Qualidade dos produtos; e) Sistemas Operacionais e/ou de Gestão.

- a) Quanto ao Gerenciamento das Pessoas e Atribuições, observou que a entrega geral do desempenho dos gestores nesta competência é de 51%, conforme a Quadro 20 abaixo, demonstrado que necessitam de monitoramento para que possam gerenciar as equipes de forma mais adequada. Faz parte da atribuição estratégica dos gestores, levar as pessoas a patamares de resultados superiores, pois isto está no descritivo de sua função e conforme o conceito definido pelos Diretores, que o gerenciamento das competências humanas e institucionais, visando garantir as atribuições, potencialização, auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional, sendo este percentual muito abaixo do esperado para o que necessário cumprir nas atividades, podendo este fato inclusive interferir no gerenciamento das equipes.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Gerenciamento das Pessoas e Atribuições	2	80%
	8	60%
	9	40%
	1	20%
Percentual Geral do Desempenho		51%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		49%

Quadro 20: Gerenciamento das Pessoas e Atribuições

Fonte: Dados da pesquisa.

- b) Observou-se que a entrega geral do desempenho dos gestores na competência Gerenciamento dos Processos de sua Área é de 72% o que denota que o foco dos gestores está mais focado nos processos do que nas atribuições das equipes. Como a empresa é certificada em BPA - Boas Práticas Agrícolas, este foco fica mais fácil de ser perseguido e monitorado, garantindo ao exportador comercializar produtos certificados desde a produção até a sua saída da fazenda, demonstrado no Quadro 21 abaixo.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Gerenciamento dos processos de sua área	2	100%
	10	80%
	6	60%
	2	40%
Percentual Geral do Desempenho		72%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		28%

Quadro 21: Gerenciamento dos Processos de sua área

Fonte: Dados da pesquisa.

Como o gerenciamento dos processos de sua área fica evidenciado como sendo maior que o gerenciamento das pessoas e suas atribuições, fica claro que é

necessário o equilíbrio entre as duas competências, uma vez que a junção destas é o que eleva a organização a patamares de evolução.

Leme (2008) comenta que para uma gestão focada em resultados, o gestor não pode depender apenas de instrumentos de gestão e estratégias, ele precisa atuar efetivamente, se misturando às equipes, construindo, delegando, participando e acompanhando o resultado efetivamente. Complementa ainda que é responsabilidade do gestor ter visão sistêmica de outras áreas para poder decidir. Para ele é papel do gestor “ser o elo entre o desempenho do colaborador e a expectativa organizacional” (LEME, 2008, p. 60) e que para isto cabe ao gestor o gerenciamento de todos os processos e rotinas existentes em sua área e sobre a sua responsabilidade.

c) Observou-se que o Foco em Indicadores e Resultados da Área, obteve um percentual geral de 62%, ficando abaixo do percentual esperado de 100% pela organização. Este ponto é extremamente importante para o negócio, uma vez que ele evidencia a entrega do resultado efetivo do desempenho dos gestores, necessitando de monitoramento permanente para não incorrer em prejuízo ao negócio. Fica evidenciado que os gestores, pelo perfil que possuem, focam mais nos processos operacionais das áreas fim, mas não possuem a capacidade de trabalhar com metas, objetivos e indicadores, gerando resultados para análise do desempenho da área, conforme explicitado no Quadro 22 abaixo.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Foco em Indicadores e Resultados da Área	1	100%
	3	80%
	13	60%
	3	40%
Percentual Geral do Desempenho		62%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		38%

Quadro 22: Foco em Indicadores e Resultados da Área

Fonte: Dados da pesquisa.

Na visão da diretoria é com este indicado, que se monitora a capacidade de trabalhar com metas, objetivos e indicadores, impactam na entrega do produto nas condições estabelecidas pelo cliente e no padrão exigido da certificação.

- d) O foco em Indicadores e Resultados da Área e Qualidade dos Serviços evidenciou-se o quanto a falta de monitoramento dos resultados e indicadores impacta na boa qualidade dos serviços, uma vez que o conceito estabelecido foi o de assegurar a excelência e a qualidade dos produtos produzidos, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo. Se esta qualidade não for monitorada adequadamente, o impacto nos produtos vendidos no mercado externo é muito grande e a possibilidade de devolução do produto que não atenda aos padrões exigidos pelas certificações Tesco Nature's Choice e GLOBALGAP são verdadeiros, deixando a empresa de atender mundialmente aos principais mercados nacionais e internacionais, sendo este um risco muito sério ao negócio, conforme o Quadro 23.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Qualidade dos Serviços	4	80%
	11	60%
	5	40%
Percentual Geral do Desempenho		59%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		41%

Quadro 23: Qualidade dos Serviços

Fonte: Dados da pesquisa.

- e) Quanto ao uso de tecnologia no negócio, apenas 42% dos gestores utilizam este recurso em sua rotina. Esta competência foi criada pelo fato dos diretores acharem importante ao negócio o seu uso, uma vez que o segmento de fruticultura está cada vez mais profissionalizado, tecnológico e inovador, (EMBRAPA, 2009), conforme Quadro 24.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	4	80%
	7	60%
	2	40%
	1	20%
	6	0%
Percentual Geral do Desempenho		42%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		58%

Quadro 24: Sistemas Operacionais e /ou de Gestão

Fonte: Dados da pesquisa.

A organização possui Sistemas de Gestão tanto na área meio (administrativo e financeiro), quanto na área fim (campo) e é através destes que a empresa pode ser monitorada, assim como o cliente, através de site, também pode acompanhar todo o processo produtivo até a entrega do produto no exterior. Como demonstrado na diferença do Gap de 58% a desenvolver, a empresa necessita de investimento e treinamento nas ferramentas disponíveis no negócio.

4.2.3 Competências Comportamentais

As Competências Comportamentais que refletem estrategicamente o negócio foram definidas como: a) Trabalho em equipe, b) Liderança c) Comunicação d) Dar e Receber *Feedback* e) Foco no Cliente Interno e Externo.

- a) Observou-se que a Competência Trabalho em Equipe obteve um percentual geral de 61%, sendo esperado que este percentual fosse de 100%. Este dado é importante uma vez que a falta de interação entre as áreas pode atrapalhar o trabalho em equipe e a sinergia da empresa, provocando sobrecarga na execução das atividades rotineiras nas áreas o que respalda quando confrontado com o conceito das competências comportamentais, definidas pelos diretores quando citaram que trabalho em equipe é a capacidade de se trabalhar em time, com iniciativa e de forma harmônica, cooperando e compartilhando competências

num mesmo ambiente de trabalho, tomando para si a responsabilidade dos seus atos.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Trabalho em Equipe	4	80%
	13	60%
	3	40%
Percentual Geral do Desempenho		61%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		39%

Quadro 25: Trabalho em Equipe

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Robbins (2002), as pessoas nas organizações precisam trabalhar em equipe para gerar resultados e para que isto ocorra é necessário definir “propósitos e metas de desempenho específicas, mensuráveis e realísticas” (ROBBINS, 2002, P. 258).

Leme (2008) corrobora quando defende que as pessoas são responsáveis pelo desempenho exitoso da organização, por isto da importância de aferir qual o desempenho global dos colaboradores, buscando indicadores para se reverter à situação e poder capacitar às competências que se encontram fracas.

b) No Quadro 26 abaixo é possível observar que a Competência Liderança obteve um percentual geral de 59%, ficando 41% abaixo do esperado pela organização. Segundo o conceito definido pelos Diretores, trabalho em equipe é a capacidade de se trabalhar em time, com iniciativa e de forma harmônica, cooperando e compartilhando competências num mesmo ambiente de trabalho, tomando para si a responsabilidade dos seus atos.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Liderança	5	80%
	9	60%
	6	40%
Percentual Geral do Desempenho		59%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		41%

Quadro 26: Liderança

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Diniz (2005), o gestor preparado é aquele que está qualificado de forma adequada para exercer as suas atividades dentro das competências desejadas pela organização. Enfatiza ainda que gente qualificada é sinônimo de formação de competências profissionais adequadas ao negócio. Com relação ao comentado pelo autor e ao percentual apresentado, os gestores necessitam de autonomia para tomada de decisão, participar mais da gestão, estar à frente de suas equipes e serem capacitados como gestores modernos a frente de uma empresa de grande porte.

c) Fazendo um comparativo com o Quadro 27 abaixo, a competência liderança resultou em 59%, enquanto que a competência comunicação 66% e dar e receber *feedback* 52%, denotando que a cultura é deficitária quanto ao aspecto comunicação, pois segundo o conceito comunicação é a capacidade de buscando estar aberto para receber e dar feedback de forma orientada e sem intenções pessoais em equipe.

Esses dados podem vir a gerar uma comunicação informal, alimentando a rádio corredor, tão presente nas organizações.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Comunicação	7	80%
	12	60%
	1	40%
Percentual Geral do Desempenho		66%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		34%

Quadro 27: Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Leme (2008) comunicação é fundamental para a empresa como um todo pois tem a função estratégica de comunicar às pessoas da organização os propósitos institucionais, metas e resultados esperados para todos, enfatizado abaixo:

A Avaliação de Desempenho com foco em Competências é uma **estratégia de negócio**, portanto, precisa fazer ecoar na organização a sua Missão, a sua Visão, os seus Valores, as suas Estratégias e os seus imperativos, de gestão. Ela tem de ganhar o engajamento das pessoas, por isso é um constructo coletivo (LEME, 2008, p. 99)

O autor cita a importância que o gestor tem em passar para suas equipes, através da comunicação, o que ficou decidido pela empresa como propósito estratégico, acompanhando, disseminando e vibrando com as equipes os resultados.

Para Cavalcanti (2007, p. 33) “a comunicação é, sem dúvida, um importante recurso gerencial e desempenha papel relevante para informar o sentido e as implicações das coisas no negócio”. Comenta que de forma individual e coletivamente cada membro precisa ser comunicado o que deve fazer para obter os melhores resultados, sendo este papel fundamental do gestor.

d) Dar e Receber *Feedback* obteve um percentual geral de 52%, demonstrando fragilidade na cultura de *feedback*. Este percentual é muito baixo em relação ao esperado pela organização de 100%, principalmente em uma organização do segmento de fruticultura, onde a maioria dos colaboradores são da região e

sofrem muitas influências com o estilo de gestão dos diretores. Pelo conceito dar e receber feedback é importante para fortalecer a comunicação, o trabalho em equipe e a sinergia entre os públicos internos e externo. Os dados foram explicitados no Quadro 28 abaixo.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Dar e receber Feedback	2	80%
	8	60%
	10	40%
Percentual Geral do Desempenho		52%
DESEMPENHO ESPERADO PELA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		48%

Quadro 28: Dar e Receber *Feedback*

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Silva (2005), “o gestor deve ser preparado para dar *feedback* aos seus subordinados. O *Feedback* é uma oportunidade de integração entre eles” (SILVA, 2005, p. 100). Ainda cita quando a Avaliação de Desempenho por Competências, que empregado e gestor deverão, em comum acordo, estabelecer Plano de Desenvolvimento Pessoal, para aquelas competências classificadas como abaixo do padrão.

- e) Quanto ao Foco no cliente interno e externo, o desempenho geral dos gestores foi de 58%, conforme Quadro 29 abaixo. Esta competência necessita de investimento quanto a este aspecto, que deverá ser com base em dois focos: 1) Cliente Interno como os funcionários que necessitam de capacitação, investimento, *feedback* e condições de trabalhar em uma cultura focada em transparência nos resultados e 2) Cliente Externo, que necessita de informação em tempo hábil, através das tecnologias existentes no negócio e que ainda não é de domínio pleno das pessoas. Quanto ao conceito de cliente interno e externo, os diretores citaram como sendo a busca pela satisfação das necessidades dos clientes internos e externos, presentes e futuras, através de produtos/serviços

existentes ou novos e para esta competência o percentual encontra-se 50% atendida.

Competência	Frequência Gestores	Percentual %
Foco no Cliente Interno e Externo	3	80%
	12	60%
	5	40%
Percentual Geral do Desempenho		58%
DESEMPENHO ESPERADO PELA EMPRESA		100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO (GAP)		42%

Quadro 29: Foco no Cliente Interno e Externo

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 CONSOLIDADO GERAL E CÁLCULO DO CDC

Com os resultados consolidados através do CDC - Coeficiente de Desempenho nas Perspectivas Técnicas e Comportamental é possível entender e identificar os *Gaps* e pontos de melhoria necessários para construir um Plano de Ação para Reversão das fragilidades que afetam a empresa.

Como resultado final, a entrega do desempenho consolidado do CDC, conforme citado abaixo no Quadro 30, foi de 43%, sendo o *Gap* de desempenho a ser desenvolvido de 57% das competências, para que o negócio possa efetivamente atender a seus propósitos estratégicos e poder atender a sua Missão, Visão, Valores e Estratégias.

CDC - CÁLCULO DO DESEMPENHO DAS PERSPECTIVAS	
Média Geral das Competências Técnicas	48%
Média Geral das Competências Comportamentais	37%
Soma Total das Perspectivas	85%
Quantidade de Perspectiva	2
CDC GERAL DOS GESTORES	43%
ESPERADO PELA EMPRESA EM %	100%
DIFERENÇA DE DESEMPENHO A DESENVOLVER (GAP)	57%

Quadro 30: CDC – Cálculo do Desempenho dos Gestores

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para as Competências Comportamentais evidenciou-se como as mais críticas, comum a todos os gestores com 52% Dar e Receber *Feedback*, seguida de Liderança com 59% e Foco no Cliente Interno/Externo com 58%, denotando perfil de pouca autonomia nas decisões e a presença marcante da Diretoria no negócio. Foi comentado em entrevista que a empresa até então nunca havia valorizado formalmente o *feedback* entre gestores e principalmente entre as equipes, sendo esta atividade quase que exclusiva dos donos.

Para as competências técnicas, as mais frágeis e passíveis de desenvolvimento são: Gestão das Pessoas e suas Atribuições com percentual de 51% e Domínio de Sistemas Operacionais e/ou de Gestão com 42%.

É importante, com base nesses dados, que a organização possa tomar medidas mais emergenciais de reversão desses fatores evidenciados como os mais frágeis e passíveis de melhoria, atendendo às perspectivas e propósitos estabelecidos pela diretoria em sua Missão, Visão e valores.

Para Leme (2006), a Avaliação de Desempenho por Competências considera a real contribuição de cada colaborador dentro da organização, ou seja a sua entrega, representada pelo resultado do Coeficiente de Desempenho do Colaborador que neste trabalho foi de 43%, e o *Gap* ou diferença a ser desenvolvida de 57% da perspectiva esperada pela empresa que era de 100%, denotando necessidade de treinamento.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES:

As principais conclusões e resultados gerais deste trabalho são apresentados de forma a atender aos objetivos propostos e poder contribuir com sugestões para futuros estudos.

Buscou-se responder ao Problema de Pesquisa, que é descobrir se através da aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências, existe, de forma associativa, uma relação entre o desempenho planejado e o executado pelos gestores, da empresa em estudo e se as variáveis encontradas interferem na gestão organizacional. Com o resultado do *Gap* executado pelos gestores de 57%, a ser desenvolvido, conclui-se que o desempenho destes não atendeu plenamente às perspectivas da organização, uma vez que foi planejado pela diretoria um resultado esperado de 100% no total das Competências Técnicas e Comportamentais.

Foi possível constatar neste estudo que a maioria dos gestores encontra-se na faixa etária de 25 a 35 anos; que 70% dos gestores são homens, 55% possuem Ensino Superior Completo, dos quais 40% é em Agronomia e a média de tempo trabalhando na empresa é de 1 a 5 anos. Verificou-se ainda a necessidade de investimento nas competências evidenciadas fracas, como forma de poder fortalecer o negócio e gerar mais resultados, atendendo ao propósito de deixar a empresa competitiva, líder em seu segmento e focada na excelência da prestação de serviços para os seus clientes internos e externos. Tal fato não vem acontecendo, sendo isto importante para o negócio, fator de atenção e passível de monitoramento.

Leme (2005) comenta que uma empresa que é certificada, como é o caso da *Special Fruit*, incorre em um sério erro quando não fornece direção, orientação e organização a seus colaboradores, prejudicando o alcance dos objetivos traçados e impedindo a organização de ser competitiva. Já Ruano (2007) complementa que toda empresa precisa orientar e direcionar as atividades e os caminhos a serem seguidos nas organizações, buscando então ferramentas modernas capaz de aproximar a dimensão estratégica das organizações através das Competências de seus gestores.

Na análise das Competências Técnicas e Comportamentais os resultados apontam para a necessidade de se investir maciçamente nas seguintes Competências que fragilizam o negócio: Competências Comportamentais, pois 58%

dos gestores não possuem foco no cliente externo e interno, 52% apresentam dificuldades para dar e receber *feedback* e 59% não praticam a liderança em sua essência. Quanto as Competências Técnicas, evidenciaram-se como as mais fracas: dominar os Sistemas Operacionais e/ou de Gestão do negócio 42% e não acompanham as atividades e atribuições da equipe 52%, que prejudicam em muito o trabalho em equipe, comprometimento os resultados e evidenciando a necessidade de acompanhamento, investimento em capacitação e treinamento.

Os gestores por serem em maioria operacionais e executores não foram treinados técnica e comportamentalmente para exercer cargos de gestão e, portanto necessitam de investimentos imediatos, como forma de poder atender às expectativas dos diretores e do negócio.

Como sugestão para reverter os pontos evidenciados como fracos nas Competências Técnicas e Comportamentais, num prazo de 3 anos, estabelecido na visão da empresa, as seguintes ações devem ser tomadas: a) Capacitação dos Gestores nas Competências Técnicas e Comportamentais evidenciadas, ao longo de pelo menos 1 ano; b) que a empresa busque uma assessoria para trabalhar na sucessão da diretoria de forma mais profissional, mediando à relação entre o corpo estratégico e tático, assim como em paralelo na formação estratégica dos gestores e c) Reestruturação da área de Recursos Humanos, focalizando no desenvolvimento e na gestão do capital humano.

Segundo Costa (2006, p. 17) o foco em carreira gerencial é fator fundamental para as organizações uma vez que esta garante aos chefes e líderes em suas atividades um melhor “relacionamento pessoal com a equipe, apoio aos outros liderados, correção na transmissão de diretrizes, habilidades na condução da mudança e liderança com dimensões de autoridade”.

Ressalta Leme (2006) que não existe uma receita pronta, é fundamental trabalhar com várias frentes e alternativas para que uma gestão assertiva aconteça nas organizações modernas.

Nos dois anos seguintes fez-se necessário: a) Implantação formalmente da ADC na empresa, buscando desenvolver uma cultura de *feedback* constante como os gestores e suas equipes, assim como monitorar de forma mais profissional os resultados obtidos a cada período da aplicação da ferramenta e b) Adotar um Plano de Carreira para os Gestores, com o intuito de desenvolver as competências essenciais à empresa, que foram evidenciadas como as mais fracas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ANA, M. S.A.; MARIA, J. B. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** In: 22º Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto/ MG. P. 9. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0201_0741.pdf>. Acesso em 24 de abril. 2010.

ALMEIDA, M. A. A.; ABBAD, G.A.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI T. **A Gestão de Pessoas por Competências na Perspectiva de Empresas Nacionais.** In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p.1-16.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 12-168.

ASSIS, M. T. de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano.** Rio de Janeiro. Qualitymark. 2005. p. 159-208.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BELLO, P. – **Estatística básica para concursos.** Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2005. p. 1-113.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO. D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

BERNSTORFF, V. H. **Como a Organização do Trabalho Afeta a Avaliação de Desempenho 360 graus por Competência Individual?** In: Anais do 31º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 16p.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de Competências Gerenciais: a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** Tese (Doutorado em Administração)- PPGA, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_284.pdf>. Acesso em: 06 de julho. 2010.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humano.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** - RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41. N.1.

Jan./Mar. 2001. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>>. Acesso em: 12 de julho. 2010. p. 1-16.

CALDAS, M. P. **Dicas para o trabalho final**. Artigo Acadêmico (Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo. FGV, 2001.

CAMPOS, V. F. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. Nova Lima, INDG, 2004. p.12-60.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 176p.

_____, **Gestão de Pessoas por Competências no Banco do Brasil**. In: 10º Congresso Mundial de Gestão de Recursos Humanos 2005. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/geopi/seminarios/apresentacao_Carbone.pdf>. Acesso em 18 de maio. 2010.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C.; **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FVG, 2008. p. 36-132.

CARVALHO, J. M.; MIRANDA, D. L. **AS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE FRUTAS: UM PANORAMA ATUAL**, 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1300.pdf>>. Acesso em: 27 de maio. 2010.

CAVALCANTI, V.L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R.A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007. 152 p.

COMINI, G. M.; M. H.; BOSE, M.; SILVA, M. P. **Mapeamento de Competências Individuais em Organizações do Terceiro Setor: um estudo de caso**. . In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 12-16.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 640 p.

COSTA, I. S. A.; B. M. **Gestão de carreira: dilemas e perspectivas**. São Paulo – Atlas, 2006. p. 221.

CRESPO, A. A. – **Estatística fácil**. 19. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CUNHA, A.G. **Dicionário Etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

D'AMÉLIO, M.; GODOY, A. S. **Competências Gerenciais: a Trajetória de Construção entre Gerentes do Setor de Saneamento**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 2.16.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. – **“Análise de Conteúdo e sua Aplicação em Pesquisa em Administração”**. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa**

Qualitativa em Administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENKER, N. **A expansão e o crescimento da agroindustrial cooperativa – 4º EPCT – Encontro de produção científica e tecnológica.** 2009. Disponível em: <http://www.fecilcam.br/nupem/anais_iv_epct/PDF/ciencias_sociais/09_DENKER.pdf>. Acesso em: 18 de maio. 2010.

DINIZ, S. B. **Gestão: Liderança e Planejamento,** 2005. Disponível em: <<http://sibzusa.blogspot.com>>. Acesso em 12 de maio. 2010.

DURAND, Tommas. **L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion (à paraitre).** (1999). Disponível em : <www.abepro.org.br/.../ENEGEP2005_Enegep0702_0077>. Acesso em: 12 de maio. 2010.

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

_____, **Gestão por Competências.** São Paulo: Gente, 2001. 206p.

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

EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). **Potencial e desafios da fruticultura irrigada no Vale do São Francisco.** Disponível em: <<http://www.cpatsa.embrapa.br/eventos>>. Acesso em 26 de maio. 2010.

FERNANDES, P. M.; SEMINOTTI, N. A. **Competências de Liderança e Competências Gerenciais: um Olhar Dialógico.** In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. P.5-16.

FILHO, J. F. L. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA GERENCIAL PARA EMPRESA CHEVROFIAT DE GURUPI-TO.** Monografia de conclusão do Curso de Administração da Universidade UNIRG/TO, 2007. Disponível em: <<http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/banco7/Joao%20Fernandes-PROJETO.pdf>>. Acesso em 08 de junho. 2010.

FLEURY, A.; FLEURY. M. t. I. **Estratégia Empresarial e Formação de Competências – 3.ed. -** São Paulo: Atlas, 2004. p.155.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas, e procedimentos.** . São Paulo: Atlas, 2008. 266 p.

FRUIT, Special. **Site Institucional.** Disponível em: <<http://www.fazendaspecialfruit.com>>. Acesso em 01 de julho. 2010.

GARCIA, P.; MARTINS, M.; COSTA, J.; CARRIÇO, J. FPCE. **Investigação em Educação II –** In: Universidade de Lisboa, 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/calaisgarcia/o-estudo-de-caso>>. Acesso em 03 de julho. 2010.

GUIMARÃES, T. A. *et al.* **Forecasting core competencies in R&D environment.** In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF TECHNOLOGY, 9, Feb. 2000, Miami. Proceedings. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>>. Acesso em: 11 de julho. 2010.

GLOBALG.A.P - **Certificação de produtos agrícolas mundial.** Disponível em: www.globalgap.org. Acessado em 18 de janeiro de 2011.

GUTIERREZ, L. H. S. **Recursos Humanos em um contexto de reestruturação.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v.31, n.1, p.97-103, jan./mar. São Paulo: EAESP-FGV, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.
_____, **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.
_____, **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 28-307.

GRAMIGNA, M. A. **Modelo de competência e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 8-239.

HEINZE, B.C.L.B. **A importância da agricultura irrigada para o desenvolvimento da região Nordeste do Brasil.** Brasília: Ecobusiness School / FGV, 2002. Disponível em: <www.iica.org.br/Docs/Publicacoes/PublicacoesIIICA/BraulioHeinze.pdf>. Acesso em 13 de maio. 2010.

HILDEBRAND, G. L. **Revista Eletrônica de Engenharia.** Disponível em: <www.recep.linkway.com.br>. Acesso em 02 de julho. 2010.

HUNGER, J.David ; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão Estratégica Princípios e Práticas.** Ed.Reichman & Affonso Editores, 2002.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Estimativas: Populações residentes, segundo os municípios - IBGE/DPE/COPIS/GEADD.**

Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2009/POP2010_DOU.pdf>. Acesso em: 20 de maio. 2010.

_____, **Produção Agrícola Municipal.** 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>>. Acessado em 25 de maio. 2010.

IBRAF (Instituto Brasileiro de Frutas). **Produção de Frutas nacionais.** Disponível em: <www.ibraf.org.br>. Acesso em: 20 de maio. 2010.

JANSEN, Welame. **O Pólo Pernambucano da Fruticultura Irrigada,** 2010. Disponível em : <http://ancora.org.br/textos/010_jansen.html>. Acesso em: 26 de julho. 2010.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 176.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 312p.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEITE, M. T. S. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um Estudo entre os Gerentes de Agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 2-16.

LEME, Rogério – **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2005. 188p.

_____, **Avaliação de desempenho com foco em competências** – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. p. 7-136.

_____, **Gestão do desempenho integrando avaliação de competências com o balanced scorecard**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2008. 184p.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995. 159 p.

LUZ, T. R.; PEREIRA, M. C.; PIEDADE, A. F.; SANTANA, M. R. - **Gestão De Pessoas e Competências No Trajeto Da Estrada Real: Um Estudo Exploratório Em Minas Gerais**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 3-16.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5 ed. - São Paulo: Atlas, 2008. 312p.

MICHEL, M. H.; **Metodologia e pesquisa em ciências sociais**. – 2ed. – São Paulo: Atlas, 2009. 204p.

MILLS, J; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MILKOVICH, G. T. - **Administração De Recursos Humanos**, Editora Atlas, 2000. 536 p.

NAQVI, Farah. **Competency Mapping and Managing Talent**. The Icfaiian Journal of Management Research, Vol. VIII, No. 1, p. 85-94, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. - **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA FILHO, S. F. S.; XAVIER, L. F. e COSTA, E. F. **A fruticultura irrigada do pólo petrolina-juazeiro e a possibilidade de acesso a novos mercados**. In: 4º Encontro de Economia Baiana – 2008. Disponível em:

<<http://www.mesteco.ufba.br/scripts/arquivos/1742009213229.PDF>>. Acesso em 19 de maio. 2010. p. 4-16.

OLIVEIRA, M. M. de. - **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003. p. 53-196.

PARRY, Scott. **The Quest for Competencies**. Training Magazine. Jul, 1996, p. 48-54.

PASCHINI, Selma. **Estratégia Empresarial: Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. P. 44-228.

PECI, A.; LEMOS, C. S.; MENESES, C. M. R.; FARIA, D. M. VÉRAS, M. L. - **O Processo de Avaliação de Desempenho Individual no Choque de Gestão Mineiro**. In: Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. p. 2-16.

PICARELLI FILHO, V.P. e WOOD Jr. T. – **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 10º Ed. São Paulo: LTR, 2004. 366 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários e carreira**. 14º Ed. São Paulo: LTR, 2010. 408 p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PROMÉRITO. **Avaliação de Desempenho: Uma ferramenta do gestor de pessoas**. Consultoria em Remuneração e Desempenho, 2010. Disponível em: <<http://www.promerito.com.br/cursos/avaldesempapres.html>>. Acesso em: 07 de junho. 2010.

QUEIROZ, J. C. B. **Modelos e métodos de tomada de decisão para Apoio à gestão estratégica em empresas**. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Universidade Federal de Minas Gerais Belo Horizonte – 2009, P.245

RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competência: ferramenta de remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010. 144p.

REIS, C. R. N. **Globalização da Agricultura e dos Alimentos Redes empresariais locais no mercado global de alimentos: o Grupo Labrunier no sertão nordestino**. In: 14º Congresso Brasileiro de Sociologia/RJ – 2009. Disponível em: <http://starline.dnsalias.com:8080/sbs/arquivos/15_6_2009_22_8_40.pdf>. Acesso em 12 de abril. 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005. 310 p.

RISHER, H.; FAY, C. **The performance imperative**. São Francisco: Jossey-Bass, 1995.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIOS, I. V.; SANTANNA, A. S. **Integração entre Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional e Individual: Um Estudo em Instituição Financeira**. In: Anais do 32º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 16p.

RUAS, R. L. **Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas** – In: Congresso Internacional Gestão de RH – Nov/2003. Grenoble – França. Disponível em: http://ensino.univates.br/~darci/Artigo_Gestao_por_Competencias_-_RUAS_UFRGS.doc. Acesso em 28 de junho. 2010. p. 15.

Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 40-222.

RUIZ, J.A. **Metodologia científica: guia para eficácia no estudo**. – 6. Ed. – 4. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2010. p. 180.

SANTANNA, A. S. **Desenvolvimento de Competências em Liderança: uma Análise sob a Perspectiva Foucaultiana de Poder**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 9-16.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007. p. 96.

SANTOS, W. S. F. **Avaliação de Desempenho Individual: Análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil**. In: Anais do 31º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

SANTOS, F. A. S. e LEITE, J. B. D. **Competências de Juízes do Trabalho – Pesquisa Exploratória e Considerações à Luz de uma Abordagem Interpretativa**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p. 2-16.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3º ed. San Francisco: Jossey-Bass. 2004. 464 p.

SGS do Brasil – **Empresa de serviços: inspeção, verificação, testes e certificações para produtos agrícolas e alimentos *in natura***. Disponível em: www.sgs.com.br. Acessado em 18 de janeiro de 2011.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de Dissertação**, UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em 22 de maio. 2010.

SILVA, M. O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p.83-168.

SITE INTITUCIONAL – **Empresa *Special Fruit*** – Disponível em: www.fazendaspecialfruit.com – Acesso em janeiro 2010.

SOBEL, T. F. e ORTEGA, A. C. **Estratégias de desenvolvimento territorial: o caso do pólo Petrolina-Juazeiro**. UFPE/PE – UFU/UBERLÂNDIA/MG, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/945.pdf>>. Acesso em: 07 de junho. 2010.

SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F.R.; FILHO, J.L.P.; BISPO, M.M. **Cargos, carreira e remuneração**. Rio de Janeiro – FGV, 2005. 160p.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro – FGV, 2007. 72-152 p.

SPECIAL FRUIT – Site institucional. Disponível em: www.fazendaspecialfruit.com. Acesso em: 09 de junho de 2010.

TONI, D.; MATTIAS, D.A.A.; SILVA, M.G.R.; FOCHESSATTO, S.A. **O Perfil dos Gestores: um Estudo Exploratório dos Modelos Mentais e das Competências dos gestores**. In: Anais do 33º Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. São Paulo: ANPAD, 2009. p.4.16.

WAPEDIA, Enciclopédia Móvel. **Mesorregião do São Francisco Pernambucano**.. Disponível em: <<http://www.wapedia/mobi/pt/petrolina>>. Acesso em: 12 de maio .2010

WIKIPÉDIA, 2010. Enciclopédia Livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa>>. Acessado em 30 de julho, 2010.

ZARIFIAN, P.A. **Gestão pela competência**. Centro internacional para a educação trabalho e transferência de tecnologia. Rio de Janeiro, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTOS DE PESQUISA APLICADA.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE Pró Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação - Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR

Prezados Gestores,

Como mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da UFR/PE, tenho desenvolvido como pré-requisito para a conclusão do mestrado um trabalho dissertativo intitulado: **“A influência da Avaliação de Desempenho por Competências na Gestão Organizacional em uma Empresa de Fruticultura”**. Por este motivo venho solicitar sua contribuição neste trabalho, me ajudando a colher informações, fazer levantamentos, entrevistar e aplicar a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências através de Listas de Competências e entrevistas diretas com os gestores. Os materiais e recursos utilizados estão em anexo.

Toda a metodologia é simples e objetiva conhecer a sua percepção e a dos gestores sobre o desempenho técnico e comportamental dos mesmos, que possa interferir ou não no negócio. As respostas obtidas serão confidenciais, e não é necessária a identificação de nenhum dos gestores.

No início do trabalho faremos levantamentos de Descritivos de Cargos, entrevistas com os gestores, reuniões com a diretoria, assim como entrevistaremos todos os gestores da empresa, a fim de levantar as competências necessárias ao negócio e fazer o cruzamento das competências evidenciadas por cada gestor na sua atividade.

Após a finalização deste trabalho estaremos colocando o mesmo à sua disposição, caso seja de vosso interesse.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

Atenciosamente,

Conceição de Cássia Pereira de Albuquerque

Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da UFRPE

Recife, 01 de Julho de 2010.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

ORIENTAÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Este formulário visa colher informações a respeito do perfil pessoal, de gestão e comportamental do gestor, além de colher a sua opinião acerca do negócio. As informações coletadas são importantes para pesquisa, servindo de base para a definição das competências técnicas e comportamentais necessárias para o desempenho de cada função;
2. Antes de preencher este formulário, ler cuidadosamente até compreender bem o seu conteúdo;
3. Havendo dúvidas no preenchimento do questionário, recorra ao monitor para esclarecimentos;
4. Não use siglas ou abreviaturas, seja o mais transparente possível;
5. Caso você não se sinta a vontade para responder alguma pergunta, favor deixar em branco;
6. Após o preenchimento do questionário devolva-o ao monitor;
7. Responder as perguntas com o máximo de transparência e detalhe possível;
8. Nominar as Competências Técnicas e Comportamentais mais adequadas para o negócio, de forma que atenda os norteadores organizacionais definidos pela diretoria como: Liderança de Mercado, Competitividade e Busca da satisfação dos clientes internos e externos;
9. Em algumas questões, basta marcar um "X" na opção correspondente a sua resposta. Para as demais perguntas, solicitamos que sua resposta seja feita por extenso.
10. Estaremos entrevistando individualmente e validando as respostas em outro momento.

1- DADOS PESSOAIS E DE FORMAÇÃO:

Idade: _____ Gênero: Masculino (), Feminino ().

Estado Civil: Casado (), Solteiro (), Divorciado (), Outros: _____

Filhos: Sim () Não () Quantos: _____ Idades: _____

Escolaridade: _____ Curso: _____

Cursando() Completo () Incompleto (), Outros: _____

Você possui algum curso de especialização? Sim () Não () Outros: _____

Domínio de línguas: Inglês: Sim () Não (). Espanhol: Sim () Não ().

Outras línguas: _____

2- DADOS PROFISSIONAIS:

Departamento que trabalha: _____

Cargo: _____ Tempo de Empresa: _____

Breve descrição de suas atividades: _____

3- APLICAÇÃO DA ADC

Com base nas Competências Técnicas e Comportamentais definidas pela Diretora como importantes para o negócio e para o desempenho de suas atividades de gestão, como você se avalia:

- a) Busque marcar cada item de acordo com as duas tabelas disponíveis para as Competências (Técnicas e Comportamentais), elegendo, segundo critério de pontuação disponibilizado nas tabelas abaixo, qual a sua prática acerca das competências desenvolvidas por você no dia-a-dia de suas atividades:

TABELAS DE MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

TABELA DE MENSURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
GRAU	NÍVEL	SIGNIFICADO
0	Não tem o conhecimento	Nível não utilizado para a função, somente para o profissional. Indica que ele não possui a competência solicitada nem em nível de conhecimento.
1	Tem o conhecimento mais não tem a prática	O profissional precisa ter o mínimo de conhecimento sobre a competência técnica, porém sem a exigência da prática.
2	Tem o conhecimento e a prática em nível básico	O profissional precisa ter um conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível básico.
3	Tem o conhecimento e a prática em nível intermediário	Conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível intermediário (Análisa, avalia, questiona e propõe).
4	Tem o conhecimento e a prática em nível avançado	Conhecimento e prática sobre a competência técnica em nível avançado (Perito, domínio pleno e referência sobre a competência).
5	Especialista ou Multiplicador	Mais utilizado para se referir ao nível do profissional e não da função.
COMPETÊNCIA COMPORTAMENTAL DA FUNÇÃO		
GRAU	NÍVEL	SIGNIFICADO
0	Nunca - (0%)	Nunca utiliza a competência
1	Raramente - (20%)	Raramente utiliza a competência
2	Poucas Vezes - (40%)	Poucas vezes utiliza a competência
3	Com Frequência - (60%)	Com frequência utiliza a competência
4	Muitas Vezes - (80%)	Muitas vezes utiliza a competência
5	Todas as Vezes - (100%)	Todas as vezes utiliza a competência

- b) Conceitos norteadores das Competências (Técnica e Comportamental) que servirão de orientação para o julgamento da pontuação:

CONCEITO DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS COMUNS A TODOS OS CARGOS	
TÉCNICA	CONCEITO
Gerenciamento das pessoas e atribuições	Gestão das competências humanas e institucionais, visando garantir as atribuições, potencialização, auto-realização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão institucional.
Gerenciamento dos processos de sua área	Gerenciamento dos processos de sua área, desde o início até o final, enxergando a interdependência entre as áreas.
Foco em indicadores e resultado de sua área	Capacidade de trabalhar com metas, objetivos e indicadores, gerando resultados para análise do desempenho da área.
Qualidade dos produtos	Visa assegurar a excelência e a qualidade dos produtos produzidos, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo.
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	Capacidade de utilizar, de forma adequada e na plenitude, todos os recursos tecnológicos disponíveis na empresa, assim como o Sistema de Gestão para tomada de decisão.

CONCEITO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS COMUNS A TODOS OS CARGOS	
COMPORTAMENTAIS	CONCEITO
Trabalho em equipe	Capacidade de se trabalhar em time, com iniciativa e de forma harmônica, cooperando e compartilhando competências num mesmo ambiente de trabalho, tomando para si a responsabilidade dos seus atos.
Liderança	Habilidade de decidir com qualidade e rapidez junto a equipe, buscando mediação de conflitos, decisões em conjunto, para que se trabalhe eficazmente em busca de um propósito comum, delegando, educando, formando,
Comunicação	Boa capacidade de comunicação com a equipe, buscando estar aberto para receber e dar feedback de forma orientada e sem intenções pessoais.
Dar e receber feedback	Visa assegurar a excelência e a qualidade dos produtos produzidos, atendendo a satisfação de seus clientes interno e externo.
Foco no cliente interno e externo	Obter o máximo de satisfação das necessidades e benefícios dos clientes internos e externos com simpatia, habilidade e técnica.

- c) Marcar, no formulário para Auto-Avaliação de Desempenho Por Competências do gestor qual a sua pontuação para cada item de competência. Buscar marcar não baseado no passado ou futuro, mas sim na sua prática atual.

TABELA COM FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO GESTOR:


AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS (GESTOR)	
NOME DO PROFISSIONAL:	
CARGO ATUAL:	
DEPARTAMENTO:	
TÉCNICA	CLASSIFICAÇÃO NÍVEL (0 à 5)
Gerenciamento das pessoas e atribuições	
Gerenciamento dos processos de sua área	
Foco em indicadores e resultado de sua área	
Qualidade dos produtos	
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	
COMPORTAMENTAL	CLASSIFICAÇÃO NÍVEL (0 à 5)
Liderança	
Trabalho em equipe	
Comunicação (Dar e receber Feedback)	
Foco no cliente interno e externo	

APÊNDICE B – FORMULÁRIO COM O RELATÓRIO GERADO.

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
PROFISSIONAL AVALIADO:				
CARGO ATUAL:				
DEPARTAMENTO:				
CONJUNTO DE COMPETÊNCIAS		CLASSIFICAÇÃO / NÍVEL (0 à 5)		
TÉCNICA	PADRÃO DO NÍVEL		AUTO AVALIAÇÃO	% DESEMPENHO ALCANÇADO
	ESTRATÉGICO	TÁTICO		
Gerenciamento das pessoas e atribuições	5	5		
Gerenciamento dos processos de sua área	4	5		
Foco em indicadores e resultado de sua área	5	5		
Qualidade dos produtos	5	5		
Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	3	5		
PONTUAÇÃO TOTAL				
PERCENTUAL DA PERSPECTIVA TÉCNICA				
COMPORTAMENTAL	ESTRATÉGICO	TÁTICO	AUTO AVALIAÇÃO	% DESEMPENHO ALCANÇADO
Liderança	4	5		
Trabalho em equipe	4	5		
Comunicação (Dar e receber feedback)	4	5		
Foco no cliente interno e externo	5	5		
PONTUAÇÃO TOTAL				
PERCENTUAL DA PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL				

APÊNDICE C – DE DESCRITIVO DE CARGO PARA COLETA DE DADOS.

DESCRIPTIVO DE CARGO	 Special Fruit
1. IDENTIFICAÇÃO TÍTULO DO CARGO: Gerente de Vendas – Mercado Interno OCUPANTE DO CARGO: SUBORDINADO À: Diretor Comercial e Distribuição	EMPRESA: Special Fruit DIRETORIA: Comercial SETOR: Comercial
1. Objetivo do Cargo	
<p>Planejar e supervisionar as atividades da área comercial para o mercado interno, visando atingir os objetivos da empresa relacionados com volume de vendas, "mix" de produtos, atendimento ao cliente, participação de mercado, ciclo de atendimento dos pedidos, distribuição, etc., dentro das políticas estabelecidas.</p>	
2. Posição no Organograma	
2.1. Organograma <pre> graph TD A[DIRETOR PRESIDENTE] --> B[DIRETOR COMERCIAL SUCESSÃO] B --> C[GERENTE DE VENDAS MERCADO INTERNO] </pre>	
3. Principais atividades do cargo	
<ol style="list-style-type: none"> Analisar o volume de faturamento e propor alternativas para o cumprimento do programa de vendas ao longo do ano, considerando a produção interna e a disponibilidade dos produtores locais. Estabelecer as prioridades da programação de vendas/entregas em função da capacidade produtiva. Acompanhar junto à área de operações (packing house) a disponibilidade de produtos para o atendimento dos pedidos para o mercado interno. Controlar as emissões de pedidos de vendas, em termos de preço / prazo / especificações, e as emissões de notas de crédito / débito / prorrogação de prazo. Supervisionar todo o fluxo operacional do departamento de vendas, identificando eventuais gargalos e propondo e/ou adotando as medidas corretivas necessárias. Interagir com as áreas de qualidade, produção, packing house na análise dos frutos e modificações em padrões de embalagem existentes, visando a melhorar a produtividade, qualidade e a satisfação dos clientes. Manter contato com outras empresas do ramo, visando a definição de estratégias comerciais que permitam a consecução de objetivos comuns. 	

- h) Planejar e organizar reuniões periódicas e convenções periódicas, com a participação de toda a força de vendas da empresa, para análise e avaliação dos resultados atingidos, correção de cursos de ação e identificação de novas oportunidades de vendas.
- i) Manter controle das alterações dos carregamentos.
- j) Sugerir procedimentos para minimizar as ocorrências que representam desvios no fluxo vendas / packing house/ expedição.
- k) Desenvolver e acompanhar os planos de prospecção de mercado, identificando novos perfis de cliente e segmentos de atuação, visando a aumentar o volume de vendas e a participação de mercado.
- l) Definir e supervisionar a elaboração de pesquisas e estudos na área de marketing, envolvendo preferências dos clientes, ação da concorrência, oportunidades de mercado, visando subsidiar decisões na área operacional ou relacionadas com a expansão dos negócios.
- m) Realizar pesquisas sobre concorrência e preços de mercado interno.

4. Requisitos básicos para o cargo

Competências Técnicas – Profissionais:

- a) Formação Superior - Administração / Marketing / Comunicação
- b) Experiência mínima de 05 anos em gestão de vendas
- c) Conhecimento intermediário em microinformática
- d) Conhecimento do mercado de atuação
- e) Conhecimento em logística de distribuição
- f) Conhecimento em matemática financeira
- g) Conhecimento em custos e Orçamento
- h) Habilidade em Gestão de Recursos Humanos
- i) Raciocínio lógico e forte senso crítico
- j) Visão integrada das necessidades e funcionamento das áreas
- k) Fluência na língua inglesa

Competências Técnicas Desejáveis:

- a) Preferencialmente MBA em Gestão / Marketing
- b) Vivência na implantação de programas de qualidade
- c) Experiência em gestão de vendas para médias e grande redes varejistas de supermercado, principalmente no exterior.

Competências comportamentais

Indispensáveis: Comportamento ético, Comprometimento, Determinação, Foco em resultados, Foco no cliente, Fornecer e receber *feedback*, Negociação/persuasão, Liderança, Planejamento, Proatividade, Tomada de decisões, Visão sistêmica, Capacidade analítica.

Desejáveis: Adaptabilidade, Controle emocional, Empreendimento, Humildade, Relacionamento interpessoal, Resistência a pressão, Trabalho em equipe.

Obrigada por sua contribuição e empenho!

Atenciosamente:

Conceição de Cássia Pereira de Albuquerque
Mestranda em Administração e Desenvolvimento Rural - UFRPE