

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

CASSIANO DRABESKI OLIVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM
COMPETITIVA

Porto Alegre

2011

CASSIANO DRABESKI OLIVEIRA

O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO VANTAGEM
COMPETITIVA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof^a. Dr^a Mariana Baldi

Tutora-orientadora: M^a Flávia Pereira da Silva

Porto Alegre

2011

RESUMO

Em meio ao atual ambiente competitivo, similaridade de produtos e serviços, uma organização pode desenvolver vantagem competitiva por meio das pessoas, pois suas competências são os recursos mais distintivos e renováveis que uma empresa pode ter. Assim, considera-se que um dos papéis mais importantes da área de gestão de pessoas seja o desenvolvimento de competências profissionais. Constatou-se neste trabalho que desenvolvimento significa estimular e criar condições para as pessoas assumirem atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e que ele é composto pelas práticas de capacitação, carreira e desempenho. Percebe-se que, ao desenvolver pessoas, a empresa recebe em contrapartida a melhoria da própria eficiência, a descoberta de novas maneiras de diminuir custos, e até mesmo oferecer algo de singular no atendimento aos seus clientes. Compreende-se que o conceito de competência abrange um conjunto de características do trabalhador que o ajuda a entregar o que a empresa espera dele, bem como a própria entrega. Com a presente pesquisa busca-se identificar a visão dos sujeitos envolvidos no processo de desenvolvimento de pessoas, gestores e seus subordinados, acerca desse processo ser ou não um diferencial competitivo, compreendendo se, na perspectiva deles, constitui-se em meio para aumentar a capacidade de entrega das pessoas. Isto foi feito com aplicação de questionários a duas amostras de respondentes, uma de gerentes de equipe (que representam a empresa) e outra de seus respectivos subordinados, totalizando 38 questionários na primeira e 210 questionários na segunda amostra e, complementarmente, com a realização de entrevistas com três indivíduos de cada amostra. O resultado da pesquisa sugere que é forte a percepção da importância por parte empresa, representada pelas ações de seus gestores, com o processo de desenvolvimento de seus subordinados e que estas ações são reconhecidas pelos mesmos, mas que, naturalmente, é possível aperfeiçoar tais ações.

Palavras-chave: gestão de pessoas, competências profissionais, processo de desenvolvimento, capacitação, carreira, desempenho profissional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do processo de planejamento de carreira.	13
Quadro 1 - Relação estratégia organizacional x competências organizacionais x competências individuais.	18
Quadro 2 – Relação entre as perguntas dos questionários aplicados com os objetivos da pesquisa	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. DESENVOLVIMENTO MÚTUO DE EMPRESA E PESSOAS.....	8
3. MODELO PARA GESTÃO DE PESSOAS.....	10
3.1. GESTÃO DA CARREIRA	12
3.1.1. O papel das pessoas na gestão de carreira.....	13
3.1.2. O papel da empresa na gestão de carreira	14
3.2. GESTÃO DA CAPACITAÇÃO	14
3.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	15
4. IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS.....	16
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
6.1. NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA EMPRESA COM O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS	25
6.2. RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO E CAPACIDADE DE ENTREGA.....	27
6.3. AUMENTO DA CAPACIDADE DE ENTREGA E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETIVA.....	29
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA DE GESTORES DE EQUIPE.....	36
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS EM NÍVEIS INICIAIS DE CARREIRA.....	38
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS COM GESTORES DE EQUIPE.....	39
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS COM FUNCIONÁRIOS EM NÍVEL INICIAL DE CARREIRA.....	41

1. INTRODUÇÃO

Percebe-se facilmente que as organizações estão em constante busca por aumento de competitividade, seja para aumentar, seja para manter sua participação no mercado. Para potencializar sua eficiência, uma empresa pode utilizar estratégias de excelência operacional, de inovação em produtos e até mesmo estratégias orientadas para clientes. Contudo, conforme alerta Ulrich (1998, p. 15) “o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros”.

Assim, quando da elaboração de tais planos, a organização deve dispensar especial atenção à gestão das pessoas que a compõe, visto que a competência destas está diretamente ligada à eficiência da empresa. No meio organizacional, competência é conceituada como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo mais bem compreendida quando se associa à ideia de entrega (DUTRA, 2004), que é aquilo que o profissional agrega de valor para a empresa de forma efetiva, que pode ser facilmente identificável e mensurado, de acordo com seu intento estratégico.

Assim, mostra-se relevante o papel da área de gestão de pessoas em uma organização que, dentre outros objetivos, tem a incumbência de desenvolver competências profissionais, aumentando a eficiência dos trabalhadores e, conseqüentemente, da própria empresa. Pode-se então, considerá-la como elemento chave na conquista da referida competitividade ou, dito de outra forma, o sucesso na gestão das pessoas em uma organização pode trazer vantagem competitiva.

Um modelo atual de gestão de pessoas propõe que ele seja composto por processos, quais sejam: movimentação, desenvolvimento e valorização. O que chama mais atenção, e sobre o que será discorrido neste trabalho, é o processo de desenvolvimento, que trata sobre as práticas de capacitação, carreira e desempenho. Na literatura atual, Dutra (2009, p.102) ressalta que “o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo”, segundo ele, porque as organizações sofrem pressões: do ambiente externo, como forma de manter suas vantagens competitivas; e também das próprias pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, que buscam contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Considerando, então, que este processo objetiva estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas, a pretensão foi apurar qual atenção que é dispensada ao mesmo, bem como sua condução em 38 unidades de negócios de uma jurisdição específica de uma instituição financeira, que está inserida em um mercado de altíssima competitividade. Assim, surge o seguinte questionamento: **o desenvolvimento de pessoas pode ser reconhecido como gerador de diferencial competitivo nas unidades de negócio pesquisadas?**

O objetivo geral desta pesquisa é, então, **identificar a visão dos pesquisados acerca do desenvolvimento de pessoas ser ou não um diferencial competitivo, compreendendo se, na perspectiva deles, constitui-se em meio para aumentar a capacidade de entrega das pessoas que atuam nas unidades de negócio pesquisadas.**

São objetivos específicos do presente trabalho:

- a) Conhecer o grau de importância que é dispensado ao processo de desenvolvimento dos funcionários das unidades de negócio pesquisadas, através das ações dos primeiros gestores;
- b) Identificar a visão dos sujeitos do processo, primeiros gestores e seus respectivos subordinados, sobre a relação entre desenvolvimento e capacidade de entrega; e
- c) Verificar se a aplicação de práticas desenvolvimento de pessoas aumenta a capacidade de entrega das pessoas e se geram vantagem competitiva para as unidades de negócio pesquisadas.

É preciso considerar, ainda, que primeiros gestores são os gerentes gerais das unidades de negócio, ou seja, aqueles que coordenam todos os processos da unidade, entre eles o de gestão das pessoas.

A importância do presente estudo para as unidades de negócios está no fato dele identificar se estão sendo aplicadas, ou não, práticas de gestão de pessoas que potencializem o desenvolvimento de competências em seus funcionários, que aumentam sua capacidade de entrega e, com isso, possibilitar a obtenção de melhores resultados nos negócios.

Quanto à natureza, buscou-se desenvolver a presente pesquisa de forma exploratória com o levantamento das informações e a delimitação do campo de estudo, e a abordagem que se buscou utilizar foi a qualitativa, buscando uma explicação para as ocorrências apresentadas quantitativamente. Foram selecionadas amostras de gestores de equipes e de funcionários em

níveis iniciais de carreira (não necessariamente no início da carreira) que atuam em 38 unidades de negócios, dentro de uma jurisdição específica da instituição financeira, para responder os instrumentos de coleta de dados. Foi estruturado um questionário para cada amostra, cujos resultados foram tabulados pela “Escala Likert”, que se mostrou o meio de análise mais adequado ao nível de complexidade do presente estudo. Adicionalmente, realizou-se entrevistas com três indivíduos de cada amostra.

Após a descrição do que vem sendo discutido na literatura contemporânea a respeito do processo de desenvolvimento em gestão de pessoas, descreveram-se os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, seguidos de sua respectiva análise e, por fim, foram apresentadas conclusões e o estabelecimento de um roteiro aplicável nas relações entre a empresa (representada por seus gestores de equipe) e subordinados, que podem potencializar o desenvolvimento profissional dos mesmos.

2. DESENVOLVIMENTO MÚTUO DE EMPRESA E PESSOAS

Nesta parte inicial do referencial teórico, pretende-se identificar o que está sendo tratado atualmente na literatura sobre a gestão de pessoas com relação às políticas e práticas de desenvolvimento profissional. Busca-se identificar a importância que é atribuída ao tema e a relação entre o desenvolvimento da empresa como o desenvolvimento das pessoas, e como a gestão estratégica de pessoas contribui para o diferencial competitivo nas organizações. Sua utilidade será constatada na formulação das questões referentes à percepção da empresa, representada por seus gestores de equipe, quanto à importância da condução do processo de desenvolvimento profissional de seus subordinados.

Alguns autores (DUTRA, 2009; ODERICH, 2001) afirmam que mudanças estão acontecendo no ambiente organizacional nos últimos tempos e estão trazendo consigo novas formas de gerir pessoas. Por parte da empresa, a velocidade em que produtos e serviços são atualizados e renovados e o alto grau de competitividade que vem se instalando requer pessoas mais envolvidas e comprometidas com o negócio e que estejam inseridas em um contínuo processo de aperfeiçoamento e aprimoramento. Bitencourt (2004, p. 23), afirma que a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa a essas mudanças, pois busca “desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos e práticas que contribuam para um melhor desempenho e tornando a empresa mais competitiva”.

Do lado das pessoas, observa-se que elas estão mais exigentes quanto às expectativas da relação de trabalho, mais preocupadas com seu desenvolvimento profissional e carreira, mais conscientes da necessidade de aprimoramento de suas competências, seja para manter, seja para aumentar sua competitividade no mercado de trabalho. Até mesmo o aumento da expectativa de vida das pessoas, que amplia também o tempo de vida profissional, está criando um ambiente que requer contínuo desenvolvimento profissional.

Assim, de acordo com Dutra (2009), a gestão de pessoas deve ter como premissa que o desenvolvimento da organização está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas, que por sua vez desenvolvem a organização como contrapartida e, dessa forma, ela deve atender às expectativas de ambos, e que assim será possível sustentar uma relação produtiva. Nesse mesmo sentido, Marras (2000, p. 299) afirma que o desenvolvimento organizacional é uma

importante missão da área de recursos humanos e “objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais”.

Constata-se também que as organizações podem desenvolver uma vantagem competitiva por meio das pessoas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2009). Embora sempre fundamentais, atualmente as pessoas desempenham um papel ainda mais central, pois suas habilidades, conhecimentos e capacidades são os recursos mais distintivos e renováveis que uma empresa pode ter. As pessoas podem agregar valor quando aprimoram a eficiência da empresa, quando encontram novas maneiras de diminuir custos, quando fornecem algo de singular aos clientes ou quando possuem habilidades e conhecimentos diferenciados dos concorrentes.

Cumpra ainda complementar que as estratégias e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com a estratégia empresarial como um todo, de forma que elas possam aumentar a capacidade da empresa atingir seus objetivos, conforme Ulrich (1998).

O fato das empresas poderem “competir por meio das pessoas” é mais um motivo para que elas dispensem especial atenção à gestão do desenvolvimento profissional. Até mesmo a expressão “capital humano”, que representa o valor econômico do conhecimento, habilidades e capacidades das pessoas, revela a importância que deve ser dada ao aprimoramento das competências, pois como salientam Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 9), “embora o valor desses ativos não possa aparecer no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme”.

Neste mesmo sentido, Antonello (2001, p. 97) cita que alguns pesquisadores teorizam que o desenvolvimento de recursos humanos pode ser uma fonte de competitividade, podendo “ser usado para ‘entregar’ capacidades organizacionais e que, se bem desenvolvidos, os recursos humanos poderão contribuir para a performance organizacional”. Esta linha de pensamento é chamada de “Perspectiva Dirigida Pelas Capacidades” ou “Teoria Baseada no Econômico”.

Como se pode perceber, a gestão de pessoas deve estimular e criar condições de desenvolvimento mútuo da organização e das pessoas, de forma que ambas possam atuar em ambientes cada vez mais competitivos. A empresa deve ter as pessoas como parceiras, de forma que o desenvolvimento de uma contribua para o desenvolvimento da outra. Além disso,

também há necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, ou seja, os planos estratégicos dos processos de gestão de recursos humanos devem ser derivados das estratégias corporativas da empresa.

A percepção desse comprometimento da organização por parte das pessoas, e sua consistência no tempo, é muito importante na obtenção de um comprometimento recíproco das pessoas para com os objetivos da organização. Precisa-se abandonar, então, a ideia de que a gestão de pessoas deve focar integralmente os interesses da organização e abraçar um modelo que busque o equilíbrio nas relações para conseguir-se, por fim, uma evolução mútua.

Percebe-se, assim, que uma empresa pode conseguir um diferencial competitivo através de seu pessoal e que um modelo de gestão de pessoas nos dias atuais deve estimular e dar suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e oferecer orientação para esse desenvolvimento. O próximo capítulo abordará um modelo de processo que equalize a relação entre empresa e pessoas.

3. MODELO PARA GESTÃO DE PESSOAS

Passa-se então a apresentar o que se encontra de mais atual e aplicável referente a um modelo para gestão de pessoas, que ajudarão a compor as questões que buscarão verificar a relação entre desenvolvimento e eficiência e a utilização das práticas de desenvolvimento que potencializem as competências dos trabalhadores, além de dar suporte à formulação de proposições para a solução do problema dá origem ao presente trabalho.

Um modelo de gestão de pessoas, de acordo com Fischer (apud DUTRA, 2004, p.55), pode ser definido como “[...] a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Dutra (2009) propõe um modelo composto por processos de gestão, bases estruturais e processos de apoio que objetiva garantir o equilíbrio da relação entre empresa e pessoas, cada uma destas possuindo papéis importantes nesse equilíbrio.

Às pessoas, cabe a gestão do seu desenvolvimento, competitividade profissional e carreira, e à empresa criar espaço, estimular, criar condições e dar suporte ao desenvolvimento. Cabe diferenciar processos de gestão de práticas de gestão: processos de

gestão são interações de partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos, enquanto práticas de gestão são procedimentos, técnicas e métodos utilizados na implementação de decisões da organização (Dutra, 2009, p. 49).

Os processos de gestão identificados são:

- a) **Movimentação**, composto pelas práticas de captação, internalização, transferências e promoções;
- b) **Desenvolvimento**, cujas práticas de gestão são capacitação, carreira e desempenho; e
- c) **Valorização**, que tem a remuneração, premiação e serviços e facilidades como práticas.

Dutra (2009) ainda descreve três referenciais que podem ser utilizados para analisar diferentes realidades organizacionais. O primeiro conceito é o de entrega, que se revela nas ações do trabalhador que agregam valor para a organização, como suas realizações, por exemplo, e é utilizado principalmente em processos de seleção, promoção, demissão e aumento salarial. O segundo conceito é o de complexidade das atribuições e responsabilidades, e representa a diferenciação de níveis de expectativas de entrega e pode ser utilizado para diferenciação de cargos dentro de uma organização. O terceiro conceito é a correlação entre os anteriores, denominado espaço ocupacional e representa a capacidade do trabalhador em assumir níveis de complexidade e agregar de valor para a empresa.

É necessário trazer aqui mais uma vez o conceito de gestão estratégica de pessoas, que significa a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização, sendo ela responsável em alinhar suas ações e práticas com a estratégia empresarial como um todo, de forma que elas possam aumentar a capacidade da empresa atingir seus objetivos (ULRICH, 1998).

Segue-se a partir dos tópicos seguintes, relatando como são tratadas na literatura as práticas de desenvolvimento de pessoas nas organizações, nosso foco mais específico.

3.1. GESTÃO DA CARREIRA

O conceito de carreira surge da necessidade das organizações em diferenciar conjuntos de entrega de acordo com suas áreas ocupacionais e deve ser definido como uma sequência articulada de posições dentro da empresa ou, nas palavras de Dutra (2009, p. 110), “[...] um conjunto de referências que servirá de baliza para que o desenvolvimento de cada pessoa concilie suas expectativas individuais com as necessidades da organização”. A existência de um plano de carreira em uma organização torna-se importante na medida em que pode ser encarado como forma de recompensa, servindo de aspecto motivacional para as pessoas quando perceberem a possibilidade de construção de carreiras bem sucedidas (LIMONGI-FRANÇA, 2008).

Ao conjunto de diretrizes, estruturas e instrumentos de gestão chamam-se de sistema de administração de carreiras. Diretrizes são princípios que representam compromissos acertados entre a empresa e as pessoas, dando consistência ao sistema no tempo. A estrutura define as posições, suas respectivas valorizações e requisitos de acesso. Quanto aos instrumentos de gestão, pode-se dizer que são um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte às decisões individuais de carreira, como por exemplo, avaliações e aconselhamentos, ao gerenciamento da carreira pela empresa, como programas de captação e desenvolvimento, e também à comunicação entre pessoas e empresa. Tais instrumentos devem ter as características de transparência, honestidade de intenções, sentimento de segurança e clareza das regras (DUTRA, 2009).

Pode-se identificar com clareza que a carreira possui três momentos quanto à sua gestão: início, crescimento e final. Na primeira fase, os requisitos e condições de acesso são facilmente estabelecidos. Já nos demais momentos, há necessidade de dispensar maior atenção à preparação e acompanhamento das pessoas. Como destaca Limongi-França (2008), até bem pouco tempo atrás a gestão da carreira era considerada como responsabilidade exclusiva das organizações, como algo dado e predefinido por ela, mas recentemente as pessoas começaram a ter um papel mais ativo nesse processo. Assim, percebe-se que cada agente desse sistema possui uma responsabilidade: às pessoas cabe gerir suas carreiras, garantindo sua competitividade profissional no longo prazo, e à empresa estimular e apoiar as pessoas nesse processo, de forma que o resultado é o próprio desenvolvimento organizacional. Busca-se detalhar melhor a seguir essas responsabilidades.

3.1.1. O papel das pessoas na gestão de carreira

De acordo com Dutra (2002), existe uma resistência natural das pessoas ao planejamento profissional, seja pelo fato de encararem a trilha profissional como algo dado seja pelo fato de não receberem estímulos ao longo de sua vida. Contudo, esta situação está sendo superada devido às pressões sociais e econômicas e pela exigência de uma mudança de postura e comportamento que as empresas estão começando a exigir. O que tem levado as empresas a estimular essa nova postura é a necessidade de posicionarem-se de forma mais competitiva em seus mercados e, para tanto, precisam de pessoas inovadoras e com capacidade de empreender. As pressões sociais revelam-se no aumento da diversificação das oportunidades, na disseminação da ideia de que as pessoas são capazes de influenciar suas carreiras e na valorização do contínuo crescimento, mobilidade e flexibilidade profissional.

A ausência de um planejamento pode trazer várias situações indesejadas para o trabalhador, como executar um trabalho que exige muito de seus pontos fracos e pouco de seus pontos fortes. Essa situação pode gerar desgaste e insatisfação com a função, falta de perspectivas, o que atrasa o seu desenvolvimento, e restrição das alternativas de crescimento.

A figura 1 a seguir sugere um roteiro de como realizar um planejamento para evolução na carreira.



Figura 1 - Etapas do processo de planejamento de carreira.

Dessa forma, conforme ilustrado na Figura 1, o projeto deve começar com uma avaliação de suas próprias qualidades, interesses e potencial para ocupar os diversos espaços ocupacionais. A esta etapa, segue-se o estabelecimento de objetivos realistas de carreira, conforme resultado da auto-avaliação e também de acordo com as oportunidades disponíveis. Por fim, obter capacitação profissional necessária para concorrer às referidas oportunidades. Uma vez construído o projeto, o passo seguinte é estabelecer uma negociação com a empresa.

3.1.2. O papel da empresa na gestão de carreira

A responsabilidade da empresa está centrada fundamentalmente na instituição do sistema de administração de carreiras. Para tanto, deverá acordar compromissos com as pessoas, que representam os princípios que dão consistência ao sistema no tempo, estabelecer a estrutura da carreira, que é o desenho das posições e critérios de acesso, e definir as políticas e práticas que darão suporte às decisões individuais e gerenciamento da carreira.

Contudo, sua responsabilidade não se restringe a isto, é preciso também compatibilizar o sistema de administração de carreiras com os princípios gerais que norteiam a gestão de pessoas e com as estratégias de negócios da organização. Em sua implementação, há ainda a necessidade de levar em consideração a cultura empresarial, seu momento histórico e suas necessidades concretas.

3.2. GESTÃO DA CAPACITAÇÃO

A capacitação em uma organização envolve treinamento e aprendizagem. Aprendizagem, conforme conceitua Limongi-França (2008, p. 97) “é a mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”. Por meio da aprendizagem organizacional, busca-se desenvolver a capacidade de aprender continuamente e traduzir esse conhecimento em práticas para um melhor desempenho (BITENCOURT, 2001). Ressalte-se que, ao incentivar o aprendizado individual, a organização desenvolve competências individuais que devem ser colocadas em prática no trabalho.

Quanto ao treinamento, este deve estar vinculado ao exercício das atribuições do trabalhador e pode trazer como benefícios a melhora de sua eficiência, produtividade e autoconfiança, além de trazer melhorias para o ambiente de trabalho pela sensação de reconhecimento. Entre seus objetivos mais importantes estão a formação profissional, que capacita as pessoas para uma determinada profissão, a especialização, que fornece ao treinando uma prática específica dentro de uma área de trabalho, e a reciclagem, que atua

revido conceitos, conhecimentos ou práticas. Treinamento é diferente de desenvolvimento, conforme afirma Limongi-França (2008, p. 88):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

A formulação de atividades de treinamento deve considerar quais competências precisam ser aprimoradas dentro de cada cargo, que podem ser voltadas à interação pessoal, como a capacidade de motivar pessoas, ao processo e à qualidade, como o raciocínio holístico e otimização de recursos, e à obtenção de resultados, como a habilidade de negociar.

3.3. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Dutra (2009) afirma que a questão do desempenho, sua definição e como avaliá-lo, é uma das difíceis responsabilidades em gestão de pessoas. Para ele desempenho é “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio” e divide-se em três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Por esse entendimento, o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a proposição de desafios profissionais e expectativa de entrega. O esforço diz respeito à motivação da pessoa e às condições oferecidas pela empresa, diferindo do desenvolvimento pela qualidade da entrega. Por exemplo: exige-se de uma pessoa a confecção de 20 unidades de um produto, adicionalmente à sua produção normal, em um determinado mês; ela pode trabalhar duas horas a mais por dia para conseguir (esforço), ou aprimorar seu processo de trabalho e entregar o resultado proposto sem necessidade de trabalho adicional (desenvolvimento). Quanto ao comportamento, utiliza-se de padrão de conduta definido pela empresa e compara-se o grau de aproximação ou afastamento com o comportamento observado.

Bohlander, Snell e Sherman (2009) afirmam que as avaliações de desempenho possuem vários propósitos e que os mais importantes são auxiliar nas decisões de carreira e desenvolvimento, pois o sucesso no desempenho de uma pessoa a habilita assumir novos

desafios e, em contraste, um desempenho fraco revela necessidade de aprimoramento de suas competências. Os autores citam ainda outros objetivos:

- a) Dar aos subordinados a oportunidade de discutir com seu superior os padrões de desempenho;
- b) Fornecer ao superior meios para identificar pontos fortes e fracos de seus subordinados;
- c) Fornecer ao gestor um formato que permita recomendar práticas de desenvolvimento que permitam o aprimoramento de seus subordinados.

Verifica-se, assim, que do ponto de vista do desenvolvimento profissional, a avaliação do desempenho fornece um *feedback* que permite a discussão sobre pontos fortes e fracos das pessoas e sinaliza quais ações devem ser tomadas para aprimoramento. Como ressaltam Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 216) “as abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários”, e possuem a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Percebe-se, por fim, que a questão do desempenho está mais ligada ao aprimoramento das pessoas nas organizações do que simplesmente avaliar o passado.

4. IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS

Neste capítulo final de pesquisa bibliográfica, é visto que o tema competência nas organizações, que embasará as perguntas do instrumento de coleta de dados que aferirão se as competências essenciais para a empresa são identificadas pelos gestores de equipes e informadas aos seus subordinados, bem como as formas de aprimorá-las, de forma ampliar o espaço ocupacional dos mesmos.

Verifica-se na literatura que existem muitas formas de conceituar competência no mundo organizacional. Primordialmente, conceituava-se competência como um conjunto de qualificações que permitem às pessoas ter um desempenho superior na realização de um trabalho. Em um momento posterior, agregou-se o termo entrega ao conceito, afirmando-se que só há competência em ação. Recentemente, a maioria dos autores considera o somatório das duas linhas de pensamento ao definir competência, ou seja, a entrega e as características

da pessoa que podem ajudá-la a entregar (DUTRA, 2004; DUTRA, 2009). Neste sentido, Bitencourt (2001, p. 54) afirma que a “a competência não se restringe ao conhecimento a um nível abstrato, mas traduz-se em práticas observáveis no trabalho”.

É consagrado em muitos fóruns o conceito de competência que representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o famoso “CHA”. Ressaltando o que foi dito, Dutra (2004) entende que este enfoque é pouco instrumental, que o fato da pessoa deter estas características não é garantia de agregação de valor para a organização e que para isso acontecer há a necessidade da entrega. Segundo o autor, “considerar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas” (Dutra 2004, p. 29).

O conceito de competência também pode ser atribuído às organizações. Quando fala-se de competências de uma empresa, diz-se que são as características do seu conjunto de conhecimentos que as diferem das demais no ambiente em que atua, e são oriundas de seu processo de formação ao longo do tempo. Conforme Dutra (2009, p. 126), quando se coloca organização e pessoas lado a lado, é possível:

[...] verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Dessa forma pode-se inferir que, quando as pessoas utilizam esse patrimônio de competências da empresa, elas podem validá-lo ou aprimorá-lo. Neste caso, agrega valor à organização e ainda há as competências organizacionais típicas, ou que são desenvolvidas de acordo com a estratégia de competição que a empresa escolhe, que podem ser estratégias de excelência operacional, de inovação em produtos ou de orientação para clientes (Dutra, 2004). O Quadro 1 a seguir dá um retrato da correspondência existente entre a estratégia escolhida pela empresa, as competências organizacionais e as competências individuais requeridas.

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Excelência operacional	Custo Qualidade Processo produtivo Distribuição Comercialização	Orientação para custos e qualidades Gestão de recursos e prazos Planejamento Interação com sistemas
Inovação em produtos	Inovação em produtos e processos Qualidade Monitoramento tecnológico	Capacidade de Inovação Comunicação eficaz Absorção e transferência de conhecimentos Resolução de problemas Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Quadro 1 - Relação estratégia organizacional x competências organizacionais x competências individuais.

Fonte: Dutra (2004, p. 27).

Do que foi tratado até este ponto, pode-se chegar à conclusão que não se deve pensar em competências individuais de forma genérica, mas sim atreladas às competências essenciais para a organização. Dessa forma é que se pode orientar melhor as pessoas quanto suas atividades, desenvolvimento e encarecimento dentro da organização. Pode-se conceituar competências essenciais como as entregas esperadas das pessoas que asseguram a continuidade e o crescimento da empresa. Elas são identificadas com base em diferentes processos, partindo da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da empresa. Esses processos podem ser classificados em função de algumas referências, sendo usual a combinação entre as diferentes formas, são elas:

- a) **Competências organizacionais**, tomando por base os aspectos diferenciais e pontos fortes da empresa, como a excelência técnica, por exemplo, quando ela é um diferencial da empresa;
- b) **Processos críticos para a organização**, onde as competências essenciais são aquelas que contribuem para a manutenção ou desenvolvimento desses processos, como a liderança e o trabalho em equipe;
- c) **Carreiras profissionais**, pela caracterização dos diferentes grupos profissionais necessários para a organização.

Dutra (2009) ressalta que essas competências devem ser observáveis para que possam ser acompanhadas, ou seja, devem retratar as entregas esperadas por parte das pessoas, de

forma que possam ser observadas tanto por elas quanto pelos seus avaliadores. Afirma ainda que o número de competências observáveis não deve ser grande e que devem ser graduadas em termos de complexidade da entrega para que possam permitir um acompanhamento da evolução da pessoa em relação a sua entrega.

Conclui-se, desta maneira, que as organizações são dotadas de competências que lhe são peculiares, que deve existir uma correspondência entre as competências pessoais com organizacionais, que a entrega é parte integrante do conceito e que dessa forma tem-se um parâmetro para estimular, oferecer suporte e acompanhar o desenvolvimento profissional.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza, objetivou-se que a presente pesquisa fosse realizada de forma exploratória, visto que seu objetivo, como dito anteriormente, foi identificar se o desenvolvimento de pessoas nas 38 unidades de negócios de uma jurisdição específica de uma instituição financeira pode ser reconhecido como gerador de diferencial competitivo, tendo em vista que ele se constitui em meio para aumentar a capacidade de entrega das pessoas que atuam em tais unidades de negócios pesquisadas.

A princípio, a tentativa foi elaborar uma abordagem quantitativa utilizando-se de uma grande quantidade de questionários respondidos a fim de se realizar a análise de dados através do método survey. Isto porque a pretensão foi entender a realidade atual das 38 unidades de negócios, através da seleção de amostras de gestores de equipe denominada amostra 1, e de funcionários em níveis iniciais de carreira, amostra 2, que responderiam aos instrumentos de coleta de dados. Entretanto, houve um retorno muito baixo de questionários respondidos, principalmente da amostra 2 de forma que a análise através do método survey restou prejudicada. Acredita-se que o motivo do baixo retorno é que, no período em que foram enviados os questionários, muitas unidades estavam fechadas em razão de greve da categoria, que estava em campanha salarial, o que impediu muitos respondentes de acessarem o e-mail corporativo para o recebimento dos questionários. Em um segundo momento, foi elaborado um roteiro e foram entrevistados três indivíduos de cada amostra, de forma complementar a pesquisa. Com isso, procurou-se então realizar a análise dos resultados de forma exploratória, com abordagem qualitativa, buscando uma explicação para as ocorrências apresentadas quantitativamente.

O tamanho da amostra de gestores de equipe foi constituído de 37 respondentes, que ocupam o cargo de gerente geral de unidade (uma unidade estava sem gerente geral no momento da aplicação dos questionários) e o tamanho da amostra dos funcionários em níveis iniciais de carreira é constituído de 210 respondentes, que ocupam o cargo de escriturário.

Foi utilizada a forma não probabilística para definição das amostras, visto que não se teve a pretensão de extrapolar os resultados para toda a população, uma vez que existem outros cargos que podem ser considerados como gestores de equipe (gerentes de módulo,

gerentes de negócios) e outros que também podem ser considerados em níveis iniciais de carreira (caixas executivos e assistentes).

Para constituir a amostra de gestores de equipe, foram selecionados apenas os gerentes gerais de cada unidade porque eles são os primeiros responsáveis pela condução e coordenação de todos os processos da unidade, entre eles o de gestão de pessoas. Além disso, são também diretamente responsáveis pela entrega das metas estipuladas para a unidade, sendo-lhes muito útil a adoção de práticas que potencializem tal entrega. Quanto à constituição da amostra de funcionários em níveis iniciais de carreira, optou-se por selecionar apenas os escriturários porque eles representam a maior quantidade de pessoas em nível inicial de carreira nas unidades. Outro fato que se considerou importante é que, a princípio, os escriturários possuem o maior potencial de ampliação do seu espaço ocupacional, considerado como a capacidade do trabalhador em assumir níveis de complexidade e agregar valor para a empresa.

Foi estruturado um questionário para cada amostra, cujos resultados foram tabulados pela “Escala de Likert”, atribuindo-se pesos de 5, para as declarações de concordância, a 1, para as declarações de discordância. Na elaboração do questionário que foi aplicado à amostra de gestores de equipe, foram feitas perguntas fechadas que mediram variáveis relacionadas ao processo de desenvolvimento, tais como:

- a) Grau de importância que é dispensado ao desenvolvimento profissional de seus subordinados;
- b) Visão dos mesmos a respeito da relação entre desenvolvimento e capacidade de entrega; e
- c) Aplicação de práticas de desenvolvimento que potencializem a capacidade de entrega de seus subordinados e se consideram que o desenvolvimento das pessoas gera vantagem competitiva para a organização.

Já o questionário que foi aplicado à amostra de funcionários em níveis iniciais de carreira, contou com perguntas fechadas que mediram variáveis relacionadas ao processo de desenvolvimento, tais como:

- a) Grau de importância que a empresa dispensa ao desenvolvimento profissional das pessoas, revelada pelas as ações dos gestores de suas equipes de trabalho;

- b) Visão dos mesmos a respeito da a relação entre desenvolvimento profissional e capacidade de entrega; e
- c) Reconhecimento da aplicação de práticas de desenvolvimento que potencializam sua capacidade de entrega, por parte dos gestores de suas equipes de trabalho, e se o desenvolvimento profissional pode ser considerado como gerador de vantagem competitiva para a organização.

Foram realizadas coletas auto-administradas, enviando os questionários para os respondentes, primeiros gestores e escriturários de todas as unidades, através do e-mail corporativo da empresa, que se mostrou o canal mais viável para esta comunicação. O prazo estipulado para recebimento das respostas foi de uma semana. Como dito anteriormente, houve um retorno muito baixo de questionários respondidos, (5 entre 37 da amostra dos gestores de equipe e 9 entre 210 da amostra dos funcionários em níveis iniciais de carreira. Não houve coincidência de respondentes lotados na mesma unidade. Com isso, utilizou-se como método de análise a descrição dos resultados absolutos que possibilitam uma compreensão inicial e parcial da realidade das 38 unidades pesquisadas como forma de análise dos resultados.

Adicionalmente, foram elaborados dois roteiros de entrevista, com perguntas abertas e amplas, e foram entrevistados três indivíduos que faziam parte do público de cada amostra como forma de reforçar e validar as inferências realizadas com base na análise dos dados obtidos através da aplicação dos questionários (primeira pesquisa).

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Identificou-se durante a consulta ao referencial teórico que mudanças estão acontecendo no ambiente organizacional nos últimos tempos e estão trazendo consigo novas formas de gerir pessoas (DUTRA, 2009; ODERICH, 2001). Dessa forma, a área de recursos humanos deve ter em mente que o desenvolvimento da organização está diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas (DUTRA, 2009). Viu-se também que as organizações podem desenvolver uma vantagem competitiva por meio das pessoas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2009). Isto quer dizer que, se bem desenvolvidos, os recursos humanos poderão contribuir para a performance organizacional, podendo ser uma fonte de competitividade (ANTONELLO, 2001).

Observou-se também que as estratégias e práticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas com a estratégia empresarial (ULRICH, 1998), e que um modelo de gestão de pessoas nos dias atuais deve estimular e dar suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e oferecer orientação para esse desenvolvimento e que as pessoas também possuem um papel nesse processo, cabendo a elas gestão do seu desenvolvimento, competitividade profissional.

Viu-se que o conceito de carreira surge da necessidade de diferenciar conjuntos de entrega e representa uma sequência articulada de posições dentro da empresa, servindo de baliza para o desenvolvimento de cada pessoa (DUTRA, 2009). Compreendeu-se que à empresa cabe instituir o plano e instrumentos de gerenciamento de carreira, bem como estimular e apoiar as pessoas nesse processo, e às pessoas cabe gerir suas carreiras, garantindo sua competitividade profissional no longo prazo.

Entendeu-se que a capacitação em uma organização envolve treinamento e aprendizagem. A aprendizagem deve-se traduzir em práticas para um melhor desempenho (BITENCOURT, 2001) e o treinamento deve estar vinculado ao exercício das atribuições do trabalhador, podendo trazer como benefícios a melhora de sua eficiência, produtividade e auto-confiança.

Compreendeu-se que desempenho é o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa (DUTRA, 2009), que o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a proposição de desafios profissionais e expectativa de entrega e que as

avaliações de desempenho possuem vários propósitos e que os mais importantes são auxiliar nas decisões de carreira e desenvolvimento.

Compreendeu-se ainda que o conceito de competência, dentro das organizações, deve estar associado à capacidade de entrega das pessoas, e também à própria entrega, porque dessa forma tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, orientar seu desenvolvimento (DUTRA, 2004). Entendeu-se também que competências individuais devem estar atreladas às competências essenciais para a organização, e que assim pode-se orientar melhor as pessoas quanto suas atividades, desenvolvimento e encareiramento dentro da organização. Elas devem ainda ser observáveis para que possam ser acompanhadas devem retratar as entregas esperadas por parte das pessoas, de forma que possam ser observadas tanto por elas quanto pelos seus avaliadores.

Conforme esse entendimento extraído na consulta ao referencial teórico que trata sobre desenvolvimento das pessoas nas organizações, procurou-se elaborar questões que identificassem se a empresa, representada pelos gestores de equipe, reconhecia a importância do processo de desenvolvimento como ferramenta para aumentar a capacidade de entrega de seus trabalhadores, revelando-se como gerador de diferencial competitivo, e que pudessem ser validadas pelas respostas de seus funcionários quando feitas sob seu enfoque.

Para evidenciar a relação das questões com os objetivos traçados, foi elaborado o quadro-resumo que segue.

OBJETIVO	QUESTÃO
Objetivo 1: Conhecer o grau de importância que é dispensado ao processo de desenvolvimento dos funcionários das unidades de negócio pesquisadas, através das ações dos primeiros gestores.	Questões 1, 3, 4 e 5
Objetivo 2: Identificar a visão dos sujeitos do processo, primeiros gestores e seus respectivos subordinados, sobre a relação entre desenvolvimento e capacidade de entrega.	Questões 6, 8 e 9
Objetivo 3: Verificar se a aplicação de práticas desenvolvimento aumenta a capacidade de entrega das pessoas e se geram vantagem competitiva para as unidades de negócio pesquisadas.	Questões 2, 7 e 10

Quadro 2 – Relação entre as perguntas dos questionários aplicados com os objetivos da pesquisa

Dessa maneira, para que os objetivos fossem atingidos, segue-se a partir dos tópicos seguintes com a análise das questões voltadas aos objetivos específicos da pesquisa.

6.1. NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DA EMPRESA COM O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Como se identificou no referencial teórico, é possível perceber atualmente que de um lado as empresas requerem pessoas inseridas em um contínuo processo de desenvolvimento e que de outro as pessoas estão mais preocupadas com seu próprio desenvolvimento e carreira. Viu-se também que a avaliação do desempenho fornece um feedback que permite a discussão sobre pontos fortes e fracos das pessoas e sinaliza quais ações devem ser tomadas para aprimoramento. Das questões elaboradas buscando conhecer o nível de comprometimento da empresa, representada pela amostra dos gestores de equipe (amostra 1) que atuam nas unidades de negócios analisadas, com as práticas (capacitação, carreira e desempenho) de desenvolvimento de seus funcionários verificou-se que:

- a) 4 respondentes concordam plenamente e 1 concorda parcialmente com a com as afirmativas das questões 1 e 3, cujos objetivos foram o de revelar se os mesmos acreditam na capacidade de desenvolvimento profissional e reconhecem e falam diretamente sobre pontos fortes e pontos fracos de seus subordinados, trazendo evidências que favoreçam a conscientização para melhoria ou mudança necessária;
- b) todos os 5 respondentes concordam a afirmativa da questão 4, cujo objetivo foi o de conhecer se os mesmos estimulam e proporcionam oportunidades concretas para o desenvolvimento profissional de seus subordinados, como realização de cursos, treinamentos e certificações; e
- c) 2 respondentes concordam plenamente e 3 concordam parcialmente com a com a afirmativa da questão 5, cujo objetivo foi de conhecer se os mesmos identificam talentos e estabelecem, em conjunto com cada subordinado, plano de desenvolvimento de médio e longo prazos, estimulando-o assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Nas entrevistas com os gestores de equipe, obteve-se o depoimento de um gestor que afirma que procura sempre valorizar os pontos fortes dos seus subordinados, exemplificando

que procura citar os casos de sucesso nas reuniões que realiza com a equipe. Outro gestor afirma que, como forma de estimular oportunidades de aprendizagem, propõe aos subordinados sempre apresentar soluções para os problemas quando levam a demanda até ele, sempre ouvindo a opinião e sugestão do subordinado para, em um segundo momento, posicionar-se com relação ao caso. Com relação à identificação de talentos, um gestor citou um caso recente em sua unidade onde, diante de uma oportunidade de ascensão, o mesmo selecionou uma subordinada que havia desenvolvido ótima habilidade negocial, mesmo atuando em ambiente que não favorecia tal desenvolvimento.

Como forma de comparar a percepção do outro polo da relação de trabalho, procurou-se reformular as questões para que a amostra dos trabalhadores em nível inicial de carreira (amostra 2) pudesse responder sob seu enfoque as mesmas questões. Por meio das respostas, pudemos conhecer que:

- a) 5 respondentes concordam plenamente, 3 concordam parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 1, cujo objetivo foi o de conhecer se os mesmos percebem que o gestor de sua equipe de trabalho demonstra contínuo interesse pelo desenvolvimento profissional de seus subordinados;
- b) 3 respondentes concordam plenamente, 4 concordam parcialmente, 1 discorda parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 3, cujo objetivo foi o de conhecer se os mesmos recebem *feedback* sobre seus desempenhos e orientação quanto às práticas para os seus aperfeiçoamento profissional;
- c) 4 respondentes concordam plenamente e 5 concordam parcialmente com afirmativa da questão 4, cujo objetivo foi o de conhecer se os mesmos são estimulados e orientados quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos, treinamentos e certificações; e
- d) 4 respondentes concordam plenamente, 3 concordam parcialmente, 1 discorda parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 5, cujo objetivo foi o de conhece se o gestor da sua equipe de trabalho estabelece, em conjunto com cada subordinado, planos de desenvolvimento de médio e longo prazos, e os estimula a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Nas entrevistas realizadas com funcionários em níveis iniciais de carreira, obteve-se depoimento de um escriturário que afirma que seu gestor de equipe faz a sugestão de cursos e

meios de desenvolvimento e destaca as possibilidades de ascensão aos funcionários que entregam resultado. Outra afirma que o desenvolvimento profissional é de suma importância porque através dele que se formam profissionais de destaque e que produzem resultados capazes de alavancar a empresa. Obteve-se também a confirmação de que há necessidade de envolvimento dos dois sujeitos do processo para que o resultado seja satisfatório. Um dos entrevistados entende que o estímulo ao funcionário a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade por parte do gestor da equipe é muito importante, encarando esse desafio como meio para crescer profissionalmente.

Conforme foi possível perceber pelos resultados acima apresentados, a quantidade de respostas concordantes com as questões permite sugerir que, nas amostras de gestores (amostra 1) e de subordinados (amostra 2) em estudo, há comprometimento da empresa, revelada pelas atitudes dos seus gestores de equipe com o processo de desenvolvimento de seus trabalhadores e que este comprometimento é percebido pelos mesmos, notadamente pela pequena diferença entre as respostas dos gestores e as dos subordinados. Com as respostas obtidas na realização das entrevistas com os dois públicos, foi possível reforçar essa inferência. A elevada quantidade de respostas positivas corroboram com a afirmação dos autores Bohlander, Snell e Sherman (2009, p. 216) segundo a qual “as abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento dos funcionários”. Conforme foi identificado na pesquisa ao referencial teórico, esta percepção do comprometimento da organização por parte das pessoas é muito importante na obtenção de um comprometimento recíproco das mesmas para com os objetivos da organização.

6.2. RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO E CAPACIDADE DE ENTREGA

Identificou-se na fundamentação teórica que cada organização possui um conjunto de competências que lhe são próprios de acordo com sua estratégia de competição, que deve existir uma correspondência entre as competências pessoais com as organizacionais e que o conceito de competência compreende a capacidade de entrega dos trabalhadores, bem como a própria entrega, que são as ações do trabalhador que agregam valor para a empresa. Buscou-se identificar a percepção da amostra de gestores de equipe sobre a relação entre

desenvolvimento de competências e capacidade de entrega, e os resultados foram os seguintes:

- a) 4 respondentes concordam plenamente e 1 concorda parcialmente da afirmativa da questão 6, cujo objetivo foi o de conhecer se os mesmos identificam e compartilham as competências que são essenciais para a empresa, bem como formas de aprimoramento;
- b) 3 respondentes concordam plenamente e 2 concordam parcialmente da afirmativa da questão 7, cujo objetivo foi o de identificar se os mesmos pactuam com seus subordinados níveis entrega, de acordo com a função e de forma avaliar e orientar o desenvolvimento de suas competências; e
- c) 3 respondentes concordam plenamente, 1 concorda parcialmente e 1 discorda parcialmente da afirmativa da questão 9, cujo objetivo foi o de identificar a percepção do aumento da eficiência de seus subordinados que estão comprometidos com seu desenvolvimento profissional.

Nas entrevistas realizadas com os gestores de equipe, obteve-se opinião unânime entre os entrevistados de que o processo de desenvolvimento, composto pelo conjunto das práticas de capacitação, carreira e desempenho, “potencializa” (ou seja, aumenta a capacidade de entrega) os subordinados. Um dos gestores afirma que pactua entrega de resultados, sempre avaliando os resultados e recomendando, dentro do possível, práticas de autodesenvolvimento para potencializar a entrega.

Seguindo a mesma metodologia do subtítulo anterior, como forma de comparar a percepção da amostra de funcionários em nível inicial de carreira, procurou-se reformular as questões para que esta amostra as respondesse sob seu enfoque, cujas repostas pode-se identificar que:

- a) 3 respondentes concordam plenamente, 4 concordam parcialmente, 1 respondente não concorda e nem discorda, e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 6, cujo objetivo foi o de identificar se os mesmos reconhecem que o gestor de sua equipe de trabalho compartilha com seus subordinados as competências que são essenciais para a empresa, bem como formas de aprimoramento;

- b) 4 respondentes concordam plenamente, 4 concordam parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 8, cujo objetivo foi o de identificar se os mesmos reconhecem que o gestor de sua equipe de trabalho pactua com seus subordinados níveis entrega, de acordo com cada função e de forma avaliar e orientar o desenvolvimento de suas competências; e
- c) 6 respondentes concordam plenamente, 2 concordam parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 9, cujo objetivo foi o de identificar se os mesmos percebem aumento de sua eficiência quando realizam práticas de desenvolvimento profissional.

Nas entrevistas realizadas com funcionários em níveis iniciais de carreira, um dos entrevistados confirmou que em sua unidade é realizado mensalmente o pacto de entrega de resultados de forma conjunta e participativa entre os funcionários. Outro afirma que seu superior sempre que faz sugestões a respeito das instruções normativas que devem ser consultadas a fim de que os mesmos possam entender melhor os produtos e serviços (capacitação) e assim possuir melhores argumentos no momento das vendas.

Conforme se pode perceber pelos resultados acima apresentados, a quantidade de respostas concordantes com as questões permite sugerir que as nas amostras de gestores e de subordinados em estudo está clara a percepção da relação direta entre desenvolvimento de competências e aumento da capacidade de entrega dos trabalhadores. Mais uma vez verifica-se uma quantidade alta de respostas positivas e uma pequena diferença entre as respostas dos gestores e as dos subordinados. Como segunda fonte de dados, respostas obtidas com a realização das entrevistas reforçam o entendimento nesse sentido.

6.3. AUMENTO DA CAPACIDADE DE ENTREGA E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo referencial teórico consultado, o papel da área de gestão de pessoas de uma organização é estimular e criar condições de desenvolvimento mútuo da organização e pessoas, de forma que ambas possam atuar em ambientes cada vez mais competitivos. Que o nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a proposição de desafios e expectativas de entrega. Assim, de forma derradeira, das questões que foram elaboradas e aplicadas aos

gestores de equipe (amostra 1) buscando verificar se a implementação de práticas de desenvolvimento aumentam a capacidade de entrega dos trabalhadores e se o processo é reconhecido como gerador de vantagem competitiva para a empresa em análise, e constatou-se que:

- a) todos os 5 respondentes concordam plenamente com as afirmativas das questões 2 e 10, cujo objetivo foi o de verificar se os mesmos consideram o processo de desenvolvimento essencial para ampliar a capacidade de entrega de seus subordinados e que o processo de desenvolvimento profissional gera vantagem competitiva para a organização; e
- b) 3 respondentes concordam plenamente e 2 concordam parcialmente com a afirmativa da questão 7, cujo objetivo foi o de verificar se os mesmos pactuam com seus subordinados um conjunto de entregas e resultados que os habilitem a evoluir na carreira.

Nas entrevistas realizadas com os gestores de equipe, obteve-se mais uma vez a opinião unânime entre os entrevistados de que o desenvolvimento de pessoas gera vantagem competitiva em sua organização. Citam como exemplo que, através desse processo os funcionários desenvolvem maior capacidade em solucionar problemas e aproveitar oportunidades.

Mais uma vez, como forma de comparar a percepção dos trabalhadores em níveis iniciais de carreira (amostra 2), procurou-se reformular as questões para que eles respondessem sob seu enfoque e verificou-se que:

- a) 8 respondentes concordam plenamente e 1 concorda parcialmente da afirmativa da questão 2, cujo objetivo foi o de verificar se os mesmos consideram o processo de desenvolvimento essencial para ampliar sua capacidade de entrega;
- b) 5 respondentes concordam plenamente, 3 concordam parcialmente e 1 discorda totalmente da afirmativa da questão 7, cujo objetivo foi o de verificar se os mesmos percebem que gestor de sua equipe de trabalho estabelece conjunto de entregas e resultados que os permitem evoluir na carreira; e

- c) todos os 9 respondentes concordam plenamente com a afirmação da questão 10, cujo objetivo foi o de verificar se os mesmos consideram que seu desenvolvimento profissional gera vantagem competitiva para a organização.

Nas entrevistas realizadas com funcionários em níveis iniciais de carreira, também houve consenso quanto ao entendimento de que o desenvolvimento de pessoas na organização se revela em um diferencial competitivo. Um dos respondentes inclusive citou a semelhança entre o “sistema operacional” (estratégias) dos concorrentes e que a “única maneira” da organização “obter melhores resultados” é “através da capacitação e desenvolvimento de seus funcionários”.

Ao analisarem-se os resultados acima apresentados, juntamente com as opiniões e exemplos citados nas entrevistas, percebe-se que a quantidade das respostas concordantes com as questões permite sugerir que as amostras em estudo reconhecem o aumento da capacidade de entrega das pessoas que estão envolvidas no processo de desenvolvimento e que tal processo é tido como gerador de vantagem competitiva, tanto por parte da empresa, representada pelos gestores, quanto por seus subordinados.

Pela interpretação dos dados coletados que se seguiu, constatou-se que os instrumentos de pesquisa foram elaborados adequadamente, visto que atendem ao propósito de descrever as visões das duas amostras quanto ao processo de desenvolvimento, notadamente por inquirir sobre ações e comportamentos que guardam relação com as práticas de capacitação, carreira e desempenho. Também constatou-se que a realização das entrevistas com indivíduos pertencentes ao público alvo das duas amostras foi muito útil para a obtenção pontos de vista singulares e também exemplos e casos práticos.

Contudo, entende-se que os resultados aqui apresentados não pretendem esgotar o tema da pesquisa e que, devido ao baixo retorno dos questionários, a pesquisa pode ser feita novamente, reformulando e aprimorando os instrumentos de pesquisa, bem como buscando maior quantidade de instrumentos respondidos .

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O primeiro objetivo específico deste estudo era o de conhecer o grau de importância que é dispensado ao processo de desenvolvimento dos funcionários das unidades de negócio pesquisadas, através das ações dos primeiros gestores. Ele foi atingido com as respostas às questões 1, 3, 4 e 5 do instrumento de pesquisa, onde se constatou que, nas unidades de negócios em estudo, há comprometimento da empresa com o processo de desenvolvimento de seus funcionários, revelada pela frequência de respostas positivas aos questionamentos sobre comportamentos e ações que externam tal comprometimento e que o mesmo é percebido pelos funcionários, notadamente pela pequena diferença entre as respostas dos gestores e as dos subordinados.

O objetivo específico seguinte, que foi identificar a percepção dos sujeitos do processo, primeiros gestores e seus respectivos subordinados, sobre a relação entre desenvolvimento e capacidade de entrega, também foi atendido. A interpretação das questões 6, 8 e 9 do questionário permite inferir que as nas duas amostras está clara a percepção da relação direta entre desenvolvimento de competências e aumento da capacidade de entrega dos trabalhadores. Mais uma vez verifica-se uma frequência de respostas positivas às questões e uma pequena diferença entre as respostas dos gestores e as dos subordinados.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que foi o de verificar se a aplicação de práticas desenvolvimento aumenta a capacidade de entrega das pessoas e se geram vantagem competitiva para as unidades de negócio pesquisadas, foi igualmente atendido. Isto foi confirmado pela frequência de respostas concordantes com as questões 2, 7 e 10 do instrumento de pesquisa, de onde se permite confirmar que, nas amostras em estudo, admite-se o aumento da capacidade de entrega das pessoas que estão envolvidas com processo de desenvolvimento e que tal processo é tido como gerador de vantagem competitiva, tanto por parte da empresa, representada pelos gestores, quanto por seus subordinados. Ressalte-se que, à última questão, houve unanimidade de respostas positivas.

A análise dos dados obtidos com a realização das entrevistas contribuiu para reforçar esse entendimento, especialmente pelos exemplos práticos de ações de gestores e funcionários em nível inicial de carreira citados.

Considerados atingidos os objetivos específicos, conclui-se que o objetivo geral, que foi o de **identificar a visão dos pesquisados acerca do desenvolvimento de pessoas ser ou não um diferencial competitivo, compreendendo se, na perspectiva deles, constitui-se em meio para aumentar a capacidade de entrega das pessoas que atuam nas unidades de negócio pesquisadas**, também foi atingido com a realização da presente pesquisa. Isto porque ele responde à questão que deu origem a este trabalho acadêmico, ou seja, confirma que o processo de desenvolvimento pode ser reconhecido como gerador de diferencial competitivo nas unidades de negócio pesquisadas.

Com o presente estudo conseguiu-se reforçar e validar o entendimento de que é de fundamental importância a área de gestão de pessoas em uma organização, pois ela tem a incumbência de desenvolver competências profissionais, que aumentam a competitividade dos trabalhadores e, como consequência, da própria organização. Com a realização das entrevistas, obtivemos conhecimento de casos práticos nesse sentido. Um modelo de atuação atual para a esta área propõe a divisão em processos de movimentação, desenvolvimento e valorização. O processo de desenvolvimento objetiva estimular e criar condições para desenvolvimento das pessoas e da organização, sendo composto das práticas de capacitação, carreira e desempenho. Conforme afirma Dutra (2009, p. 102) “o desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo”.

Contudo, não há como concluir com segurança que é forte o comprometimento da empresa com o desenvolvimento profissional de seus trabalhadores e que esse comprometimento é percebido pelos mesmos devido ao baixo retorno dos questionários. Tal situação impactou negativamente a capacidade exploratória da presente pesquisa. Como dito anteriormente, os questionários foram enviados via e-mail corporativo da empresa e, na época da aplicação, houve greve da categoria que estava em campanha salarial, impedindo o acesso de muitos respondentes aos questionários, aliado ao fato de que se tinha um exíguo prazo para o recebimento, explicam a razão do baixo retorno. A realização das entrevistas, com perguntas abertas e amplas, foi uma tentativa de reforçar e validar as inferências realizadas com base na análise dos dados obtidos com os questionários. Dessa forma, sugere-se que os questionários sejam reformulados, aperfeiçoados e novamente aplicados, com prazo de resposta maior e que haja melhor comunicação com os respondentes a fim de se obter um

retorno consistente. Também é recomendado que sejam realizadas as entrevistas com um número maior de indivíduos.

Entretanto, segue-se considerando que, muito embora se possa deduzir que as respostas positivas da parte da amostra de gestores de equipe poderiam ser em razão da posição em que ocupam na empresa, pois uma resposta negativa poderia comprometer a sua posição, em poucas questões houve grande amplitude entre as respostas das duas amostras, variando em média 10% apenas.

Por fim, recomenda-se o aperfeiçoamento das seguintes práticas dos gestores com relação aos seus subordinados, visto que, as frequências de respostas positivas da amostra de subordinados foram as menores encontradas:

- a) *Feedback* dos gestores sobre o desempenho de seus subordinados e orientação quanto às práticas de aprimoramento de suas competências;
- b) Estabelecimento de planos de desenvolvimento e estímulo a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade e
- c) Estabelecimento de conjuntos de entregas e resultados que habilitem os trabalhadores a evoluir na carreira.

Também é recomendável a aplicação dos questionários a amostras maiores, composta de outros cargos que gerenciam equipes e em níveis iniciais de carreira, de forma a obter maior número de respostas e conseqüentemente retrate melhor ainda a organização, e também realizar uma quantidade maior de entrevistas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C. S. **A aprendizagem nas organizações e desenvolvimento gerencial**. In: MANSOUR, A. B. Tendências em recursos humanos. 1ª ed. Porto Alegre: Multipressos, 2001. p. 91-113
- BITENCOURT, Claudia (org). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528 p.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em 02/02/2012.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009
- DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. 1ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-113
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed.- 8.reimpr. São Paulo: Atlas, 2009
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000. 332p
- ODERICH, C. L. **Novo perfil de competências gerenciais**. In: MANSOUR, A. B. Tendências em recursos humanos. 1ª ed. Porto Alegre: Multipressos, 2001. p. 75-88
- SAMARA, Beatriz dos Santos. BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. São Paulo:Prentice Hall, 2007.
- ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998. 340 p

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA DE GESTORES DE EQUIPE.

Caro colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa identificar a percepção de gestores de equipe sobre a importância da condução do processo de desenvolvimento profissional de seus subordinados.

O presente questionário deve ser preenchido e pode ser devolvido das seguintes formas:

- Por e-mail para: cassiano.oliveira@bb.com.br até o dia:
- Por malote para: Ag. Campina Grande do Sul (PR), prefixo 4734-1 aos cuidados de Cassiano Drabeski Oliveira até o dia:

Desde já agradeço a atenção e colaboração.

Cassiano Drabeski Oliveira

Contato pelos telefones (41) _____ ou pelo e-mail cassiano.oliveira@bb.com.br.

Questionário

1. Acredito na capacidade de desenvolvimento profissional de meus subordinados:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

2. Considero o processo de desenvolvimento essencial para ampliar a capacidade de entrega de meus subordinados:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

3. Reconheço e falo diretamente sobre pontos fortes e pontos fracos de meus subordinados, trazendo evidências que favoreçam a conscientização para melhoria ou mudança necessária:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

4. Estimulo e proporciono oportunidades concretas para o desenvolvimento profissional de meus subordinados, como realização de cursos, treinamentos e certificações:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

5. Identifico talentos e estabeleço, em conjunto com cada subordinado, plano de desenvolvimento de médio e longo prazos, estimulando-o assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

6. Pactuo com meus subordinados um conjunto de entregas e resultados que os habilitem a evoluir na carreira:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

7. Identifico e compartilho com meus subordinados as competências que são essenciais para a empresa, bem como formas de aprimoramento:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

8. Pactuo com meus subordinados níveis entrega, de acordo com a função e de forma avaliar e orientar o desenvolvimento de suas competências:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

9. Percebo o aumento da eficiência dos subordinados que estão comprometidos com seu desenvolvimento profissional:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

10. Considero que o processo de desenvolvimento profissional gera vantagem competitiva para a organização que trabalho:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO À AMOSTRA DE FUNCIONÁRIOS EM NÍVEL INICIAL DE CARREIRA.

Caro colega, o presente questionário faz parte de uma pesquisa para o meu trabalho de conclusão de curso de MBA de Gestão de Negócios Financeiros, que está sendo realizado na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e visa identificar a percepção dos funcionários sobre a importância do processo de desenvolvimento profissional.

O presente questionário deve ser preenchido e pode ser devolvido das seguintes formas:

- Por e-mail para: cassiano.oliveira@bb.com.br até o dia:
- Por malote para: Ag. Campina Grande do Sul (PR), prefixo 4734-1 aos cuidados de Cassiano Drabeski Oliveira até o dia:

Desde já agradeço a atenção e colaboração.

Cassiano Drabeski Oliveira

Contato pelos telefones (41) _____ ou pelo e-mail cassiano.oliveira@bb.com.br.

Questionário

1. O gestor da equipe em que trabalho demonstra contínuo interesse pelo desenvolvimento profissional de seus subordinados:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

2. Considero o processo de desenvolvimento essencial para ampliar minha capacidade de entrega:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

3. Recebo *feedback* sobre meu desempenho e orientação quanto às práticas para o meu aperfeiçoamento profissional:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

4. Sou estimulado e orientado quanto às oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos, treinamentos e certificações:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

5. O gestor da equipe em que trabalho estabelece, em conjunto com cada subordinado, planos de desenvolvimento de médio e longo prazos, e nos estimula a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

6. O gestor da equipe em que trabalho estabelece conjunto de entregas e resultados que me permitem evoluir na carreira.

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

7. O gestor da equipe em que trabalho compartilha com seus subordinados as competências que são essenciais para a empresa, bem como formas de aprimoramento:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

8. O gestor da equipe em que trabalho pactua com seus subordinados níveis entrega, de acordo com cada função e de forma avaliar e orientar o desenvolvimento de suas competências:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

9. Percebo o aumento de minha eficiência quando realizo práticas de desenvolvimento profissional:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

10. Considero que meu desenvolvimento profissional gera vantagem competitiva para a organização em que trabalho:

- discordo totalmente discordo parcialmente não concordo e nem discordo
 concordo parcialmente concordo totalmente

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS COM GESTORES DE EQUIPE.

Para responder à entrevista a seguir, considere como **processo de desenvolvimento** as práticas de **capacitação** (treinamento e aprendizagem), **carreira** (planejamento da ascensão profissional) e **desempenho** (conjunto de entregas e resultados da pessoa para a organização).

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1- Como você avalia sua atuação no processo de desenvolvimento de seus subordinados? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Se houvesse como classificar, na sua visão, qual seria o grau de importância dispensado a esse processo? Por quê?

R:

2 - Você aponta os pontos fracos e pontos fortes de seus subordinados e os orienta quanto às práticas de desenvolvimento? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Você os estimula assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de responsabilidade? Por quê? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.*

R:

3 - Na sua visão, há relação entre o processo de desenvolvimento e aumento da capacidade de entrega dos subordinados? Se sim, qual seria essa relação? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Você percebe aumento de eficiência dos subordinados que estão comprometidos com seu desenvolvimento profissional? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.*

R:

4 - Você pactua com seus subordinados um conjunto de entregas e resultados, de forma a avaliar o desempenho e recomendar práticas de desenvolvimento que potencializam essa entrega? *(Se a resposta for **sim**)* De que forma isso é feito? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* *(Caso a resposta seja **negativa**)* Na sua visão, por que isso não acontece e o que falta para que isso aconteça?

R:

5- Pela sua experiência, o desenvolvimento de pessoas é um diferencial competitivo em sua organização? *Justifique sua resposta (use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento).*

R:

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS REALIZADAS COM FUNCIONÁRIOS EM NÍVEL INICIAL DE CARREIRA.

Para responder à entrevista a seguir, considere como **processo de desenvolvimento** as práticas de **capacitação** (treinamento e aprendizagem), **carreira** (planejamento da ascensão profissional) e **desempenho** (conjunto de entregas e resultados da pessoa para a organização).

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1- Como você avalia a atuação do gestor da sua equipe de trabalho no processo de desenvolvimento de seus subordinados? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Se houvesse como classificar, na sua visão, qual seria o grau de importância dispensado a esse processo? Por quê?

R:

2 - O gestor de sua equipe de trabalho aponta seus pontos fracos e pontos fortes e lhe orienta quanto às práticas de desenvolvimento? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Você é estimulado a assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de responsabilidade? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Você acha isso importante para sua carreira, por quê?

R:

3 - Na sua visão, você acredita que há relação entre o processo de desenvolvimento e aumento da capacidade de entrega? Se sim, qual seria essa relação? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* Você percebe aumento da sua eficiência quando realiza as práticas de desenvolvimento profissional? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.*

R:

4 - O gestor de sua equipe de trabalho pactua com você um conjunto de entregas e resultados, de forma a avaliar seu desempenho e recomendar práticas de desenvolvimento que possam potencializar sua entrega? *Use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento.* (Se a

resposta for sim) De que forma isso é feito? (*Caso a resposta seja negativa*) Na sua visão, por que isso não acontece e o que falta para que isso aconteça?

R:

5- Pela sua experiência, o desenvolvimento de pessoas é um diferencial competitivo em sua organização? *Justifique sua resposta (use exemplos práticos para esclarecer seu posicionamento).*

R: