



ESTUDO DIRIGIDO PSI

Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?

PROF. ROBERTA BORRELLI

Psicologia Organizacional - Aula Baseada em Brandão & Guimarães (2001)

Tema central: Complementaridade entre competências e desempenho

Objetivos:

- Compreender os conceitos de competência e desempenho
- Diferenciar gestão de competências e gestão de desempenho
- Analisar a interdependência entre os dois modelos
- Refletir sobre críticas e implicações éticas

Contextualizando...



GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE DESEMPENHO: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?

Hugo Pena Brandão
Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).
E-mail: hugopb@tba.com.br

Tomás de Aquino Guimarães
Mestre em Administração pela FGV/EAESP, Doutor em Sociologia pela USP, Professor Adjunto e
Coordenador do Curso de Mestrado em Administração da Universidade de Brasília (UnB).
E-mail: tomas@unb.br

RESUMO

Este artigo discute até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. Os autores apresentam uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional e analisam as principais semelhanças e diferenças entre eles, sendo possível concluir que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Ao final, é proposta uma nova abordagem conceitual que procura considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão.

ABSTRACT

This article discusses in what sense competence-based management and performance-based management are independent managerial technologies or parts of the same construct. The authors present a literature review upon the concepts of these management methodologies, their characteristics and applications in the organizational field, and analyze the main similarities and differences between them. It is possible to conclude that, more than independent technologies, competence-based and performance-based management methodologies appear to be complementary and part of a wider organization management model. A new conceptual approach, leading to emphasize the interdependence relationship between these management methodologies, is proposed.

PALAVRAS-CHAVE

Competência, gestão de competências, gestão de desempenho, gestão estratégica de recursos humanos, tecnologias de gestão.

KEY WORDS

Competence, competence-based management, performance-based management, strategic human resource management, managerial technologies.

Este artigo discute até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. Apresenta uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional.

Analisa as principais semelhanças e diferenças entre eles, concluindo que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Contextualizando...

Desafio: desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.

Propostas para a obtenção de vantagem competitiva:

- gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler e Napier, 1996);
- gestão de competências (Prahalad e Hamel, 1990; Heene e Sanchez, 1997);
- acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright, Van e Bouty, 1995) e
- gestão do capital intelectual (Stewart, 1998).

ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional,

Contextualizando...

Questionamentos importantes:

- Até que ponto esses instrumentos representam tecnologias de gestão díspares?
- Não seriam terminologias diferentes utilizadas para representar um mesmo construto?
- São tecnologias apresentadas como distintas apenas em decorrência de mais um modismo da teoria organizacional?

Evolução do Conceito de Competência

1 — Idade Média

A expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica, referindo-se à faculdade de apreciar e julgar certas questões.

2 — Início do Século XX

Taylor já alertava para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta.

aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

3 — Período Contemporâneo

As organizações passaram a considerar não somente questões técnicas mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Conceitos de Competência

Conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.

Prahalad e Hamel (1990)

Repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagens permanentes.

Sparrow e Bognanno (1994)

“Assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas (...), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Zarifian (1996)

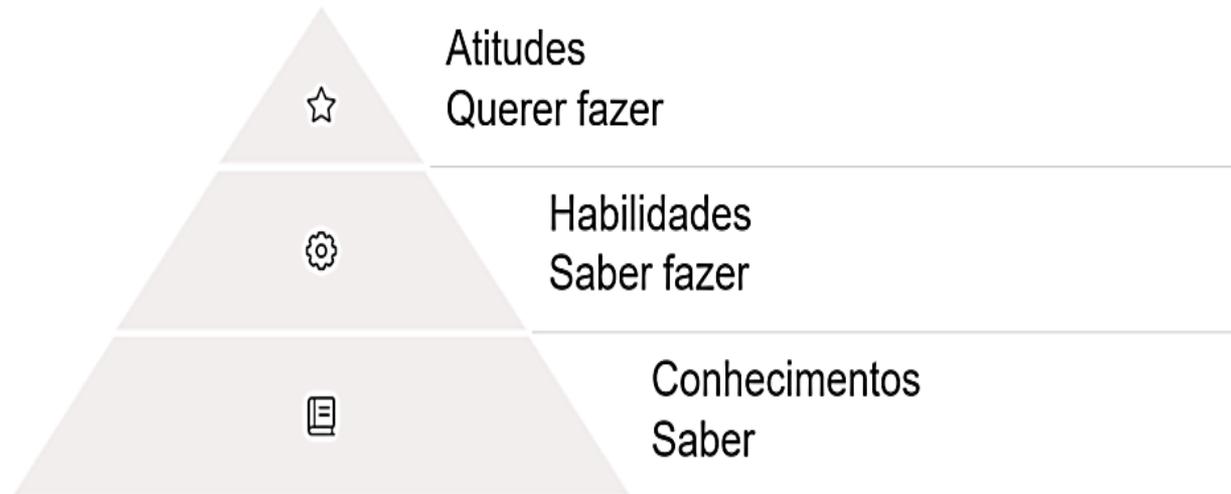
um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Ropé e Tanguy (1997)

Capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Dutra, Hipólito e Silva (1998)

Dimensões da Competência



Durand (1998) construiu um conceito de competência baseado em **três dimensões** - conhecimentos, habilidades e atitudes - englobando não só questões técnicas mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

Níveis de Aplicação da Competência

Nível Individual

Refere-se às competências humanas ou profissionais, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de determinada função ou atividade.

Nível de Equipe

Zarifian sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser atribuída tanto a um indivíduo quanto a um grupo de trabalho.

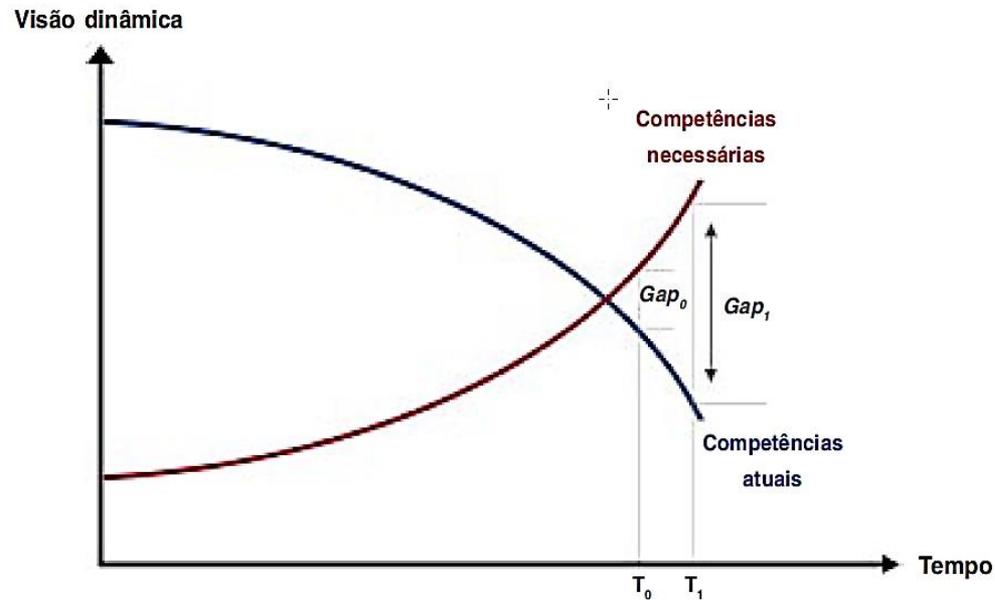
Nível Organizacional

Prahalad e Hamel tratam do conceito referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização.



Mobilização de saberes em contextos específicos (Zarifian)

Identificação do *gap* (lacuna)



Fonte: Ienega (1998) (adaptado).



Modelo sugerido por Ienega para utilização do modelo de identificação do *gap* para gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

Gestão de Competências



Identificação do Gap

Estabelecer objetivos e metas e identificar a lacuna entre competências necessárias e disponíveis.



Planejamento

Planejar ações para desenvolver ou captar as competências necessárias.



Seleção e Desenvolvimento

Implementar ações de recrutamento, seleção e treinamento.



Avaliação

Monitorar e avaliar os resultados obtidos com as ações implementadas.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional.

Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos

Gestão de Competências

- Processo de gestão de competências do tipo top-down e do tipo bottom-up.
- A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, estar alinhada com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).
- A visão orienta a formulação das políticas e diretrizes para captação e do desenvolvimento de competências.

Evolução da Gestão de Desempenho

Com o advento do taylorismo, surgiram as primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho.

Avaliação Mão única chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado

Avaliação Bilateral Evolução para modelos onde chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho, superando a avaliação unilateral.

Avaliação 360°
(Edwards e Ewen, 1996) Modelo contemporâneo que propõe a utilização de múltiplas fontes, com avaliação do empregado por clientes, pares, chefes e subordinados.

Evolução da Gestão de Desempenho

Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (Guimarães, Nader e Ramagem, 1998).

Enquanto, na perspectiva funcionalista, a avaliação é vista como um processo que visa ao desenvolvimento de recursos humanos e à melhoria da performance no trabalho (Goodale, 1992; Lucena, 1977), na perspectiva crítica, a avaliação é entendida como um mecanismo utilizado pela organização para exercer o controle psicossocial sobre os trabalhadores (Pagès et al., 1993).

Gestão de Desempenho

Surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho.

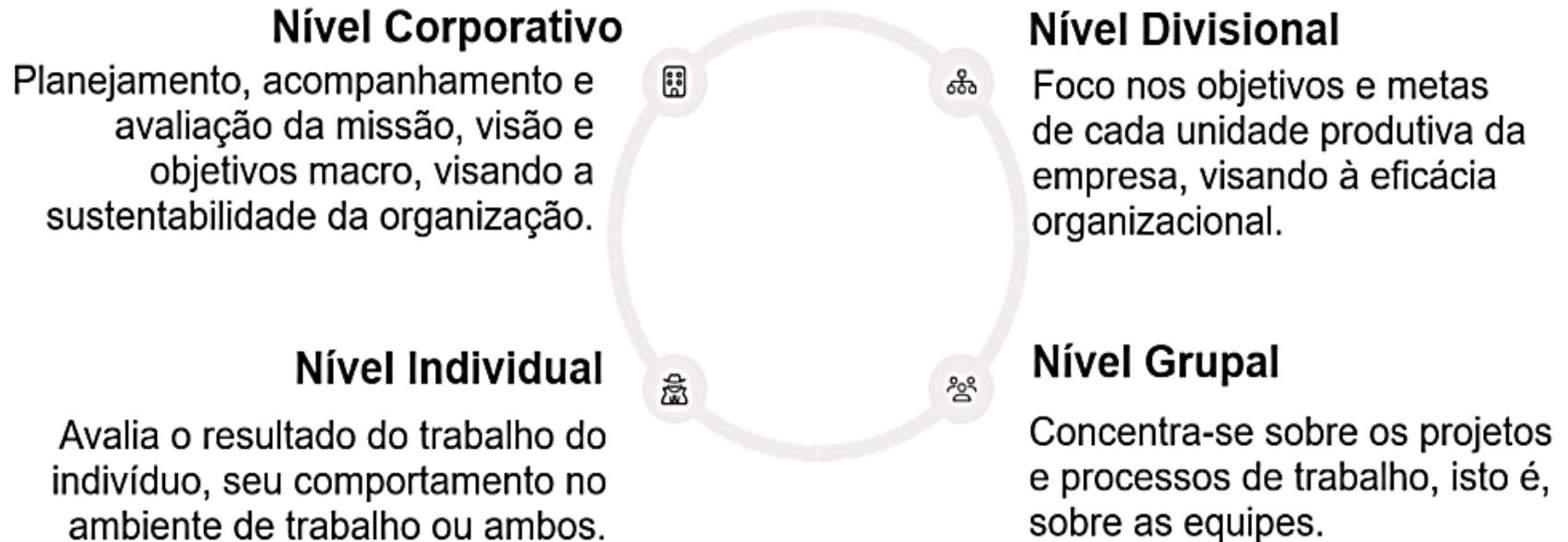
Avaliar = comparar os resultados alcançados com os esperados (planejados), de forma que apenas o trabalho previamente planejado deve ser objeto de avaliação.

Comparação entre resultado esperado e trabalho realizado)

Mecanismo de acompanhamento que permita corrigir desvios para assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado (Lucena, 1977; Aluri e Reichel, 1994).

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), sugerem que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Níveis da Gestão de Desempenho



Um sistema de gestão de desempenho mostra que, em diferentes níveis organizacionais, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação têm focos distintos, mas complementares, visando a qualidade dos produtos e serviços gerados pela organização.

Comparação entre Gestão de Competências e Gestão de Desempenho

Semelhanças

- Associam performance individual com organizacional
- Inseridas na gestão estratégica de RH
- Integram subsistemas de recursos humanos
- Consideram resultados e comportamentos
- Envolvem planejamento, acompanhamento e avaliação

Diferenças

- Foco em capacidades (competências) vs. resultados (desempenho)
- Orientação para futuro vs. passado/presente
- Abordagem potencial vs. realização efetiva

Comparação entre Gestão de Competências e Gestão de Desempenho

Ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a performance ou as competências da organização com as de seus membros.

Enquanto a gestão de competências argumenta que **a competência humana dá origem à competência organizacional**, a gestão de desempenho alega que **a performance no trabalho resulta de competências individuais e atributos organizacionais**.

Perspectiva crítica

Controle Social

- Podem contribuir para processos de objetivação e individualização do trabalho, constituindo-se em mecanismos de controle social de trabalhadores.

Manutenção de Poder

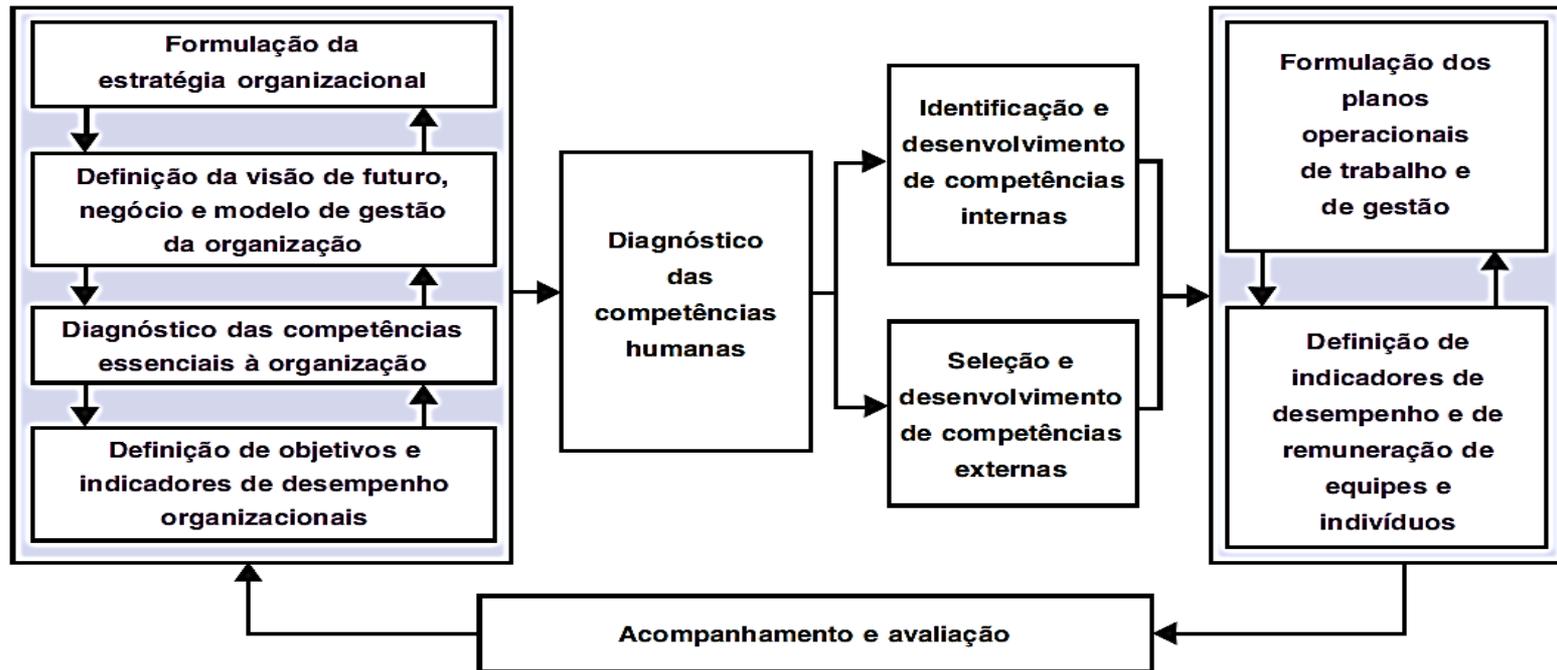
- Potencial para manutenção das estruturas de poder das organizações, sem alterar os princípios fundamentais do taylorismo e do fordismo

Efeitos Excludentes

- Risco de fortalecer a divisão da sociedade em um núcleo altamente capacitado e uma periferia desqualificada e excluída do processo produtivo.

Sob a perspectiva crítica, essas tecnologias teriam uso eminentemente patronal e, mais que instrumentos de gestão estratégica de recursos humanos, representariam apenas um exercício convencional de pragmatismo, buscando intensificar o controle social sobre o trabalhador.

Gestão de Desempenho baseada nas competências



Fonte: Guimarães et al. (2000) (adaptado).

Como instrumentos de um mesmo construto, melhor seria cunhar o termo "gestão de desempenho baseada nas competências", uma vez que este considera o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho.

“é possível inferir que o desafio das organizações está relacionado à utilização de tais instrumentos associados a práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento, dentre outras, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estimulem as pessoas não apenas a desenvolver coletivamente competências mas também a compartilhá-las. Do contrário, esses instrumentos de gestão poderiam até apresentar-se com uma roupagem moderna, mas, de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.”

Brandão e Guimarães (2001)

QUESTÕES

Com base na abordagem de Durand (1998), amplamente referenciada por Brandão e Guimarães (2001), a concepção contemporânea de competência:

- A) Reforça exclusivamente a dimensão técnica do trabalho.
- B) Restringe-se à aplicação de procedimentos operacionais padronizados.
- C) Considera competência como um constructo multidimensional que inclui conhecimento, habilidades e atitudes interdependentes.
- D) Corresponde à soma dos certificados de qualificação formal de um indivíduo.
- E) Prescinde de resultados práticos no ambiente organizacional.

Com base na abordagem de Durand (1998), amplamente referenciada por Brandão e Guimarães (2001), a concepção contemporânea de competência:

- A) Reforça exclusivamente a dimensão técnica do trabalho.
- B) Restringe-se à aplicação de procedimentos operacionais padronizados.
- C) Considera competência como um constructo multidimensional que inclui conhecimento, habilidades e atitudes interdependentes.**
- D) Corresponde à soma dos certificados de qualificação formal de um indivíduo.
- E) Prescinde de resultados práticos no ambiente organizacional.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Considera competência como um constructo multidimensional que inclui conhecimento, habilidades e atitudes interdependentes.

Durand propõe que competência é composta pelas dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), articuladas de forma interdependente e contextualizadas em ações concretas.

A gestão de competências, conforme estruturada a partir da Resource-Based Management Theory, permite:

- A) Definir metas baseadas exclusivamente no comportamento observado.
- B) Vincular diretamente competências humanas ao desempenho financeiro.
- C) Identificar, desenvolver e alinhar competências críticas às estratégias organizacionais, reconhecendo recursos raros e inimitáveis como fontes de vantagem competitiva.
- D) Utilizar competências exclusivamente como critérios para contratação.
- E) Isolar o desempenho individual das variáveis organizacionais.

A gestão de competências, conforme estruturada a partir da Resource-Based Management Theory, permite:

A) Definir metas baseadas exclusivamente no comportamento observado.

B) Vincular diretamente competências humanas ao desempenho financeiro.

C) Identificar, desenvolver e alinhar competências críticas às estratégias organizacionais, reconhecendo recursos raros e inimitáveis como fontes de vantagem competitiva.

D) Utilizar competências exclusivamente como critérios para contratação.

E) Isolar o desempenho individual das variáveis organizacionais.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Identificar, desenvolver e alinhar competências críticas às estratégias organizacionais, reconhecendo recursos raros e inimitáveis como fontes de vantagem competitiva.

Segundo o artigo, a teoria baseada em recursos sustenta que competências humanas e organizacionais são estratégicas quando difíceis de imitar e geram valor. A gestão de competências deve alinhar-se à visão e missão da organização.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), uma crítica sociológica à gestão por competências e à gestão de desempenho envolve:

- A) A ênfase excessiva em avaliações subjetivas por múltiplas fontes.
- B) A padronização dos processos de desenvolvimento humano.
- C) A substituição de metas organizacionais por indicadores pessoais.
- D) O uso dessas tecnologias como mecanismos de controle psicossocial e de reforço ao individualismo.
- E) A adoção de estratégias organizacionais flexíveis e participativas.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), uma crítica sociológica à gestão por competências e à gestão de desempenho envolve:

- A) A ênfase excessiva em avaliações subjetivas por múltiplas fontes.
- B) A padronização dos processos de desenvolvimento humano.
- C) A substituição de metas organizacionais por indicadores pessoais.
- D) O uso dessas tecnologias como mecanismos de controle psicossocial e de reforço ao individualismo.**
- E) A adoção de estratégias organizacionais flexíveis e participativas.

Justificativa da Alternativa Correta:

D) O uso dessas tecnologias como mecanismos de controle psicossocial e de reforço ao individualismo.

O artigo cita autores como Pagès, Legge e Hirata, que alertam para o risco de objetivação e individualização do trabalho, promovendo controle social sob a aparência de modernidade.

A interdependência entre gestão de competências e gestão de desempenho, segundo os autores, se fundamenta:

- A) Na aplicação paralela, porém desvinculada, de ambas as abordagens.
- B) No compartilhamento de indicadores financeiros corporativos.
- C) No uso de ambas como estratégias substitutivas para controle disciplinar.
- D) No entendimento de que o desempenho é expressão da competência e que a identificação de gaps requer avaliação de desempenho.
- E) Na capacidade de ambas gerarem satisfação no trabalho.

A interdependência entre gestão de competências e gestão de desempenho, segundo os autores, se fundamenta:

A) Na aplicação paralela, porém desvinculada, de ambas as abordagens.

B) No compartilhamento de indicadores financeiros corporativos.

C) No uso de ambas como estratégias substitutivas para controle disciplinar.

D) No entendimento de que o desempenho é expressão da competência e que a identificação de gaps requer avaliação de desempenho.

E) Na capacidade de ambas gerarem satisfação no trabalho.

Justificativa da Alternativa Correta:

D) No entendimento de que o desempenho é expressão da competência e que a identificação de gaps requer avaliação de desempenho.

O artigo sustenta que desempenho reflete competência e que identificar lacunas (gaps) em competências depende da avaliação do desempenho. Há, portanto, uma relação circular entre os dois processos.

A gestão de desempenho evoluiu, ao longo do século XX, de uma prática disciplinar para um processo que envolve:

- A) Recompensas automáticas por resultados acima da média.
- B) Exclusivamente a análise das metas departamentais.
- C) Planejamento, acompanhamento e avaliação em múltiplos níveis organizacionais.
- D) Aplicação de metas fixas e padronizadas para todos os funcionários.
- E) Controle rígido do tempo e movimento de trabalho individual.

A gestão de desempenho evoluiu, ao longo do século XX, de uma prática disciplinar para um processo que envolve:

- A) Recompensas automáticas por resultados acima da média.
- B) Exclusivamente a análise das metas departamentais.
- C) Planejamento, acompanhamento e avaliação em múltiplos níveis organizacionais.**
- D) Aplicação de metas fixas e padronizadas para todos os funcionários.
- E) Controle rígido do tempo e movimento de trabalho individual.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Planejamento, acompanhamento e avaliação em múltiplos níveis organizacionais.

Conforme o artigo, a gestão de desempenho moderna articula os níveis corporativo, divisional, grupal e individual em um ciclo contínuo de planejamento, acompanhamento e avaliação.

Para Zarifian (1996), citado no artigo, a competência deve ser compreendida como:

- A) O domínio automatizado de tarefas repetitivas.
- B) O acúmulo de certificações técnicas reconhecidas.
- C) A capacidade de lidar com situações complexas de forma reflexiva, assumindo responsabilidades.
- D) A habilidade de reproduzir com exatidão os procedimentos organizacionais.
- E) Um conjunto de regras operacionais padronizadas.

Para Zarifian (1996), citado no artigo, a competência deve ser compreendida como:

- A) O domínio automatizado de tarefas repetitivas.
- B) O acúmulo de certificações técnicas reconhecidas.
- C) A capacidade de lidar com situações complexas de forma reflexiva, assumindo responsabilidades.**
- D) A habilidade de reproduzir com exatidão os procedimentos organizacionais.
- E) Um conjunto de regras operacionais padronizadas.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) A capacidade de lidar com situações complexas de forma reflexiva, assumindo responsabilidades.

Zarifian propõe uma noção ampliada de competência, que inclui metacognição, responsabilidade e a capacidade de lidar com o inédito, indo além da execução mecânica.

Em relação ao modelo de gestão de competências, a identificação do “gap” (lacuna) organizacional pressupõe:

- A) A mensuração de indicadores de clima organizacional.
- B) A comparação entre competências individuais e as dos concorrentes.
- C) A análise da diferença entre competências disponíveis internamente e aquelas requeridas pela estratégia da organização.
- D) A observação de comportamentos informais em reuniões de equipe.
- E) A avaliação de competências baseando-se exclusivamente em autopercepção.

Em relação ao modelo de gestão de competências, a identificação do “gap” (lacuna) organizacional pressupõe:

A) A mensuração de indicadores de clima organizacional.

B) A comparação entre competências individuais e as dos concorrentes.

C) A análise da diferença entre competências disponíveis internamente e aquelas requeridas pela estratégia da organização.

D) A observação de comportamentos informais em reuniões de equipe.

E) A avaliação de competências baseando-se exclusivamente em autopercepção.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) A análise da diferença entre competências disponíveis internamente e aquelas requeridas pela estratégia da organização.

O artigo explica que o gap de competências representa a diferença entre o que a organização possui (competências atuais) e o que ela precisa para alcançar suas metas estratégicas (competências necessárias).

Uma das contribuições centrais da gestão de desempenho ao sistema organizacional, conforme o artigo, é:

- A) Substituir a avaliação de competências por indicadores de produtividade.
- B) Promover um ciclo de melhoria contínua orientado por metas e alinhado à visão da organização.
- C) Desvincular o desempenho dos objetivos estratégicos.
- D) Eliminar a necessidade de avaliação individual.
- E) Reforçar o foco exclusivo nos resultados e não nos comportamentos.

Uma das contribuições centrais da gestão de desempenho ao sistema organizacional, conforme o artigo, é:

A) Substituir a avaliação de competências por indicadores de produtividade.

B) Promover um ciclo de melhoria contínua orientado por metas e alinhado à visão da organização.

C) Desvincular o desempenho dos objetivos estratégicos.

D) Eliminar a necessidade de avaliação individual.

E) Reforçar o foco exclusivo nos resultados e não nos comportamentos.

Justificativa da Alternativa Correta:

B) Promover um ciclo de melhoria contínua orientado por metas e alinhado à visão da organização.

A gestão de desempenho permite correções de rumo, alinhando esforços com a missão e visão da organização. É um processo dinâmico e estratégico.

A figura do “profissional competente” no discurso organizacional, segundo críticas discutidas no artigo, pode:

- A) Representar um ideal que promove equidade no trabalho.
- B) Servir de critério neutro de justiça nas promoções.
- C) Estimular práticas coletivas de solidariedade organizacional.
- D) Ser usada para justificar exclusão de trabalhadores considerados "desqualificados".
- E) Reduzir conflitos hierárquicos nas relações laborais.

A figura do “profissional competente” no discurso organizacional, segundo críticas discutidas no artigo, pode:

- A) Representar um ideal que promove equidade no trabalho.
- B) Servir de critério neutro de justiça nas promoções.
- C) Estimular práticas coletivas de solidariedade organizacional.
- D) Ser usada para justificar exclusão de trabalhadores considerados "desqualificados".**
- E) Reduzir conflitos hierárquicos nas relações laborais.

Justificativa da Alternativa Correta:

D) Ser usada para justificar exclusão de trabalhadores considerados "desqualificados".

O artigo aponta que a ênfase excessiva na competência individual pode levar à marginalização de quem não se enquadra no padrão exigido, reforçando uma “periferia desqualificada”.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), tanto a gestão de desempenho quanto a de competências:

- A) São práticas completamente autônomas e não relacionadas.
- B) Devem ser aplicadas isoladamente para maximizar resultados.
- C) Se complementam e devem estar articuladas à estratégia organizacional.
- D) Substituem a necessidade de políticas de recursos humanos.
- E) São voltadas unicamente ao nível operacional da empresa.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), tanto a gestão de desempenho quanto a de competências:

- A) São práticas completamente autônomas e não relacionadas.
- B) Devem ser aplicadas isoladamente para maximizar resultados.
- C) Se complementam e devem estar articuladas à estratégia organizacional.**
- D) Substituem a necessidade de políticas de recursos humanos.
- E) São voltadas unicamente ao nível operacional da empresa.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Se complementam e devem estar articuladas à estratégia organizacional.

Os autores afirmam que as duas tecnologias são interdependentes e se complementam no modelo de gestão estratégica de RH, com impacto do nível corporativo ao individual.

Considerando a evolução das práticas avaliativas, o modelo 360° proposto por Edwards e Ewen (1996), citado no artigo, representa:

- A) A centralização da avaliação no gestor direto.
- B) A exclusão do feedback de subordinados.
- C) Uma abordagem unidimensional focada em metas operacionais.
- D) Uma sistemática de avaliação baseada em múltiplas fontes, promovendo visão ampla do desempenho.
- E) Um retorno ao modelo taylorista de avaliação do mérito.

Considerando a evolução das práticas avaliativas, o modelo 360° proposto por Edwards e Ewen (1996), citado no artigo, representa:

- A) A centralização da avaliação no gestor direto.
- B) A exclusão do feedback de subordinados.
- C) Uma abordagem unidimensional focada em metas operacionais.
- D) Uma sistemática de avaliação baseada em múltiplas fontes, promovendo visão ampla do desempenho.**
- E) Um retorno ao modelo taylorista de avaliação do mérito.

Justificativa da Alternativa Correta:

D) Uma sistemática de avaliação baseada em múltiplas fontes, promovendo visão ampla do desempenho.

O modelo 360° amplia a avaliação ao incluir pares, subordinados, chefes e até clientes, permitindo uma visão mais rica do desempenho individual.

A perspectiva crítica da gestão por desempenho e competências sugere que essas práticas:

- A) Garantem maior flexibilidade e horizontalidade no trabalho.
- B) Ampliam o controle social ao traduzirem comportamentos em indicadores mensuráveis e isolados.
- C) Reduzem o individualismo e reforçam o trabalho em equipe.
- D) São neutras e livres de implicações ideológicas.
- E) Eliminaram práticas tayloristas e fordistas no ambiente moderno.

A perspectiva crítica da gestão por desempenho e competências sugere que essas práticas:

- A) Garantem maior flexibilidade e horizontalidade no trabalho.
- B) Ampliam o controle social ao traduzirem comportamentos em indicadores mensuráveis e isolados.**
- C) Reduzem o individualismo e reforçam o trabalho em equipe.
- D) São neutras e livres de implicações ideológicas.
- E) Eliminaram práticas tayloristas e fordistas no ambiente moderno.

Justificativa da Alternativa Correta:

B) Ampliam o controle social ao traduzirem comportamentos em indicadores mensuráveis e isolados.

Os autores mencionam que essas práticas podem reforçar processos de objetivação e individualização, traduzindo desempenho em métricas que intensificam o controle sobre os indivíduos.

A formulação da estratégia organizacional, conforme o modelo de gestão de desempenho baseada em competências, implica:

A) Estabelecer metas operacionais isoladas de qualquer diagnóstico prévio.

B) Avaliar as competências externas antes de planejar internamente.

C) Diagnosticar competências humanas e organizacionais essenciais, orientando planos de ação.

D) Implementar processos sem considerar o contexto cultural da organização.

E) Centralizar as decisões na diretoria, sem envolvimento dos demais níveis.

A formulação da estratégia organizacional, conforme o modelo de gestão de desempenho baseada em competências, implica:

A) Estabelecer metas operacionais isoladas de qualquer diagnóstico prévio.

B) Avaliar as competências externas antes de planejar internamente.

C) Diagnosticar competências humanas e organizacionais essenciais, orientando planos de ação.

D) Implementar processos sem considerar o contexto cultural da organização.

E) Centralizar as decisões na diretoria, sem envolvimento dos demais níveis.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Diagnosticar competências humanas e organizacionais essenciais, orientando planos de ação.

A estratégia é formulada com base no diagnóstico das competências essenciais, articulando os diversos níveis e orientando os planos operacionais.

O conceito de competência organizacional, segundo Prahalad e Hamel, refere-se a:

- A) Competências técnicas individuais dos líderes.
- B) Conhecimentos, habilidades e atitudes com foco exclusivamente em cargos administrativos.
- C) Capacidades centrais que geram valor competitivo, são percebidas pelos clientes e difíceis de imitar.
- D) Habilidades emocionais coletivas dos colaboradores.
- E) Características da cultura nacional que influenciam o desempenho.

O conceito de competência organizacional, segundo Prahalad e Hamel, refere-se a:

- A) Competências técnicas individuais dos líderes.
- B) Conhecimentos, habilidades e atitudes com foco exclusivamente em cargos administrativos.
- C) Capacidades centrais que geram valor competitivo, são percebidas pelos clientes e difíceis de imitar.**
- D) Habilidades emocionais coletivas dos colaboradores.
- E) Características da cultura nacional que influenciam o desempenho.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) Capacidades centrais que geram valor competitivo, são percebidas pelos clientes e difíceis de imitar.

Prahalad e Hamel definem competência organizacional como um conjunto de atributos que diferenciam a empresa e geram valor estratégico.

O modelo proposto por Guimarães et al. (2000) de gestão de desempenho baseada em competências:

- A) Prioriza a avaliação técnica de atividades operacionais.
- B) Articula planejamento estratégico com diagnóstico de competências e avaliação em diferentes níveis.
- C) Limita-se à avaliação individual anual dos funcionários.
- D) Elimina a necessidade de indicadores de desempenho.
- E) Centraliza a responsabilidade em consultorias externas.

O modelo proposto por Guimarães et al. (2000) de gestão de desempenho baseada em competências:

A) Prioriza a avaliação técnica de atividades operacionais.

B) Articula planejamento estratégico com diagnóstico de competências e avaliação em diferentes níveis.

C) Limita-se à avaliação individual anual dos funcionários.

D) Elimina a necessidade de indicadores de desempenho.

E) Centraliza a responsabilidade em consultorias externas.

Justificativa da Alternativa Correta:

B) Articula planejamento estratégico com diagnóstico de competências e avaliação em diferentes níveis.

O modelo é sistêmico, conectando estratégia organizacional, diagnóstico de competências e avaliação de desempenho em todos os níveis.

A noção de competência como elemento socialmente reconhecido e contextualizado no trabalho remete:

- A) À avaliação tradicional baseada em tarefas estáticas.
- B) Ao conceito jurídico medieval de competência.
- C) À definição de competências como disposições fixas da personalidade.
- D) À ideia de competências como saberes mobilizáveis conforme o contexto.
- E) À imposição de regras organizacionais sobre os sujeitos.

A noção de competência como elemento socialmente reconhecido e contextualizado no trabalho remete:

A) À avaliação tradicional baseada em tarefas estáticas.

B) Ao conceito jurídico medieval de competência.

C) À definição de competências como disposições fixas da personalidade.

D) À ideia de competências como saberes mobilizáveis conforme o contexto.

E) À imposição de regras organizacionais sobre os sujeitos.

Justificativa da Alternativa Correta:

D) À ideia de competências como saberes mobilizáveis conforme o contexto.

O artigo destaca que competência é reconhecida socialmente e mobilizada conforme as exigências contextuais do trabalho.

A proposta de integração entre gestão de competências e desempenho implica que:

A) Ambas as abordagens devem funcionar isoladamente para evitar interferência nos resultados.

B) A gestão de desempenho é superior conceitualmente à de competências.

C) O desempenho é resultado da mobilização de competências alinhadas aos objetivos estratégicos.

D) Competência é apenas uma variável descritiva e não deve ser avaliada.

E) Os indicadores devem ser definidos de forma espontânea por cada setor.

A proposta de integração entre gestão de competências e desempenho implica que:

A) Ambas as abordagens devem funcionar isoladamente para evitar interferência nos resultados.

B) A gestão de desempenho é superior conceitualmente à de competências.

C) O desempenho é resultado da mobilização de competências alinhadas aos objetivos estratégicos.

D) Competência é apenas uma variável descritiva e não deve ser avaliada.

E) Os indicadores devem ser definidos de forma espontânea por cada setor.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) O desempenho é resultado da mobilização de competências alinhadas aos objetivos estratégicos.

O desempenho reflete a competência mobilizada e, por isso, gestão de competências e desempenho devem ser integradas conforme os objetivos da organização.

Um dos riscos apontados no artigo sobre o uso instrumental da competência nas empresas é:

- A) A eliminação de processos seletivos internos.
- B) A substituição dos treinamentos presenciais por plataformas digitais.
- C) A transformação da competência em critério excludente no processo de empregabilidade.
- D) O incentivo à mobilidade funcional entre departamentos.
- E) A intensificação de práticas de coaching coletivo.

Um dos riscos apontados no artigo sobre o uso instrumental da competência nas empresas é:

A) A eliminação de processos seletivos internos.

B) A substituição dos treinamentos presenciais por plataformas digitais.

C) A transformação da competência em critério excludente no processo de empregabilidade.

D) O incentivo à mobilidade funcional entre departamentos.

E) A intensificação de práticas de coaching coletivo.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) A transformação da competência em critério excludente no processo de empregabilidade.

Os autores alertam para o risco de transformar competência em um fator de exclusão, especialmente no contexto de empregabilidade e fragmentação do trabalho.

O conceito de “empresa qualificante”, segundo Zarifian (1999), citado por Brandão e Guimarães, propõe:

- A) A empresa como espaço de aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências.
- B) A qualificação dos processos produtivos pela automação.
- C) A redução do número de funções em nome da eficiência.
- D) A terceirização das ações de desenvolvimento humano.
- E) O estímulo ao individualismo meritocrático.

O conceito de “empresa qualificante”, segundo Zarifian (1999), citado por Brandão e Guimarães, propõe:

A) A empresa como espaço de aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências.

B) A qualificação dos processos produtivos pela automação.

C) A redução do número de funções em nome da eficiência.

D) A terceirização das ações de desenvolvimento humano.

E) O estímulo ao individualismo meritocrático.

Justificativa da Alternativa Correta:

A) A empresa como espaço de aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências.

A empresa qualificante promove crescimento coletivo, desenvolvimento de competências e aprendizagem organizacional.

De acordo com a análise do artigo, pode-se afirmar que a real inovação na gestão por competências e desempenho ocorre quando:

- A) Os instrumentos são usados como técnicas de controle psicossocial.
- B) São implementados independentemente de sua articulação com a estratégia.
- C) A gestão é pautada por desenvolvimento humano amplo, promovendo autonomia e aprendizagem.
- D) Os resultados obtidos são convertidos em metas punitivas.
- E) A avaliação é reduzida a escalas padronizadas de comportamento.

De acordo com a análise do artigo, pode-se afirmar que a real inovação na gestão por competências e desempenho ocorre quando:

A) Os instrumentos são usados como técnicas de controle psicossocial.

B) São implementados independentemente de sua articulação com a estratégia.

C) A gestão é pautada por desenvolvimento humano amplo, promovendo autonomia e aprendizagem.

D) Os resultados obtidos são convertidos em metas punitivas.

E) A avaliação é reduzida a escalas padronizadas de comportamento.

Justificativa da Alternativa Correta:

C) A gestão é pautada por desenvolvimento humano amplo, promovendo autonomia e aprendizagem.

A verdadeira inovação ocorre quando essas práticas se voltam ao crescimento das pessoas, além do desempenho, contribuindo para o valor econômico e social.



ESTUDO DIRIGIDO PSI