

Capacitação de Gerentes para a Avaliação do Desempenho e para a Reunião de *Feedback* Visando a Melhoria de um Sistema de Gestão do Desempenho em uma Empresa Estatal de Geração de Energia Elétrica.

Rafael Capaverde Bulla

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em Psicologia Organizacional – sob orientação do Prof. Msc. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, Julho de 2015

## SUMÁRIO

	Pág.
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Capítulo I	
Introdução .....	5
1.1 RH Estratégico.....	5
1.2 Gestão por Competências.....	7
1.3 Gestão do Desempenho.....	11
Capítulo II	
Método .....	21
Capítulo III	
Resultados e Discussão.....	27
Capítulo IV	
Conclusões.....	42
Referências Bibliográficas.....	46
Anexo .....	49

## Resumo

Este trabalho apresenta a análise dos resultados de uma capacitação para gestores realizada em uma empresa estatal de geração de energia elétrica, que vem enfrentando dificuldades na implantação de um Sistema de Gestão do Desempenho. Para isto, busca fundamentação em teorias a respeito de Atuação Estratégica da área de Recursos Humanos, bem como em Gestão por Competências e Gestão do Desempenho. São avaliadas as vantagens obtidas pelas organizações através da utilização destas práticas, além das dificuldades mais comuns em relação à implantação das mesmas. Também são analisadas as dificuldades apresentadas na empresa em questão quanto à implantação de um processo de Gestão do Desempenho, sendo que algumas delas dizem respeito à resistência por parte dos próprios gestores e colaboradores, dentre outros aspectos culturais existentes na organização. Após a realização da capacitação, os gestores avaliaram o impacto desta, tanto na prática do processo de Gestão do Desempenho quanto na reunião de *feedback* formal, que foi realizada com seus colaboradores ao final do ciclo de Gestão do Desempenho. Complementando a avaliação da capacitação oferecida, foram identificadas as dificuldades dos gestores para a realização da gestão do desempenho e da reunião de *feedback* que persistiram mesmo após sua participação na capacitação, propondo-se ações para mitigar as dificuldades remanescentes. Os gestores ainda deixaram sugestões para serem incluídas nas próximas capacitações a serem realizadas e a viabilidade de aplicação das mesmas foi avaliada.

Palavras chave: Capacitação para Gestores, RH estratégico, Gestão por Competências, Gestão do Desempenho.

## Abstract

This paper is a quality research that presents the analysis of the results obtained in a training process for managers, developed in a power generation company that have presented many problems in its Performance Management System implementation.

The work begins with a conceptual review of human resource management (HRM) theoretical approaches, like competence-based management and performance-based management. The advantages obtained to the organization by using these practices are evaluated as well as the most common difficulties facing on this deployment. Some of the difficulties presented on this company relate to resistance from own managers and employees about the deployment of a Performance Management System, among other cultural aspects existing on the organization. After a few months, the trained managers assessed the training offered and its results about the Performance Management process and about their feedback meeting, which was held with employees at the end of the Performance Management cycle. The evaluation of the training sought to identify the of manager's difficulties to conduct performance management and feedback meeting that persisted even after the training, proposing actions for the remaining difficulties. Managers even brought their own suggestions for the next issue of training and the feasibility of its application was evaluated.

**Key words:** training process for managers, strategic human resource management, competence-based management, performance-based management.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 RH estratégico

No competitivo mercado atual, a capacidade da organização de se reinventar e reagir rapidamente frente aos novos desafios que surgem diariamente é essencial para alcançar a vantagem competitiva. Para isso, é necessário que a área de Recursos Humanos atue estrategicamente em nível organizacional, alinhando as estratégias e práticas de gestão de pessoas às necessidades específicas da organização. Mascarenhas (2008) coloca que, antes do surgimento da gestão estratégica de pessoas, houve um momento em que as práticas de gestão de pessoas estavam se tornando cada vez mais complexas e variadas, embora não existisse uma relação direta das mesmas com as necessidades estratégicas das organizações. Porém, segundo o autor, a abordagem contingencial trouxe uma inovação conceitual, formulada em virtude da necessidade das organizações de contarem com Recursos Humanos adequados à implantação das estratégias corporativas planejadas pela sua alta gestão. Uma vez preenchida esta lacuna, iniciou-se um movimento que desencadeou uma mudança de perspectiva e culminou no entendimento de que a formulação da estratégia como uma “via de mão dupla” proporcionaria, entre outras coisas, uma possibilidade muito maior de controlar questões altamente complexas no que se refere ao ambiente interno da organização, como o clima e a cultura organizacional, abrindo o caminho para que os resultados esperados pela alta gestão fossem atingidos. Surge, então, uma atuação mais estratégica do RH, o RH estratégico, a partir da necessidade de se colocar em prática o Planejamento Estratégico das organizações.

Vasconcelos (in Mascarenhas, 2008) coloca que a abordagem contingencial busca aprofundar o conhecimento acerca das interações entre a estrutura organizacional e as condições ambientais a que está submetida, além de outros fatores. Mascarenhas (2008) afirma que, dentro da abordagem contingencial, existem três dimensões diferentes - e ao mesmo tempo complementares – resultando em três maneiras diversas de se interpretar a forma como organização interage com o seu meio. A primeira delas considera que existe uma interdependência mútua entre ambos, numa relação de constante interação; a segunda sustenta que as organizações devem se adequar às condições impostas pelo seu ambiente; já a terceira, entende a organização como um

conjunto de sistemas em constante interação que devem ser gerenciados de forma interdependente. Um destes subsistemas mais importantes seria o de Recursos Humanos, que deve atuar também de forma estratégica, ou seja, alinhado às estratégias da organização.

A evolução da abordagem contingencial e a sua aplicação na prática corporativa levou ao desenvolvimento de parâmetros para determinar quais estruturas e processos seriam mais adequados para cada organização, levando em consideração as estratégias da alta gestão e as características do ambiente no qual ela está inserida. Quanto a estes aspectos, Ulrich (2000) salienta que a organização precisa contar com a competência e a capacidade de aprendizagem dos seus colaboradores para que consiga transformar sua estratégia em ação de forma ágil e eficiente. Isto só é possível na medida em que o RH se torne um parceiro tanto na elaboração quanto na execução da estratégia da organização. O autor ressalta que, apesar da responsabilidade da formulação da estratégia ser dos executivos da alta gestão, é essencial que os executivos de RH estimulem e liderem as discussões sobre o modo como a empresa deveria ser organizada para desenvolver sua estratégia. Para Ulrich (2000), o RH deve ser o responsável pela definição da estrutura organizacional, uma vez que identifique o modelo de fazer negócios utilizado pela empresa.

Mascarenhas (2008) conceitua *alinhamento externo* e *alinhamento interno*, no que diz respeito ao alinhamento estratégico da gestão de pessoas. O *alinhamento externo* se refere à adaptação ou construção de um modelo de gestão de pessoas adequado às contingências ambientais, que, por sua vez, determinam a elaboração das estratégias organizacionais. Já o *alinhamento interno* ocorre quando há uma definição clara quanto à estratégia de gestão de pessoas, que se evidencia através de políticas e processos de RH consistentes e que mantenham uma coerência interna a ponto de se complementarem e se articularem eficientemente.

A atuação estratégica do RH traz vários benefícios para a organização. Uma vez que a área oriente seus processos e subsistemas à luz da estratégia da organização, a obtenção dos resultados almejados no planejamento estratégico estará muito mais próxima. Quando a execução da estratégia começa desde o recrutamento e seleção dos colaboradores e chega ao desenvolvimento gerencial e à governança corporativa, passando pelo mapeamento e revisão dos processos, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, gestão do conhecimento e de talentos, e alcançando todos os outros

subsistemas, a área de Recursos Humanos terá uma possibilidade muito maior de agregar valor à organização. A importância de todos os subsistemas acima citados é inquestionável quando se trata de atuação estratégica de RH, que se materializa através da Gestão por Competências. Uma vez que ela esteja consolidada na organização, a área de Recursos Humanos estará apta a influenciar mais diretamente o desempenho dos colaboradores: oferecendo ferramentas para a definição das competências, alinhadas com a estratégia da organização; definindo indicadores e padrões de mensuração de resultados e de Avaliação do Desempenho; colocando em prática uma Gestão do Desempenho que permita, ao mesmo tempo, motivar os colaboradores e realizar as correções de rumo quando necessário, utilizando-se, por exemplo, de ações de treinamento e desenvolvimento. Enfim, uma vez que a Gestão por Competências consiga nortear a atuação dos colaboradores e dos próprios gestores no processo como um todo, a atuação estratégica do RH começa a ser efetivamente implantada na organização.

## 1.2 Gestão por Competências

Dutra (2001) coloca que a organização e seus colaboradores estão num contínuo processo de troca no que se refere a competências organizacionais e individuais, influenciando-se mutuamente. As pessoas colocam em prática, com o seu trabalho, o patrimônio de conhecimentos que a organização lhes transferiu. Por outro lado, ao transferir para as pessoas seu patrimônio de conhecimentos, a organização possibilitou que elas desenvolvessem suas capacidades individuais. A partir disso, as pessoas lançam mão da sua contrapartida para a organização, colocando em prática as competências organizacionais e adequando-as ao seu contexto. Desta forma, quando os colaboradores conseguem agregar valor ao seu trabalho, contribuem para o patrimônio de conhecimentos da organização e ajudam a manter sua vantagem competitiva por um período maior.

Dutra (2001) comenta o conceito de competência tradicionalmente utilizado, que se baseia fundamentalmente no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos. O autor sustenta que lidar apenas com estes fatores para avaliar a contribuição dos indivíduos para organização pode não ser suficiente, e propõe a discussão acerca do conceito de *entrega*. Na prática isto se torna uma vantagem da

gestão por competências em relação ao sistema tradicional, que, estabelecido com base no conceito de cargos, privilegia apenas as tarefas que as pessoas executam.

No que se refere ao conceito de competências, Leme (2006) faz a sua contribuição classificando-as em Competências Técnicas e Competências Comportamentais. Ele cita ainda os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes como sendo os pilares das competências. O autor classifica os Conhecimentos e as Habilidades como expressões das Competências Técnicas, e coloca as Atitudes como sendo expressões das Competências Comportamentais. O Conhecimento é definido por ele como o saber, que pode ser aprendido nas universidades, livros ou mesmo nas experiências de trabalho e de vida. Porém, o fato do indivíduo possuir este conhecimento não garante que irá utilizá-lo para realizar o seu trabalho. A Habilidade é conceituada como o fato do indivíduo saber como fazer, isto é, quando o mesmo possui aptidão para utilizar e aplicar seus Conhecimentos para a realização das suas tarefas. Já a Atitude se refere ao fato do indivíduo querer fazer ou realizar alguma tarefa, levando o indivíduo a exercitar sua Habilidade referente a algum Conhecimento. Parry (in Leme, 2006) complementa o conceito de Competências definindo o mesmo como um conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes inter-relacionadas, que se expressam de forma significativa nas atividades de um determinado indivíduo e evidenciam o seu desempenho. Isto permite uma mensuração deste desempenho através de padrões estabelecidos, e possibilita que o mesmo possa ser melhorado através de ações de Treinamento e Desenvolvimento.

Quanto às dificuldades que ocorrem na institucionalização da Gestão por Competências, Bitencourt e Appel (in Rodrigues, Vieira & Da Costa, 2010) colocam o despreparo e a falta de compreensão do significado de “modelo” de Gestão de Competências, por parte de gestores e empregados, como um dos fatores que impactam negativamente no sucesso da implantação do mesmo nas organizações. Além disso, a falta de continuidade nos planos de desenvolvimento traçados para os colaboradores e equipes, tornam-se o fator mais problemático da fase final de implementação da Gestão por Competências, uma vez que dela depende todo o escopo do programa.

Bitencourt e Appel (in Rodrigues *et al.*, 2010) colocam ainda a necessidade de articulação e alinhamento entre a Gestão por Competências e a estratégia empresarial para que o modelo seja consistente e tenha sentido em ser adotado, sendo que cada empresa deve adequar o modelo à sua realidade e necessidades. Embora seja

recomendável a implantação do modelo de forma unificada, abrangendo as áreas gerencial e operacional, o mesmo acaba sendo mais adequado à área gerencial, uma vez que o desenvolvimento de competências agrega mais valor à organização nesta esfera.

Em relação a indicadores, Bitencourt e Appel (in Rodrigues *et al.*, 2010) ressaltam que não existe uma fórmula que consiga vincular diretamente a Gestão por Competências aos resultados e processos da organização. Eles salientam que, ao se fazer este tipo de vinculação, corre-se o risco de desvirtuar o referido “modelo”, tornando-o um mecanismo apenas de controle e avaliação, embora o mesmo tenha sido concebido originalmente para o desenvolvimento de pessoas.

Outros autores, como Bitencourt e Barbosa (in Bitencourt & Appel 2010) referem que um aspecto de suma importância para o desenvolvimento de competências está na aquisição de conhecimento (saber) em ações de trabalho (saber agir). Desta forma, o desenvolvimento de competências agrega valor não só às atividades, mas à organização em si. Destacam que o conhecimento só trará benefícios à organização se for incorporado às atitudes, manifestando-se através de ações e práticas de trabalho. Sustentam ainda que, devido a uma grande interação existente entre os elementos saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades) e saber agir (atitudes), acaba ocorrendo, inúmeras vezes, uma confusão de conceitos. Porém, na prática, estes elementos trabalham em conjunto, possibilitando a análise da sua manifestação em diferentes dimensões, tais como a individual, a dos grupos e a organizacional. Uma forma de descrever esta interação, segundo os mesmos autores, seria através da visão compartilhada de competências, o que sugere a existência um trabalho unificado onde as competências se desenvolvem a partir da interação das pessoas no ambiente de trabalho.

Para conceituar a questão estratégica e corporativa das competências, Ruas (2005) analisa a forma de utilização das mesmas em três dimensões: a organizacional, a funcional e a individual. Quanto às competências organizacionais, sustenta que estão relacionadas com a visão, missão e intenção estratégica da organização, evidenciando a forma com que a mesma irá se posicionar quanto à sua estratégia competitiva. Se por um lado, a abordagem contingencial sustenta que a organização deve se adequar às condições impostas pelo seu ambiente, autores como Prahalad e Hamel (in Ruas 2005) entendem que a elaboração da estratégia competitiva deve passar pela análise das capacidades dinâmicas internas da organização, podendo ser esta análise determinante

para a definição de uma ação estratégica externa. Surgiu assim o conceito de *core competence*, entendido como o conjunto de habilidades e tecnologias que resultam em um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Para que isto se concretize, é necessário que estas condições ocorram simultaneamente: que o referido conjunto de habilidades e tecnologias possa contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços da organização, que permita acesso a uma ampla gama de mercados, negócios e produtos e que seja de difícil imitação por parte da concorrência.

Ruas (2005) admite ser muito difícil observar uma empresa que apresente uma *core competence* tão claramente. Porém, ressalta que o conceito de competência organizacional fica mais evidente quando se considera a realidade das empresas do mercado atual. Para ser identificada como tal, esta competência precisa se fazer presente em todas as áreas da organização e contribuir significativamente para a sobrevivência ou diferenciação da empresa no mercado.

Já as competências funcionais, que, conforme Ruas (2005) estão numa dimensão intermediária, apresentam-se como um desdobramento das competências organizacionais nos espaços intermediários dos macroprocessos, e, ainda que sejam consideradas competências coletivas, englobam também as competências individuais. Por outro lado, muitas vezes as próprias competências funcionais acabam se desenvolvendo e se tornando competências organizacionais essenciais.

As competências individuais são conceituadas por Ruas (2005) como sendo, dentro das dimensões citadas, a mais conhecida no ambiente empresarial atual. Embora seu conceito seja bastante heterogêneo, as competências individuais basicamente buscam a contextualização e a caracterização do trabalho em nível individual. O autor destaca a escola francesa no que diz respeito a contribuições ao conceito de competência individual, que define a mesma como a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. O autor ainda contextualiza a competência gerencial como uma parte importante das competências individuais. A competência gerencial se evidencia quando o gerente consegue mobilizar os conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais da equipe com o objetivo de realizar alguma tarefa ou assumir uma responsabilidade numa situação específica.

Para que o RH consiga atuar estrategicamente, sendo parceiro da alta gestão na formulação e implantação da estratégia organizacional, é fundamental que os processos de gestão de pessoas como Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Desempenho, Gestão do Conhecimento, Gestão de Talentos e Remuneração, entre outros, tenham por base a Gestão por Competências. Porém, dentre todos estes processos, a Gestão do Desempenho, é o que possibilita que a organização atue diretamente no alinhamento dos seus colaboradores aos seus objetivos estratégicos, influenciando nos resultados obtidos pelos colaboradores. Através da Gestão do Desempenho, é possível estruturar o gerenciamento de vários aspectos, tais como motivação, otimização da utilização de recursos e realização de correções de rumo necessárias, bem como o estabelecimento de metas adequadas às necessidades da organização e o acompanhamento dos resultados referentes a elas. Um processo de Gestão do Desempenho bem conduzido facilita também o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, podendo influenciar inclusive nos rumos da gestão de conhecimento e de talentos na organização, na busca de uma maior eficiência operacional e gerencial.

### 1.3 Gestão do Desempenho

Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009) propõem uma definição quanto à Gestão do Desempenho, sustentando que esta é a forma pela qual a organização administra o seu desempenho, tanto no âmbito organizacional quanto individual, para conseguir os resultados almejados como empresa. Por outro lado, o Sistema de Mensuração de Desempenho se apresenta como uma série de ferramentas, instrumentos e técnicas, operacionalizados de maneira alinhada à estratégia do negócio (alinhamento externo) e aos produtos e serviços da área de Recursos Humanos da organização (alinhamento interno), sendo concebidos e utilizados de forma customizada às características de cada organização. No processo de Gestão do Desempenho, um momento importante é o da Avaliação do Desempenho, que se utiliza de ferramentas e técnicas que são elaboradas como objetivo de mensurar e analisar a performance dos colaboradores que atuam na organização. Esta avaliação pode ocorrer tanto de forma individual como coletiva, servindo como base para a tomada de decisão por parte da

empresa e colaborando com a mensuração do desempenho organizacional como um todo.

Quanto à Gestão do Desempenho, Mascarenhas (2008) coloca que, no que se refere à esfera individual, ela permite aos gerentes alinhar o comportamento dos seus colaboradores às expectativas da organização. Este alinhamento é viabilizado pela formalização de práticas e metodologias sistematizadas e articuladas, que facilitam o direcionamento das atividades e processos de gestão de pessoas. Já no nível divisional, a Gestão do Desempenho é articulada através de uma série de técnicas para avaliação dos objetivos e metas coletivos de uma determinada área, permitindo ao gestor analisar e propor soluções para os desvios que poderiam ocorrer.

Já Lucena (in Mascarenhas, 2008), descreve as quatro principais fases do processo de Gestão do Desempenho como: Negociação do Desempenho, Análise da Capacitação Profissional, Acompanhamento do Desempenho e Avaliação do Desempenho. Na Negociação do Desempenho, o gestor deve especificar as atribuições e responsabilidades dos colaboradores, alinhadas aos objetivos da área e às estratégias da organização. Também devem ser definidas as metas e indicadores que serão utilizados para a mensuração da performance; na Análise da Capacitação Profissional, o gestor avalia a qualificação dos colaboradores para realizar as suas tarefas e elabora planos de capacitação individuais ou coletivos para que eles consigam atingir os resultados esperados; a fase de Acompanhamento do Desempenho ocorre durante a realização do trabalho, e, a partir de reuniões frequentes, o gerente avalia a qualidade do trabalho realizado, o atingimento de metas e o cumprimento de objetivos traçados anteriormente. Além disso, o processo de qualificação dos colaboradores também é acompanhado, bem como a aplicação dos conhecimentos e habilidades adquiridos nesta etapa de qualificação. Por fim, na Avaliação do Desempenho, são consolidadas as informações obtidas nas etapas anteriores, para que possa ser realizada avaliação do atingimento de metas e objetivos traçados no início do ciclo. A partir disso, o gerente normalmente preenche um formulário com todos os dados necessários e envia à área de RH, que o utilizará como base para planejar diversas atividades e processos, bem como para definir critérios para a gestão de pessoas, de acordo com a realidade de cada empresa.

Entretanto, para que este processo de Gestão do Desempenho se complemente, é necessário que a área de Recursos Humanos e a alta gestão de organização realizem uma avaliação dos resultados globais de todo o processo. Fetzner, Oltramari e Olea

(2010) ressaltam que esta avaliação busca identificar os *gaps* existentes entre as competências necessárias para colocar em prática a estratégia organizacional e as competências que estão contempladas pelo seu quadro de colaboradores. A partir deste diagnóstico, o planejamento das ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira, por exemplo, tem o seu sucesso potencializado. Uma vez realizada a comparação entre os resultados esperados e os alcançados, é elaborada uma análise que retroalimenta o processo de Gestão do Desempenho, servindo de fundamento para o design dos processos de trabalho em todas as áreas, desde as que mostraram deficiências até as que mereçam atenção quanto ao seu reconhecimento e remuneração.

Os autores Bitencourt e Barbosa (in Bitencourt e cols., 2010) observam que a discussão acerca de competências e da sua utilização como modelo de Gestão do Desempenho vem crescendo recentemente tanto no meio acadêmico quanto empresarial, apesar do tema não se tratar de uma novidade. Nesta discussão, muitas opiniões apontam para o fato de que o treinamento tradicional não contempla mais as necessidades de formação de pessoas e nem corresponde às expectativas das empresas no que se refere a habilidades e atitudes mais adequadas à realidade organizacional e a do próprio mercado. Porém, uma vez que o levantamento de necessidades de treinamento, além do planejamento, execução e avaliação de resultados do mesmo tenha por base a Gestão por Competências, as expectativas das empresas quanto aos seus resultados estarão muito mais próximas de serem satisfeitas.

Apesar de todas estas vantagens obtidas por uma organização quando esta consegue atingir um nível ótimo de funcionamento do seu processo de Gestão do Desempenho, as dificuldades de implantação deste processo são evidentes. Quando se trata de organizações públicas, percebe-se a existência de desafios, tais como os descritos por Pires e Macêdo (in Fetzner, *et al.*, 2010), que são semelhantes aos que se apresentam nas demais organizações, porém com algumas peculiaridades. Citam, entre outras, o apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder. Estes fatores causam impacto na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e, conseqüentemente, nas políticas de recursos humanos.

Já quanto à Avaliação do Desempenho, parte fundamental do processo da Gestão do Desempenho, Dutra (2001) a considera como sendo uma das tarefas mais

diffíceis quando se trata de gestão de pessoas. Para ele, o desempenho pode ser considerado como o conjunto de entregas e resultados obtidos pelos colaboradores para a empresa. Dentro deste conceito, as avaliações de desempenho possibilitam ao gestor observar o colaborador no que se refere a três dimensões que são interdependentes: o nível de desenvolvimento; o esforço empregado na tarefa e o comportamento frente às exigências do seu trabalho. A partir disto, o gestor poderá lançar mão de algum dentre os vários métodos e ferramentas de Avaliação do Desempenho existentes atualmente. Fetzner *et al.*, (2010) exemplificam alguns dentre os diversos métodos de Avaliação do Desempenho encontrados na literatura atual, tais como escolha forçada, gestão por competências, amplitude graduada, escalas gráficas, avaliação por resultados, avaliação de 360 graus, entre outros.

Dutra (2001) se posiciona quanto à questão da dimensão nível de desenvolvimento, colocando que este fator é determinante para a expectativa de desempenho que terá o colaborador, bem como para o nível de desafio atribuído pelo gestor à sua tarefa. Isto se configura como um aspecto de grande importância quando se trata de estabelecer parâmetros de referência quanto desempenho do colaborador, sendo este balizado pelo o seu nível de desenvolvimento. Para dimensionar o desenvolvimento da pessoa, o ideal é que se utilize uma escala de complexidade. A capacidade da pessoa de lidar com situações cada vez mais complexas, atingindo um determinado nível, justifica a tendência à remuneração do desenvolvimento de forma fixa. Já quanto à dimensão do esforço, o autor sustenta que este se diferencia do desenvolvimento na medida em que se possa avaliar a qualidade de sua agregação para a empresa. Quanto mais desenvolvida é a pessoa e mais aprimorado é seu processo de trabalho, mais provável que ela aumente sua agregação para a empresa, ainda que mantenha o mesmo esforço. Sendo assim, é mais interessante para a empresa desenvolver a pessoa do que estimular o seu esforço, pois ela dificilmente conseguirá manter ou mesmo aumentar o seu esforço para aumentar sua agregação para a empresa. O esforço, nesta perspectiva, se torna uma contingência.

O autor ainda discorre sobre a dimensão comportamento, colocando que este pode afetar tanto o desenvolvimento quanto o esforço da pessoa, além o ambiente da organização, o desenvolvimento e o esforço das outras pessoas. Isto posto, conclui-se que o comportamento deva ser trabalhado separadamente das outras dimensões. Porém, avaliar comportamento se configura numa tarefa com alto grau de subjetividade,

necessitando de um padrão de conduta definido pela empresa, que seja tomado de referência na avaliação. O ideal para avaliar esta dimensão seria a utilização de um sistema de múltiplas fontes, como a avaliação 360°, que diminui consideravelmente a subjetividade e apresenta um *feedback* mais próximo da realidade. O autor recomenda ainda que o comportamento não seja associado a nenhum tipo de remuneração.

Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009) postulam que as publicações sobre Avaliação do Desempenho justificam, pelas mais variáveis razões, a sua utilização como rotina nas empresas, configurando-se como um elemento estratégico em muitos aspectos das organizações. Sustentam que existe a necessidade de se mensurar o desempenho para que a organização se torne cada vez mais competitiva no mercado, sendo a mensuração uma importante fonte de valor para o sucesso das empresas, pois fornece e dissemina na organização importantes informações estratégicas.

Apesar de existir uma extensa produção teórica acerca da aplicabilidade dos diversos sistemas de Avaliação do Desempenho, poucos estudos trazem conceitos definidos sobre desempenho e suas particularidades, segundo a opinião de Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009). Tal conceito, conforme os autores, não se destaca na literatura como um construto possuidor de uma definição consistente teoricamente, a ponto de possibilitar o desenvolvimento de ferramentas de avaliação mais qualificadas e fiéis à realidade. Apesar deste cenário, no que diz respeito à produção teórica quanto ao conceito de desempenho, a importância atribuída para a mensuração do mesmo nas organizações continuou a crescer. Assim, observa-se que, em empresas cuja área de Gestão de Pessoas apresenta-se mais desenvolvida, existem sistemas e ferramentas avançados de Gestão do Desempenho, sendo que muitas destas empresas contam com uma área específica para fazer a gestão do mesmo.

Sobre a aplicação de instrumentos de Avaliação do Desempenho, Fernandes e Hipólito (in Dutra, Fleury & Ruas, 2008) afirmam que se observa no cotidiano das empresas uma grande dificuldade de fazê-los cumprir o que se propõem. Dentre os fatores que contribuem para isso, se inclui o alto nível de subjetividade instrumentos de avaliação, a falta de preparo dos gestores para a aplicação e a falta de *feedback* sobre o uso das informações provenientes da sua utilização.

A Avaliação do Desempenho e os sistemas de mensuração vêm sofrendo críticas de outros autores também, como Hutz e Vasquez (In Pereira & Ruschel, 2009). Eles observam que, na maioria das vezes, as medidas criadas para a avaliação apresentam um

grau elevado de subjetividade e sua confiabilidade e utilidade como sistema de mensuração pode ser colocado em dúvida. Muitas vezes, os sistemas de mensuração são simplesmente copiados de outras empresas, desconsiderando-se o contexto em que foram desenvolvidos. Os autores recomendam que nenhuma medida de avaliação seja criada sem que a definição de desempenho em si esteja clara para a organização.

Para que a implantação da Avaliação do Desempenho tenha êxito, ela deve servir de base e fundamentar decisões a cerca dos Recursos Humanos na organização, conforme observam Fernandes e Hipólito (in Dutra *et al.*, 2008). Utilizando-se os dados obtidos a partir da avaliação, pode-se redirecionar ou reforçar os comportamentos dos colaboradores, ou mesmo, identificar as necessidades de desenvolvimento, de ações de valorização e de sucessão, entre outras. Para isso, a organização deve explicitar de que forma os critérios são valorizados, orientando o trabalho dos colaboradores e esclarecendo o que a empresa espera deles. Assim, fica viabilizada a auto-orientação das pessoas para a execução do seu trabalho, facilitando também o *feedback* dirigido por parte dos gestores e diminuindo a sua subjetividade.

O *feedback*, no contexto da Gestão do Desempenho, é uma ferramenta fundamental, pois é oportunidade em que o gestor conversa com o colaborador para dar um retorno quanto ao seu desempenho nas tarefas propostas. Reis (2010) coloca, sobre *feedback*, que os seus emissores devem ser devidamente preparados para o processo, através da explicitação dos objetivos e contexto, buscando sempre fornecer um sentido, além de credibilidade e clareza a respeito da situação que está ocorrendo. Podem ocorrer alguns problemas durante o processo, como a ansiedade resultante da incerteza quanto à melhor forma de utilização das informações no momento de fornecer *feedback*. Portanto, o treinamento para os emissores do *feedback* deve focalizar não somente o instrumento, mas atentar para a minimização dos possíveis erros na sua utilização.

Reis (2010) coloca que existem diversos fatores críticos quando se trata da qualidade dos *feedbacks* emitidos e da forma como são compreendidos e utilizados pelo seu receptor. O *feedback* é um processo de comunicação, com emissores e receptores, cada um com sua subjetividade e percepção diferente a cerca das mensagens que estão sendo trocadas. Uma vez que mensagem transmitida seja recebida de forma distorcida, a interpretação, por parte do receptor, pode resultar em uma informação diferente da que foi emitida. Ainda que todo o processo de troca de *feedbacks* envolva algum grau de subjetividade, espera-se que a maioria das informações sejam conectadas e congruentes.

Quanto ao *feedback* recebido, Dalton e Hollenbeck (in Reis, 2010) colocam que há um fator motivacional determinante para o receptor, na medida em que seu comprometimento com o *feedback* recebido depende muito de quanto os comportamentos solicitados no mesmo estão alinhados às suas próprias expectativas e necessidades individuais. Além disso, ele deve perceber que existe também um alinhamento entre os atributos em questão e os sistemas de Gestão do Desempenho da empresa, incluindo os sistemas de promoção e valorização da mesma.

No que se refere às formas de valorização utilizadas pela Gestão do Desempenho, uma das mais importantes se refere à remuneração. Leme (2006) conceitua a Remuneração com Foco em Competências como uma recompensa financeira fornecida ao indivíduo de acordo com as competências que o mesmo entrega à organização. Esta entrega para a organização é chamada pelo autor de Coeficiente de Desempenho do Colaborador e se refere a um cálculo que considera as perspectivas Técnica, Comportamental, de Resultados e Complexidade. A partir disso, pode ser aplicada uma regra de remuneração a partir da definição e aplicação de índices de remuneração que contemplem a realidade da empresa. Entretanto, Leme (2006) postula que não existe uma fórmula pronta e que o tipo de remuneração a ser implantada depende da verba que a empresa dispõe, da sua política, estratégia e demais fatores peculiares.

Quanto à remuneração, Marras (2002) coloca que, ainda que os colaboradores não sejam avaliados pelos seus Conhecimentos, Habilidades ou Atitudes que são expressos pelo seus comportamentos no que diz respeito aos resultados esperados, ele será avaliado pela organização e recompensado através de um sistema de Remuneração Estratégica que lhe trará acréscimos financeiros. O autor cita a Remuneração por Competência como um dos modelos de Remuneração Estratégica e ressalta que a mesma se enquadra mais adequadamente a colaboradores que estejam em posições de liderança e planejamento, nos quais reside uma maior responsabilidade quanto a resultados. Para que este modelo possa ser implantado com sucesso, o primeiro passo é definir quais são as suas competências, embora, para isso, não se deva levar em conta as características pessoais dos colaboradores ou suas habilidades.

Marras (2002) ressalta ainda que, uma vez realizada a Avaliação do Desempenho, é imprescindível que os colaboradores recebam o *feedback* quanto aos resultados e as respectivas premiações, que deverão estar alinhadas às políticas de

remuneração previamente estabelecidas e aprovadas por todos os envolvidos dentro da organização. Se esta política não contemplar de forma proporcional o esforço exigido dos colaboradores, corre o risco de se tornar ineficiente como estímulo a longo prazo.

Leme (2006) aponta um erro que ocorre com frequência, que é basear a Remuneração com Foco em Competências somente em competências técnicas ou comportamentais, ou seja, somente nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes dos colaboradores. O autor defende que este tipo de remuneração deva considerar a avaliação do colaborador como um todo, privilegiando a aferição da sua entrega para a organização e, sempre que possível, convertendo este resultado em dados precisos para serem utilizados para a área de Remuneração. Esta entrega a que o autor se refere remete diretamente ao resultado que o colaborador produz para a organização, aos valores que são por ele acrescentados e à sua contribuição para o crescimento e para a implantação na prática da estratégia da organização.

Na empresa estatal de energia elétrica onde foi realizado este trabalho, foi implantado um sistema de Gestão do Desempenho, promovido pela *holding* da qual é subsidiária. A implantação deste sistema ocorreu em virtude da necessidade de unificação de um plano de carreira para todas as empresas do grupo controlado por esta *holding*. Porém, desde o início do processo de implantação do SGD - Sistema de Gestão do Desempenho - na empresa onde este trabalho foi desenvolvido, gestores e colaboradores se depararam com uma série de dificuldades. A primeira dificuldade que se observou foi a resistência dos próprios colaboradores, inclusive gerentes, à implantação do sistema. Vários fatores contribuíram para isto. Pode-se citar, dentre eles, a tentativa de implantação de um sistema de Gestão do Desempenho em meados dos anos 1990, antes mesmo do desmembramento da estatal de energia elétrica que originou a referida empresa e da sua incorporação por uma *holding* federal de energia elétrica. O sistema não obteve o sucesso esperado e a má utilização da sua política de remuneração acabou resultando em distorções e desproporções salariais que perduram até o presente. Na época, um dos aspectos da cultura vigente na referida estatal era a dificuldade de estabelecer uma diferenciação entre as relações profissionais e pessoais, o que em algumas unidades da empresa continua a ser uma realidade. Com isso, acabavam acontecendo situações como, por exemplo, a concessão de vantagens para algumas pessoas em detrimento de outras por critérios de amizade ou interesses em comum. Como consequência, enquanto algumas pessoas trabalhavam muito pouco e não eram

cobradas, outros acabavam tendo que trabalhar muito mais para compensar esta discrepância. Neste contexto, a tentativa de implantação da Gestão do Desempenho acabou sendo distorcida e utilizada para legitimar estas práticas. O resultado é que, devido a isso, ela é vista com desconfiança ou mesmo descrédito por muitos colaboradores, principalmente pelos que trabalham na empresa desde aquela época.

Um importante fator a ser considerado quando se fala da dificuldade de implantação do atual Sistema de Gestão do Desempenho é a sua política de remuneração. De fato, foi colocado um limite de premiação por desempenho considerado muito baixo pelos colaboradores, não servindo como aspecto de motivação para os mesmos. Assim, o gestor acaba se deparando com mais uma limitação imposta pelo sistema no que diz respeito não só à avaliação, mas quanto à Gestão do Desempenho como um todo.

Outros fatores importantes que dificultam a Gestão do Desempenho são o correto entendimento e a adequada interpretação das competências e das suas evidências descritas no sistema, bem como a compreensão da forma como elas se relacionam com as tarefas de rotina do colaborador. Pode-se ainda destacar como dificuldade importante o fato de que em muitas unidades operacionais não existe uma cultura de mensuração de desempenho e muitas das atividades realizadas nas rotinas diárias dos colaboradores não estão descritas nas evidências das competências do SGD. Frente a estas situações, torna-se difícil inclusive definir as metas de unidades como Departamentos, Setores e Divisões, e, na maioria das situações, elas acabavam sendo definidas de forma não alinhada com as metas organizacionais.

Todos os fatores citados acima dificultam a atuação dos gestores junto às suas equipes, porém, a inexperiência de alguns deles na função possivelmente é o que lhes causa mais ansiedade. A *holding* promoveu em 2013 um amplo Plano de Incentivo ao Desligamento (PID), que resultou na saída de um grande número de colaboradores da empresa, muitos dos quais eram gerentes e contavam com ampla experiência na função. Porém, não houve um processo de preparação de líderes sucessores, o que resultou na ascensão de muitos jovens colaboradores às posições de gerência sem que estivessem capacitados para desempenhar estas funções. Isto acabou, em muitos casos, dificultando ainda mais a tarefa de superar as dificuldades acima citadas.

Alguns dos gestores mais experientes demonstram não ter uma noção adequada da importância da Gestão do Desempenho. A maioria deles nunca trabalhou em uma

empresa privada com cultura de Gestão do Desempenho e sentem dificuldades nas ocasiões onde é necessário fornecer e receber *feedback*. Outros gestores manifestam ainda muitas preocupações relativas a tarefas com prazos, cobranças e fiscalizações de órgãos reguladores e Ministério do Trabalho. Cada gestor acaba vivenciando algumas destas situações comentadas, em maior ou menor intensidade, fazendo com que muitos deles acabem achando que todas as tarefas relativas ao SGD se tratam apenas de atividades burocráticas a serem cumpridas, realizando-as de forma apressada e superficial.

A partir da situação apresentada, para que estas dificuldades pudessem ser contornadas, uma das ações propostas foi um treinamento dos gerentes para a avaliação das competências e para que realizassem reuniões de *feedback* com seus colaboradores antes da definição das notas dos mesmos e do encerramento do ciclo e avaliação.

Este trabalho busca compreender como a capacitação sobre Avaliação do Desempenho para gerentes impactou no entendimento das competências propostas e na identificação de como elas se manifestam nas tarefas diárias dos seus colaboradores, além de entender de que forma o treinamento proposto ajudou os gerentes a fornecer o *feedback* adequado aos seus colaboradores. Para isto, estabelece como objetivo geral avaliar a capacitação oferecida aos gerentes e o impacto no processo de Gestão do Desempenho e na reunião de *feedback*. Já os objetivos específicos propostos no trabalho são: identificar como a capacitação oferecida foi avaliada pelos gestores e seu impacto na prática do processo de Gestão do Desempenho; analisar as sugestões de melhoria propostas pelos gestores à capacitação oferecida; identificar as principais dificuldades dos gestores na realização da gestão do desempenho e reunião de *feedback*, mesmo após sua participação na capacitação, e propor ações para sanar tais dificuldades remanescentes.

## Capítulo II - MÉTODO

Este trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa intervencionista, utilizada com a finalidade de alterar um fenômeno da realidade. A referida intervenção se configura em uma capacitação para gerentes da empresa onde foi realizado o estudo, visando prepará-los para o momento da reunião de *feedback* dentro de Avaliação do Desempenho dos seus colaboradores. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de uma entrevista semiestruturada. A técnica de Análise de Conteúdo, à luz do referencial teórico, foi a base para a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados.

### Participantes

A amostra utilizada para este trabalho contou com oito empregados da organização em questão, todos eles gerentes, representando todas as áreas/diretorias da empresa. A escolha destes profissionais levou em conta como critério, principalmente, a necessidade de todos os gerentes da empresa passarem por uma capacitação para trabalharem dentro das diretrizes do SGD, que encontrava-se no seu segundo ciclo quando da realização deste trabalho. Porém, seis destes oito gerentes ainda não estavam à frente de suas equipes na ocasião da implantação do SGD e não haviam passado pelo treinamento realizado no primeiro ciclo, quando foi ministrado por uma consultoria externa. Apenas dois deles já exerciam a chefia do seu setor à época do treinamento do primeiro ciclo, mas estiveram impossibilitados de comparecer na ocasião. A média de idade da amostra é de quarenta e seis anos e seis meses, e a média de tempo em que os gestores trabalham na empresa é oito anos e dez meses. Já a média de tempo em que os participantes do estudo ocupam o cargo de gerente é de três anos e sete meses. Todos eles têm curso superior e um deles também tem mestrado na sua área. Apesar disto, três deles estão vinculados à empresa em cargos que exigem apenas ensino médio.

### Descrição da Empresa

A empresa onde foi desenvolvido o trabalho é uma estatal federal de economia mista, que exerce suas atividades no ramo da geração de energia elétrica. Sua origem foi no ano de 1997, quando surgiu a partir do desmembramento de uma empresa estatal

estadual do setor energético. Alguns meses depois, a empresa foi absorvida por uma *holding*, estatal federal do setor energético que engloba várias empresas de geração, transmissão, distribuição e pesquisa em energia. Esta *holding* vem, desde o ano de 2010, buscando unificar o plano de carreira entre todas as empresas do grupo, o que inclui a implantação de um sistema de Gestão do Desempenho único e um Plano de Cargos e Remuneração, o chamado PCR. Na maioria das empresas do grupo, inclusive na empresa onde foi realizado o trabalho, não havia nenhum sistema de Gestão do Desempenho, e não se falava em metas, Avaliação do Desempenho e muito menos em treinamento de gestores para realizar este processo. Foi contratada, então, uma consultoria externa para elaborar um Sistema de Gestão do Desempenho e foi realizado pela mesma um longo estudo, juntamente com todas as empresas do grupo, para a implantação do mesmo, a partir da definição de competências e evidências individuais e organizacionais a serem avaliadas e relacionadas com as metas e estratégias das empresas e da *holding*.

A estrutura organizacional da empresa em questão conta com subdivisões administrativas que são, em ordem hierárquica, Diretoria, Departamento, Divisão e Setor, além do Conselho de Administração, que está acima de todas e não é avaliado no SGD. Os gestores (Gerentes de departamentos) são avaliados pelos diretores das suas respectivas áreas (Técnica, Financeira, Administrativa e Executiva), sendo avaliados também pelos membros das suas próprias equipes (embora esta avaliação não influencie diretamente na nota da avaliação, servindo apenas de *feedback*). Além disso, os Gerentes de departamento avaliam os Gerentes das divisões subordinadas aos seus departamentos. Os Gerentes de divisão, por sua vez, além de seus subordinados diretos, avaliam os Gerentes de setores ligados às suas respectivas divisões. Já os Gerentes de setor avaliam suas equipes e, na área operacional, avaliam também os encarregados de equipes de turno.

#### O Processo de Gestão do Desempenho na Empresa Estudada

O processo de implantação do Sistema de Gestão do Desempenho na referida empresa ocorreu de forma integrada com o PCR – Plano de Cargos e Remuneração - que prevê um conjunto de cargos e salários. Ele conta com uma estruturação em níveis de complexidade e de *steps* - níveis de remuneração alcançados através do mérito -

obtidos em cada ciclo, conforme os resultados obtidos pelos colaboradores nas Avaliações de Desempenho. O sistema permite a criação de metas individuais, de equipe e a inclusão de uma meta empresarial comum a todos os empregados de cada empresa do grupo.

No SGD, as metas empresariais são pactuadas para o conjunto de empregados e alinhadas ao planejamento estratégico de cada empresa e da *holding*. As metas de equipe são elaboradas em conjunto com a equipe e devem ser aderentes ao processo de trabalho em que o colaborador estiver inserido. Uma equipe pode ter mais de uma meta, condicionadas aos processos internos, sendo que os colaboradores são avaliados pelo cumprimento de todas as metas. Já as metas individuais são pactuadas com cada um dos empregados de uma determinada equipe.

Os cargos são classificados em PF (Profissional Fundamental), PMS (Profissional Médio Suporte), PMO (Profissional Médio Operacional), PS (Profissional Superior) e PP (Profissional Pesquisador – que se aplica apenas à empresa do grupo que se dedica à pesquisa e desenvolvimento tecnológico em energia elétrica). Todos os cargos contam com quatro níveis de complexidade e um conjunto de competências desdobradas em evidências, que se tornam mais detalhadas e aprofundadas conforme o respectivo nível de complexidade. O modelo pressupõe o desenvolvimento do Sistema de Gestão do Desempenho – SGD - integrado aos demais processos de Gestão de Pessoas, tais como remuneração, carreira, seleção interna, treinamento e desenvolvimento.

Os ciclos de Gestão do Desempenho duram aproximadamente um ano e contam com as fases de planejamento, acompanhamento, avaliação de metas e competências e criação de plano individual de desenvolvimento. Existe também um Comitê Multidisciplinar de Ascensão – CMA - que faz o acompanhamento do SGD, a análise e a indicação em relação às progressões verticais, sendo também a instância arbitral que pode ser acionada pelos colaboradores através de recurso administrativo, no caso de discordância do resultado da sua Avaliação do Desempenho. Porém, antes de chegar ao CMA, o recurso do colaborador deve ser analisado pelo seu superior imediato e pela Gerência superior da sua área.

Após a realização da Avaliação do Desempenho, o resultado de cada empregado é evidenciado em uma Matriz de Classificação do Desempenho, onde há a possibilidade, dentro de 16 quadrantes pré-definidos, de visualização das ações que

podem ser implementadas de acordo com os Programas de Avaliação e Desenvolvimento de Competências. Conforme a classificação do colaborador na matriz, ele pode tornar-se elegível para progressão vertical ou horizontal na tabela de remuneração (*steps*). Além disso, é realizada uma análise dos *gaps* de competências identificados, direcionando os colaboradores para os programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos, ou mesmo encaminhando para o Acompanhamento Funcional, quando necessário.

#### Descrição da Capacitação Proposta

Foi realizada uma capacitação para gerentes da empresa, visando a Avaliação de Desempenho e a reunião de *feedback* formal, a ser realizada para a definição das notas da avaliação. A capacitação consistiu em atendimentos individuais para cada gerente, de aproximadamente uma hora, divididos em três momentos. No primeiro momento, eram abordados aspectos como as dificuldades e erros comuns no processo de Avaliação do Desempenho; num segundo momento, foi trabalhada a compreensão das competências estabelecidas e suas evidências correspondentes; no terceiro momento, foi realizada uma atividade de *role play*, simulando uma reunião de *feedback* entre o psicólogo e o gerente.

Inicialmente, os gestores eram orientados na parte burocrática do SGD. Era buscada a lista de colaboradores que cada um deveria avaliar, onde estava discriminado o cargo de cada um e quais competências e evidências deveriam ser avaliados nos mesmos, considerando-se também os níveis de complexidade envolvidos. Eles foram orientados quanto à forma correta de preencher e organizar o material, de forma a realizar corretamente o processo.

Ainda na parte inicial da capacitação, foram trabalhadas as dificuldades e os erros mais comuns no processo de Avaliação do Desempenho. Foi oferecido aos gerentes um momento para lidarem com os sentimentos envolvidos não só no processo de Avaliação do Desempenho em si, mas na gestão das suas equipes de forma geral. Este momento acabou se mostrando muito produtivo para os gestores, uma vez que muitos deles haviam assumido suas funções há pouco tempo, não tinham grande

experiência e não haviam passado por nenhum tipo de processo de desenvolvimento de lideranças anteriormente.

Num segundo momento, foi utilizada uma estória, representando as anotações diárias de um gerente e de um colaborador subordinado seu. Nas duas versões da estória estavam descritos os mesmos eventos relativos às tarefas realizadas pelo colaborador a ser avaliado, porém, sob dois pontos-de-vista opostos: o do gerente e o do colaborador. Enquanto os gerentes receberam a parte do material que representava as anotações gerenciais quanto ao desempenho dos subordinados nas suas tarefas, coube ao psicólogo ficar com o material alusivo às anotações do subordinado. A tarefa consistia na leitura individual do material e na atribuição de conceitos quanto ao desempenho do colaborador para, posteriormente, comparar os conceitos atribuídos por cada um com um gabarito. Os conceitos possíveis eram NA (Não Atende), AP (Atende Parcialmente), A (Atende) e AE (Atende Acima da Expectativa), e deveriam ser atribuídos a cada uma das evidências constantes em uma lista. Cada competência engloba de uma a três evidências. O exercício visava principalmente ajudar o gerente a identificar quais tarefas do texto estavam ligadas a quais evidências e competências, comparando-se, logo após, com um gabarito que ficava com o psicólogo. Desta forma, pretendia-se ajudar os gerentes a identificar que tipo de tarefas realizadas por seus colaboradores estariam ligadas a cada evidência e competência descrita no sistema do SGD. Neste momento, normalmente os gerentes aproveitavam para tirar dúvidas quanto a esta situação, trazendo exemplos práticos da sua rotina para tentar compreender como as competências do SGD se manifestavam nas tarefas e no desempenho dos seus colaboradores.

No momento seguinte, psicólogo e gerente “trocavam” de estória, sendo que o primeiro lia a versão que continha a visão gerencial e o segundo lia a versão que contemplava a visão do colaborador a ser avaliado. A partir de então era realizado um *role play* onde o psicólogo assumia o papel do gerente avaliador em uma reunião de *feedback* simulada, enquanto o gerente em treinamento assumia o papel do colaborador a ser avaliado. O psicólogo, então, conduzia a reunião de *feedback*, avaliando o desempenho do colaborador em cada uma das competências, enumeradas em uma lista, utilizando-se dos fatos e dados retirados do texto – como se fossem as anotações do gerente quanto ao desempenho do colaborador na realização das suas tarefas. A partir disso, era possível demonstrar, para o gerente que estava sendo capacitado, como atuar

de forma eficiente ao fornecer *feedback*, preparando o mesmo para adotar uma postura de escuta, diálogo e clareza nas suas observações, sempre fundamentadas nos fatos e dados anotados.

Depois de realizada a capacitação, os gestores tiveram oportunidade de colocar em prática o que foi trabalhado na capacitação, pois tiveram que realizar a reunião de *feedback* e concluir o processo de Avaliação do Desempenho dos seus colaboradores. Passado este momento, o psicólogo realizou entrevistas com os oito gestores para avaliar os resultados da capacitação proposta e verificar que dúvidas e dificuldades persistiam em relação ao processo.

### Capítulo III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto às principais dificuldades que os gestores enfrentavam para realizar a Gestão do Desempenho dos colaboradores antes de passarem pela capacitação, a categoria mais frequente, encontrada nas respostas de 62,5% da amostra, apontou para as dificuldades quanto a fornecer *feedback*. Além disso 37,5% da amostra admitiu que não fazia as anotações referentes às tarefas realizadas pelos seus colaboradores, o que reduziu substancialmente a quantidade e a qualidade dos dados para realizar a Avaliação do Desempenho e a reunião de *feedback*. Já a “falta de padronização e de definição de critérios uniformes para a avaliação” apareceu nas falas de 25% da amostra. Da mesma forma, ocorreram as incidências das respostas “dificuldade de relacionamento com os colaboradores”, “falta de clareza no processo do SGD” e “dificuldade para definição de metas e distribuição de tarefas”. Não menos importante, ainda que ocorrendo apenas na resposta de um dos gestores, aparecem as “dificuldades referentes ao perfil e à qualificação dos colaboradores”, representando 12,5 % da amostra.

Quanto à dificuldade de fornecer *feedback*, um gestor chegou a verbalizar que “sentia dificuldades em fundamentar a crítica e o elogio”. Outros admitiram não ter o hábito de realizar *feedbacks* constantes com os seus colaboradores, normalmente por que não organizavam seu tempo para isso. Outro gestor comentou na sua resposta que seu problema em relação ao *feedback* era quanto à forma de abordar o colaborador e quanto a dificuldade de ouvi-los. Esta dificuldade dos gestores no que se refere ao *feedback* pode ser relacionada com o conceito dos autores Dalton e Hollenbeck (in Reis, 2010), que ressaltam o fator motivacional determinante para o receptor, na medida em que seu comprometimento com o *feedback* recebido depende muito de quanto os comportamentos solicitados no mesmo estão alinhados às suas próprias expectativas e necessidades individuais. Complementarmente, Reis (2010) ressalta que os emissores de *feedback* devem ser devidamente preparados para o processo, através da explicitação dos objetivos e contexto, procurando dar sentido, credibilidade e clareza a respeito da situação. O autor salienta que problemas podem ocorrer durante o processo, como a ansiedade resultante da incerteza quanto à melhor forma de utilização das informações.

A partir desta complexa interação entre as reações psicológicas do emissor e do receptor do *feedback*, podemos levantar a hipótese de que os gestores participantes do estudo só passaram a ter algum preparo para emitir *feedback* a partir da capacitação realizada. Portanto, não surpreende o fato de que antes da mesma eles enfrentavam

dificuldades e ansiedades para lidar com as expectativas e motivações do receptor / colaborador, acabando por protelar o momento de realizar *feedback*, ou mesmo evitando o momento de realizá-lo. Esta situação se agrava ainda mais quando o gestor não tem o correto entendimento das competências que estão sendo avaliadas ou mesmo quando não tem fatos e dados suficientes para basear sua argumentação. Para ilustrar esta situação, pode-se destacar as respostas de 37,5% da amostra, nas quais os respondentes verbalizaram não ter total clareza de entendimento sobre o processo como um todo, incluindo as competências e como elas se manifestam nas tarefas dos seus colaboradores.

Outro aspecto a ser destacado nas manifestações dos gestores diz respeito à questão da justiça na avaliação. Quanto a isto, 25% da amostra referiu o fato de que houve esforço para fazer uma avaliação justa, porém, tomaram conhecimento de que outros gestores – não participantes da capacitação - atribuíram nota máxima para todos os seus colaboradores, mesmo isto não correspondendo à realidade do desempenho obtido na maioria dos setores. A partir disso, os dois gestores que relataram esta situação enfrentaram dificuldades de lidar com os seus subordinados, que também tomaram conhecimento desta distorção na avaliação e se sentiram prejudicados por estarem sendo avaliados justamente, e não “beneficiados”, como os outros colegas de empresa. Um destes gestores se questionou se valeu a pena ser justo na avaliação dos seus colaboradores: “me desiludi com o SGD, e fiquei numa situação delicada frente aos meus colaboradores”. Já outro verbalizou: “cheguei a considerar a possibilidade de fazer duas avaliações diferentes; uma real, que serviria de parâmetro para dar *feedback*; outra só com notas excelentes, para constar no sistema e não prejudicar seus colaboradores em relação aos colegas de outros setores. Eu tinha dúvida apenas quanto ao subordinado saber ou não da existência de uma avaliação com notas diferentes no sistema”.

Nas respostas descritas acima, fica claro que, apesar da capacitação ter abordado também a justiça nas avaliações, este tema ainda gera muitos questionamentos. Seus questionamentos dizem respeito, normalmente, ao quanto seria vantajoso ou não fazer uma avaliação sincera dos seus colaboradores, sendo que, nos outros setores, a maioria dos gerentes atribui nota máxima aos seus colaboradores ainda que eles não tenham entrega suficiente para isso.

Quanto à questão da justiça das avaliações, podemos destacar o que Pires e Macêdo (in Fetzner *et al.*, 2010) referem quanto à Gestão do Desempenho nas

organizações públicas, principalmente no que diz respeito ao paternalismo das relações e apego às regras e rotinas. Este paternalismo também se manifesta como um dos aspectos da cultura da empresa em questão, sendo, em parte, resultado de uma dificuldade de estabelecer diferenciação entre as relações profissionais e pessoais. Este fenômeno ocorre normalmente quando os gerentes não se posicionam adequadamente frente aos seus colaboradores ou mesmo quando preferem não contrariar estes aspectos culturais. É provável que isto seja uma das consequências do fato de que a maioria destes gerentes não recebeu da empresa nenhuma capacitação para a função, o que resulta, muitas vezes, na falta de preparo para exercer adequadamente o seu cargo ou mesmo para realizar a Gestão do Desempenho da sua equipe. Paradoxalmente, aqueles que tentam fazer a Gestão e a Avaliação do Desempenho da sua equipe de forma séria e justa acabam ficando em posição delicada frente a seus próprios colaboradores – principalmente os mais antigos - que se sentem prejudicados simplesmente pelo fato de não estarem sendo beneficiados, uma vez que esta é a cultura vigente. De forma complementar a isto, aparece a colocação de outros dois dos gestores entrevistados, ou seja, 25% da amostra, que referiram a dificuldade de relacionamento com os colaboradores como um problema para realizar a Gestão do Desempenho. Acostumados a não serem avaliados criteriosamente e a serem tratados com paternalismo, alguns colaboradores não aceitam o fato do gestor passar a avaliar com critérios e a cobrar resultados, podendo ocasionar um conflito.

Outra possível consequência da falta de um programa permanente de desenvolvimento de gestores na empresa, entre outros fatores, é a “dificuldade para definição de metas e distribuição de tarefas”, que apareceu nas respostas de dois dos gerentes. Um deles chegou a verbalizar que “é difícil estabelecer metas aderentes para o setor se não existem metas empresariais claras”. Além disso, outro fator crítico para esta questão é a inexistência de um mapeamento completo de tarefas e processos - citado também por um dos gestores na resposta da questão nº6– o que poderia configurar-se em um conjunto fundamental de informações para a correta elaboração de metas e organização do trabalho no que diz respeito às tarefas.

Quanto às possíveis mudanças percebidas pelos gestores na sua forma de realizar a Avaliação do Desempenho após passar pela capacitação, 50% da amostra respondeu que passaram a avaliar de forma mais segura e fundamentada em fatos e dados. Já 37,5% da amostra referiu que, após a capacitação, passaram a fazer mais *feedbacks*. O

mesmo percentual de gestores respondeu ainda que não seria possível realizar adequadamente a Avaliação do Desempenho se não houvesse a capacitação. Para dois dos gestores, sem a capacitação não seria possível realizar a avaliação, enquanto para outro dos gestores entrevistados, a compreensão das competências em questão causou uma mudança tão significativa que ele passou a se autoavaliar constantemente como gerente.

Ainda em relação às possíveis mudanças percebidas pelos gestores na sua forma de realizar a Avaliação do Desempenho, um deles verbalizou que não percebeu uma mudança significativa na sua forma de realizá-la após a capacitação. Ele acredita que as mudanças se devem principalmente ao amadurecimento do processo, acrescentando que passou a buscar a melhora de desempenho durante todo o ciclo, e não somente na etapa de Avaliação do Desempenho. Outro gestora pontua como uma mudança que ocorreu depois da capacitação o fato de que passou também a se autoavaliar como gerente. Um dos gestores entrevistados chegou a admitir que não tem tempo para avaliar seus colaboradores, já que, na prática, acaba tendo uma grande quantidade de trabalho técnico e sobrando muito pouco tempo para exercer o papel de gerente formal. Ele acrescenta: “a empresa nunca investiu no meu desenvolvimento, nem como empregado e nem como gerente. Todos os cursos que eu poderia vir a fazer foram negados em nome do corte de gastos”. Cabe a observação de que este gestor esteve impossibilitado de participar do treinamento sobre o SGD para gerentes que foi ministrado pela consultoria externa no início do primeiro ciclo.

No que diz respeito ao atingimento de um dos objetivos da capacitação, que era qualificar o gerente para a reunião de *feedback*, a categoria de resposta mais frequente foi “sim, passei a fazer a reunião de *feedback* de forma semelhante à abordada na capacitação”, aparecendo em 62,5% da amostra. Quanto a este aspecto, uma gestora foi bem específica e chegou a verbalizar que na reunião de *feedback* avaliou o colaborador “competência por competência”. Outro gestor manifestou-se de forma semelhante, dizendo que “explicava para cada um dos colaboradores cada nota atribuída”. Outro dos gestores ressaltou que, ao realizar a reunião de *feedback* de forma semelhante à abordada na capacitação, percebeu que o colaborador aceitou mais facilmente as suas colocações, admitindo que precisaria melhorar em alguns aspectos, mais particularmente na questão da assiduidade. Um dos gestores ainda admitiu, por sua vez, que anteriormente não realizava reunião de *feedback* e apenas entregava o resultado da

avaliação pronto. Ainda no que se refere a este tópico, uma categoria de resposta que chamou a atenção, apesar de representar somente 12,5% da amostra, coloca que a capacitação “foi importante porque abordou a forma como se realiza a negociação quando as opiniões do gerente e do colaborador divergem”. Representando os mesmos 12,5% da amostra, encontra-se a seguinte categoria de resposta: “sim, o objetivo foi atingido por que a simulação proporcionou um bom embasamento para a reunião de *feedback*”.

A afirmação de Reis (2010) sobre *feedback* fica ilustrada nas respostas dos gerentes para as questões referentes às mudanças na forma de realizar a Avaliação do Desempenho e quanto a qualificação deles para a reunião de *feedback*. O autor coloca que os emissores do *feedback* devem ser devidamente preparados para o processo, através da explicitação dos objetivos e contexto, e que o treinamento para os emissores do *feedback* deve focalizar não somente o instrumento, mas atentar para a minimização dos possíveis erros na sua utilização. O gestores, após passarem pela capacitação, realizaram suas reuniões de *feedback* de forma mais embasada, avaliando cada competência, explicando cada nota atribuída e se mostrando mais preparados para ‘negociar’ com o colaborador quando as opiniões divergiam.

Com 25% da amostra, apareceu a categoria de resposta “a capacitação ajuda, mas ainda é difícil fazer uma reunião de *feedback*”. Um gestor chegou a verbalizar que “o momento de avaliar outra pessoa causa um constrangimento”. Uma gestora, que tem pouco tempo de empresa e de gerência de departamento, ressaltou que “a capacitação foi bem colocada, mas a dificuldade maior é de encaixar as peças no ‘quebra-cabeças’, juntar o conteúdo da capacitação com a prática da reunião de *feedback*”.

Quanto ao atingimento do objetivo da capacitação, de facilitar o entendimento das competências e evidências do SGD a serem consideradas na Avaliação do Desempenho, 62,5% da amostra respondeu que o objetivo foi atingido, pois a capacitação ajudou a entender as competências e evidências do SGD. Chama a atenção o fato de que dois gestores declararam que, apesar da capacitação ter ajudado, persistiu a dificuldade de identificar onde as competências se manifestam nas tarefas que os seus colaboradores exercem no setor. Por outro lado, outros dois gestores afirmaram que a capacitação ajudou a identificar onde as tarefas dos colaboradores do seu setor se relacionam às competências. Um gestor manifestou que já possuía um bom entendimento das competências, mas ainda assim a capacitação o ajudou. Já outra

gestora fez uma colocação importante: “naquele momento não me ajudou, pois me faltava o entendimento, a vivência, o tempo de empresa e o conhecimento de como as coisas funcionam aqui”. Porém, observa-se que os aspectos nos quais ela manifestou sua maior dificuldade não teriam como ser contemplados pela capacitação da forma em que esta foi planejada, ou ainda, tratam-se aspectos que dificilmente seriam possíveis de serem contemplados numa capacitação.

Esta dificuldade de entendimento das competências, bem como a de identificar como elas se manifestam nas tarefas dos colaboradores, pode estar ligada ao alto grau de subjetividade encontrado na descrição das mesmas. Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009) comentam a existência de críticas à Avaliação do Desempenho e aos sistemas de mensuração, observando que, na maioria das vezes, as medidas criadas e avaliadas apresentam um grau elevado de subjetividade, comprometendo a confiabilidade de todo o sistema de mensuração. Eles afirmam ainda que nenhuma referência de medida deveria ser criada sem que a definição de desempenho esteja clara para a organização. Porém, este trabalho justamente tem demonstrado que não há uma definição clara de desempenho na empresa estudada.

A capacitação para gestores, que visava proporcionar o correto entendimento das evidências e competências descritas no SGD, ajudou no entendimento das mesmas, diminuindo a subjetividade do gerente avaliador em muitos casos. Boa parte dos gestores conseguiu realizar uma avaliação mais justa, mesmo que alguns ainda se questionem quanto aos benefícios que isto traz. Persistiram também dificuldades em alguns aspectos, como na identificação de como as competências se manifestam nas tarefas dos seus colaboradores.

No que diz respeito a sugestões dos gestores quanto a aspectos a serem incluídos na capacitação, 35,5% da amostra sugeriu que a capacitação fosse estendida aos colaboradores, para que também pudessem entender melhor as competências e evidências do SGD. Cabe salientar que este trabalho com os colaboradores foi realizado no primeiro ciclo, porém, é provável que se os conteúdos fossem revistos, o entendimento das competências fosse aprofundado, e muitas dúvidas poderiam ser esclarecidas. Uma sugestão como esta é bastante viável de ser implementada, podendo ser colocada em prática no próximo ciclo do SGD. Porém, seriam necessárias algumas adaptações no conteúdo da capacitação, uma vez que esta deverá ser elaborada sob o

ponto-de-vista do colaborador que estará sendo avaliado, diferentemente da capacitação de que trata este trabalho, voltada para gestores.

A sugestão de uma das gestoras foi no sentido de criar um fluxograma completo, que detalhasse todo o processo de Avaliação do Desempenho, com todos os passos para realizar a atividade. Esta sugestão também é possível de ser colocada em prática numa próxima capacitação. Seria necessário elaborar o fluxograma, incluir o mesmo de forma adequada no roteiro da capacitação e desenvolver uma didática apropriada para trabalhar o mesmo com os gestores, afim de que absorvessem o conteúdo da melhor forma possível.

Já outro gestor colocou que seria interessante utilizar numa próxima capacitação a mesma técnica de estória com dois pontos de vista – do colaborador e do gestor – porém, utilizando-se das tarefas reais de cada setor. Esta sugestão poderá ser aproveitada para uma próxima capacitação, embora sua elaboração se mostre bastante trabalhosa. Seria necessário o levantamento das principais tarefas de cada setor envolvido na Capacitação e, a partir disso, elaborar estórias em que as competências descritas no SGD se manifestassem nas tarefas dos colaboradores de cada uma das áreas. Também é digno de nota o fato de um dos gestores verbalizar não ter sugestões, por achar que a capacitação cumpriu bem o seu objetivo.

As sugestões de alguns gestores chamaram a atenção por abordarem aspectos que extrapolam o alcance da capacitação. Um gestor, por exemplo, colocou que o ideal seria que fossem incluídas no SGD Competências Específicas para cada área ou mesmo para cada profissão. Esta questão se trata de uma discussão antiga não apenas na empresa em questão, mas em todas as empresas do grupo e mesmo na *holding*. Porém, nunca se conseguiu materializar isso, e, recentemente, a própria *holding* deixou a ideia de lado, por considerar a viabilidade da sua implantação muito complicada. A empresa abordada neste trabalho não tem autonomia na questão, pois as competências referentes ao SGD devem ser as mesmas para todas as empresas do grupo. A própria implantação do SGD surgiu da necessidade de unificação dos planos de cargos, carreiras e remuneração, exigidas por acordos sindicais e pelo DEST – Departamento de Empresas Estatais, do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Mesmo assim, seria uma alternativa interessante viabilizar a implantação de um sistema em que todas as empresas utilizassem as mesmas competências essenciais e tivessem possibilidade de incluir algumas competências específicas – considerando-se suas necessidades e tipo de

atividade. Este tipo de situação não está em discussão em nível de *holding* no momento, no que diz respeito à esfera de gestão. Entretanto, existe um grupo de discussão, em que participam todos os gerentes da área de Recursos Humanos, e esta sugestão poderia ser levada à debate neste grupo.

Quanto ao modelo de Gestão por Competências, Bitencourt e Appel (in Rodrigues *et al.*, 2010) afirmam que, embora seja recomendável sua implantação nas áreas gerencial e operacional, o modelo acaba se mostrando mais adequado para a área gerencial. Eles alegam que o desenvolvimento de competências agrega mais valor à organização nesta esfera. Esta afirmação se mostra coerente com o que se observa na empresa em questão, pois as competências descritas acabam contemplando muito mais a área gerencial ou administrativa do que a operacional. A falta de competências específicas relacionadas às tarefas operacionais causa um distanciamento entre o que está descrito no modelo e a realidade prática da rotina de trabalho, dificultando a Gestão do Desempenho na área operacional.

Outra categoria, configurando 25% da amostra, diz respeito à falta que os gestores sentem de competências que permitam a avaliação de aspectos relacionados mais diretamente à rotina laboral, como pontualidade e assiduidade. Uma gestora refere que, se não for possível a inclusão de alguma competência que permita avaliar isto diretamente, seria interessante convencionar entre todos os gerentes em quais das competências isto poderia ser considerado. Na sua opinião, isto poderia ser avaliado na competência “trabalho em equipe”, uma vez que a ausência ou atraso de um colaborador prejudica o desempenho da equipe como um todo. A inclusão de competências que possibilitem avaliar diretamente os aspectos como pontualidade e assiduidade se mostra pouco viável, por razões já comentadas anteriormente, ligadas à falta de autonomia da referida empresa no que diz respeito à inclusão de competências no SGD. Porém, convencionar entre os gestores da empresa que tais aspectos seriam avaliados dentro de alguma das competências já existentes no SGD seria possível. Isto poderia ser levado à discussão entre gerentes e diretores, e uma vez que a questão fosse definida, seria viável incluí-la numa próxima capacitação.

Uma sugestão que se apresentou interessante, e que poderia ser realmente incluída em uma próxima capacitação, seria incluir um auxílio para que os gestores elaborassem o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI – dos seus colaboradores. Esta sugestão deve ser avaliada com cautela, uma vez que a aplicação do PDI precisa

ser confirmada pela *holding*. No ciclo anterior do SGD, os gestores tiveram que incluir na avaliação este plano, a partir dos resultados da Avaliação do Desempenho, que resultou no levantamento das necessidades de treinamento e de desenvolvimento dos seus colaboradores. A partir disso, foram oferecidas opções de cursos e outras atividades, como visitas técnicas, treinamentos e imersões. Porém, a etapa do PDI acabou de fato não ocorrendo, o que gerou uma grande frustração nos gerentes e colaboradores. Na ocasião, a *holding* não viabilizou os recursos, cursos e treinamentos que foram indicados para esta etapa do SGD. Portanto, antes de incluir na capacitação para os gestores a orientação no que diz respeito à elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual dos seus colaboradores, é preciso confirmar se esta etapa do SGD será realmente realizada. Caso isso ocorra, as informações referentes às ações que serão disponibilizadas pelo PDI poderão ser utilizadas para o planejamento da próxima capacitação a ser realizada.

O fato de que, no segundo ciclo do SGD o PDI não fora sequer mencionado pela *holding* gerou descontentamento em muitos dos gestores. Um deles chegou a verbalizar que “na Avaliação do Desempenho se faz críticas ao trabalho do colaborador, mas não se oferece uma saída para que ele consiga melhorar”, referindo-se ao que o PDI poderia representar. Esta verbalização ilustra exatamente o que os autores Bitencourt e Appel (in Rodrigues, Vieira & Da Costa, 2010) trazem a respeito dos problemas de implantação da fase final da Gestão por Competências, quando citam justamente a falta de continuidade nos planos de desenvolvimento traçados para os colaboradores e equipes, podendo comprometer todo o escopo do programa de Gestão do Desempenho.

No que se refere às principais dificuldades que os gestores ainda enfrentavam ou às dúvidas que persistiam em relação ao processo de gestão do desempenho, mesmo após a capacitação, 37,5% da amostra referiu a dificuldade de entender e aplicar as competências para realizar a Gestão do Desempenho. Uma importante consideração quanto a isto refere que “algumas competências ainda são difíceis de entender ou mesmo não fazem parte das tarefas dos colaboradores”. O gestor complementa dizendo: “acho que por isso muitos Gerentes acabam dando nota máxima, como se isso ‘eliminasse’ o quesito, pois não podem cobrar o que não é tarefa do empregado ou setor, e não querem prejudicar os seus subordinados”. O mesmo gestor complementa: “não existe um mapeamento completo de tarefas e processos, e por causa disso eu me sinto um pouco sem referência para avaliar”.

Ainda quanto à dificuldade de entender e aplicar as competências para realizar a Gestão do Desempenho, uma gestora admite que falta um maior discernimento quanto ao que é importante ou não na concepção de competência, assim como quanto ao que é avaliado no dia-a-dia do empregado, verbalizando que “a gente se preocupa com os detalhes e deixa de perceber um ‘todo’ muito maior e mais importante”.

Outro gestor, porém, atribuiu as dificuldades enfrentadas ao fato da implantação do SGD estar ainda em uma etapa inicial, considerando que tais dificuldades seriam normais ou mesmo esperadas. Ele completa verbalizando que “o primeiro ciclo foi desastroso, o segundo já foi bem mais estruturado, e a tendência é que o terceiro ciclo seja bem melhor. O processo ainda é novo e há um procedimento a ser seguido e desenvolvido”.

A categoria de respostas “assiduidade e pontualidade não estão contempladas nas competências” apareceu em 25% da amostra. Não por coincidência, esta colocação apareceu também em algumas das respostas à questão nº5, que pedia sugestões de inclusão de aspectos não abordados na capacitação. Porém, na realidade, estas sugestões se referem a aspectos que devem ser discutidos na esfera organizacional ou mesmo em nível de *holding*, estando além do alcance do que capacitação se propunha a fazer.

Outro gestor também trouxe considerações importantes, quando referiu dificuldades para motivar a sua equipe perante os resultados ruins da empresa e às ferramentas de premiação. Sua colocação reflete o fato de que os valores em dinheiro dos *steps* não são considerados elevados pelos seus subordinados. Este fato é agravado pelo limite imposto ao valor total dos *steps* atribuídos por mérito aos colaboradores, o que acaba determinando que nem todos os que são considerados ‘elegíveis ao mérito’, em razão do seu desempenho, recebam o valor dos *steps* na sua remuneração.

Outra categoria de resposta que chama a atenção, apesar de ter sido abordada por apenas um gestor, caracterizando 12,5% da amostra, é “não receber *feedback* do seu superior hierárquico”. Ocorre que o gestor que fez esta colocação é ligado diretamente à Diretoria Executiva da empresa, podendo-se supor que nem nesta esfera é realizada uma Gestão do Desempenho conforme o esperado.

Uma das gestoras, quanto às dúvidas que persistem em relação ao processo de Gestão do Desempenho, manifestou que elas se referem à condução do processo em si, como, por exemplo, “quando deverei cadastrar as metas de equipe para o próximo ciclo?” e “qual o período de mensuração que devo considerar na avaliação?” Apesar

destas questões serem de grande importância, não era o objetivo da capacitação proposta por este trabalho lidar com elas, uma vez que existe na empresa uma colaboradora lotada na área de recursos humanos que fica disponível para sanar dúvidas ligadas ao processo do SGD em si, como estas. Porém, muitos gestores não sabem disso ou não tomam a iniciativa de entrar em contato com ela para resolver estas questões. Ocorrem ainda ocasiões em que a própria *holding* não informa ou não define algumas situações quanto ao processo, inviabilizando a colaboradora designada para tal tarefa de prestar informações corretas aos gestores. Uma sugestão que ajudaria a resolver em parte esta dificuldade seria comunicar a todos, via intranet ou e-mail corporativo, que determinada colaboradora está à disposição para sanar as dúvidas referentes à parte burocrática do SGD.

Analisando-se as dificuldades quanto à Gestão do Desempenho, pode-se identificar como elas se originam. Um exemplo importante, trazido por um dos gestores, é a dificuldade de estabelecimento das metas aderentes quando as próprias metas empresariais não são claras, que pode ser analisado em conjunto com a inexistência de um completo mapeamento de processos, citada por outro dos gestores entrevistados.

Abordando esta situação desde o ponto de vista da questão estratégica e corporativa das competências, pode-se citar o que Ruas (2005) descreve quanto a sua utilização nas dimensões organizacional, funcional e individual. Enquanto as competências organizacionais estão relacionadas com a visão, missão e intenção estratégica da organização, as competências funcionais estão numa dimensão intermediária, sendo um desdobramento das competências organizacionais nos espaços intermediários dos macroprocessos. Estas, embora sejam competências coletivas, englobam também as competências individuais, e buscam a contextualização e a caracterização do trabalho em nível individual. A partir disto, fica evidenciada na fala destes gestores que, na empresa estudada, não existe uma Gestão Estratégica que consiga englobar de forma alinhada as competências nas dimensões organizacional, funcional e individual. Como consequência disso, as metas empresariais - que fazem parte da dimensão organizacional - não são claras e não fazem sentido para a elaboração das metas das dimensões funcional e organizacional.

As consequências desta situação se manifestam de diversas formas, e têm como uma das causas justamente à inexistência de um mapeamento completo de tarefas e processos. Sem isto, não é possível saber até onde estes processos se configuram como

um desdobramento das competências organizacionais, dificultando todo o processo, desde o estabelecimento de metas até a Avaliação do Desempenho, seja na dimensão organizacional, na dimensão funcional ou mesmo na individual. A resposta de um gestor, quanto às dificuldades que persistem após a capacitação, ilustra uma das consequências deste fenômeno, quando relata que “algumas competências ainda são difíceis de entender ou mesmo não fazem parte das tarefas dos colaboradores e acho que por isso muitos Gerentes acabam dando nota máxima como se isso ‘eliminasse’ o quesito, pois não podem cobrar o que não é tarefa do empregado ou setor, e não querem prejudicar os seus subordinados”.

As dificuldades ocorrem não apenas no processo de Gestão do Desempenho, mas na própria implantação do modelo de Gestão por Competências, o que compromete a atuação estratégica do RH na esfera organizacional. Não existe uma fórmula que consiga vincular diretamente a Gestão por Competências aos resultados e processos da organização, segundo a opinião de Bitencourt e Appel (in Rodrigues *et al.*, 2010). Porém, quando a organização consegue encontrar sucesso no ajuste dos processos e não obtenção de resultados utilizando-se da Gestão por Competências, a atuação estratégica do RH estará muito mais próxima de se tornar uma realidade que possibilite colocar em prática o Planejamento Estratégico da organização, como o preconizado por Mascarenhas (2008).

Observando-se o modelo de Gestão do Desempenho implantado na organização em questão, constata-se que o resultado da Avaliação do Desempenho direciona à premiação em remuneração ou ao desenvolvimento dos trabalhadores. Porém, o desenvolvimento não ocorre na prática, o que contraria uma das premissas básicas da Gestão do Desempenho. Já a remuneração é considerada baixa e para poucos, o que é um dos riscos que se corre ao atrelar a Avaliação do Desempenho à remuneração. Isto fica evidenciado na fala de um dos gestores, quando admitiu ter dificuldades para motivar a sua equipe perante os resultados ruins da empresa e às ferramentas de premiação.

Quanto a isso, Bitencourt e Appel (in Rodrigues *et al.*, 2010) alertam que, ao se vincular arbitrariamente a Gestão por Competências aos resultados e processos da organização, corre-se o risco de desvirtuar o modelo, tornando-o um mecanismo apenas de controle e avaliação e desvirtuando o objetivo inicial de desenvolver as pessoas na organização. Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009) alertam que se corre o mesmo

risco quando os sistemas de mensuração são simplesmente copiados de outras empresas, desconsiderando-se o contexto em que foram desenvolvidos. Uma forma de evitar isso e possibilitar uma Gestão por Competências mais eficiente e clara seria planejar e executar a adaptação do modelo baseando-se em informações coletadas a partir de um Mapeamento de Processos, porém, este não existe de forma completa na organização estudada.

Além das dificuldades que a própria organização enfrenta para a implantação de um sistema de Gestão do Desempenho - entre outras coisas, com ferramentas consistentes de Avaliação do Desempenho - existe a própria falta de consistência teórica da Avaliação do Desempenho como construto, conforme explicam Hutz e Vasquez (in Pereira & Ruschel, 2009). Para eles, apesar de existir uma extensa produção teórica acerca da aplicabilidade dos diversos sistemas de Avaliação do Desempenho, poucos estudos trazem conceitos definidos sobre o conceito de desempenho e suas particularidades, dificultando o desenvolvimento de ferramentas de avaliação mais qualificadas e fiéis à realidade. Mesmo assim, a importância atribuída para a mensuração do mesmo nas organizações continuou a crescer, e muitas delas conseguiram, a despeito da falta de consistência teórica do construto, desenvolver sistemas e ferramentas avançados de Avaliação e de Gestão do Desempenho.

Observa-se na empresa estudada que, por mais que tenha havido alguns treinamentos no primeiro ciclo do SGD, eles não foram realizados de forma continuada, sendo provavelmente insuficientes para proporcionar a gestores e empregados uma compreensão ampla do modelo de Gestão de Competências, e para a aplicação de seus instrumentos de Avaliação do Desempenho. Entretanto, quatro dos gestores participantes da capacitação realizada para este trabalho referiram ter conseguido realizar a avaliação de forma mais segura e fundamentada. Assim, fica evidenciado que a mesma conseguiu ampliar o entendimento do modelo de Gestão de Competências e do instrumento de Avaliação do Desempenho proposto pela empresa, e que este era um dos fatores fundamentais para que eles conseguissem realizar adequadamente a avaliação. Além disso, os ajudou a chegarem mais preparados na reunião de *feedback* com seus colaboradores.

Observa-se pelo exposto acima que, através da coleta e organização dos dados obtidos em entrevista, foi possível identificar e entender quais as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores para realizar a Gestão do Desempenho na empresa estudada.

Foi possível também, através da própria avaliação que os gestores fizeram sobre os resultados da capacitação, compreender como a capacitação influenciou na postura dos gerentes frente ao colaborador na reunião de *feedback*. Apesar de persistirem algumas dificuldades, grande parte deles passou a avaliar os seus colaboradores em cada uma das competências descritas no SGD, conseguindo realizar a reunião de *feedback* de forma mais segura e fundamentada.

Além disso, analisando-se as principais dificuldades em relação ao processo de Gestão do Desempenho na referida empresa, pode-se sugerir ações no sentido de modificar a cultura vigente na mesma no que diz respeito a este aspecto. Inicialmente, poderia se realizar um trabalho de conscientização da alta gestão quanto à importância de sua atuação como patrocinadora e incentivadora de um processo de mudança cultural no que se refere ao SGD. A partir de então, várias ações precisariam ser realizadas de forma simultânea e continuada.

A primeira dentre estas ações sugeridas seria a realização de um amplo mapeamento de processos. Com os dados levantados por este, diversas outras ações poderiam ser realizadas, como, por exemplo, uma capacitação para Gestão do Desempenho voltada aos Diretores, Assessores e Gerentes de Departamento que abordasse desde a elaboração de metas organizacionais até a Avaliação do Desempenho. Uma vez que a empresa estivesse com todos os seus processos mapeados, o desdobramento das metas organizacionais em metas departamentais ficaria facilitado, assim como a própria Gestão do Desempenho dos colaboradores, e as competências do SGD poderiam estar mais facilmente evidenciadas nas suas tarefas e nos processos dos departamentos. Isto poderia melhorar a eficiência do trabalho dos Diretores, Assessores e Gerentes no que diz respeito à elaboração, ao acompanhamento e ao atingimento metas, orientando os colaboradores de forma mais precisa para a obtenção dos resultados esperados.

A partir da definição das metas organizacionais e departamentais, poderia ser realizado um acompanhamento quanto ao atingimento das mesmas, através da realização periódica de reuniões entre diretores e gerentes departamentais, inclusive de RH, estimulando uma atuação estratégica desde a área de Recursos Humanos até o nível organizacional.

Ainda dentro das ações a serem realizadas de forma simultânea e continuada, poderia ser incluída uma série de treinamentos com os colaboradores, na tentativa de

modificar a cultura vigente quanto ao SGD. Neste, poderiam ser abordados e clarificados vários aspectos, como, por exemplo, o impacto que um processo bem estruturado de Gestão do Desempenho pode ter em uma organização, através da análise de cases de sucesso desenvolvidos por empresas de ponta, bem como o papel dos colaboradores no processo. Além disso, poderia ser implantado na prática o próprio PDI – Plano de Desenvolvimento Individual – como previsto originalmente no SGD. A partir dele, poderiam ser colocadas em prática diversas ações de Treinamento e Desenvolvimento para os colaboradores.

Complementando o conjunto de ações sugeridos, um Programa de Desenvolvimento de Lideranças poderia ser implantado. Uma vez que a maioria dos gerentes na empresa nunca passou por um programa de desenvolvimento neste sentido, não há uma homogeneidade na forma de atuação. Além disso, muitas das pessoas em posições de liderança não estão tendo o seu melhor potencial aproveitado, sendo que poderiam estar obtendo resultados muito melhores de suas equipes se fossem capacitados para gerir pessoas. Neste programa, entre outros aspectos, seria avaliado o perfil de cada gerente e de que forma suas potencialidades poderiam ser desenvolvidas, visando também, dentro do possível, uma melhor adequação destes à cultura vigente na empresa e ao tipo de perfil de liderança que melhor se enquadra neste contexto.

## Capítulo IV - CONCLUSÕES

A partir dos resultados e informações obtidos nas entrevistas, foi possível analisar como a capacitação oferecida aos gerentes impactou na atuação dos mesmos no processo de Gestão do Desempenho implantado na empresa e na reunião de *feedback* que realizaram com seus colaboradores. Pode-se considerar que capacitação proposta ajudou a melhorar o preparo dos gestores para a reunião de *feedback* e para a própria Gestão do Desempenho, facilitando a compreensão do modelo do SGD e diminuindo a subjetividade na Avaliação do Desempenho.

É importante ressaltar que uma boa parte da amostra apresentou uma melhora na compreensão das competências descritas no SGD implantado na empresa, o que permitiu que os gestores conseguissem visualizar mais claramente onde e de que forma as tarefas de rotina dos seus colaboradores se expressam nas referidas competências. Entretanto, para alguns dos gestores entrevistados, as competências do SGD da empresa permaneceram de difícil compreensão e aplicação na prática, ou mesmo não condizentes com as tarefas realizadas pelas suas equipes. Isto ocorre, por um lado, em razão da forma com que estas competências foram elaboradas, em uma discussão em nível do *holding*, distanciada do que acontece nas rotinas de trabalho da empresa. Por outro lado, a própria ausência de um mapeamento de processos completo dentro da empresa dificulta que os gerentes visualizem as tarefas dos seus colaboradores de forma que se encaixem nas competências propostas.

Outro dado interessante é que, após a capacitação proposta, uma parte considerável dos gestores capacitados passou a registrar os fatos e dados da rotina diária referentes ao desempenho e aos resultados obtidos pelos seus colaboradores, o que possibilitou que realizassem avaliações mais justas e fundamentadas. Com isso, os momentos de *feedback* – que não ocorreram apenas na reunião de *feedback* formal, determinada pelo SGD – puderam abordar situações mais específicas e se tornaram mais eficientes. Para uma boa parte dos gestores, isto permitiu que adotassem uma postura mais segura, inclusive por que este aspecto também fora trabalhado na capacitação, através da técnica do *Role-play*.

Um aspecto importante a ser destacado é a sinceridade por parte dos gestores na sua avaliação quanto à capacitação oferecida. Isto possibilitou a obtenção de um

conjunto de dados consistente e completa, que ilustra com riqueza de detalhes a realidade da empresa, não só quanto ao atual estágio de implantação do seu sistema de Gestão do Desempenho, mas também quanto a importantes aspectos culturais ligados a este.

Ainda quanto à avaliação de resultados da capacitação realizada pelos gestores, destacam-se as sugestões de inclusão de aspectos para uma próxima capacitação. Algumas das sugestões se mostram pertinentes e viáveis de serem utilizadas futuramente. Elaborar um fluxograma de todo o processo de Avaliação do Desempenho, é um exemplo disto. Outra sugestão que se mostra viável é a utilização da mesma técnica de história com dois pontos de vista – do colaborador e do gestor – porém, utilizando-se das tarefas reais de cada setor. Além disso, a ideia de estender a todos os colaboradores a capacitação, para que entendam como são avaliados, também é possível de ser concretizada.

Complementando a avaliação da capacitação oferecida, foram identificadas e analisadas as dificuldades dos gestores para a realização da Gestão do Desempenho e da reunião de *feedback* que persistiram mesmo após sua participação na capacitação. A partir disso, foram propostas ações para mitigar as dificuldades remanescentes. Porém, algumas dificuldades persistiram, indicando a existência de outros fatores que a capacitação não abordou, ou mesmo, que não faziam parte dos objetivos propostos naquele momento. Entretanto, tais fatores poderão vir a ser abordados numa próxima ocasião de capacitação ou treinamento.

Todavia, para encaminhar soluções para algumas das dificuldades apresentadas, não seria suficiente apenas uma capacitação ou mesmo um treinamento para todos os gestores e colaboradores nos moldes em que a capacitação foi realizada. Isto fica evidenciado a partir da análise realizada à luz da teoria apresentada, da qual se concluiu que a própria empresa – representada por sua alta gestão - não atua estrategicamente, apesar de existir um documento intitulado de Planejamento Estratégico. Consequentemente, o próprio RH também não consegue atuar de forma estratégica, o que compromete a implantação do sistema de Gestão Por Competências como um todo, inclusive a própria Gestão do Desempenho. Isto tem consequências em todo o processo, e culmina no momento em que os gerentes precisam realizar a reunião de *feedback* da Avaliação do Desempenho dos colaboradores.

Além disso, existem questões arraigadas na estrutura da organização, que fazem parte da cultura desta, e, para tentar modificá-las, seriam necessárias uma série de ações que exigiriam mais envolvimento, investimento, planejamento e apoio da alta gestão para serem executadas, necessitando de um longo prazo para serem modificadas. Para contemplar esta demanda, foram sugeridas uma série de ações, tais como uma capacitação para Gestão do Desempenho voltada aos Diretores, Assessores e Gerentes de Departamento; a realização de reuniões periódicas entre diretores e gerentes departamentais visando a elaboração e o acompanhamento das metas organizacionais e departamentais; a realização de um amplo mapeamento de processos; a realização de uma série de treinamentos com os colaboradores, na tentativa de modificar a cultura vigente quanto ao SGD; a realização efetiva do Plano de Desenvolvimento Individual como previsto originalmente no SGD; e a implantação de um programa de Desenvolvimento de Lideranças que possibilitasse um melhor aproveitamento do potencial dos líderes dentro da organização.

Uma vez que todas estas sugestões fossem colocadas em prática, a possibilidade de mudança quanto aos aspectos culturais ligados ao SGD poderia se tornar realidade. Todo este processo poderia também resultar em uma atuação mais estratégica da organização em questão, abrindo o caminho para uma atuação também estratégica da área de Recursos Humanos e para uma melhor implantação da Gestão por Competências. Desta forma, aumentaria a possibilidade dos gestores realizarem uma Gestão do Desempenho mais qualificada, possibilitando a obtenção de melhores resultados para a organização.

Este trabalho apresenta algumas limitações importantes. Inicialmente, deve-se salientar a impossibilidade de abordar todos os aspectos que envolvem um assunto como a capacitação de gerentes para Gestão do Desempenho em apenas um estudo. Este trabalho também não se propõe a esgotar o tema do *feedback* aplicado à Gestão do Desempenho. Outra limitação a ser observada diz respeito a aspectos culturais importantes na organização estudada. Tais aspectos contribuem para que a situação desta empresa seja bastante peculiar, limitando a aplicabilidade das conclusões deste estudo quando se trata de outras organizações. Porém, o presente trabalho aponta para algumas direções e situações que poderiam ser abordadas em pesquisas futuras. Uma delas seria a elaboração de Competências para Gestão do Desempenho baseadas em Mapeamento de Processos. Outra possibilidade interessante seria o estudo da

implantação de um sistema de Gestão do Desempenho baseado em Competências essenciais e específicas, avaliando-se as possíveis vantagens deste modelo em relação ao modelo que utiliza apenas as Competências gerais.

### Referências Bibliográficas

- Bitencourt, C., Appel, H. (2010). Gestão de pessoas por competências: Institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações de trabalho Brasileiras. In Rodrigues, J. N., Vieira, L., Da Costa, S. G. (Orgs.). *Gestão da mudança: Explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada*, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. ISSN 1980-7031. <[http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unisc.br%2Fportal%2Fupload%2Fcom\\_arquivo%2Fmetodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf&ei=fBYUVfm2A7XdsASo64KQBA&usg=AFQjCNHkP7l6HtQparmzUgyBOcDSE6703A&bvm=bv.89217033,d.cWc](http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unisc.br%2Fportal%2Fupload%2Fcom_arquivo%2Fmetodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf&ei=fBYUVfm2A7XdsASo64KQBA&usg=AFQjCNHkP7l6HtQparmzUgyBOcDSE6703A&bvm=bv.89217033,d.cWc)>. Acessado em: Acesso em: 26 Mar. 2015.
- Dutra, J. S. (2008). *Competências: Conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (org.) (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In Dutra, J. S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 1 ed. São Paulo: Gente.
- Fernandes, B. H. R., Hipólito, J. A. M. (2008). Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., Ruas, R. (Orgs). *Competências: Conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Fetzner, M. A., Oltramari, A. P., Olea, P. M. (2010 Outubro). Gestão do desempenho na administração pública: O caso da TI governo. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 14, n. 5, Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552010000500014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552010000500014&lng=en&nrm=iso)>. access on 12 Mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000500014>.

Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v.35, p. 20-29. Mai/Jun. Disponível em <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&sqi=2&ved=0CDUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.fgv.br%2Fojs%2Findex.php%2Frae%2Farticle%2Fdownload%2F38200%2F36944&ei=MBEUvb-TCYHasATd-IG4BA&usg=AFQjCNEqLWquCPdRRHDrU7RyxPtfS5SW3Q> . Acesso em: 26 Mar. 2015.

Hutz, C. S., Vazquez, A. C. (2009). Avaliação do Desempenho em organizações de trabalho. In Pereira, D., Ruschel, D.(Orgs.). *Aspectos práticos da avaliação psicológica nas organizações*. São Paulo: Vetor.

Leme, R. (2006). *Avaliação do Desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

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

Mascarenhas, A. O. A Atuação Estratégica do RH. In Mascarenhas, André, O. e cols.(2008). *Gestão estratégica de pessoas : Evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Reis, G. G.(2010). *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. 3 ed. São Paulo : Atlas.

Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In Ruas, R., Antonello, C.S. & Boff, L. H. (Orgs). *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. Tradução Cristina Bazán, Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura.

**Questionário de Avaliação de Resultados de Capacitação Gerencial para Avaliação do Desempenho e Reunião de *Feedback***

1. Quais as principais dificuldades que você enfrentava para realizar a Gestão do Desempenho dos colaboradores antes de passar pela capacitação?
2. Você percebeu alguma mudança na forma de realizar a Avaliação do Desempenho após passar pela capacitação? Qual (is)?
3. Tendo em vista que um dos objetivos da capacitação era qualificar o gerente para a reunião de *feedback*, você acha que o mesmo foi atingido? Exemplifique.
4. Na sua opinião, a capacitação alcançou o objetivo de facilitar o entendimento das competências e evidências do SGD a serem consideradas na Avaliação do Desempenho?
5. Você teria alguma sugestão para inclusão de algum aspecto não abordado na capacitação?
6. Quais são as principais dificuldades que ainda enfrenta ou as dúvidas que têm em relação ao processo de gestão do desempenho?