

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Anderson Daniel Pinheiro

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA X: UM ESTUDO
SOBRE A EFICÁCIA DO PROCESSO**

Porto Alegre

2011

Anderson Daniel Pinheiro

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA X: UM ESTUDO SOBRE
A EFICÁCIA DO PROCESSO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2011

Anderson Daniel Pinheiro

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA X: UM ESTUDO SOBRE
A EFICÁCIA DO PROCESSO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em __ de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Silvia Generali da Costa

Prof^a Elaine Di Diego Antunes

RESUMO

A Gestão de Desempenho tem se constituído em uma das funções-chave para o desenvolvimento das pessoas e definição de estratégias de competitividade fazendo com que as pessoas atuem como elemento ativo dentro da organização. Considerando ainda a crescente similaridade na oferta de produtos e serviços pelas empresas, torna-se imprescindível que o capital humano seja cada vez mais valorizado dentro da organização, com a finalidade de assegurar a diferenciação necessária nesse mercado extremamente competitivo. Dessa forma, surge a crescente necessidade pelas organizações em avaliar o desempenho de suas equipes, analisando suas competências, ou seja, como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores tem contribuído para o alcance dos resultados, sendo a principal finalidade assegurar que o desempenho individual esteja convergindo para os objetivos organizacionais previamente estabelecidos. O presente trabalho tem como objetivo analisar a eficácia do processo de Avaliação de Desempenho em uma instituição financeira e fomentar a reflexão sobre a importância do processo para as organizações a partir de sua correta condução e vinculação à Gestão do Desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Competências, Gestão do Desempenho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	23
Figura 2 -	Recursos da competência e desdobramentos possíveis	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	As vinte e uma competências de Boyatzis	17
Tabela 2 -	Comparação entre <i>competency</i> e <i>competence</i>	18
Tabela 3 -	Conjunto de saberes Le Boterf	24
Tabela 4 -	Processo de desenvolvimento de competências	28

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	11
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3 COMPETÊNCIAS	16
3.1 HISTÓRICO DA COMPETÊNCIA	16
3.2 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS	17
3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E INDIVIDUAIS	21
3.3.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	21
3.3.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	22
3.4 IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS	25
3.5 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	27
3.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	29
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA	31
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	32
4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	33
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	33
5 RESULTADOS	34
5.1 A INSTITUIÇÃO	35
5.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	35
5.3 ANÁLISE DOS DADOS	36
5.3.1 SENSIBILIZAÇÃO	36
5.3.2 OBJETIVIDADE	37
5.3.3 <i>FEEDBACK</i>	39
5.3.4 FINALIDADE	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	46

1 INTRODUÇÃO

As grandes transformações no âmbito social, político, econômico e cultural vividas pela sociedade contemporânea colocam as empresas em um constante cenário de mudanças, exigindo maior dinamismo em suas ações. O grande desafio das organizações constitui-se em desenvolver mecanismos que possibilitem a competitividade de forma sustentável em nível atual e futuro.

Sendo assim, faz-se necessário que as empresas coordenem suas atividades com a finalidade de assegurar a correta Gestão do Desempenho, a partir do acompanhamento sistêmico de seus colaboradores, orientando-os, treinando-os e avaliando-os regularmente, com a finalidade de conduzi-los para o alcance dos objetivos organizacionais de forma eficiente, ética e sustentável. Através de uma correta análise de seu corpo funcional a empresa se beneficia pela melhoria da produtividade, identificando potencialidades e valorizando seus empregados, além de poder observar eventuais necessidades de adequação em suas equipes, tais como carências de treinamento e desenvolvimento, desvios comportamentais, entre outras.

Além disso, cabe aos gestores estimular a reflexão, a participação e o envolvimento dos empregados na condução e na melhoria do processo, pois o desenvolvimento das pessoas exige que tenham essas oportunidades e que sejam capazes de partilhar suas experiências de forma cooperativa. O processo de Gestão de Desempenho deve propor com clareza o que se espera das pessoas, acompanhar o desenvolvimento de suas metas, considerar as necessidades de capacitação, fornecer *feedback* sobre o desempenho apresentado e fortalecer um ambiente que estimule o aprendizado e a mudança.

Para ser bem-sucedido, um modelo de Gestão de Desempenho deve respeitar as características culturais da organização e ser baseado em padrões de desempenho atingíveis, objetivos, claros e mensuráveis, apoiados na realidade dos postos de trabalho. Diante dessa diversidade de variáveis existentes no processo de Gestão de Desempenho, e considerando sua importância para as organizações, o presente trabalho se propõe a estudar o processo de Avaliação de Desempenho implementado em uma instituição financeira, analisar suas especificidades e, a partir da comparação com o conceito de Avaliação de Desempenho por Competências, avaliar sua eficácia dentro do processo de Gestão de Desempenho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Gestão de Desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo e se baseia na premissa de que o desempenho de uma organização depende da atuação das pessoas na equipe e de sua contribuição individual, sendo essencial para a empresa. Dela podem decorrer conseqüências importantes para a motivação do empregado, progressão na carreira, processos seletivos, subsídios para a identificação de necessidades de qualificação, determinação de potencial e remuneração.

Dentre as etapas da Gestão de Desempenho, encontra-se a Avaliação de Desempenho, a qual possui grande variabilidade, tanto nos aspectos passíveis de análise quanto nos objetivos secundários a que se propõe, sendo necessária a análise de suas principais características, as formas como devem ser implementadas e conduzidas, bem como seus reflexos no ambiente organizacional, para que assim haja a correta adequação da ferramenta ao processo de Gestão do Desempenho e às reais necessidades da instituição financeira objeto de estudo, denominada Empresa X.

Considerando a realidade da Empresa X, a questão central será: O processo de Avaliação de Desempenho por Competências da Empresa X pode ser considerado como ferramenta eficaz na Gestão do Desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar a eficácia da Avaliação de Desempenho por Competências realizada na Empresa X como parte integrante do processo de Gestão do Desempenho.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conceituar a ferramenta de Avaliação de Desempenho e sua importância dentro da Gestão do Desempenho organizacional, analisando suas principais características, seus objetivos, etapas e métodos utilizados;
- ✓ Analisar os conceitos de competência e da Avaliação de Desempenho por Competências;
- ✓ Descrever como a Avaliação de Desempenho por Competências é realizada na Empresa X, sua periodicidade, etapas e métodos utilizados;

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o presente trabalho pretende-se fomentar a reflexão e análise da importância da Avaliação de Desempenho para as organizações, sua relevância para o acompanhamento e a disseminação dos objetivos estratégicos, para o desenvolvimento e a valorização de seus empregados, para a identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento, bem como de ajustes do corpo funcional. Muitas empresas têm buscado implantar algum sistema de avaliação que vise conhecer a extensão da contribuição de cada um dos empregados nos resultados corporativos, identificando problemas de integração, gerenciamento, motivação e de subaproveitamento de potencial.

A Gestão de Desempenho visa planejar, acompanhar e avaliar a produtividade e os objetivos propostos aos empregados de forma sistemática, para que o gestor dê *feedback*, como forma de tornar as pessoas motivadas, produtivas, conhecedoras de seus potenciais e necessidades. Gerir o desempenho significa valorizar os pontos fortes dos empregados, bem como avaliar a necessidade de desenvolvimento do empregado, identificar os fatos geradores destas situações, em seguida, intervir, tomando decisões que oportunizem o reconhecimento do empregado.

Diante do exposto, e considerando a importância da Avaliação de Desempenho dentro

desse processo de Gestão de Desempenho, se identificou a necessidade de analisar a eficácia da Avaliação de Desempenho implementada na Empresa X, principalmente a partir da observação de que muitas empresas tendem a utilizar uma abordagem superficial, tal como Lucena (1992, p.12) descreve:

“[...] apenas, um formulário, preenchido em determinada data, sem nenhuma referência ao desempenho e sem conseqüências para o desenvolvimento do negócio e das pessoas, funcionando como um mecanismo precário para concessão do mérito.”

A Avaliação de Desempenho não se restringe ao acompanhamento das metas, mas sim à possibilidade de identificar como as pessoas agem no ambiente de trabalho, de modo a produzir um determinado resultado ou alcançar um objetivo. O desenvolvimento do desempenho requer desafios e experiências práticas na execução de tarefas com a orientação e *feedback* preciso e objetivo por parte dos gestores.

É responsabilidade do gestor identificar eventuais lacunas no desempenho das pessoas e viabilizar suporte adequado, estímulo e orientação a ações de desenvolvimento e, deste modo, promover o desenvolvimento individual, possibilitando um melhor desempenho para o empregado e resultados sustentáveis para a empresa. Para Nonaka e Takeuchi (1995) os líderes são engenheiros do conhecimento porque convertem “Visão” em conceitos explícitos, ou seja, são multiplicadores da visão, dos objetivos e do conhecimento dentro da empresa atuando como os principais influenciadores do desempenho dos grupos e das pessoas.

Ao conduzir mecanismos de valorização de seus colaboradores, os gestores também beneficiam a empresa pelo aumento nos níveis de comprometimento de suas equipes para o alcance dos objetivos estratégicos. Nesse contexto, a Empresa X implantou sua ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências, sendo conduzido o presente estudo para analisar sua eficácia como parte integrante do processo de Gestão de Desempenho.

1.4 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo aborda o tema da Avaliação de Desempenho por Competências conforme descrito a seguir. No primeiro capítulo será apresentado o conceito de Avaliação de

Desempenho, a sua evolução a partir das modificações do cenário global e as questões relacionadas às avaliações de desempenho nas organizações, tais como a necessidade de definição de critérios claros e objetivos e de adequação à cultura organizacional, além da influência de fatores subjetivos como relações interpessoais e de trabalho nessa avaliação, para que o processo seja validado pelos participantes, aumentando o comprometimento e evitando situações negativas tais como o aumento da insegurança e a sensação de julgamento.

O capítulo seguinte apresenta o histórico da definição de competências, os principais conceitos relacionados, como podem ser identificadas e desenvolvidas para, enfim, apresentar o conceito de Avaliação de Competências. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos: método escolhido instrumento para coleta de dados, avaliação do instrumento de pesquisa e análise dos dados.

O quarto capítulo é destinado a uma breve apresentação da instituição financeira objeto de estudo (empresa X) e da sua ferramenta de Avaliação de Desempenho, partindo para a apresentação e análise dos dados obtidos a partir da pesquisa. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais sobre o estudo desenvolvido.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesse capítulo será abordada a questão da avaliação de desempenho nas organizações, como ela influencia e é influenciada pela cultura organizacional e pelas relações de trabalho e interpessoais, quais os principais enfoques que podem abordar, além de quais os riscos de uma avaliação de desempenho mal conduzida.

A ferramenta de Avaliação de Desempenho, dentro do processo de Gestão de Desempenho, deve ser responsável por mensurar quanto do resultado organizacional pode ser atribuído a cada um de seus empregados, identificando necessidades de treinamento e desenvolvimento, transferência, contratação ou desligamento, valorizando aqueles que contribuem efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, a Avaliação de Desempenho deve ser capaz de identificar como os resultados obtidos por cada um de seus empregados, a partir de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, têm conduzido a organização para o alcance de seus objetivos estratégicos.

A partir do século XX, com os avanços tecnológicos e a crescente competitividade do mercado, algumas organizações têm ampliado cada vez mais a abordagem mecanicista de avaliação de desempenho por resultados. Porém, conforme diversos estudos apontam, abordagens que valorizem o capital humano a partir de suas competências, do envolvimento e do comprometimento de seus colaboradores, em detrimento à impessoalidade de metas apresentadas numérica e graficamente, apresentam vantagens em relação aos modelos tradicionais.

De acordo com Lucena (2004, p.20), desempenho:

“[...] refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas, dimensionando as responsabilidades, atividades, tarefas e desafios a assumir, tendo em vista produzir os resultados esperados, com qualidade, agregando valor aos clientes e à organização.”

Dessa forma, cabe à organização delinear o plano de cargos e salários com clareza, de tal modo que os colaboradores tenham ciência de suas atribuições e os respectivos desempenhos esperados na consecução de suas atividades diárias, contribuindo para o aumento do grau de satisfação e de comprometimento, minimizando injustiças e falhas e, conseqüentemente, facilitando o processo de Avaliação de Desempenho.

Hunt et. al. (1999, p.95-96) pergunta e esclarece: “Qual a relação entre satisfação no trabalho e desempenho?” Três pontos de vista alternativos são considerados:

“[...] Satisfação causa desempenho:

As pesquisas realizadas não encontram um elo simples e direto entre a satisfação individual no trabalho num momento e melhor desempenho adiante;

Desempenho causa satisfação:

As pesquisas mostram que há alguma relação entre o desempenho individual medido numa ocasião e a posterior satisfação no trabalho;

As recompensas causam tanto satisfação quanto desempenho:

Embora as pesquisas mostrem que as pessoas que recebem grandes recompensas têm maior probabilidade de relatar alta satisfação no trabalho, também concluem que as recompensas precisam ser contingenciais em relação ao desempenho para influenciá-lo.”

Dentro dessa ótica, também se verifica a importância de que as avaliações de desempenho estejam vinculadas a programas de reconhecimento e remuneração de seus empregados, como, por exemplo, aumentos percentuais na remuneração básica, distribuição da participação nos lucros vinculada ao desempenho, possibilidade de participação em programas de auxílio como, por exemplo, incentivo à graduação, entre outros.

Todas essas ações, definidas com clareza e ciência de todos os empregados, tendem a gerar um grau maior de desempenho e satisfação em seus colaboradores, os quais se sentem mais valorizados e motivados a contribuir para os objetivos da organização.

Souza et. al. (2005, p.23), afirma que:

“[...] Contemporaneamente, o desempenho das pessoas e dos grupos de trabalho passa a ser um fator crítico, e um número cada vez maior de especialistas defende que este conceito é afetado pelas relações de trabalho e pelas relações humanas.”

Souza et. al. (2005, p.23-24) acrescenta ainda que as perspectivas contemporâneas convergem ao afirmarem que o desempenho humano é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras.

Diante do exposto, consideremos então que o desempenho será motivado desde que todo esse conjunto de fatores (clima organizacional, condições de trabalho, oportunidades, motivação, etc.) seja favorável dentro da organização. Percebe-se então que a avaliação de desempenho deve ser acompanhada de um conjunto de premissas que assegurem o respeito aos empregados, a clareza na condução do processo, com indicadores que sejam condizentes às definições dos cargos e aos objetivos organizacionais.

De acordo com Lucena (2004, p.40) indicadores:

“[...] são especificações dos resultados esperados, atribuídos às metas estratégicas e aos projetos/processos a serem executados, relacionados com Qualidade/Quantidade, Prazo e Custo.”

Sendo assim, a definição dos indicadores de avaliação de desempenho deve contribuir também como norteadora para o alcance das metas organizacionais, além de assegurar objetividade, clareza e transparência na condução do processo.

Existem diferentes formas de se realizar uma avaliação de desempenho, mas para se obter um resultado eficaz é necessário adequar o processo às características da empresa e à cultura organizacional. Caso contrário, além de não obtermos o resultado esperado e condizente com a realidade da organização, corremos o risco de criar um ambiente desfavorável, gerando insegurança, sentimento de injustiça e frustração nos empregados envolvidos na avaliação.

Segundo Le Boterf (2003), as constantes mudanças sofridas nas organizações trazem um cenário cada vez mais competitivo, exigindo assim a busca e o investimento no capital intelectual humano, por meio de suas competências. É a necessidade de ter um sistema de Gestão de Desempenho por Competências que passa a imperar fortemente no mundo dos negócios.

A Gestão de Desempenho por Competências é um processo contínuo que direciona as ações de capacitação, seleção e avaliação de desempenho, possibilitando a formalização de alianças estratégicas para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos empresariais, além de valorizar os pontos fortes apresentados pelos empregados.

3 COMPETÊNCIAS

3.1 HISTÓRICO DA COMPETÊNCIA

Segundo Ruas (2005), a palavra competência, no fim da idade média, era associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Isambert-Jamati (1999 apud BITENCOURT, 2004, p.240)

Fleury e Fleury (2001) chamam a atenção em sua obra para o oposto ou antônimo da palavra competência, que implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo, chegando a sinalizar que a pessoa encontra-se marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Mas, foi Boyatzis o primeiro autor que escreveu um livro com o tema competências no contexto gerencial, onde conseqüentemente iniciou o debate acerca da construção de um novo conceito. Alguns programas estruturados para supervisores começaram a ser desenvolvidos na década de 1930; porém tratava-se do desenvolvimento de habilidades, e não de competências sociais que agregassem valor à organização.

Ruas (2005) traz que, na Europa, na década de 1960, com o surgimento da abordagem sociotécnica na organização do trabalho, elaborava-se uma proposta que superava as preocupações de caráter humanista, buscando a visão de um sistema integrado. Após essa abordagem, nos anos 1980, temos o modelo japonês, no qual a visão estratégica faz-se mais presente.

Para Bitencourt (2004), é a partir do entendimento das transformações de natureza produtiva e social, que atingiram as economias industrializadas nos anos 1980, que se pode

compreender a relevância dos estudos sobre competências para as organizações. E segundo Fleury e Fleury (2001) foi nos anos 1990 que, finalmente, alinharam-se as políticas de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas.

3.2 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS

Conforme Le Boterf (2003), competência, é um conceito em construção. E, para Bitencourt (2004), deve permanecer nesse estado, pois um conceito construído está acabado, sem possibilidades de lhe serem agregadas novas idéias e reflexões.

No contexto gerencial, a primeira definição para competências pode ser expressa no modelo de Boyatzis, baseado na explicitação de 21 (vinte e um) atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor.

Tabela 1: As vinte e uma competências de Boyatzis

AS 21 COMPETÊNCIAS DE BOYATIZIS	
1. Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (proativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Fonte: Adaptado de Wood e Payne (1998 apud BINTECOURT, 2004, p. 243)

Parry (1996 apud FERNANDES e FLEURY, 2004) chama atenção para duas concepções atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Para o autor, as competências são vistas como

inputs quando consideradas: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo; e são vistas como *outputs* quando: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu trabalho.

Fleury e Fleury (2001) reforçam dizendo que alguns autores diferenciam, na língua inglesa, a palavra *competency*, referindo-se às dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente.

Tabela 2: Comparação entre *competency* e *competence*

<i>COMPETENCY</i>	<i>COMPETENCE</i>
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 18)

São conceitos de autores que seguem a primeira linha, ou seja, *inputs*:

“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”, de Boyatzis. E também, Spencer e Spencer: “A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”, (1993 apud BITENCOURT, 2004, p. 244) e para Parry significa:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (1996 apud BITENCOURT, 2004, p. 244)

Segundo Boog (1991, p. 16), “[...] competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

Levy-Leboyer (apud GRAMIGNA, 2002, p.15) usa o termo competência para designar “[...] repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

São autores da segunda tendência, que consideram o distintivo da competência a ação:

Le Boterf (2003, p.51):

“[...] competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”. O autor diz ainda que “não há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em ação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação”.

Para Zarifian (2001, p. 66):

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”

Moscovici (1994, p.26) diz que:

“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”

Alguns autores equilibram as duas tendências, e definem competências como:

Capacidade da pessoa para gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atingimento (*input*). Dutra (1998, p.4).

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Fleury e Fleury (2001, p.21).

Para Ruas (2005), alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. Portanto, para o autor, a competência não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização desses recursos e, assim, não pode ser separada das condições de aplicação.

“[...] A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica.” Ruas (2005, p.96)

Seguindo esse pensamento, Resende (2004, p. 32) afirma que competência é resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos, conforme a definição do autor:

“Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido que aqui destacado.”

Conforme Bitencourt, (2004) após análise de várias correntes de estudos sobre a questão da competência, é possível relacioná-la aos seguintes aspectos:

- a) Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação);
- b) Capacitação (aptidão);
- c) Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, o que a difere do conceito de potencial (ação);
- d) Articulação de recursos (mobilização);
- e) Busca de melhores desempenhos (resultados);
- f) Questionamento constante (perspectiva dinâmica);
- g) Processo de aprendizagem individual, cuja maior responsabilidade deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento);
- h) Relacionamento com outras pessoas (interação);

O grande número de conceitos que procuram definir as competências permite sua abordagem e tratamento por diferentes perspectivas.

Nesse contexto, nota-se um esforço generalizado no que se refere à formação de competências a partir de treinamento e educação, ou seja, centraliza-se em um treinamento *behaviorista* que privilegia formação de atributos genéricos de competência e que não fazem sentido para as pessoas. A crítica que se faz a esse tipo de abordagem *behaviorista* está no fato de que ela inibe mais do que contribui para o processo de formação e desenvolvimento das pessoas e da organização; essas situações engessam os processos organizacionais e inibem a criatividade das pessoas e das empresas.

Nesse sentido, Bitencourt (2004) destaca a importância da articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores, permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho, mas gerando novas perspectivas para ambos. Assim, a combinação das competências organizacionais e gerenciais são o meio de promover as atitudes de serviço baseadas em conhecimento, que é o “coração” de uma empresa inteligente. Por essa razão, a real vantagem competitiva sustentável deriva-se de um conjunto de habilidades, fatores ligados à experiência da empresa, capacidade de inovação, *know-how*, compreensão do mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis.

3.3 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E INDIVIDUAIS

Na área de administração, é comum observar o conceito de competência ser analisado sob dois enfoques: organizacionais (essenciais) - menos conhecida - e que pode ser associada a atividades da organização e de suas áreas e individuais (pessoais) – já bastante desenvolvida no campo acadêmico.

3.3.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Segundo Bitencourt (2004), as competências essenciais são as que estimulam a construção de um diferencial competitivo baseado na especialidade de cada organização.

Boog (1991, p. 15) diz que “competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários”.

Dentro do mesmo enfoque, porém, sob outra perspectiva, Prahalad e Hamel (1995) afirmam que as competências essenciais são a alma da empresa, constituem o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia. Ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor, à comunicação, ao envolvimento e a um profundo comprometimento em trabalhar através das fronteiras organizacionais.

Ainda na concepção de Prahalad e Hamel (1995), as competências essenciais devem ter três características fundamentais:

- a) Devem apontar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente;
- b) Devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada;
- c) Devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 23), “[...] para ser considerado uma competência essencial, o conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolvem descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos”.

Os autores afirmam que são as competências essenciais que garantem a sobrevivência e a lucratividade da organização ao longo prazo.

3.3.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Segundo Hipólito (2001, p. 82), “[...] a essência da competência individual consiste na identificação, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar atribuições inerentes a suas posições.”

Resende (2004) define competências pessoais como as que reúnem aptidões, habilidades, comportamentos manifestos e o domínio e a aplicação de conhecimentos, classificando-as em:

- a) Físicas e motoras – força física, saúde, flexibilidade corporal, etc;
- b) Emocionais – saudade, humor, entusiasmo, etc;
- c) Mentais – raciocínio, memória, compreensão, etc.

Para Ruas (2005), competências individuais, as quais incluem as competências gerenciais, é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área, ou seja, são aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação.

Seguindo o mesmo enfoque, Dutra (2001) diz que há uma relação íntima entre as competências individuais e as organizacionais, pois são as pessoas ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, que concretizam as competências organizacionais e fazem a sua adequação ao contexto. Portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que as mesmas são influenciadas mutuamente.

Para alguns autores, competência individual é o conjunto de CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e

responsabilidades. Porém, Dutra (2001) acredita que esta forma de encarar competência tem se mostrado pouco instrumental, uma vez que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de CHA não garante que as mesmas irão agregar valor para organização. Se olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar seu desenvolvimento e para estabelecermos recompensas. A entrega da pessoa pode ser compreendida como sendo o saber agir responsável e reconhecido na definição de competência de Fleury e Fleury (2001).

Moscovici (1994) diz que a competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal. Entretanto, o autor destaca que, em relação à primeira, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade; são as características pessoais que determinam o comportamento humano dando-lhe cunho altamente diferenciado.

Para Fleury e Fleury (2001), a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo. Os autores afirmam ainda que os conhecimentos e o *Know-how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados.

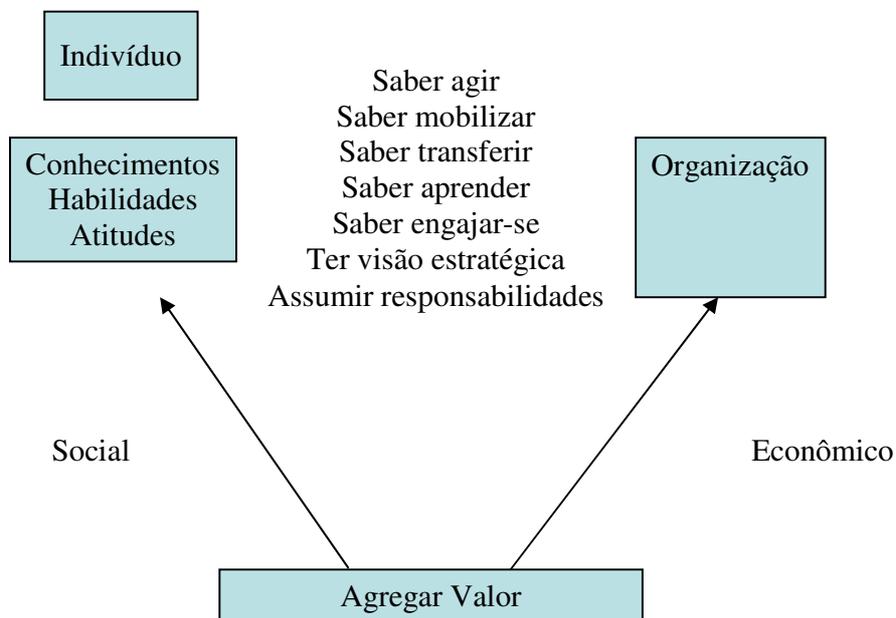


Figura 1: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.21)

Assim, na visão de Fleury e Fleury (2001), as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo e estão associadas aos verbos da figura acima, que significam:

- a) Saber agir: Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir;
- b) Saber mobilizar: Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) Saber comunicar: Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) Saber comprometer-se: Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Saber assumir responsabilidades: Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações;
- g) Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Para Le Boterf (2003, p. 38), a competência profissional torna-se efetiva quando o profissional sabe administrar uma situação complexa, “[...] levando em conta o campo das forças e as imposições diversas e, às vezes, opostas que constituem a complexidade.” Para este autor competência significa que o profissional deve saber administrar um conjunto de saberes, dos quais fazem parte: o saber agir e reagir pertinente; o saber combinar e mobilizar recursos em um contexto; o saber transpor; o saber aprender e aprender a aprender e o saber envolver-se. Le Boterf (2003) declara que:

Tabela 3: Conjunto de saberes Le Boterf

No Saber agir e reagir pertinente	Encontra-se o saber o que fazer, o saber escolher com urgência, o saber arbitrar, negociar e decidir e o saber encadear ações de acordo com a finalidade;
No Saber combinar e mobilizar recursos em um contexto	Estão os saberes de construir competências a partir de recursos; tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidade), mas também dos recursos de seu meio;
No Saber transpor	Acham-se o saber memorizar múltiplas situações e soluções; o saber distanciar-se, funcionar em dupla direção; saber utilizar seus conhecimentos para modelizar; o saber determinar a interpretar indicadores de contexto; e o saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis;

No Saber aprender e aprender a aprender	Encontram-se os saberes de tirar as lições da experiência; transformar sua ação em experiência; descrever como se aprende; e agir em círculo duplo de aprendizagem;
No Saber envolver-se	Estão o saber envolver sua subjetividade; o saber assumir riscos; o saber empreender; e o saber ter ética profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Le Boterf (2003)

Na visão de Bitencourt (2004), que trata competências individuais como pessoais, são elas que conduzem à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa. A autora diz ainda que essa formação e valorização pessoal só é possível através de uma postura aberta à inovação, com base em um perfil criativo e flexível. Para a autora, as competências pessoais dividem-se em:

- a) Competências técnicas: referem-se ao domínio de processos e envolvem capacidade de condução técnica do projeto, orientação para custos e resultados;
- b) Competências humanas: tem relação com a capacidade de interagir com pessoas e equipes, desenvolvimento emocional com seus processos e projetos, liderança participativa, qualidade de relacionamento;
- c) Competências conceituais: dizem respeito à visão do negócio e à inserção de sua contribuição a partir dos seguintes elementos: visão do negócio; capacidade de integrar e contribuir; capacidade de inter-relacionar; capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade; capacidade de criticar e visão do futuro.

3.4 IDENTIFICANDO COMPETÊNCIAS

Segundo Ruas (2005, p. 169), “os recursos de competência são atributos associados ao indivíduo e ao meio ambiente, que devem ser mobilizados num contexto específico e real da situação de trabalho”. Para o autor, definindo esses recursos, o profissional poderá identificar em quais deles necessita de aperfeiçoamento e perceber onde sua contribuição é mais efetiva. A figura 1 detalha a proposta do autor.

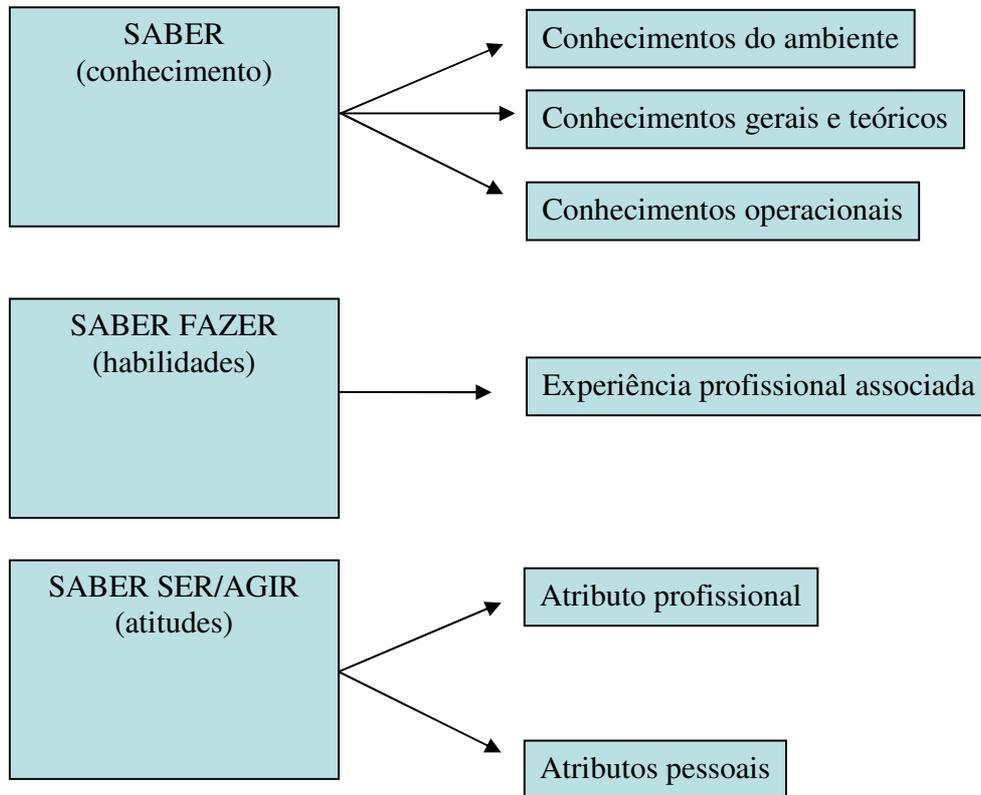


Figura 2: Recursos da competência e desdobramentos possíveis
Fonte: Ruas (2005, p.169)

Ainda, conforme Ruas (2005), a definição de cada uma dessas três dimensões do CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) é a seguinte:

- a) O SABER – refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que nos é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segmentação de mercados, de atendimentos aos clientes, de sistematização e organização das informações etc.);
- b) O SABER FAZER – refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e de consciência de ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores e cliente internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.);
- c) O SABER AGIR – refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Nesse momento, realiza-se a união entre discurso e ação.

Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das próprias, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.).

Para Zarifian (2001), com a construção de uma matriz de competências por função, desde que alinhadas às competências organizacionais, torna-se fácil identificar as carências de cada indivíduo. A avaliação de competências atuais do funcionário precisa, para isso, ser criteriosa e consistente, de forma a traduzir a real situação atual do ocupante do cargo.

Wood Júnior e Picarelli Filho (1999, p.93) propõem um processo para identificação de competências, estruturado em quatro passos:

- a) O primeiro passo é levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da empresa;
- b) O segundo passo é identificar as competências essenciais da organização;
- c) O terceiro passo é desdobrar essas competências essenciais em cada área (pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, etc.) e processos (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada, etc.);
- d) O quarto passo é o desdobramento final das competências grupais em competências individuais.

3.5 O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Sandberg (2000 apud BITENCOURT, 2004, p. 251) propõe a compreensão do significado do trabalho como primeira fase para a definição de competências, dizendo:

“[...] o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidade envolve a mudança na compreensão do trabalho. Então, para a definição da visão de competência, parte-se da compreensão ou forma como os gestores enxergam competências.”

Para tanto, o autor apresenta uma maneira de unificar a compreensão e a aplicação das competências através de um ciclo de competências que se estende em:

- a) O conhecimento teórico – representa as características intelectuais e descritivas incluídas nas teorias, métodos e fatos que os trabalhadores precisam conhecer;

- b) O conhecimento prático – representa a familiaridade do trabalhador e sua habilidade de fazer julgamentos sobre o seu próprio desempenho;
- c) Rede de trabalho – representa os contatos pessoais (interação com outras pessoas no ambiente de trabalho) e não pessoais (acesso a manuais, livros de instruções, banco de dados usados no trabalho) do trabalhador;
- d) Capacidade – a capacidade do trabalhador inclui aspectos físicos (definidos pelo volume de trabalho que o trabalhador pode realizar num específico espaço de tempo) e psicológicos (relacionam-se ao sentimento ou experiências pessoais no sentido de “ser uma pessoa competente”, podendo cumprir os resultados desejados);
- e) Concepção – é a origem do modelo e o que oferece significado às demais variáveis.

Le Boterf propõe o seguinte quadro sobre o processo de desenvolvimento de competências:

Tabela 4: Processo de desenvolvimento de competências

TIPO	FUNÇÃO	COMO DESENVOLVER
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: Le Boterf (apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 28)

Para Dutra (2001), o desenvolvimento das competências, inicialmente, era elaborado com base no conjunto conhecimentos, habilidades, atitudes (CHA) que se esperava das pessoas; porém, a intensidade ou a complexidade demonstrada em cada um dos componentes do CHA é variável, devendo, portanto, ser adaptado a cada conjunto de expectativas da empresa. Além disso, o fato de uma pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garante a sua entrega à empresa; então, o autor afirma que o melhor ângulo de observação para o desenvolvimento é a sua entrega efetiva e a real agregação de valor para a empresa.

Gramigna (2002) diz que o desenvolvimento de competências pode ser comparado ao processo de crescimento da árvore, onde:

- a) A raiz: corresponde às atitudes, ou seja, ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, que determinam nossas atitudes. A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência, é o “querer ser e querer agir”;
- b) O tronco: representa o conhecimento, é o conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior o conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do dia-a-dia;
- c) A copa: corresponde às habilidades, ou seja, agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos. Para a autora, “algumas pessoas acumulam um baú de informações e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo”. Para ocorrer o reconhecimento da competência é preciso demonstrar o que se sabe.

3.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Diante do exposto, pode-se concluir resumidamente que Avaliação de Desempenho por Competências nada mais é que um conjunto de procedimentos que possibilita o diagnóstico das competências das pessoas e que fornece informações para o desenvolvimento do empregado, baseando-se na comparação entre os comportamentos descritos nas competências e a frequência com que esses comportamentos são apresentados pelo empregado. Por meio dela, empregados e gestores têm a oportunidade de discutir juntos o nível desejável de manifestação das competências e buscar caminhos para o desenvolvimento humano e profissional.

O processo de Avaliação de Desempenho por Competências compreende três etapas¹ que se interligam em uma ação contínua:

- a) Planejamento: conduzida pelo gestor da unidade, esta etapa compreende a disseminação interna do processo de Competências em cada unidade. O gestor discute com sua equipe os conceitos do modelo, as regras de participação dos empregados e os procedimentos adotados para a avaliação e para o estabelecimento das ações de desenvolvimento.

- b) Acompanhamento: consiste na observação contínua dos comportamentos das competências, efetuada pelo gestor e empregado, de modo a identificar necessidades de desenvolvimento e a manifestação dos pontos fortes nos quais o empregado se destaca. A partir dessa identificação, podem ser negociadas ações de desenvolvimento. Entende-se como ação de desenvolvimento, uma atividade que promova o desenvolvimento do empregado, com prazo de conclusão previamente estabelecido entre o empregado e seu gestor imediato.
- c) Avaliação: constitui a atribuição de conceito e o respectivo registro para cada comportamento na ferramenta de avaliação, gerando a certificação na competência. Esta avaliação baseia-se na observação dos comportamentos apresentados pelo empregado, comparando-os com os comportamentos descritos nas competências.

A Avaliação de Desempenho implementada na empresa X consiste em uma Avaliação de Desempenho por Competências 360 graus, sendo realizada pelo próprio empregado mediante auto-avaliação, por seu gestor imediato e por cinco pares (membros da equipe selecionados aleatoriamente pelo sistema, tendo como base dez empregados indicados pelo empregado). E por meio da comparação entre o comportamento observado e o comportamento desejado é que devem ser identificadas as lacunas e os pontos fortes nas competências.

Identificadas as lacunas, devem ser selecionadas ações de desenvolvimento a ser implementadas, não devendo a ênfase ser dada somente para as lacunas. Os comportamentos manifestados como pontos fortes também devem ser ressaltados e evidenciados pelo gestor, possibilitando o direcionamento para novas ações de desenvolvimento que fortaleçam o potencial manifestado pelo empregado.

A conclusão das ações de desenvolvimento pelos empregados deve dar início a uma nova fase de planejamento para o próximo período de avaliação, em um processo contínuo, onde lacunas de competências transformam-se em oportunidades de desenvolvimento e o fortalecimento de seus pontos fortes em condição de motivação e auto-realização, levando o empregado a obter clareza sobre o seu desempenho no trabalho.

Pretende-se analisar a eficácia da Avaliação de Desempenho realizada na empresa X para a Gestão de Desempenho, a partir da comparação do processo com os conceitos abordados de Avaliação de Desempenho por Competências.

¹ Material extraído na Intranet da empresa X, página de gestão de pessoas.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

Segundo Yin (2001) há cinco estratégias que podem ser utilizadas para se fazer uma pesquisa em Ciências Sociais, que são: Estudo de Caso, Experimentos, Levantamentos, Pesquisas Históricas e Análise de Arquivos.

O presente trabalho consiste em um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa, que visa a identificar a eficácia da Avaliação de Desempenho por Competências na Empresa X a partir da visão dos respondentes, bem como apresentar os sentimentos que surgem durante o referido processo.

Segundo Mattar (1996, p. 18), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”, o autor diz ainda que este tipo de pesquisa é apropriado quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são poucas ou inexistentes.

Triviños (1987) diz que a pesquisa qualitativa, de forma geral, segue a mesma rota de uma investigação, isto é, existe uma escolha de um assunto ou problema, uma coleta e análise das informações. Tripodi (1981) diz, ainda, que neste tipo de pesquisa é possível obter uma grande quantidade de informações de um único entrevistado.

Para Yin (2001), o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Diz ainda que a preferência pelo uso de estudo de caso deve ser dado quando de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A fim de identificar a eficácia da avaliação de desempenho na Empresa X, bem como apresentar os sentimentos que surgem durante o referido processo, será realizada uma pesquisa qualitativa a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com três gerentes, três supervisores e três empregados sem função gratificada.

Para Yin (2001, p.114), “as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso”. O autor complementa que o processo de coleta de dados para o estudo de caso é mais complexo do que o processo usado em outros métodos de pesquisa.

Serão abordadas questões que procuram a reflexão dos aspectos positivos e negativos referentes a quatro tópicos: a sensibilização das equipes sobre a importância do processo, a objetividade e clareza do processo, o *feedback* recebido após a conclusão do processo e, na visão dos entrevistados, qual a finalidade da Avaliação de Desempenho realizada.

Para Lakatos e Marconi (2002), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica que proporciona ao entrevistador a informação necessária.

Segundo o ponto de vista de Triviños (1987), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o pesquisador. Para o autor:

“[...] a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.” (TRIVIÑOS, 1987, p.145).

Na visão de Roesch (1999), as entrevistas sem estrutura correm o risco de resultarem em informações acumuladas, sem ordem, dificultando a análise dos dados.

4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados, por meio das entrevistas semi-estruturadas, foi realizada no período de 20/04/2011 a 21/04/2011, sendo todas as entrevistas gravadas mediante autorização dos entrevistados, a fim de facilitar o diálogo entre entrevistador e entrevistado, não sendo necessária a anotação dos dados. Antes do início da entrevista, foram explicados detalhadamente os objetivos da pesquisa e a importância do trabalho aos entrevistados, pois, segundo Roesch (1999), sensibilizar o entrevistado sobre a relevância da pesquisa influi diretamente na qualidade dos dados da pesquisa.

Os entrevistados demonstraram interesse em responder as entrevistas e os dados obtidos foram considerados suficientes, chegando a um grau de profundidade necessário para os objetivos do trabalho.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Gil (1999), a análise de dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Para esse mesmo autor, existem várias maneiras de se fazer uma análise de dados: estabelecimento de categorias; codificação; tabulação; análise estatística dos dados; avaliação das generalizações obtidas com os dados; inferência de relações causais e interpretação dos dados.

Para análise qualitativa dos dados provenientes das entrevistas, foi utilizado o método de análise de dados. Pois, segundo Lakatos (1991), este método de análise permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.

5 RESULTADOS

A apresentação dos dados será feita a partir das respostas obtidas nas quatro perguntas definidas no roteiro de entrevista, conforme Apêndice A, as quais foram realizadas com os empregados da Empresa X previamente definidos (três gerentes, três supervisores e três empregados sem função gratificada).

As questões apresentadas aos entrevistados buscaram motivar a reflexão profunda sobre o processo, para posterior análise quanto aos aspectos positivos e negativos observados a partir da visão dos participantes, sendo as respostas organizadas em três grupos: gerentes, supervisores e empregados sem função gratificada.

Apesar de o tema ser novo para grande parte dos entrevistados, observou-se que os gerentes possuíam uma fluência maior para expor sobre o assunto. Quanto aos supervisores, observou-se uma maior dificuldade de expressão das idéias, bem como uma preocupação em dar a resposta certa. Quanto aos empregados sem função gratificada, por estarem trabalhando na empresa há pouco tempo notou-se que, apesar de conhecerem o modo como funciona a empresa, há uma falta de experiência e vivência neste setor. Mas, contudo, ao final da pesquisa pôde-se obter um mapeamento da visão dos gerentes, dos supervisores e dos empregados sem função gratificada, permitindo uma comparação entre essas visões.

Para o melhor entendimento dos dados e resultados apresentados, neste capítulo consta, também, um breve histórico da organização em estudo, bem como do processo de avaliação de desempenho implementado na empresa.

5.1 A INSTITUIÇÃO

A empresa X é uma instituição financeira presente em todos os estados da federação e com mais de cento e cinquenta anos de história. Para análise do processo de Avaliação de Desempenho, foi escolhida uma agência localizada na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul, para realização da entrevista com nove empregados, ocupantes de diversos cargos e alocados em postos de trabalho distintos.

5.2 O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Implantada a partir do segundo semestre de 2009 e com periodicidade anual, a Avaliação de Desempenho na Empresa X é realizada em 360 graus, onde os empregados são avaliados pelos seus gestores imediatos, seus pares e mediante auto-avaliação. Esse método de avaliação tende a apresentar resultados mais confiáveis e menos suscetíveis a influências pessoais, pois permite que o desempenho do avaliado seja mensurado sob diferentes fontes. Conseqüentemente, costuma-se observar maior aceitação do processo, em virtude dos empregados o perceberem como sendo mais justo e mais confiável.

A avaliação na empresa X consiste no preenchimento de formulário eletrônico, com quatro grupos de questões fechadas, sendo dois previamente definidos pela organização e dois votados pela equipe de cada unidade. Cada bloco da avaliação é composto por quatro perguntas, avaliadas em escala numérica de zero a dez, podendo analisar diversos fatores comportamentais, tais como orientação para resultados, trabalho em equipe, resolução de problemas, liderança, relacionamento interpessoal, dentre outros.

Após a conclusão da avaliação, as notas obtidas são disponibilizadas para consulta aos participantes, havendo a promoção por mérito para os empregados que obtiverem na média nota oito ou superior.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Com a finalidade de auxiliar na compreensão e na análise dos dados obtidos através das entrevistas, as respostas das quatro perguntas do Apêndice A foram separadas conforme a avaliação dos três grupos de entrevistados: gerentes, supervisores e empregados sem função gratificada, sendo os tópicos abordados descritos na mesma ordem da entrevista: sensibilização, objetividade, *feedback* e finalidade.

5.3.1 SENSIBILIZAÇÃO

Fundamental para que haja o comprometimento de todos durante as demais etapas de uma Avaliação de Desempenho, a sensibilização compõe a etapa do conhecimento sobre o processo e, segundo Lucena (1992, p.65):

“[...] Esta fase é crítica, exigindo intenso trabalho de comunicação, de intercâmbio de informações, de esclarecimentos de dúvidas e de discussão sobre as colocações de críticas, receios e problemas em potencial.”

A partir do questionamento inicial “Na sua opinião, os empregados foram sensibilizados quanto à importância da Avaliação de Desempenho de forma satisfatória? Por quê?” foram apresentadas as seguintes respostas pelos grupos de entrevistados:

- a. *Gerentes*: segundo o gerente A: “[...] o fato de a empresa ter um quadro de funcionários bastante grande certamente prejudicou a realização de reuniões para sensibilização dos gestores e, como consequência, de suas equipes [...]”. Já na visão do gerente B “[...] recebemos o cronograma pronto e não tivemos reunião a respeito da avaliação.”. O gerente C complementa: “[...] o processo chegou pronto para nós, e nas mensagens não percebi preocupação em salientar sua importância para melhorar o desempenho das pessoas.”.
- b. *Supervisores*: na percepção do supervisor D: “[...] me lembro de receber algumas mensagens divulgando dados como etapas, datas e critérios, sendo que o principal ponto

abordado para a realização sempre parecia ser a promoção por mérito ao invés do auxílio no nosso desenvolvimento.”. Para o supervisor E, “[...] não percebi interesse do pessoal em se reunir para debater o assunto.”. Ainda, segundo o supervisor F, “[...] a avaliação foi apresentada apenas como uma etapa para promoção por mérito.”

c. *Empregados sem função gratificada*: para o empregado G “[...] a gente recebeu algumas mensagens da empresa falando da importância, mas o que todo mundo queria mesmo era saber quantos deltas iam ganhar [...]”, segundo o empregado H: “[...] percebi que seria importante para as pessoas refletirem sobre seus desempenhos, mas nem todos conseguem chegar sozinhos a esse tipo de conclusão.” e, para o empregado I, “A gente recebe tanta mensagem que nem dá tempo para ler a maioria, se tivessem feito uma reunião, a maioria teria ficado sabendo da importância.”

Diante das respostas dos entrevistados, pode-se avaliar que o tempo e a dedicação empregados para a etapa de sensibilização a respeito da importância da Avaliação de Desempenho foram insuficientes, sendo que a ausência de reuniões e debates sobre a finalidade do processo certamente prejudicaram o nível de comprometimento dos empregados durante a avaliação.

Conforme Rabaglio (2004, p.6) “[...] a implementação deve ser criteriosa e as pessoas devem ser treinadas tanto para avaliarem como para serem avaliadas [...]”, portanto, a falta de reuniões e de treinamento sobre a Avaliação de Desempenho prejudicaram a sensibilização dos empregados sobre a importância do processo, diminuindo o comprometimento das pessoas em relação ao processo.

5.3.2 OBJETIVIDADE

Como já mencionado nos capítulos anteriores, a objetividade também é fator fundamental para que altos níveis de comprometimento sejam observados durante a condução do processo de Avaliação de Desempenho, passando maior credibilidade a partir de critérios definidos com clareza e transparência, sendo condizentes com os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Segundo Lucena (1992, p.19):

“Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas projetos atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não-estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.” (LUCENA, 1992, P.19).

Ao responderem à segunda pergunta, “Na sua opinião, o processo de Avaliação de Desempenho teve seus critérios definidos de forma clara e objetiva? Por quê?”, foram obtidas as seguintes reflexões por parte dos entrevistados:

a. Gerentes: na visão do gerente B, “[...] a subjetividade é inerente ao processo de avaliação, pois este possui diferentes significados para avaliadores e avaliados, além do literal. Significados que estão no íntimo desses indivíduos e que são diferentes porque foram socializados em ambientes diferentes e assim possuem uma percepção particular para o significado de Avaliação de Desempenho.”. Para o gerente C “O processo como um todo foi apresentado claramente aos funcionários.” e, segundo o gerente A: “O material disponibilizado facilitou a compreensão sobre a finalidade da Avaliação.”.

b. Supervisores: para o supervisor D, “as próprias perguntas sobre o desempenho auxiliam na compreensão do que é esperado e avaliado em cada um.”. Na perspectiva do supervisor F, “[...] apesar do desempenho esperado não ter sido definido previamente, as pessoas tem certa consciência sobre suas obrigações e sobre qual a postura esperada no exercício da função.”; para o supervisor E: “[...] a definição dos critérios foi clara e objetiva, apresentando uma formatação justa.”

c. Empregados sem função gratificada: Segundo o empregado G: “[...] posso dizer que os critérios e as etapas foram apresentados de forma clara e objetiva, mas acho que não tem como eliminar a subjetividade, afinal são pessoas avaliando e sendo avaliadas.”; já para H, “as regras de classificação e as etapas do processo foram apresentadas objetivamente.” E, para J, “os materiais disponíveis eram de fácil compreensão e serviram para esclarecer os colaboradores.”

É evidente que a subjetividade no processo de avaliação de desempenho, sendo este realizado por pessoas, jamais poderá ser completamente eliminada, porém quando o

planejamento envolver a proximidade entre critérios de avaliação e objetivos organizacionais, clareza na definição e transparência para todos os envolvidos, podemos assegurar altos índices de objetividade, aumentando a credibilidade e a confiança atribuídas ao processo. Pode-se perceber que, na percepção dos empregados, a organização conseguiu definir claramente os critérios, as etapas e o objetivo da avaliação e, nas respostas, é possível identificar o impacto positivo da objetividade para que os envolvidos apresentem confiança nos resultados.

5.3.3 FEEDBACK

O *Feedback* acerca do desempenho realizado em comparação com o desempenho esperado configura etapa crítica do processo de avaliação, auxiliando no acompanhamento e na orientação dos empregados, possibilitando a reflexão e ação para ajustes no comportamento, a identificação de necessidades de participação em treinamentos para desenvolvimento de habilidades e capacitação, além do reconhecimento e da valorização quando do *feedback* positivo, contribuindo para a formação de empregados cada vez mais qualificados e cientes dos objetivos estratégicos.

A terceira questão investigou a percepção dos envolvidos sobre a etapa de *feedback* sobre a Avaliação de Desempenho, apresentando as seguintes observações por parte do entrevistados:

a. Gerentes: o gerente A contribuiu afirmando que “A ênfase do *feedback* foi dada para a consulta pelo próprio empregado das notas obtidas após o término da avaliação.”; já para o gerente B, “Faltou definir uma etapa de *feedback*, onde nós gestores tivéssemos a oportunidade de externar nossa percepção sobre o desempenho observado no dia-a-dia.” e, para o gerente C, “Sem a obrigatoriedade de *feedback*, poucos foram os que procuraram esse retorno.”

b. Supervisores: para o supervisor D, “As notas disponibilizadas serviram como *feedback* da avaliação.”, já para o supervisor E: “Senti a falta de diálogo sobre as notas obtidas na Avaliação de Desempenho.” E, na visão do supervisor F “Pedi *feedback* ao meu gestor imediato e isso ajudou muito a entender o resultado da avaliação.”

c. Empregados sem função: segundo o empregado G, “[...] após a divulgação dos resultados estava prevista uma etapa de realização de *feedback*, mas a empresa definiu que o

empregado que desejasse receber retorno sobre sua avaliação deveria solicitá-la ao gestor imediato.”, para o empregado H, “Deveria haver um momento para diálogo sobre a avaliação, senti que o resultado ficou restrito a números.” e, segundo o empregado G “Depois que o resultado fica disponível, a maioria não se sente à vontade nem para comentar as notas e o processo acaba ali.”

Ora, se uma das etapas fundamentais para o sucesso da avaliação é o *feedback* pontual e qualificado, ou seja, aquele que auxilia a definir mais claramente os aspectos a melhorar e contribui para a valorização daqueles que contribuem a partir de resultados e comportamentos desejados, o *feedback* deveria ser obrigatório para a eficácia do processo, porém o que se observou foi que a maioria dos empregados apenas obteve suas conclusões a partir da frieza dos números.

Rabaglio (2004, p.44) salienta a importância do retorno na avaliação de desempenho a partir da conceituação do próprio *feedback*:

Uma comunicação bilateral, de duas vias, só existe quando há um retorno. Uma pergunta precisa de uma resposta e a resposta é o retorno. Só que não estamos se referindo a esse tipo de retorno, mas sim do retorno motivacional e desenvolvedor. Do retorno que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza a pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam. (RABAGLIO, 2004, P1)

Diante do exposto, pode-se concluir que a importância dada ao *feedback* durante a Avaliação de Desempenho na empresa X foi mínima, contribuindo para que os níveis de comprometimento e de credibilidade relacionados à avaliação do desempenho sejam baixos, e prejudicando o retorno sobre o tempo e o esforço dedicados durante o processo e diminuindo o retorno para desenvolvimento das pessoas.

5.3.4 FINALIDADE

A Avaliação de Desempenho como um todo tende a gerar as mais diversas expectativas entre os participantes, os quais por vezes sentem-se motivados a participar e, em outros casos, temem a avaliação e tendem a considerar o processo como ferramenta meramente punitiva, cabendo à empresa implementá-la com foco na valorização e no desenvolvimento das pessoas

dentro da organização para maior eficiência, eficácia e efetividade no alcance dos objetivos estratégicos.

Na visão de Souza et.al. (2007, p.83):

“[...] algumas condições criam obstáculos que fortalecem, no imaginário das pessoas, a idéia de ser a avaliação de desempenho um julgamento. São exemplos: o foco da avaliação em desempenhos individuais apenas para recompensar, o estímulo à competição, o autoritarismo, a ausência de isenção e transparência, a resistência à mudança, a ausência da competência gerencial para lidar com problemas interpessoais, as situações provocadoras dos medos da punição, da exposição demasiada, da crítica que desqualifica, do fracasso, dos registros distorcidos que rotulam.”

A partir do questionamento: “Na sua opinião, a Avaliação de Desempenho auxiliou no desenvolvimento dos empregados ou serviu apenas como critério para distribuição de faixas salariais? Por quê?”, os entrevistados apresentaram os seguintes pontos de vista:

a. Gerentes: para o gerente A, “O objetivo principal para a empresa foi claramente a promoção por mérito, e a ausência de diálogo sobre os desempenhos observados gerou um sentimento de punição naqueles que não obtiveram a nota mínima.”, na visão do gerente B, “Alguns vão refletir a avaliação recebida e procurar se desenvolver, mas a grande maioria não deve internalizar essa necessidade.” e, segundo o gerente C, “A avaliação está desvinculada de outras ações de desenvolvimento, prejudicando a continuidade do processo e causando essa sensação de etapa para promoção por mérito.”

b. Supervisores: Na avaliação do supervisor D, “[...] me senti muito mais julgado do que convidado ao diálogo, muito provavelmente pela forma como nos foi apresentada a Avaliação de Desempenho e pela maneira como ela foi conduzida. Talvez pela falta de *feedback* e de vínculo com outras ações de desenvolvimento, pareceu que a idéia principal era apenas distribuir deltas para alguns.”. Essa percepção de julgamento pode ser também verificada nas respostas dos demais empregados.

Colocações dessa natureza apenas ressaltam a necessidade de mudanças na estrutura da avaliação de desempenho, as quais convidem as equipes para o diálogo e para a reflexão sobre a proximidade de suas ações aos objetivos da empresa de modo contínuo, buscando a troca de experiências e de percepções sobre necessidades de ajustes comportamentais, ao invés de estruturas engessadas de acompanhamento da produção em longos períodos, visando principalmente à classificação e distribuição de benefícios sem o efetivo retorno por parte dos gestores sobre o desempenho de seus subordinados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo sobre o conceito de Avaliação de Desempenho por Competências e sua importância central para o desempenho da organização, foi desenvolvido o presente estudo sobre processo implementado na empresa X, analisando sua eficácia na gestão do desempenho e no alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando o questionamento sobre como otimizar a ferramenta de Avaliação de Desempenho para melhoria dos objetivos organizacionais, pode se observar que os pontos fundamentais a serem desenvolvidos tratam da sensibilização das equipes, para que haja o comprometimento de todos em sua realização a fim de obter resultados mais próximos à realidade, aumentando assim a fidelidade e a credibilidade do processo; do fornecimento do *feedback*, fundamental para a reflexão sobre os desempenhos e para o comprometimento das pessoas no desenvolvimento ações visando à melhoria dos resultados; e da necessidade de maior vinculação da Avaliação de Desempenho às demais etapas da Gestão do Desempenho, com a finalidade de reduzir a sensação de distanciamento da avaliação de ações para desenvolvimento das equipes.

Apesar da Avaliação de Desempenho ser definida com enfoque em competências, o que se observou na prática é que o modelo reproduz na prática a sensação de dia anual para avaliação, sendo realizado em espaços de tempo muito distantes e de forma bastante superficial, dando a sensação de “cumprir tabela” para direcionamento estratégico e resultando apenas em uma ferramenta para pontuar os empregados com a finalidade de movimentação nas faixas salariais, apresentando um baixo índice de retorno para o desempenho organizacional com um todo.

Conforme os mais diversos estudos concluem, em um ambiente cada vez mais instável, de mercados globalizados e de mutações constantes em suas exigências e necessidades, parece claro que, para que a organização se mantenha sustentável, é de fundamental importância que o comportamento humano esteja alinhado ao espírito inovador necessário à sobrevivência das empresas, sendo cruciais o acompanhamento, a avaliação e o ajuste do desempenho dentro da organização. Sem uma efetiva gestão do desempenho, a organização fica refém do mercado e sujeita a sucumbir diante de sua movimentação constante.

Dentro da gestão do desempenho, podemos então observar a importância de avaliações de desempenho contínuas, objetivas, claras e transparentes, procurando assegurar o comprometimento de todos para que o processo seja o mais próximo da realidade, permitindo identificar as necessidades de ajustes e de desenvolvimento das pessoas, focando nas competências necessárias à consecução das atividades de forma sustentável, buscando o equilíbrio entre o comportamento das pessoas e os objetivos da organização, e possibilitando assim um entendimento cada vez maior entre o desempenho desejado e o realizado, fundamental para que a força de trabalho seja orientada no caminho dos objetivos estratégicos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur W; *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 2 Ed. São Paulo: Gente, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta, São Paulo: Atlas, 1996.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto Lima (Org). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHERMERHORN JR, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.; (trad. Sara Rivka Gedanke) . *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2 Ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SOUZA, Vera Lucia de Souza; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Gestão de desempenho*. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIPODI, Tony (Org). *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Livraria São Francisco de Alves, 1981.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

- a) Na sua opinião, os empregados foram sensibilizados quanto à importância da Avaliação de Desempenho de forma satisfatória? Por quê?
- b) Na sua opinião, o processo de Avaliação de Desempenho teve seus critérios definidos de forma clara e objetiva? Por quê?
- c) Na sua opinião, o *feedback* dado foi satisfatório? Por quê?
- d) Na sua opinião, a Avaliação de Desempenho auxiliou no desenvolvimento dos empregados ou serviu apenas como critério para distribuição de faixas salariais? Por quê?