

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**O POTENCIAL DE MUDANÇAS DECORRENTE DA
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO UNIFICADO PARA A ELETROSUL**

Graciele Pólvora de Pólvora

Florianópolis
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**O POTENCIAL DE MUDANÇAS DECORRENTE DA
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO UNIFICADO PARA A ELETROSUL**

Graciele Pólvora de Pólvora

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

**Orientador: Profº Dr. Pedro de Almeida Costa
Co-orientador: Profº Dr. Osni Keller Lima**

Florianópolis
2012

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Pólvora, Graciele Pólvora de

O POTENCIAL DE MUDANÇAS DECORRENTE DA IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO UNIFICADO PARA A ELETROSUL / Graciele Pólvora de Pólvora. -- 2012. 37 f.

Orientador: Pedro de Almeida Costa.

Coorientador: Osni Keller Lima.

Dissertação -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. avaliação de desempenho. 2. feedback. 3. competências. I. Costa, Pedro de Almeida , orient. II. Lima, Osni Keller, coorient. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Graciele Pólvora de Pólvora

**O POTENCIAL DE MUDANÇAS DECORRENTE DA
IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO UNIFICADO PARA A ELETROSUL**

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

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meus pais e minha irmã. Agradeço também aos meus colegas da Eletrosul Centrais Elétricas S.A que me auxiliaram na coleta de dados e a Gerência que viabilizou a concretização deste trabalho.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
3. OBJETIVO GERAL	12
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
5. JUSTIFICATIVA.....	13
6. FUNDAMENTAÇÃO.....	14
6.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	14
6.2 TIPOS DE AVALIAÇÕES	15
6.2.1 Avaliação por objetivos.....	15
6.2.2 Avaliação direta	15
6.2.3 Auto-avaliação.....	16
6.2.4 Avaliação 360 graus.....	16
6.2.5 Avaliação por competências	16
6.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	17
6.4 COMPETÊNCIA	18
6.5 TIPOS DE COMPETÊNCIAS.....	18
6.6 GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS.....	19
6.7 FEEDBACK.....	20
6.7.1 Tipos de Feedback	20
6.8 LIMITAÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	21
7. METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	23
8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	25
8.1 O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO	25
8.2 CICLO AVALIATIVO DO SGD	26
8.2.1 Planejamento	26
8.2.2 Acompanhamento	27
8.2.3 Avaliação	30
8.2.4 Desenvolvimento	32
8.3 CAPACITAÇÃO DOS EMPREGADOS.....	35
8.4 OS IMPACTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO – SGD	38
8.5 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO E PRÁTICA DO SGD	41
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS.....	46

RESUMO

O tema deste trabalho consiste em identificar o potencial de mudanças decorrente da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho unificado para a Eletrosul Centrais Elétricas S.A. que entrou em vigor em julho de 2011 nas Empresas Eletrobras. Os objetivos dessa pesquisa são analisar os principais fatores que levaram a empresa a implantar uma nova metodologia de avaliação de desempenho, descrever o Sistema de Gestão de Desempenho – SGD, apresentar os possíveis reflexos empresariais decorrentes da adoção do novo sistema e avaliar a possibilidade da empresa atingir seus objetivos com o projeto. Para tanto, foram realizados estudos e observações sobre os objetivos da organização na implantação do SGD em comparação com fontes secundárias. Concluiu-se que a empresa considerou diversos pontos para a implantação do sistema identificados por diversos autores, viabilizando assim o sucesso no alcance dos objetivos.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, *feedback*, competências

ABSTRACT

The theme of this paper is to identify potential impacts and changes resulting from the implementation of the Performance Management System unified Eletrosul Central Electric SA entered into force in July 2011 in Business Eletrobras. The objectives of this research are to analyze the main factors that led the company to deploy a new methodology for evaluating performance, describe the Performance Management System - PMS, present the possible business consequences arising from the adoption of the new system and assess the possibility of the company achieve their goals with the project. To this end, studies and observations on the organization's goals in deploying the PMS compared with secondary sources. It was concluded that the company considered several points for the deployment of the system identified by several authors, thus enabling the success in achieving the objectives.

Keywords: performance evaluation, feedback, skills

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura do SGD.....	25
Figura 2 – Tela do SGD: Planejamento	27
Figura 3 – Competências Gerais SGD e Cargos Amplos.....	28
Figura 4 - Competências Gerenciais.....	29
Figura 5 - Tela do SGD: Acompanhamento.....	29
Figura 6 - Escala de avaliação de competências.....	30
Figura 7 – Tela do SGD: Acesso à avaliação individual.....	31
Figura 8 – Tela do SGD: Avaliação individual.....	32
Figura 9 – Tela do SGD: Acesso ao PDI.....	34
Figura 10 – Tela do SGD: PDI.....	34
Figura 11 – Relatório de Treinamento: Formação de Consultores.....	35
Figura 12 – Relatório de Treinamento: Capacitação Gerencial.....	36
Figura 13 – Relatório de Treinamento: Capacitação Empregados.....	37
Figura 14 – Processo de transformação que gera agregação de valor.....	38
Figura 15 – Saídas da avaliação.....	39
Figura 16 – Quadro comparativo – Referencial teórico x SGD.....	41

1. INTRODUÇÃO

O sistema Eletrobras é líder em geração e transmissão de energia elétrica no Brasil. Controlada pelo governo brasileiro, que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Na condição de holding, a Eletrobras controla grande parte dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica do Brasil por intermédio de seis subsidiárias: Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE e Eletrobras Eletronuclear.

As empresas do grupo podem ser classificadas como Descentralizadas Autônomas, pois detêm recursos próprios, suas próprias normas e acordos. Porém, devem seguir as políticas e Diretrizes definidas pelo Conselho Superior do Sistema Eletrobras (Consize), formado pelos presidentes das empresas, que se reúnem regularmente.

A *holding* é uma cooperação entre as empresas do sistema, pois trocam experiências, know-how, trazem soluções, realizam benchmarking entre elas, a fim de qualificar o sistema de energia elétrica do país, visando disponibilizar energia com eficiência e qualidade para a população brasileira.

Todas as subsidiárias estão em processo de unificação de sistemas e métodos, para que se alcance os melhores resultados em todas as empresas do grupo. Muitas etapas e métodos foram estabelecidos para que o Sistema Eletrobras assuma um padrão entre suas empresas.

O processo de avaliação dos empregados foi padronizado entre as empresas, através da implantação do SGD - Sistema de Gestão do Desempenho. Nesse processo, as capacidades, habilidades e desempenho dos empregados são cruzados com as expectativas do Sistema Eletrobras em relação ao empregado.

O SGD não foi criado apenas para avaliar os empregados. Ele assume outros compromissos vitais dentro das empresas do Sistema Eletrobras, como desenvolver as potencialidades dos empregados, subsidiar processos de Gestão de Pessoas, tais como remuneração, carreira, mobilidade, treinamento, desenvolvimento e gestão

da qualidade de vida no trabalho. Assim, os processos tendem a ser mais produtivos, organizados e justos.

Este trabalho tem como objetivo analisar o sistema que está sendo implantado nas empresas do Sistema Eletrobras, o potencial de mudanças decorrente da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho para a Eletrosul e avaliar a possibilidade da empresa atingir seus objetivos com o projeto através de estudos referentes à avaliação de desempenho.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual o potencial de mudanças decorrente da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho unificado para a Eletrosul que entrou em vigor em julho de 2011 nas Empresas Eletrobras?

3. OBJETIVO GERAL

Identificar o potencial de mudanças decorrente da implantação do Sistema de Gestão do Desempenho unificado na Eletrosul.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais fatores que levaram a empresa a implantar nova metodologia de avaliação de desempenho.
- Descrever o Sistema de Gestão de Desempenho – SGD implementado nas Empresas Eletrobras.
- Apresentar os possíveis reflexos empresariais decorrentes da adoção de um novo Sistema de Avaliação de Desempenho.
- Avaliar a possibilidade da empresa atingir seus objetivos com o projeto através de estudos referentes à avaliação de desempenho.

5. JUSTIFICATIVA

A proposta da pesquisa a ser realizada através de estudos sobre Gestão de Desempenho tem o intuito de identificar as mudanças decorrentes da implantação do Sistema de Gestão do Desempenho unificado na Eletrosul, que ocorreu em meados de 2011. Além disso, a pesquisa visa avaliar se os objetivos da empresa nesse processo serão viáveis.

O desenvolvimento da pesquisa é importante nesse momento em que a empresa está aplicando o primeiro ciclo do SGD. A partir da execução do novo Sistema, segue a etapa de avaliação, que tem como objetivo fornecer dados para obter o controle, compara o que foi planejado com o que foi realizado, identifica as causas dos desvios encontrados e é nessa etapa que se sugere alternativas para que os resultados sejam obtidos.

Ao observar a fase em que se encontra o primeiro Ciclo do SGD, conclui-se que a pesquisa é oportuna e viável, tendo em vista que a DADP – Divisão de Acompanhamento e Desenvolvimento de Pessoas mostra-se interessada e solícita em compartilhar informações para a realização do estudo.

6. FUNDAMENTAÇÃO

A fundamentação tem como objetivo apresentar ideias de diversos autores em relação ao tema a ser desenvolvido. Para identificar as mudanças decorrentes da implantação do Sistema de Gestão do Desempenho unificado na Eletrosul, é necessário analisar a importância da avaliação de desempenho nas organizações, os tipos de avaliação, os conceitos de gestão de desempenho, *feedback*, competências, gestão de pessoas com base em competências e suas limitações.

6.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Rabaglio (2004), a chave do sucesso na gestão de pessoas é avaliar com eficácia, pois beneficia os empregados e a organização, podendo ser usados para manter a motivação e o compromisso, melhorar o desempenho, estimular a eficácia na comunicação interna, ajustar os objetivos com as metas da organização e da equipe, analisar o desenvolvimento, identificar necessidades de treinamento, entender aspirações de carreira, avaliar potencial, extrair o máximo de produtividade de cada colaborador.

As ferramentas de avaliação devem estar alinhadas com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e atingimento de resultados, para isso, todos devem ser preparados para avaliar tecnicamente e para serem avaliados com técnicas e critérios bem definidos. Contudo, Rabaglio (2004) afirma que antes de iniciar um processo de avaliação, é fundamental que todos os envolvidos sejam conscientizados, sensibilizados e tecnicamente orientados.

A avaliação é o processo facilitador do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua. Estimula a organização, o planejamento estratégico, o foco e a objetividade, assim como a boa administração do tempo. Além disso, a avaliação promove o planejamento das metas em conjunto e estreita relacionamento entre avaliador.

Para Silva (2005), a avaliação de desempenho é a base para identificar eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento, deficiências em termos comportamentais.

6.2 TIPOS DE AVALIAÇÕES

6.2.1 Avaliação por objetivos

Conforme Rabaglio (2004), a avaliação por objetivos transformou-se num modismo e atende três objetivos: a revisão do cumprimento das metas ou atingimento de resultados; a apreciação do comportamento das pessoas, a maneira como realiza seus objetivos; e a avaliação do potencial, estimando os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização.

6.2.2 Avaliação direta

Para Rabaglio (2004), o método de avaliação direta atribui grande responsabilidade à liderança imediata, que assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados diretos. É o líder imediato que melhor conhece sua equipe e está mais capacitado a avaliar, pois conhece melhor os indicadores de desempenho esperados em cada função na sua equipe. Porém, existe o lado negativo dessa proximidade do líder com o avaliado, pois poderá causar distorções de percepção ou contaminar o julgamento com o desgaste no relacionamento.

6.2.3 Auto-avaliação

Rabaglio (2004) afirma que este tipo de avaliação é levado para uma entrevista com a liderança imediata para que façam comparações e estabeleçam metas de aperfeiçoamento e desenvolvimento. As distorções de percepção podem ser ajustadas na comunicação e empatia.

A possibilidade de orientação por parte do avaliador e de fornecer *feedback* positivo, reforçando os pontos fortes do avaliado é maior. O avaliado tem oportunidade de buscar esclarecimentos, fornecer sugestões e esclarecer pendências. Porém, poderá ocasionar profundas decepções ou, se o avaliado tiver melhor nível cultural, poderá manipular o avaliador em seu julgamento.

6.2.4 Avaliação 360 graus

Na avaliação 360 graus, os participantes do programa recebem *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros envolvidos, afirma Rabaglio (2004). Esse tipo de avaliação tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de comportamentos e habilidades demandados pela organização que a utiliza.

O avaliador deverá ter uma visão sistêmica da rede, de como funciona a comunicação interna, o clima de cooperação ou de competitividade.

6.2.5 Avaliação por competências

Conforme Rabaglio (2004), surgiu a necessidade de se encontrar maneiras e meios de se maximizar o desempenho dos profissionais e das equipes, devido as pressões do meio ambiente atuando sobre as organizações. Pelo crescimento da

competitividade dos negócios, as empresas buscam adquirir competências para obter lucros e crescer. Todos esses fatores trouxeram a gestão por competências, que é a forma mais objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização, por meio de metodologias destinadas a fazer o mapeamento, a seleção, o treinamento, a remuneração e a avaliação com foco em competências.

Nesse tipo de avaliação, todos os profissionais devem estar a par de sua descrição de cargos atualizada e do seu perfil de competências técnicas e comportamentais. Essas informações serão o seu norte para que possa planejar seu desenvolvimento e os ajustes necessários ao seu perfil.

A avaliação com foco em competências é a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e o esperado para que possa ser realizado um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, em busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa do cargo.

6.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Dutra (2004) afirma que os processos que têm por objetivo estimular e criar o desenvolvimento de pessoas e da organização são mais sensíveis à abordagem por competência, devido a possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Para ele, um dos pontos que consagra o uso da abordagem por competência é a possibilidade de construir um sistema de gestão do desenvolvimento desdobrando a análise das pessoas com base em sua individualidade, a análise das deficiências individuais, da efetividade das ações de desenvolvimento e a adequação das ações de desenvolvimento.

Em outra referência, Dutra (2001) relata que as pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais atrelado à complexidade. O autor define o desenvolvimento de um indivíduo como a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de

complexidade. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega.

6.4 COMPETÊNCIA

O conceito de competência foi exposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland (1973) buscando uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e orientar ações de desenvolvimento profissional.

Foi definido por Maria Tereza Fleury (2000) que competência é saber agir de maneira responsável implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Rabaglio(2004), competência está relacionada a conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e nos resultados atingidos. Entende-se que uma pessoa tem um bom desempenho quando possui os conhecimentos necessários, as habilidades e atitudes essenciais para se atingir a eficácia nas atividades. Não adianta ter um bom conhecimento técnico e não ter um perfil comportamental compatível com as atividades a serem executadas. O perfil comportamental é o diferencial competitivo de cada profissional e de cada pessoa.

Dutra (2001) afirma que existe uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto essas devem estar vinculadas entre si, visto que há uma influência mútua entre elas.

6.5 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Silva (2005) classifica quatro tipos de competências:

a) Competências Essenciais: Conjunto de competências identificadas e validadas junto aos vários processos existentes na empresa

b) Competências Organizacionais: São competências referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio onde atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final. Caracteriza-se como durável e flexível.

c) Competências Técnicas: Fazem parte da atividade operacional de um negócio, considera o conhecimento técnico e a experiência prática exigida para o pleno exercício da função e domínio dos processos em suas várias etapas.

d) Competências Individuais: Estão ligadas à forma de interagir da pessoa. Faz parte de sua postura diante dos negócios e de seu comportamento, compreendendo as habilidades individuais e características pessoais.

6.6 GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Segundo Fischer (2002:29), a necessidade de se obter uma gestão de pessoas com base em competências é decorrente do ambiente mais competitivo, em que os modelos anteriores não oferecem respostas adequadas.

Silva (2005) descreve as vantagens da Gestão por Competências: vinculação direta das competências técnicas e organizacionais com as estratégias e com as metas organizacionais; desenvolvimento de perfis de competências para papéis e posições específicas, associando as pessoas certas para grupos de tarefas e responsabilidades, a Gestão por Competências permite o monitoramento e o contínuo refinamento dos perfis de competências, identifica os pontos de ineficiência, permitindo intervenções para corrigir o problema, aumenta a produtividade e maximiza resultados, conscientiza as pessoas para assumirem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, entre outros.

6.7 FEEDBACK

Feedback é uma retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para a continuidade do seu funcionamento. O retorno esclarece, posiciona, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas.

Silva (2005) afirma que o *feedback* é uma oportunidade de interação entre as pessoas – gestores e subordinados. Para ele, é importante enfatizar o reforço positivo, a esperança, a competência, a abertura, a receptividade e o aprendizado, além disso a inclusão e cooperação, mencionando os esforços de relacionamento positivo, acompanhado de resultado efetivo. No entanto, não deverá ser abordado com desvalorização, pessimismo, sobre incompetência, etc.

6.7.1 Tipos de Feedback

a) *Feedback* Positivo: esse tipo de feedback demonstra o reconhecimento e valorização, reforçando os pontos fortes para aumentar comportamentos positivos, alimentando a auto-estima e a segurança. Tem como objetivo aumentar a consciência e a percepção do outro, melhorar o relacionamento e desempenho conjunto.

b) *Feedback* Construtivo: é passado como uma crítica, uma informação referente a um determinado comportamento ou desempenho, que encoraja uma pessoa a melhorá-los, reforçá-los ou desenvolvê-los.

c) *Feedback* Destrutivo: Esse tipo de feedback tem o intuito de prejudicar o outro. Tem o foco apenas em comportamentos e desempenhos negativos, os positivos são ignorados. Há ausência de reconhecimento e valorização. Atinge de forma negativa a autoestima das pessoas, tornando-as inseguras e pouco confiantes na sua capacidade de realização.

6.8 LIMITAÇÕES DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para Silva (2005), a implantação de um Sistema de Gestão de Competências implica esforço, comprometimento e superação de obstáculos. As barreiras naturais surgem quando os gestores não compram a ideia do modelo, quando eles tomam o Sistema de Competências como uma ferramenta de indicadores, e não com um sistema facilitador para gestão estratégica. Pode ocorrer também, em virtude de má comunicação, por falta de explicações aos empregados sobre o modelo e como deve ser utilizado. Por fim, a falta de integração entre as partes que compõem o Sistema de Competências e o processo de Gestão poderá ser uma das barreiras.

Silva (2005) também destaca os riscos da implantação do Sistema de Gestão de Competências: o de se desenvolverem competências menos significativas para a organização, caso não se tenha uma visão clara de suas metas ou de suas estratégias; o de obtenção de um número inadequado de competências como resultado de um mau envolvimento dos colaboradores no processo; o de não agregar valor, quando houver dificuldade em diferenciar desempenhos de sucesso dos desempenhos medíocres por conta de se haver escolhido competências exageradamente genéricas, etc.

Dutra (2004) percebe que os sistemas implementados nas organizações tiveram diferentes ritmos de aperfeiçoamento e adaptação às demandas da organização e das pessoas por diferentes motivos, tais como os diferentes níveis de comprometimento dos gestores da empresa com os conceitos trabalhados no sistema, outras pelo fato de não ser uniforme a absorção do sistema de gestão pela empresa, ou quando já existe uma cultura de gestão de pessoas amadurecida na organização facilitando a absorção dos conceitos.

A avaliação eficaz beneficia os empregados e a organização, podendo ser usados para manter a motivação e melhorar o desempenho. Nesse processo, é imprescindível o retorno ao empregado ou chefia, que esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece o trabalho e o comportamento das pessoas. Um *feedback* deve ser motivacional e desenvolvidor.

A avaliação das competências busca identificar a mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes na contribuição e entrega de resultados para

a empresa. Quando uma pessoa possui os conhecimentos necessários, as habilidades e atitudes essenciais considera-se que tem um bom desempenho. O desempenho individual poderá contribuir para a alavancagem do desempenho organizacional.

Contudo, a avaliação de desempenho promove o planejamento das metas, indicando o que se pretende alcançar naquele período, desenvolve as potencialidades dos empregados, contribuindo assim para o aumento dos níveis de produtividade das organizações.

7. METODOLOGIA E INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

A metodologia descreve como a pesquisa foi realizada, sendo fundamental para o planejamento da condução do trabalho. Neste capítulo, encontra-se a descrição do método utilizado para coletar dados sobre a realidade organizacional investigada.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, que consiste na utilização de um ou mais métodos qualitativos de coleta de informações e descreve um evento ou um caso. Para Gil (2002), o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, sendo alguma delas o estímulo a novas descobertas, em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, a ênfase na totalidade, pois o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e a simplicidade dos procedimentos. Porém, o autor reconhece a dificuldade de generalização dos resultados obtidos em estudos de caso.

A coleta de dados para realização da pesquisa foi realizada através de estudos e observações sobre a forma utilizada pela Eletrosul Centrais Elétricas S.A. na implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho em comparação com fontes secundárias. A autora, na condição de profissional que atua no processo de implantação e avaliação do SGD na organização estudada, também se valeu de observações diretas para coletar dados primários para a pesquisa.

Para desenvolver a análise, foram observados:

- Os objetivos do SGD: através dos materiais dos treinamentos, do site da empresa e do Guia do SGD;
- A reação dos empregados: durante os cursos realizados em novembro e dezembro de 2011;
- O envolvimento dos empregados: identificado no quantitativo dos Relatórios de Treinamentos;
- A aplicação das etapas do ciclo: acompanhado no aplicativo do Sistema;

- Os impactos da implantação do SGD: através da teoria estudada, dos materiais dos cursos e do Guia do SGD, dos argumentos e sugestões dos empregados nos treinamentos e do histórico dos processos avaliativos da empresa.

Foram analisados os materiais disponibilizados nos cursos de formação de consultores, de capacitação gerencial e de capacitação dos empregados, assim como o site da Eletrobras e o guia do SGD. Nos cursos de capacitação dos empregados, foi possível observar a reação deles quanto à implantação do novo Sistema de Gestão de Desempenho, suas expectativas e inseguranças. Através dos Relatórios de Treinamentos, foi possível verificar o quantitativo de empregados capacitados à utilização do novo sistema.

Cada etapa do ciclo do SGD, planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento, foi acompanhada através do aplicativo do sistema, onde foram registrados todos fatos, dados, avaliações e sugestões realizadas pelos empregados. Assim, sustentou-se a implantação do sistema conforme planejado.

Esta pesquisa caracteriza-se pelo método qualitativo que, segundo Minayo (2004), nas abordagens qualitativas há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

De acordo com Neves e Domingos (2007), nas pesquisas qualitativas, a análise dos dados, embora se valha de medidas estatísticas descritivas, normalmente utiliza um discurso subjetivo por meio de análises semânticas ou de conteúdo dos textos e depoimentos coletados, a fim de comporem um caminho coerente e lógico que permita chegar a uma solução para o problema de pesquisa.

8. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa que foi aplicada, com finalidade de analisar a nova metodologia de avaliação de desempenho implantada na Eletrosul, seus impactos, reflexos e a viabilidade da empresa atingir seus objetivos com o projeto. Conforme mencionado, a pesquisa foi realizada através de estudos e observações sobre a metodologia aplicada na empresa e seus objetivos na implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho em comparação com fontes secundárias, caracterizada pelo método qualitativo.

8.1 O SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

No ano de 2011 foi iniciado o primeiro ciclo do Sistema de Gestão do Desempenho - SGD, unificado para as empresas do Sistema Eletrobras. O SGD está vinculado ao Plano de Carreira e Remuneração – PCR das empresas Eletrobras e é composto por dois programas que ocorrem simultaneamente: Programa de Avaliação e Desenvolvimento de Competências – PADC e Programa de Avaliação e Melhoria de Resultados – PAMR, ou seja, está estruturado em dois blocos distintos de avaliação: Competências e Resultados.



Figura 1 – Estrutura do SGD

O desempenho individual e coletivo dos empregados é avaliado por meio do SGD alinhado às estratégias empresariais. Seus objetivos são desenvolver as potencialidades dos empregados, contribuir para aumentar os níveis de produtividade das empresas Eletrobras e subsidiar processos de Gestão de Pessoas, tais como crescimento na carreira, mobilidade, treinamento, desenvolvimento e gestão na qualidade de vida no trabalho.

O sistema informatizado que dá suporte à aplicação do SGD e à gestão das informações atreladas ao desempenho dos empregados foi desenvolvido internamente pelo Departamento de Gestão da Informação - DGI, atendendo às regras e necessidades na íntegra. O SGD pressupõe a integração com os demais processos de Gestão de Pessoas, subsidiando e propiciando as saídas: atingimento das metas estratégicas, treinamento e desenvolvimento, progressão vertical e horizontal, seleção interna, readaptação, transferências e banco de dados para empregado educador.

8.2 CICLO AVALIATIVO DO SGD

Dentro deste modelo, para o melhor acompanhamento e execução do processo, foi definido um Ciclo Avaliativo composto por quatro etapas: Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Desenvolvimento.

8.2.1 Planejamento

Realizado em 2011 nos meses de junho e julho, esta etapa prevê a elaboração de metas empresarial, de equipe e individuais, propiciando o alinhamento estratégico, além da divulgação aos empregados quanto às metas e competências pelas quais serão avaliados.

A meta empresarial é o desafio definido pela alta gestão para todos os empregados da empresa. As metas de equipe são os desafios definidos pelo

gerente para sua equipe. Essas metas representam de que forma a unidade organizacional irá contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos empresariais, além de possibilitar melhorias nos processos de trabalho. E as metas individuais são os desafios pactuados entre o superior imediato e cada um dos empregados de uma determinada equipe. Essas metas representam a contribuição individual do empregado para o alcance dos objetivos de sua unidade organizacional.

Ano	Lotação	Lider de equipe	Avaliador	Gerente Superior
✓ 2011	PRE SOE SAPRE	Leonida Michels Salvador	Maria Luísa Longen Cavallazzi	Renato Bunn
✓ 2011	PRE SOE		Maria Luísa Longen Cavallazzi	Renato Bunn
✓ 2011	PRE OIVGE		Hilda Adélia de Oliveira Dias	Renato Bunn
✓ 2011	PRE ERRS		Jorge Paglioli Jobim	Renato Bunn
✓ 2011	PRE COPR		Claudiney Gonzaga Franca	Renato Bunn
✓ 2011	PRE AUD		Fabiola Ribes Fachini	Renato Bunn
✓ 2011	PRE ASG		Sandra da Silva Peres	Renato Bunn
✓ 2011	PRE ARS		Denise Cristina Basilio	Renato Bunn
✓ 2011	PRE AJU SEDOP	Aneliza Marcos de Medeiros	Fabiano Marcos Zwicker	Renato Bunn
✓ 2011	PRE AJU CTPP SETRA	Caroline Campos de Oliveira	Milene Nunes Lima	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU CTPP SEPAT		Milene Nunes Lima	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU CTPP		Milene Nunes Lima	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU CDME SEDEA	Márcio Azeu Pazeto	Luiz Arthur Duarte Nunes	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU CDME SEDAM	Leandro Corêia Soares	Luiz Arthur Duarte Nunes	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU CDME		Luiz Arthur Duarte Nunes	Fabiano Marcos Zwicker
✓ 2011	PRE AJU		Fabiano Marcos Zwicker	Renato Bunn
✓ 2011	PRE ACS		Sadi Rogério Faustino	Renato Bunn
✓ 2011	PRE		Eunidas Luiz Mascolloto	Renato Bunn
✓ 2011	DO DTL SECAD	André Alcio Saeto do Nascimento	Marcos Romeu Benedetti	Anilson Luiz Duarte Rubi
✓ 2011	DO DTL SEATE	Hamilton dos Santos Duarte	Marcos Romeu Benedetti	Anilson Luiz Duarte Rubi
✓ 2011	DO DTL SIGOTL		Marcos Romeu Benedetti	Anilson Luiz Duarte Rubi
✓ 2011	DO DTL DSSA SESCI	Alan Felchetti Magri	Luciano Pamato Santana	Marcos Romeu Benedetti
✓ 2011	DO DTL DSSA SEINT	Vladimir Taglian Silva	Luciano Pamato Santana	Marcos Romeu Benedetti

Figura 2 – Tela do SGD: Planejamento

A figura 2 é a tela do Sistema de Gestão de Desempenho que demonstra as 277 metas de equipe que foram planejadas no primeiro ciclo.

8.2.2 Acompanhamento

Ocorrida em 2011 entre os meses de julho e dezembro, nesta fase as metas devem ser perseguidas e as competências demonstradas. Além disso, é

importante a observação e o registro de fatos e dados relevantes, para auxiliar na realização da avaliação.

As competências profissionais, avaliadas por meio do SGD, são compostas pelas Competências Gerais, comuns a todos os profissionais das empresas Eletrobras pertencentes a um mesmo grupo (cargo/função), e Competências Específicas, que são aquelas relacionadas ao Macroprocesso do Plano de Carreira e Remuneração (PCR) e direcionam os empregados ao desenvolvimento técnico necessário para atingir os resultados. Porém, no primeiro ciclo, os empregados serão avaliados apenas pelas Competências Gerais.

De acordo com Rabaglio (2004), a avaliação por competências é a forma mais objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização. Para isso, todos os profissionais devem estar a par de sua descrição de cargos atualizada e do seu perfil de competências técnicas e comportamentais. A avaliação com foco em competências busca o perfil ideal e o desempenho compatível com a expectativa do cargo.

COMPETENCIAS GERAIS	PMS	PMO	OS
Trabalho em Equipe	X	X	X
Orientação para Resultados	X	X	X
Aprimoramento e Inovação dos Processos de Trabalho	X	X	X
Comunicação	X	X	X
Adaptação às Mudanças	X	X	X
Foco no Cliente	X	X	X
Disseminação do Conhecimento	X	X	X
Prontidão para a Ação		X	
Visão Integrada do Negócio			X
Negociação			X
Capacidade Analítica			X

Figura 3 - Competências Gerais SGD e Cargos Amplos



Figura 4 - Competências Gerenciais

Ano	Data	Lotação	Autor	Acompanhamento de	Status
2011	19/09/2011	DA/DGP/DADP/SPFG	Inês Belo de Oliveira	Per Meta de equipe	Concluido P
2011	01/12/2011	DA/DGP/DADP/SPFG	Graciele Pálvora de Pálvora	Competência geral	Concluido P
2011	13/12/2011	DA/DGP/DADP/SPFG	Brune Borghazan Martins	Meta de equipe	Concluido P
2011	13/12/2011	DA/DGP/DADP/SPFG	Tadeu Vinicius Dias do N	Meta de equipe	Concluido P
2011	18/12/2011	DA/DGP/DADP/SPFG	Tadeu Vinicius Dias do N	Meta de equipe	Concluido P

Figura 5 – Tela do SGD: Acompanhamento

A figura 5 demonstra os comentários inseridos por uma equipe no sistema, na fase de acompanhamento. Esses comentários foram utilizados no momento da avaliação e do *feedback* pelos empregados.

8.2.3 Avaliação

Ocorreu nos meses de janeiro e fevereiro de 2012, de forma a formalizar o desempenho constatado, comparando os resultados e competências esperados com os comportamentos e resultados evidenciados no ambiente de trabalho.

O empregado foi avaliado pelo seu gestor em relação às metas e às competências, pois é o líder imediato que melhor conhece sua equipe e está mais capacitado a avaliar, de acordo com a percepção de Rabaglio (2004). A avaliação da Meta Empresarial será de responsabilidade da alta gestão da empresa. As metas de equipe e individuais, quando houver, serão avaliadas por meio da análise de indicadores, pelas gerências das equipes.

O empregado avaliou seu superior imediato em relação às competências, avaliando cada evidência. Essa avaliação é opcional, mas de extrema importância. O gerente não tem conhecimento sobre quem o avaliou, somente tem acesso ao resultado final (média) de sua avaliação por sua equipe.

A auto avaliação também foi realizada pelo empregado, porém não teve peso no somatório do resultado, mas ela teve sua importância, pois auxiliou no momento da última reunião de *feedback* com o gerente. Conforme afirmação de Rabaglio (2004), através da auto-avaliação ajustes poderão ser realizados, caso haja distorções de percepção por parte da liderança imediata.

Os conceitos e as respectivas escalas de pontuação que foram utilizados na avaliação das metas e competências estão apresentados abaixo:

Em Competências		
Conceito	Descrição	Escala
Não atende	O empregado apresenta desempenho em competências muito abaixo do padrão definido.	0
Atende parcialmente	O empregado apresenta desempenho em competências que se aproxima do padrão definido.	1
Atende	O empregado apresenta desempenho em competências conforme o esperado em relação ao padrão definido.	2
Atende acima da expectativa	O empregado apresenta desempenho em competências acima do esperado em relação ao padrão definido.	3

Figura 6- Escala de avaliação de competências

A figura 7 é a tela do SGD que acessa a avaliação do próprio empregado. A avaliação fica registrada no sistema, oportunizando o empregado a acessá-la a qualquer momento, conforme figura 8.

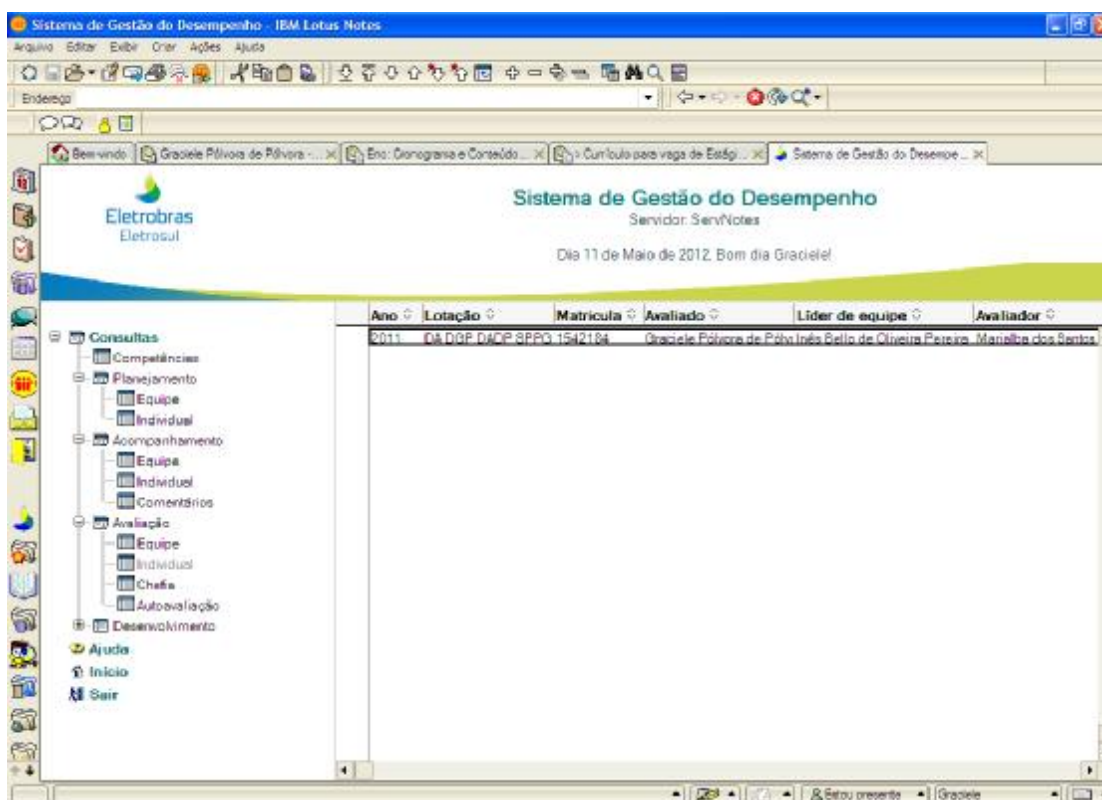


Figura 7 – Tela do SGD: Acesso à avaliação individual



Figura 8 – Tela do SGD: Avaliação individual

Conforme figuras acima, as avaliações dos empregados permanecem registradas no sistema, assim o empregado pode verificar aspectos de sua avaliação de outros ciclos para se aperfeiçoar no ciclo em que se encontra.

8.2.4 Desenvolvimento

O desenvolvimento foi realizado nos meses de fevereiro e março, contemplando a reunião final de *feedback* e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual- PDI.

A reunião entre o gestor e o empregado tem como objetivo a constatação dos resultados alcançados, das competências dos empregados, das lições aprendidas e das oportunidades de desenvolvimento. Conforme citado anteriormente, para Silva (2005) o *feedback* é uma oportunidade de interação entre as pessoas, momento importante para enfatizar o reforço positivo, a competência, a

esperança, a receptividade e o aprendizado. Não devendo ser abordado com desvalorização e pessimismo.

A reunião final de *feedback* tem por objetivos:

- Oportunidade de diálogo sobre o desempenho no ciclo que passou;
- Obter informações sobre pontos fortes, gaps ou pontos de melhoria;
- Discutir expectativas de carreira;
- Acordar o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI, que é um plano formal elaborado em conjunto pelo gerente e empregado e que visa à melhoria do desempenho, em resultados e competências, além de promover o aprimoramento contínuo do empregado e o crescimento organizacional.

O PDI foi realizado pelos empregados, que identificaram suas necessidades de aprimoramento conforme suas avaliações e inseriram no sistema as ações formais e não-formais que gostariam que a empresa disponibilizasse no próximo ciclo. A chefia imediata também inseriu no sistema as ações que identificou relevantes para o aprimoramento do empregado, e após uma reunião para acordar as ações, a chefia enviou para a aprovação de seu superior.

A figura 9 é a tela do SGD que disponibiliza o acesso ao PDI, figura 10.

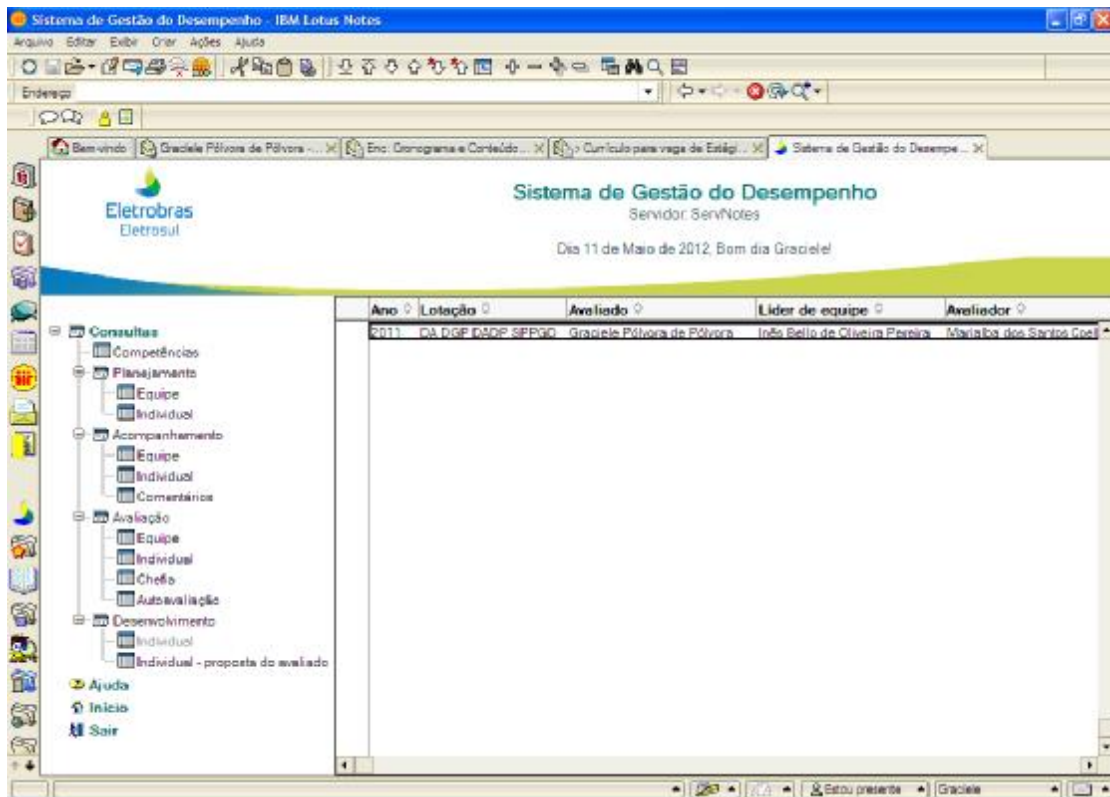


Figura 9 – Tela do SGD: Acesso ao PDI

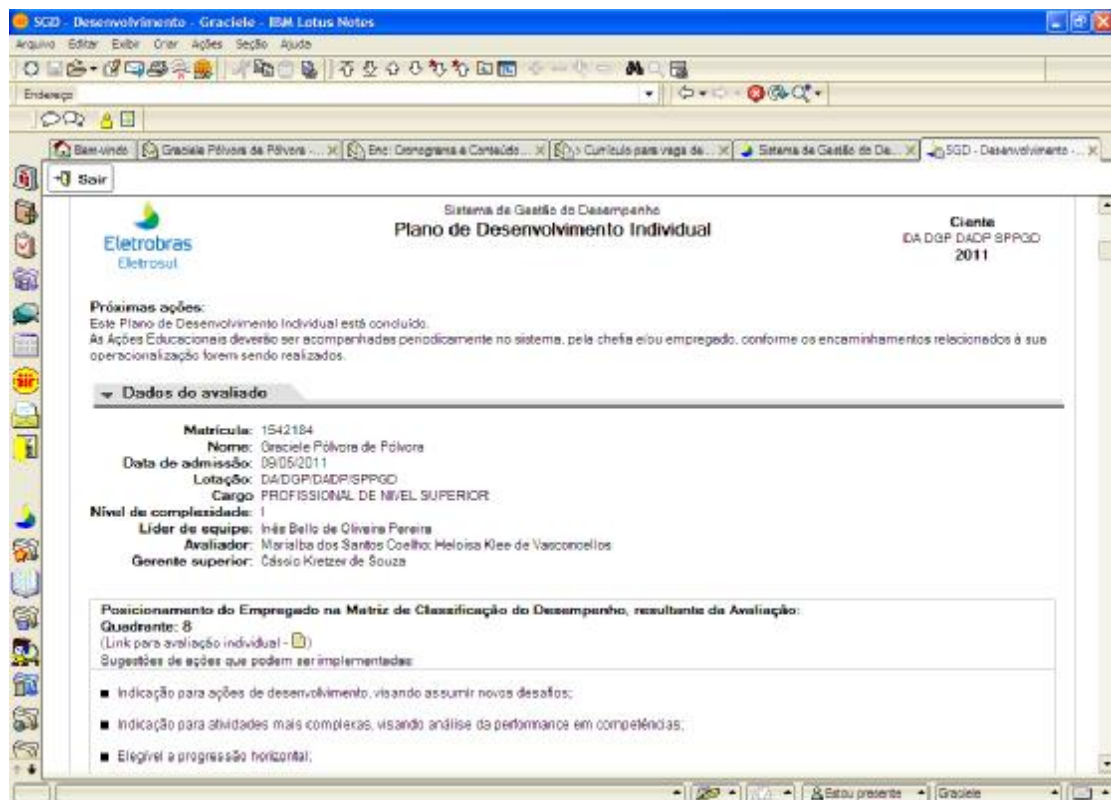


Figura 10 – Tela do SGD: PDI

No PDI o empregado consegue verificar as sugestões de ações que podem ser implementadas, assim como tem acesso ao link para acessar a avaliação individual. O sistema tem a estrutura para fornecer aos empregados o acompanhamento de seu desempenho auxiliando o aprimoramento para os próximos ciclos avaliativos.

8.3 CAPACITAÇÃO DOS EMPREGADOS

O lançamento oficial do ciclo foi realizado em 1º de junho de 2011, iniciando assim a etapa de Planejamento. Antes disso, conforme a última página do Relatório de Treinamento, figura 11, 14 empregados foram treinados para serem consultores do Sistema de Gestão de Desempenho.

ELETROSUL		STR - SISTEMA DE TREINAMENTO			PAGINA: 2	
STR7131		Relatorio de Treinamentos por Lotação			EMISSAO: 16/05/2012	
Seleção: XXXXX		Atividade: 42552	Tipo Treinamento: 9	Ano: 2011	Mês: 99	
MATRIC	NOME EMPREGADO	LOTACAO		DATAS		
		INICIO	TERMINO	CARGA		
1542390	MORGANA ZANELATO BEZ GEBERT	24/05/2011	27/05/2011	32		
	FORMACAO DE CONSULTORES DO SGD			Total 32		
TOTAL GERAL		EMPREGADOS:	14	CARGA HORARIA:		448

Figura 11 – Relatório de Treinamento: Formação de Consultores

Os consultores treinaram 257 gerentes através de cursos, quando foram capacitados em Elaboração de Metas, visando auxiliá-los na concepção das metas de suas equipes.

ELETROSUL		STR - SISTEMA DE TREINAMENTO		PÁGINA: 23	
STR7131		Relatório de Treinamentos por Lotação		EMISSÃO: 16/03/2012	
Seleção: XXXXX		Atividade: 55344		Tipo Treinamento: 9	
		Ano: 2011		Mês: 99	
MATRIC	NOME EMPREGADO	LOTACAO	DATAS		
			INICIO	TERMINO	CARGA
			Total 24		
6900426	FRANKLIM FABRICIO LAGO	DE/DBG			
	CAPACITAÇÃO GERENCIAL-SGD	- CURSO	15/06/2011	16/06/2011	12
	CAPACITAÇÃO GERENCIAL-SGD	- CURSO	21/09/2011	22/09/2011	12
			Total 24		
9002461	DIANA VERMOHLEN	PRE/AJU/CTP/SEPAT			
	CAPACITAÇÃO GERENCIAL-SGD	- CURSO	20/09/2011	21/09/2011	12
			Total 12		
TOTAL GERAL		EMPREGADOS:	257	CARGA HORARIA:	4344

Figura 12 – Relatório de Treinamento: Capacitação Gerencial

A figura 12, última tela do Relatório de Treinamento, indica o número de empregados que foram treinados na capacitação gerencial e a carga horária total dos cursos assistidos.

Na elaboração/planejamento das metas foi orientado que se identificasse e definisse os seguintes aspectos:

- Identificação clara da meta;
- Objetivos compatíveis com a meta: descrição detalhada e mensurável do que se pretende atingir;
- Indicadores que serão utilizados para aferir o alcance da meta;
- Definição dos critérios de avaliação do empregado em relação ao cumprimento da meta (“atinge se...”; “supera se...”);
- Condições e recursos necessários ao cumprimento da meta;
- Plano de ação para atingir o desempenho esperado;
- Prazos/cronograma para cumprimento da meta.

De agosto a outubro, os gerentes e chefes de setores foram capacitados em Competências e *Feedback*, objetivando dar condições para que estes possam realizar a gestão de suas equipes por competências, prevista no PCR – Plano de

Carreira e Remuneração, e possibilitar o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa, consequência direta da prática do feedback.

Em novembro e dezembro foi a vez dos empregados da Eletrosul serem capacitados no mesmo tema, Competências e *Feedback*, dessa vez com foco para os avaliados. Conforme figura 13, foram treinados 898 empregados da Eletrosul.

ELETROSUL		STR - SISTEMA DE TREINAMENTO		PAGINA: 72	
STR7131		Relatório de Treinamentos por Lotação		EMISSÃO: 16/05/2012	
Seleção: XXXXX		Atividade: 1448	Tipo Treinamento: 9	Ano: 2011	Mês: 99
			DATAS		
MATRIC	NOME EMPREGADO	LOTACAO	INICIO	TERMINO	CARGA
9002560	ANDRE GUIMARAES FERREIRA	DF/DPO/DVPO/SEPCO	23/11/2011	23/11/2011	3
	SGD - COMPETÊNCIAS E FEEDBACK	- CURSO			3
			Total		
TOTAL GERAL		EMPREGADOS:	898	CARGA HORARIA:	2784

Figura 13 – Relatório de Treinamento: Capacitação Empregados

A Eletrosul preparou seus empregados para a aplicação do primeiro ciclo do SGD conforme fundamento de Rabaglio (2004), que afirma ser fundamental a conscientização, sensibilização e orientação técnica aos empregados antes de iniciar um processo de avaliação.

A capacitação teve como objetivo proporcionar aos empregados conceitos e vivência para que possam:

- Compreender o SGD como processo de gestão do desempenho, utilizando-o de maneira adequada;
- Realizar uma avaliação justa e adequada, com base nas competências e escala definida no SGD;
- Diferenciar a avaliação de julgamento;
- Elaborar o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) com base nas competências a serem desenvolvidas;
- Dar e receber feedbacks efetivos.

8.4 OS IMPACTOS DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO – SGD

No passado, mais da metade do valor de mercado das maiores organizações eram explicados pelos ativos tangíveis. Atualmente as empresas encontram-se em outro cenário, dois terços de seus valores de mercado são representados pelos ativos intangíveis, que são a marca, a reputação, o conhecimento e as pessoas.

A figura abaixo apresenta o processo que transforma os recursos de entrada (*input*) em agregação de valor para a empresa. Podemos relacionar esse processo, que conhecimentos, habilidades e atitudes agregam valor à organização, com o conceito de competência para Maria Tereza Fleury (2000). Conforme citado anteriormente, para a autora, competência é saber agir de maneira responsável implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. No entanto, podemos concluir que a gestão por competências, de alguma forma, contribui para o valor de mercado da empresa.



Figura 14 – Processo de transformação que gera agregação de valor

O Sistema de Gestão de Desempenho visa à construção do futuro desenvolvimento das pessoas e da organização através de *feedbacks* sobre desempenho, expectativas da organização claras, necessidades de desenvolvimento identificadas, planejamento de pessoal e tomada de decisão, entre outros. A figura abaixo expressa as saídas da Gestão do Desempenho. Conforme citado por Silva (2005), a avaliação de desempenho identifica eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento, o que foi apontado pela empresa como uma das saídas do SGD.



Figura 15 - Saídas da avaliação

Os efeitos do Sistema de Gestão de Desempenho são positivos para a empresa, além de ser viável a implantação, mesmo já existindo uma cultura de gestão de pessoas amadurecida na organização com algumas dificuldades de adaptação por parte dos empregados.

O Departamento de Gestão de Pessoas – DGP se comprometeu a treinar todos os empregados, com o intuito de esclarecer os objetivos e ferramentas do SGD, com isso eliminou alguns obstáculos como a má comunicação, gestores desorientados, com ideias distorcidas sobre a Gestão de Desempenho e a falta de integração entre as partes que compõem o Sistema de Competências e o processo de Gestão, barreiras identificadas por Silva (2005) e citadas no capítulo da Fundamentação.

A análise das mudanças da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho para a Eletrosul tem um grande valor nessa etapa, pois a empresa está no seu primeiro ciclo do Sistema, assim o estudo viabiliza aos atores envolvidos descobrir os fatores que podem ser aperfeiçoados para melhor atingir os seus objetivos e contribui positivamente para o sucesso do SGD.

O Sistema de Gestão de Desempenho se propõe a propiciar o alinhamento estratégico da empresa e de suas equipes; contribuir para aumentar os níveis de produtividade da empresa; subsidiar os processos de gestão de pessoas, tais como remuneração (progressão na carreira), seleção interna, treinamento e desenvolvimento; tornar claras as expectativas da organização; fornecer feedbacks sobre o desempenho; identificar necessidades de desenvolvimento e subsidiar planejamento de pessoal.

O Plano de Desenvolvimento da unificação das empresas do Sistema Eletrobras pode gerar outros reflexos também, como readaptação; visitas técnicas; adequação das atividades desenvolvidas ao perfil do empregado; enriquecimento das atividades desenvolvidas pelo empregado; transferência/permuta de empregados; acompanhamento das atividades com orientações mais constantes; acompanhamento biopsicossocial e mudança de layout.

Foram identificados como pontos fortes do SGD o apoio da alta gestão e a boa estrutura da ferramenta e o suporte do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP na implantação e manutenção do sistema. Como pontos vulneráveis foram apontados a resistência de alguns empregados, que já acompanharam outros processos avaliativos Eletrosul, assim como a falta de credibilidade por esse histórico da empresa, e o excesso de atividades nas mais diversas áreas, inviabilizando as equipes de darem a atenção necessária.

O SGD adquiriu a credibilidade com alguns empregados através dos cursos ministrados pelo Departamento de Gestão de Pessoas – DGP. Como fator de risco, foi identificada a perda dessa credibilidade conquistada, caso o ciclo de implantação repita problemas identificados em processos avaliativos anteriores.

A implantação do SGD será bem sucedida se a empresa manter credibilidade dos empregados quanto ao novo processo avaliativo; se os empregados utilizarem a ferramenta de forma adequada, avaliando de forma justa, apontando fatos e dados a fim de justificar sua avaliação; se as metas de equipe forem desdobradas da Meta Empresarial; se as equipes continuarem comprometidas com o processo e se os empregados buscarem se desenvolver de forma a apresentar as Competências Profissionais necessárias.

O SGD contribuirá para aumentar os níveis de produtividade da empresa e do Sistema Eletrobrás. Quanto mais valor tiver a empresa, mais valor o empregado tem. E vice-versa.

8.5 ANÁLISE DO REFERENCIAL TEÓRICO E PRÁTICA DO SGD

Após análise da prática do Sistema de Gestão de Desempenho implantado na empresa, assim como a observação dos dados secundários utilizados como suporte para a pesquisa, foi possível fazer uma comparação entre o referencial teórico estudado e os principais objetivos e práticas do sistema.

Assim, segue quadro que resume os principais temas estudados em comparação com o Sistema implantado:

Referencial Teórico	SGD
Rabaglio (2004): a avaliação por competências é a forma mais objetiva de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização.	O tipo de avaliação utilizado no Sistema Eletrobras é a avaliação por competências.
Rabaglio (2004): é o líder imediato que melhor conhece sua equipe e está mais capacitado a avaliar.	O empregado é avaliado pelo seu gestor em relação às metas e às competências.
Rabaglio (2004): através da auto-avaliação ajustes poderão ser realizados, caso haja distorções de percepção por parte da liderança imediata.	A auto avaliação é realizada pelo empregado, porém sem peso no somatório do resultado, mas tem sua importância, pois auxilia no momento da última reunião de feedback com o gerente.
Silva (2005): o <i>feedback</i> é uma oportunidade para enfatizar o reforço positivo, a competência, a esperança, a receptividade e o aprendizado.	O <i>feedback</i> objetiva a constatação dos resultados alcançados, das competências, das lições aprendidas e das oportunidades de desenvolvimento.

<p>Rabaglio (2004): é fundamental a conscientização e orientação técnica aos empregados antes de iniciar um processo de avaliação.</p>	<p>A Eletrosul preparou seus empregados para a aplicação do primeiro ciclo do SGD, fornecendo cursos com o objetivo de esclarecer o SGD, assim como eliminar possíveis barreiras.</p>
<p>Barreiras identificadas por Silva (2005): má comunicação, gestores desorientados, com ideias distorcidas e falta de integração entre as partes.</p>	
<p>Silva (2005): a avaliação de desempenho identifica eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento.</p>	<p>A empresa apontou como uma das saídas do SGD ações de treinamento e desenvolvimento.</p>

Figura 16 – Quadro comparativo – Referencial teórico x SGD

A análise do quadro comparativo, assim como os dados levantados no capítulo, demonstra que a empresa está seguindo a mesma linha da teoria estudada, evitando assim possíveis barreiras e potencializando o sucesso do sistema implantado. Após a análise dos dados, verificou-se que a Eletrosul implantou todas as etapas conforme planejado e preparou seus empregados para inserir a nova cultura avaliativa da empresa.

Além disso, foi detectado que a empresa não pode perder a credibilidade adquirida dos empregados, que os empregados devem utilizar as ferramentas da maneira correta e devem buscar o seu aprimoramento para apresentar suas competências profissionais de acordo com o esperado. Assim, o objetivo do SGD será alcançado.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo a análise de mudanças decorrentes da implantação do Sistema de Gestão de Desempenho unificado para a Eletrosul. O estudo avaliou a possibilidade da empresa atingir seus objetivos: desenvolver as potencialidades dos empregados, subsidiando processos de Gestão de Pessoas, tais como crescimento na carreira, treinamento, desenvolvimento e gestão da qualidade de vida no trabalho, contribuindo assim para aumentar os níveis de produtividade das empresas Eletrobras. E apresentou os possíveis reflexos empresariais decorrentes da adoção de um novo Sistema de Avaliação de Desempenho.

A pesquisa foi realizada através de estudos e observações sobre a metodologia de avaliação de desempenho utilizada na empresa relacionada com os objetivos da empresa na implantação de um Sistema de Gestão de Desempenho e com fontes secundárias.

Após a análise, foi possível perceber que o processo de avaliação de desempenho está alinhado com os objetivos da empresa e a teoria estudada. Um dos pontos destacados é que o tipo de avaliação utilizado, por competências, é considerado o mais objetivo de fazer gestão de pessoas alinhada com as estratégias da organização, sendo esse um dos objetivos do SGD.

Conforme a teoria analisada, o líder imediato tem melhores condições de avaliar sua equipe, pois é ele quem a acompanha e está mais perto. No processo de avaliação da Eletrosul, o empregado é avaliado pelo seu gestor imediato em relação às metas e às competências.

Estudos apontam que através da auto-avaliação ajustes poderão ser realizados na avaliação do empregado e é nesse sentido que a empresa implantou essa etapa, pois a auto-avaliação não tem peso no somatório do resultado, apenas auxilia no momento do *feedback*.

Para o SGD, a reunião entre o gestor e o empregado tem como objetivo a constatação dos resultados alcançados, das competências dos empregados, das lições aprendidas e das oportunidades de desenvolvimento, assim como o princípio

de *feedback* pesquisado, sendo uma oportunidade de interação entre as pessoas, momento importante para enfatizar o reforço positivo, a competência, a esperança, a receptividade e o aprendizado.

Estudos indicam que a avaliação de desempenho identifica eventuais necessidades de treinamento e desenvolvimento, o que foi apontado pela empresa como uma das saídas do SGD.

Com o objetivo de preparar os empregados para a aplicação do primeiro ciclo do SGD, foram ministrados mini-cursos na empresa, por ser essencial a conscientização, sensibilização e orientação técnica aos empregados antes de iniciar um processo de avaliação, conforme fundamento estudado. Além disso, os cursos acabam por eliminar algumas possíveis barreiras identificadas no processo de implantação de um sistema de avaliação de desempenho, pois conscientiza os gestores sobre a importância do sistema como um facilitador para gestão estratégica, evita a má comunicação, por falta de explicações aos empregados sobre o modelo e como deve ser utilizado.

Outras possíveis barreiras identificadas na pesquisa foram a de se desenvolverem competências menos significativas para a organização, a de obtenção de um número inadequado de competências como resultado de um mau envolvimento dos colaboradores no processo e a de não agregar valor à organização. Em vista disso, a Eletrobras optou por avaliar os empregados conforme as Competências Gerais, comuns a todos os profissionais das empresas Eletrobras pertencentes a um mesmo grupo (cargo/função), e Competências Específicas, que são aquelas relacionadas ao Macroprocesso do Plano de Carreira e Remuneração (PCR) direcionando os empregados ao desenvolvimento técnico necessário para atingir os resultados.

Por fim, a pesquisa realizada considerou que os objetivos do SGD serão concretizados se todos os envolvidos utilizarem a ferramenta de forma adequada, se as metas de equipe forem desdobradas da Meta Empresarial e se os empregados buscarem seu desenvolvimento para apresentar as Competências Profissionais necessárias.

Outros fatores importantes para o sucesso do Sistema de Gestão de Desempenho são o apoio da alta gestão, a boa estrutura da ferramenta e o suporte

do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP na implantação e manutenção do sistema e a continuidade da comunicação aos empregados sobre a importância do SGD para a carreira e a empresa, mantendo a credibilidade já adquirida.

REFERÊNCIAS

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, M. T & FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MCCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, p.1-14, Jan. 1973.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

NEVES, Eduardo Borba, DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

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

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do Sistema de Competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Website da Eletrobras. Disponível em www.eletrobras.gov.br. Acesso em 15 de fevereiro de 2012.