



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Especialização em Gestão de Pessoas

ALAN GUEDES SARAIVA NEVES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA GESTÃO INTEGRADA DE
RECURSOS HUMANOS DE UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR**

Brasília-DF
Mai/2008

ALAN GUEDES SARAIVA NEVES

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO CONTEXTO DA GESTÃO INTEGRADA DE
RECURSOS HUMANOS DE UMA ENTIDADE FECHADA DE PREVIDÊNCIA
COMPLEMENTAR**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília como requisito parcial
para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora

Prof^a. Dra. Catarina Cecília Odelius

**Brasília-DF
Maio/2008**

A todos aqueles perceberam minha ausência nos últimos 18 meses...

AGRADECIMENTOS

A Deus por permitir.

Família por incentivar.

Amigos por não reclamarem.

Professora Catarina Cecília Odelius pela disposição.

A FUNCEF e aqueles que contribuíram para este trabalho respondendo um questionário extenso.

Ariel, Carol, Rita e Fátima por formarmos uma equipe Estágio 5 ao longo da Especialização.

Resumo

O propósito deste trabalho foi identificar a opinião de empregados de uma organização que atua na área de Previdência Complementar a respeito os aspectos relacionados à efetividade de um Sistema de Avaliação de Desempenho. O referencial teórico abordou definições de desempenho e de competência no âmbito organizacional e individual. Foram aplicados 130 questionários, dos quais 114 foram respondidos. A análise das respostas foi feita a partir do agrupamento dos itens em Características do Sistema, Atuação dos Gerentes, Impacto da Avaliação sobre os Indivíduos e Cultura. Concluiu-se que o fator gerencial e o sentimento de justiça são as maiores ameaças à efetividade do sistema

Palavras-chave: avaliação de desempenho; competência; efetividade

SUMÁRIO

1. Introdução.....	7
1.1 Contextualização	7
1.2 Objetivos	9
1.3 Estrutura do Trabalho	9
2. Referencial Teórico.....	11
2.1 Desempenho Organizacional	11
2.2 Competência Organizacional	14
2.3 Conceito de Competência no Nível da Organização	15
2.4 Recursos	18
2.5 Competências do Indivíduo	20
2.6 Competências Organizacionais e Competências Individuais	24
2.7 Gestão do Desempenho e Avaliação do Desempenho Individual	25
2.8 Implantando um Sistema de Avaliação de Desempenho Efetivo	26
2.9 Outros Elementos de Efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho ..	34
3. Metodologia.....	38
4. Resultados	40
5. Limitações e Dificuldades do Estudo.....	53
6. Recomendações.....	54
7. Conclusões	55
8. Referências.....	57
9. Anexos	60
9.1 Questionário Aplicado	60
4.2 Frequência das Respostas	66

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A FUNCEF – Fundação dos Economiários Federais – é o terceiro maior fundo de pensão do Brasil e um dos maiores da América Latina. Entidade fechada de previdência privada, sem fins lucrativos e com autonomia administrativa e financeira, foi criada com base na [Lei nº 6.435, de 15 de julho de 1977](#), com o objetivo de administrar o plano de previdência complementar dos empregados da Caixa Econômica Federal. Hoje, possui patrimônio ativo total superior a R\$ 28 bilhões e 84 mil participantes e aproximadamente 320 empregados (FUNCEF, 2007).

Pelos interesses comuns à administração da FUNCEF e dos seus empregados, neste caso, manifestada nos Acordos Coletivos de Trabalho, iniciou-se em 2006 o projeto batizado de “Gestão Integrada de Recursos Humanos” que se limitou a revisão do Plano de Cargos e Salários, implantação de remuneração variável e avaliação de desempenho, que vem sendo conduzida por Consultoria externa contratada sob o acompanhamento da área de gestão de pessoas da FUNCEF.

Por tratar-se de uma revisão, o Plano de Cargos e Salários não é uma novidade aos gestores e empregados e suas alterações basicamente alteram os requisitos para alteração funcional e a criação da carreira em “Y” com a finalidade de reter os talentos da empresa. Esta forma de encarreiramento foi reivindicada por empregados em Acordos Coletivos de Trabalho dos últimos 4 anos.

A remuneração variável trata-se de uma adequação às práticas já observadas nos demais Fundos de Pensão, na Patrocinadora da FUNCEF e nas empresas de ponta e serve para atrair e reter os profissionais mais “valiosos” naquele nicho em que a empresa está inserida. Para essa Fundação, a remuneração variável está baseada no resultado da empresa ao longo do exercício, uma vez que, por se tratar de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, não possui lucro. A parcela variável da remuneração será em função do desempenho global e do desempenho dos indivíduos.

Por fim, a avaliação de desempenho é uma novidade para a empresa e, a princípio, será utilizada para subsidiar decisões relativas a remuneração variável.

Além disso, a FUNCEF implantará um Planejamento Estratégico formal onde as ações e metas serão desdobradas até ao nível do empregado. Ao nível do empregado, a aferição das determinações do Planejamento Estratégico se dará por meio da Avaliação de Desempenho Individual.

A preocupação central do pesquisador é a abordagem da Consultoria externa sobre o projeto que se restringe, basicamente, à Remuneração, contudo batizou-o de “Gestão Integrada de Recursos Humanos”. À primeira vista, esse nome já deveria também abordar os processos Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento & Educação, Qualidade de Vida no Trabalho, só para nominar alguns processos mais evidentes naquela Fundação e que sequer foram mencionados. A Avaliação de Desempenho Individual, sob a metodologia da consultoria contratada é o ponto de partida para as movimentações previstas no Plano de Cargos e Salários e a determinação do percentual na Participação nos Resultados (remuneração variável).

Ademais, os fundos de pensão estão sujeitos a várias regulamentações, uma vez que, o Governo Federal está atento à destinação dos recursos dos Fundos de Pensão, normalmente ligados a empresas estatais. Portanto, em maio de 2001, publicou as Leis Complementares 108 e 109, as quais traziam em seu bojo um desafio para as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), que é a exigência da profissionalização. Descrita na lei, criou um marco no estilo de administrar dos fundos, fazendo com que estes fossem obrigados a focar seus negócios em resultados e enfrentar a quebra de vários paradigmas existentes.

A exigência legal tenta disciplinar um mercado importante da economia do País, que são as EFPC e detêm em patrimônio o equivalente a 17,6% do PIB brasileiro (ABRAPP, 2007). Como os fundos de pensão são ligados as suas patrocinadoras, sendo as maiores patrocinadas por empresas estatais, sofrem forte influência da cultura organizacional delas. Isso leva essas organizações a terem uma crise de identidade, ou seja, possuem natureza jurídica privada, mas por influência cultural de suas patrocinadoras, que são estatais, possuem fortes traços do comportamento organizacional que é típico no setor público. Diferente das

empresas privadas, que geralmente envidam todos os esforços para maximizar seus resultados econômico-financeiros, as empresas do setor público em geral buscam compatibilizar seus resultados econômicos com a função social sob sua responsabilidade.

Conseqüentemente, ao longo de sua história, estão sujeitas à ingerência política, pois além da influência cultural de seus patrocinadores, os Fundos de Pensão são elementos fundamentais da economia e financiadores dos projetos governamentais.

Dentro desta realidade, a FUNCEF – Fundação dos Economiários Federais, ligada a sua patrocinadora Caixa Econômica Federal, padece dos mesmos problemas do setor, ou seja, é uma realidade que a obriga a profissionalizar-se em busca do aumento de sua produtividade.

Diante do exposto, o foco deste estudo é o Sistema de Avaliação de Desempenho como um elemento fundamental e efetivo na Gestão de Pessoas e antecipar o impacto da implantação do Sistema nos indivíduos da organização estudada.

1.2 Objetivos

Este trabalho será focado no pilar da Avaliação de Desempenho do projeto de “Gestão Integrada de Recursos Humanos” da FUNCEF.

Como citado anteriormente, a avaliação de desempenho é uma novidade para os empregados e será o instrumento utilizado para definição da parcela variável da remuneração dos empregados da FUNCEF.

Dada esta situação inédita na empresa, busca-se identificar os aspectos fundamentais que deverão ser considerados na implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho da empresa para que se tenha um sistema legitimado por parte de empregados e seja efetivo nos seus propósitos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar fatores influenciadores da efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho na FUNCEF sob a ótica de empregados da organização e da literatura.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a percepção dos empregados da FUNCEF a respeito de Sistemas de Avaliação de Desempenho;
- b) Identificar a opinião dos pesquisados quanto a fatores que influenciam a efetividade de um Sistema de Avaliação de Desempenho
- c) Analisar a influência das características pessoais e profissionais na percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho;
- d) Fornecer subsídios para os gestores da empresa para a implantação do Sistema;

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho possui 07 capítulos, além desta introdução. No próximo capítulo, encontra-se o referencial teórico onde serão apresentadas características e conceitos relativos a avaliação de desempenho e competência no nível da organização e do indivíduo, bem como de Sistemas de Avaliação de Desempenho, sua implantação e efetividade.

No capítulo seguinte será abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, seguido dos resultados, discussão e recomendações e, por fim, a conclusão, referências e apêndice.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estão abordados aspectos relacionados ao desempenho e competência ao nível da organização e do indivíduo e a relação entre ambos, bem como a importância, etapas de implantação, utilização e efetividade de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

2.1 Desempenho Organizacional

Há décadas o assunto “desempenho organizacional” conta com um grande volume de literatura em diversas disciplinas ministradas por Katz e Kahn, Van de Ven, Pennings & Goodman, Kendrick, Price, Steers, contudo com pouco consenso nas definições básicas e nas abordagens. Há um ar de tecnicidade no assunto, ainda que o problema central seja, simplesmente, um refinamento nas medidas. Alguns estudiosos expressam sua impaciência com o conceito de “efetividade organizacional”, estimulando-os a direcionar a atenção para áreas mais proveitosas (Kanter & Brinkerhoff, 1981).

Segundo Kanter & Brinkerhoff (1981), as questões mais interessantes sobre o tema não são técnicas, mas sim conceituais: não é *como* medir a efetividade ou a produtividade, mas *o que* medir; como definições e técnicas são escolhidas e como estão conectadas a outros aspectos da estrutura e funcionamento organizacional e ao relacionamento com o ambiente.

De acordo com aqueles autores, o estudo do Desempenho Organizacional é dividido em “grupo de interesse”, relacionando-os com as preferências de mensuração de efetividade. Para Quinn (1978 apud KANTER; BRINKERHOFF, 1978), há 03 definições orientadas para a produtividade:

- a) Do economista: output/input, com a qualidade no foco social;
- b) Do engenheiro industrial: output/input, com a qualidade no foco técnico;
- c) Do administrador: desempenho organizacional definido de acordo com várias situações

Segundo Cunningham (1977 apud KANTER; BRINKERHOFF, 1978), há 07 perspectivas ou teorias que sugerem diferentes critérios de mensuração, que são descritos abaixo:

- a) Pelo alcance dos objetivos (*rational goal models*);
- b) Pela distribuição ótima dos recursos nos subsistemas da organização (*system resource models*);
- c) Por processos organizacionais (*managerial process models*);
- d) Por resolução de problemas e renovação de capacidades (*organizational development models*);
- e) Pelo processo de acomodação e ajuste entre os elementos organizacionais (*bargaining models*);
- f) Pelo desenvolvimento de estruturas que apóiam os elementos organizacionais (*structural-functional models*);
- g) A partir das conseqüências sociais das ações organizacionais (*functional models*).

Se os profissionais das ciências sociais abordam a questão de formas muito diferentes, não é surpresa que anos de pesquisa não produziram um consenso nas definições e medidas globais de desempenho equivalentes as de finanças, que são, em sua maioria, quantitativas (KANTER & BRINKERHOFF, 1978).

Independentemente da abordagem ou dos conceitos sobre o desempenho, as metodologias de avaliação de desempenho sempre foram preocupações dos gestores das organizações (COLLINS & PORRAS, 1994; KAPLAN & NORTON, 1994; NEELY & AUSTIN, 2003). A avaliação é um processo presente e de grande importância para a vida profissional dos empregados e para o futuro das organizações, determinando o sucesso ou fracasso pessoal, profissional ou organizacional (ALMEIDA, MARÇAL e KOVALESKI, 2004).

Segundo os autores, a razão das metodologias de avaliação de desempenho ser objeto de estudo e pesquisa no âmbito das empresas e da academia, revela que sem a avaliação de desempenho adequada, não há sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

O processo acelerado de transformações, seja tecnológica, seja cultural, seja organizacional, sociais e/ou econômicas, exigem mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros. As empresas são obrigadas a desenvolver ações que envolvam e comprometam os profissionais com os objetivos da corporação.

No que se refere às de ordem organizacional, as transformações são sentidas em diversos níveis, tanto no nível estrutural como operacional. O nível estrutural as organizações precisam se tornar eficientes para poderem competir no mercado. A avaliação do desempenho sofre influência de variáveis externas que atuam sobre as organizações (ALMEIDA, MARÇAL, KOVALESKI, 2004).

De acordo com Almeida, Marçal e Kovalesski (2004), a literatura mostra diversas maneiras de classificar os indicadores de desempenho em uma organização :

a) Garvin (1998) propôs uma estrutura temporal para o gerenciamento dos processos organizacionais, classificando-os como: “processos de trabalho” buscam desenvolver novos produtos ou produção de bens e serviços, onde na sua maioria são considerados de curto prazo. Os demais processos foram classificados como “processos de comportamento”, de médio prazo, envolvendo tomadas de decisão, comunicação, aprendizagem organizacional e em “processos de mudança”, de longo prazo, que envolve criação, crescimento, transformação e declínio da organização.

b) Parmenter (2002) classifica os indicadores de desempenho, como:

- Indicadores de Desempenho: são obtidos pela união de indicadores-chaves de desempenho, quando se pretende apresentar o desempenho de um departamento;
- Indicadores de Resultado: são junções dos indicadores de desempenho citados acima, com o objetivo de analisar o desempenho global da empresa. Alguns exemplos de indicadores de resultado são: satisfação do cliente, participação no mercado, satisfação de funcionários, lucro líquido, retorno de capital aplicado.

- Indicadores Chave de Desempenho: ocorrem em maior número e podem ser obtidos nos locais onde os processos são executados.

c) Rummler e Barche (1994) definem três níveis de medição do desempenho organizacional:

- Nível 1- da Organização: prioriza o relacionamento da organização com o mercado além de enfatizar as principais funções da empresa
- Nível 2 - do Processo: foco em processos definidos pela organização
- Nível 3 - do Trabalho/executor: identifica o executor das atividades correlacionadas ao nível de processos, incluindo a gestão de pessoas como contratação, promoção, responsabilidades, treinamento e as recompensas. Este nível será o foco deste trabalho.

Os autores demonstram ainda, nove variáveis de desempenho aplicadas aos três níveis de medição de desempenho, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 -As nove variáveis de desempenho

		AS TRÊS NECESSIDADES DE DESEMPENHO		
		Objetivos	Processo	Gerenciamento
OS TRÊS NÍVEIS DE DESEMPENHO	Nível da Organização	Objetivos da Organização	Processos da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível do Processo	Objetivos do Processo	Processos do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível do Executor	Objetivos do Executor	Processos do Executor	Gerenciamento do Executor

Fonte: Rummeler e Brache (1994, p.24)

2.2 Competência Organizacional

A idéia de competência organizacional é originada da evolução do pensamento em administração, especificamente na “visão da empresa baseada em recursos” por Penrose (1959 apud FERNANDES, 2004).

A evolução dessa idéia (WERNERFELT, 1984; TEECE, 1982; ERLICH 2003 apud FERNANDES, 2004) demonstra que estratégias de diversificação acontecem por desejo de explorar capacitações já existentes na organização do que pelas demandas de mercado, como defendidos por Michael Porter.

Na década de 80, influenciados Michael Porter, através da publicação da obra *Competitive Strategy*, os pesquisadores começam a enfatizar a análise do mercado na formulação de estratégias. Nesta ótica, o desempenho, seja bom ou ruim, depende, fundamentalmente, do posicionamento no mercado, ou seja, retornos superiores são obtidos quando uma organização alcança posição de alta rentabilidade e aproveita suas oportunidades.

Dessa forma, um desempenho excelente pode ser entendido a partir de uma posição vantajosa em um mercado e a definição da estratégia deve ser feita de fora para dentro, ao invés de olhar os recursos e desenvolver as estratégias que permita rentabilizá-los (visão da empresa baseada em recursos). Segundo Porter (1986), a empresa deve compreender o mercado, identificar oportunidades e ameaças, e desenvolver ações para aproveitar aquela oportunidade.

Voltando ao conceito de “visão baseada em recursos”, pesquisadores retomaram a análise das características específicas que estão na base do desempenho da empresa, contudo a terminologia utilizada varia consideravelmente:

“Existe uma quantia considerável de sopa terminológica, com vários teóricos de ‘visão da empresa baseada em recursos’ usando conceitos como ‘recursos’, ‘competências’, ‘capacidades’, ‘ativos’, etc. para o que é, muitas vezes, essencialmente a mesma coisa” (Foss, 1997, p. 346 apud Fernandes, 2004)

2.3 Conceito de Competência no nível da organização

A partir de 1990, com a publicação de *“The core competence of the Corporation”*, Prahalad e Hamel defendem que o sucesso das organizações está apoiado em recursos especiais, que são denominados de competências essenciais:

“A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial” (Prahalad e Hamel, 1990; p.82)

A partir de então, o conceito de competência ganha destaque nos estudos em Administração. Mills, Platts, Bourne e Richards (2002) definem competência como uma forma excelente de uma empresa desempenhar as atividades necessárias para o seu sucesso. Aqueles autores sistematizaram os diversos níveis de entendimento de competências nas organizações da forma apresentada no Quadro 2

Conceitos de competências

Conceito	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são as chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências

Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para mudança
-----------------------	---

Quadro 2 – Conceito de Competências

Fonte: Mills et al, 2002, p.13

Ruas (2003) afirma que competências essenciais diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo no mercado, enquanto as competências funcionais são específicas a cada uma das áreas vitais da empresa.

Mills et al (2002) propõem que as competências sejam entendidas “como variáveis, não como atributos: não são como algo que as organizações tenham ou não tenham, mas algo que realizam em determinado nível.” O nível citado é avaliado pela concorrência: se a atividade é realizada em nível inferior à maioria dos concorrentes, é de baixa competência. Se desempenhada em nível superior, trata-se de atividade de alta competência (Quadro 3).

	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Em igualdade com o melhor	Liderança inquestionável
Força ou fraqueza	Fraqueza significativa	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significativa
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

De acordo com Fernandes (2004), a formulação de outro conceito de competências é possível: fatores-chave de sucesso de um mercado, nos quais a organização tem um desempenho comprovadamente superior à concorrência. Fatores-chave de sucesso é a expressão emprestada pela literatura de administração estratégica e, sinaliza o fato de que, para cada setor, há atributos que

os jogadores (players) têm que atender para permanecer no negócio. Torna-se difícil compreender que a competência essencial relaciona-se a um desempenho superior em fator chave de sucesso quando a questão é analisada no sentido inverso: um desempenho superior em um aspecto sem importância em um dado setor, por exemplo, ser forte em design se o cliente busca apenas preço, não caracteriza uma competência.

As competências organizacionais são classificadas de acordo com a sua natureza (ZARIFAN, 2001; MILLS et al 2002; PRAHALAD & HAMEL, 1990; HAMEL, 2004): competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competência de serviços e competências sociais, competências de acesso a mercado, competências de integridade.

Mills et al (2002) trazem outra idéia para a compreensão da competência organizacional: a construção da competência ocorre a partir dos recursos, ou seja, os recursos articulados e devidamente coordenados, podem configurar competências.

Nessa perspectiva, nos remete à noção de competências da “visão da empresa baseada em recursos”, coincidindo a visão de outros autores. Grant (1991 apud Fernandes, 2004) propõe que “as capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer como resultado de grupos de recursos trabalhando juntos”. Sanches (2001 apud Fernandes, 2004) conceitua competência como a habilidade de uma organização de sustentar o emprego coordenado de ativos e capacidades de uma forma que a ajude a atingir seus objetivos. Hamel (1994, p.11) ilustra que competências é uma “integração de habilidades e tecnologias, em vez de uma habilidade ou tecnologia única e isolada”.

Fernandes (2004) defende que uma competência organizacional não seria um único recurso, como uma máquina, um indivíduo ou uma equipe, ao contrário, “um único recurso não pode constituir uma competência, da mesma forma que uma andorinha sozinha não faz verão”.

Em relação às diferenças entre recurso e competências, Mills et al (2002) afirmam que

Para distinguir entre competência e recurso, pergunte se o item em questão é algo que a organização ‘tem’ ou ‘tem acesso a’. Se sim, é um

recurso, e será melhor expresso como um nome. Se é algo que a organização faz, é uma competência, e será melhor expressa como um verbo

2.4 Recursos

Penrose (1959 apud FERNANDES, 2004) propôs duas classes de recursos: físicos e humanos. Sendo a primeira caracterizada por ativos imobilizados, recursos materiais e naturais, estoques, etc. A segunda diz respeito às diversas classes de empregados de uma empresa, da base ao topo de pirâmide, que é o foco deste trabalho.

Grant (1991 apud FERNANDES, 2004) classificou recursos em seis categorias: recursos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Barney (1991 apud FERNANDES, 2004) identificou quatro formas: recursos físicos de capital (prédio, equipamentos e localização), recursos de capital humano (treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos, idéias da administração e trabalhadores) e recursos de capital organizacional, como estrutura formal, sistemas de planejamento, controle e coordenação formais e informais, cultura, reputação, relações formais e informais) e o capital financeiro.

Já Fernandes (2004) categorizou os recursos da seguinte maneira:

- **Tangíveis:** construção, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes e empregados;
- **Conhecimento, habilidades e experiências:** conjunto frequentemente não escrito, tácito, cujos possuidores muitas vezes não sabem que têm;
- **Procedimentos e sistemas:** conjunto de documentos, tangíveis, desde sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras, etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar com eficiência;
- **Valores e cultura:** recurso intangível e desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e

eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores, crenças;

- **Redes de relacionamento (network):** grupos de interesse dentro da empresa, networks envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação;
- **Importantes para mudança:** reconhecimento de quando recursos valiosos tornam-se ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Para Fernandes (2004) um recurso é valioso quando é “sustentável se os concorrentes têm dificuldades de copiar ou encontrar substitutos, ou se a empresa não destruir ou permitir que o recurso perca valor.” Ainda defende que um recurso pode ser difícil de copiar porque os concorrentes não o enxergam, ou resulta de peculiaridades da história da empresa, ou porque falta entendimento sobre como funciona o recurso.

Nessa linha, o autor cita que os recursos humanos são a única fonte de vantagem competitiva sustentável. Sistemas excelentes de gestão de pessoas criam valor e são difíceis de copiar, dada sua complexidade e relação intrínseca com as especificidades das empresas em que se desenvolvem. Os demais recursos, como os naturais, tecnologias são cada vez mais fáceis de imitar.

2.5 Competência do Indivíduo

Borges- Andrade et al (2006, p.200), citando Weinert (1999) distingue nove diferentes formas de definição ou interpretação do conceito de competência, a saber:

Competências cognitivas gerais: são sistemas de habilidades e atitudes, independentes de conteúdo e contexto, que provêm requisitos para ação, raciocínio, aprendizagem e interação com o ambiente, por exemplo, modelos psicométricos da inteligência humana, modelos de processamento de informação, modelos piagetianos de desenvolvimento cognitivo, etc;

Competências cognitivas específicas: são conjuntos de requisitos cognitivos que proporcionam ao indivíduo um bom desempenho em uma área específica, por exemplo, jogar xadrez;

Modelo competência-desempenho: modelo desenvolvido por lingüistas chomskianos para explicar o desenvolvimento da linguagem que defende que a competência lingüística é uma habilidade herdada que, de maneira resumida, é um sistema limitado de princípios, regras abstratas e competências, combinado com um processo de aprendizagem específico, como a aquisição de uma linguagem;

Derivações do modelo competência-desempenho: há uma diferenciação entre os tipos de competência, como competência conceitual, competência procedimental e competência de desempenho;

- **Competência cognitiva e tendências motivacionais para a ação:** sob este aspecto, as motivações de realização, crenças sobre controle pessoal da tarefa e auto-conceito complementam uma competência baseada em critérios objetivos de desempenho com dimensões baseadas na experiência subjetiva e atitudes sobre aprendizagem e desempenho;
- **Competência objetiva e subjetiva:** competência objetiva é disposição para o desempenho que pode ser medida com testes padronizados, competência subjetiva é a avaliação subjetiva de habilidades relevantes para o desempenho, necessárias para determinadas tarefas e problemas;
- **Competência para a ação:** inclui todos os requisitos cognitivos, de motivação e sociais necessários ou disponíveis para aprendizagem ou ações bem sucedidas. É a combinação de habilidades intelectuais, conhecimento específico, rotinas e sub-rotinas, tendências motivacionais, sistemas de controle volitivo, orientações pessoais de valor, e comportamento social, em um sistema complexo.
- **Competências-chave:** são competências que independem de contexto, igualmente efetivas em diferentes instituições, tarefas e

sob várias condições de demanda, por exemplo: matemática, leitura, de metodologia e comunicação;

- **Metacompetências:** está incluso a “habilidade de avaliar a disponibilidade, uso, compensação e capacidade de aprendizagem de competências pessoais” e estão relacionadas ao “metaconhecimento” ou à capacidade de saber o que se sabe.

Borges- Andrade et al (2006) ainda cita o estudo promovido pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) que buscava definir “competências- chave”:

Competências são estruturadas ao redor de demandas e tarefas. Demandas e tarefas complexas requerem não somente conhecimentos e habilidades, mas também emoções e atitudes apropriadas, e manejo efetivo desses componentes [...] competências englobam componentes cognitivos, mas também motivacionais, éticos, sociais e comportamentais. Combinam traços estáveis, resultados de aprendizagem (p. ex.: conhecimentos e habilidades, sistemas de crenças e valores, hábitos e outras características psicológicas)

Segundo os autores, em uma revisão de literatura sobre o tema, considera que três significados podem ser encontrados para o termo competência. Há pesquisadores que consideram competência como *desempenho observável*, há outros como *padrão de qualidade do desempenho das pessoas*, e, por fim, como *atributos subjacentes de uma pessoa*.

Aqueles que consideram a competência como desempenho observável utilizam-se da perspectiva behaviorista. Nesse caso, o foco é na tarefa a ser completada, ou seja, o fim do processo ou a saída do sistema. Deste modo, o desempenho é mensurável, de modo a poder ser observado, ensinado, aprendido e avaliado (Borges- Andrade et al, 2006).

Ainda nesta referência bibliográfica, é citada uma segunda definição que focaliza em excelência no desempenho. Nesta perspectiva, orienta o esforço individual para superação, em busca de maior produtividade ou eficiência e o “desempenho individual em geral é conectado a objetivos e à estratégia da organização como um todo. Competência, nesse contexto, significa que um alto padrão de desempenho é alcançado”.

A terceira abordagem relaciona competência a atributos subjacentes de uma pessoa, ou ao conjunto de competências, habilidades e atitudes (CHA) de um indivíduo, que permitirão um desempenho competente.

Borges-Andrade et al (2006) ainda citam outros pesquisadores que afirmam que competências referem-se às competências, habilidades e atitudes relativos a um tema e a saber como aplicá-lo ao trabalho, denominado *competência técnica*. Em outra vertente, competência de características individuais, como motivação, atitudes, traços de personalidade, que envolvem o manejo de tarefas menos rotineiras, programadas e técnicas, que também são parte do trabalho, é chamada *competência genérica*.

Citando diversos pesquisadores, Borges-Andrade et al (2006) identificam similaridades e concordâncias entre as definições, sendo que competência pode ser definida como atributo individual que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes, motivação, crenças, comportamentos requeridos para o bom desempenho em uma área ou tarefa. Além disso, a competência é mensurável, os elementos constitutivos (conhecimentos, habilidades e atitudes) são interdependentes e aplicáveis a um contexto, é flexível em contextos mutáveis e há a suposição de que os CHAs são aprendidos.

Definição	Fonte
Conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Magalhães et al (1997)
Conjunto de CHAs correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento	Parry (1996)
Conjunto de CHAs interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho	Durand (1999)
Características individuais observáveis - conhecimentos, habilidades, objetivos, valores - capazes de predizer/causar desempenho efetivo ou superior no trabalho a	Klemp (1999)

efetividade ou alto desempenho no trabalho	
Repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto da estratégia organizacional	Sparrow e Bognanno (1994)
Capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa	Dutra et al (2000)
Competência não é estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento. Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pela relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc	LeBortef (1995)
Assumir responsabilidades frente a situações laborais complexas e desenvolver atitude reflexiva sobre trabalho, que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Zarifan (1996)

Quadro 4 - Definições de Competências

Fonte: Dias (2001 apud Borges- Andrade, 2006)

2.6 Competências Organizacionais e Competências Individuais

Influenciado por Prahalad e Hamel (1990), Ulrich (2000) vinculou competência organizacional às individuais, propondo que um dos objetivos das práticas de Gestão de Pessoas é gerar nos empregados competências que forneçam à organização um *mix* adequado de talentos para suprir demandas atuais e futuras, ou seja, prover competências individuais que incrementem a competência organizacional. O autor revela que a dinâmica de atuação de uma organização é obter resultados favoráveis a partir de suas decisões estratégicas. Contudo, por mais excepcionais que sejam as estratégias, não é convertido imediatamente em resultados. Pelo menos, duas instâncias intermediárias devem ser consideradas: geração de competências e as ações.

A inclusão da administração de recursos humanos nessa visão deve-se a necessidade de gerar competências organizacionais. Visto de outra maneira, a gestão de pessoas provê as competências que são necessárias para o presente e o futuro em termos de sucesso organizacional (Ulrich, 2000). Por exemplo, uma será

inovadora se possuir em seu quadro funcional pessoas inovadoras. As pessoas serão inovadoras se o sistema de gestão permitir.

Fleury e Fleury (2001 apud FERNANDES, 2004) constroem, a partir da definição de competência individual, uma ponte que a conecta à competência organizacional. Essa ponte passa por conceitos como estratégias competitivas, inovação em produtos e orientação para serviços.

A partir disso, os autores afirmam que o caminho para a articulação entre competências organizacionais e humanas percorre as seguintes etapas (FERNANDES, 2004, p.36):

- Definição da estratégia do negócio;
- Identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa;
- Alinhamento das competências individuais, variando a ponderação entre competências de negócios, técnicas e sócias, com as competências essenciais e das áreas.

2.7 Gestão do Desempenho e Avaliação do Desempenho Individual

Como abordado anteriormente, a estratégia deve vir da cúpula da empresa. A administração é responsável em garantir que a organização esteja preparada para sobreviver e ter sucesso. Essa Administração deve dar atenção à capacidade das pessoas, sobretudo, em relação ao desenvolvimento da competência gerencial, de desenvolver a consciência dos profissionais sobre a estrutura e a cultura da organização, assim como, focalizar a missão, objetivos e metas da mesma e o nível de comprometimento e envolvimento de cada pessoa para juntos garantir a sustentabilidade e o sucesso da organização. (PALMEIRA, 1999).

Para Fleury e Fleury (2000), os anos 90 se destacaram pelo alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas.

Assim, o desempenho da organização é influenciado por competências dos empregados. A competência humana aliada a outros recursos empresariais dão origem e sustentação à competência organizacional. A participação dos empregados no processo de gestão de desempenho, expondo suas expectativas, motivações e também percepções, a respeito de seu superior e da estratégia de negócios da empresa é fundamental para o sucesso empresarial (UBEDA; SANTOS, 2002).

A busca pela excelência, que é o um fator de sobrevivência, leva as organizações a desenvolverem modelos gerenciais com foco na força de trabalho coesa, motivada, capacitada e, sobretudo, comprometida com os objetivos organizacionais.

Leite et al (2007) defendem que um modelo sistêmico de Gestão de Pessoas possibilita perceber as possíveis inter-relações entre as condições externas de mercado, as competências necessárias ao profissional e o que será exigido no processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Esse modelo pode ser estruturado em cinco grandes pilares: suprimentos (recrutamento, seleção e integração); aplicação (descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho e plano de carreiras), manutenção (salários e benefícios); desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional) e controle (banco de dados, sistemas de informações e auditorias).

Ainda de acordo com os autores, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais úteis para a Gestão de Pessoas, uma vez que, a mesma possibilita a Organização identificar se o colaborador está desenvolvendo de forma desejável, seja de forma individual e/ou em equipe, o seu cargo e desta forma, conseqüentemente, permite saber quais às necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado e, sobretudo, como o desempenho dos colaboradores pode afetar os resultados da Organização, ou como esse desempenho é influenciado pelo clima organizacional, assim como, pela cultura organizacional.

Para Shrestha e Chalidabhongse (2007), atualmente, avaliação de desempenho se tornou um processo inevitável na vida organizacional e ajuda a decidir sobre promoções, recompensas e aumentos salariais. Além disso, a maioria das empresas utilizam-se dos resultados das avaliações de desempenho como insumo nos procedimentos de melhoria na performance.

Avaliações efetivas e o processo de revisão criam foco, plataforma para medidas e um meio para o desenvolvimento de empregados, sendo uma conexão chave para os resultados de desempenho. A ausência deste sistema geralmente conduz os empregados a uma incerteza sobre as expectativas dos patrões no que diz respeito aos objetivos, padrões e alvos resultando em problemas na comunicação, desmotivação, estresse, baixa produtividade e conflitos. Ainda, o principal propósito de avaliações de desempenho é melhorar a qualidade do trabalho (SHRESTHA E CHALIDABHONSE, 2007).

2.8 Implantando um Sistema de Avaliação de Desempenho

Lucena (1992) na obra “Avaliação de Desempenho”, defende que antes de qualquer ação é necessário diagnosticar cuidadosamente o ambiente organizacional e as características relevantes de sua cultura. Uma vez que as variáveis mais relevantes que serão responsáveis pelo sucesso do processo de Avaliação de Desempenho estão fora do controle da área de recursos humanos, é indispensável a correta identificação dessas variáveis, tendo em vista dimensionar os riscos, confrontar alternativas, criar estratégias para agir proativamente e assegurar o êxito de sua operacionalização.

Segundo a autora (p. 55), primeiramente, é necessário determinar o modelo da empresa, que em termos de Brasil, podemos determinar 03 perfis:

- ***Empresas tradicionais:*** identificadas pela forte presença de indicadores considerados inadequados se encararmos as demandas do mundo moderno. Estes indicadores são: autoritarismo, centralização, paternalismo, dependência, comodismo, hierarquia rígida, estilo administrativo e gerencial burocrático, centralizador e apoiado na relação “mandar-obedecer”. Este perfil de empresa é marcada pela ausência de políticas de Gestão de Pessoas, baixa competência profissional, política salarial obsoleta e salários não competitivos. A rotatividade é elevada, fazendo o subprocesso de Recrutamento e Seleção ser o mais atuante na área de Recursos Humanos. Além disso, são empresas que são mais vulneráveis às crises econômicas,

respondendo sempre com demissões em massa quando há qualquer alteração conjuntural. Nesse modelo, um sistema de avaliação de desempenho não tem espaço, uma vez que poderá ser um instrumento que será utilizado apenas para recompensa ou punição e produzirá injustiças e esquemas suspeitos de relacionamento chefia-empregado

- ***Empresas que estão buscando a modernização:*** são organizações que abrigam o arcaico e o novo. Geralmente enfrentam conflitos, resistências e dificuldades para realizar as mudanças. O ritmo de mudanças é desnivelado, onde há setores mais avançados e outros mais lentos no que diz respeito a modernidade em seus processos. Nesse caso, é necessário uma avaliação minuciosa da área de gestão de pessoas e identificar o momento certo para a implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho.
- ***Empresas avançadas:*** são organizações abertas às mudanças e inovação e são dependentes de pessoal motivado e altamente qualificado. Os estilos gerenciais e a qualidade das ações gerenciais são também elevados porque estão integrados ao espírito e a filosofia da empresa quanto às políticas e aos processos de gestão das pessoas. Uma vez que a filosofia adotada é a gerência do negócio orientado para o mercado, o Sistema de Avaliação de Desempenho está integrado a essa filosofia, como ferramenta gerencial, para definir o desempenho e avaliar os resultados apresentados.

Além disso, outras variáveis impactam na implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho e que deverão ser levadas em consideração, tais como:

- Objetivos, estratégias, políticas e diretrizes da empresa;
- Seu negócio e sua posição no mercado;
- Grau de tecnologia utilizada nos processos de trabalho;
- Estilo gerencial predominante;
- Modelo de gestão empresarial;

- Preocupações com motivação, capacitação e produtividade;
- Posicionamento e formas de atuação da área de gestão de pessoas;
- Políticas e processos de gestão de pessoas.

Cocheau (1986 apud ODELIUS, 2000, p.19) cita que o sucesso dos Sistemas de Avaliação de Desempenho depende de estratégias de implantação do referido sistema e sugere que a avaliação das práticas já existentes para identificação e correção das falhas; conhecer as práticas de avaliações utilizadas por organizações concorrentes; conhecer a opinião das gerências em relação aos sistemas a serem implantados; conhecer as questões legais envolvidas; utilizar estratégias que aumentem o comprometimento dos gerentes em relação às novas práticas de avaliação; divulgar o novo sistema; treinar avaliadores e aumentar a participação dos empregados em todas as etapas da avaliação.

Para Roberts (1994 apud ODELIUS, 2000, p.19) há cinco fatores que caracterizam os Sistemas de Avaliação de Desempenho que justificam a sua aceitação pelos empregados:

- Processo de informação válido (treinamento dos avaliadores, oportunidades suficientes de observação do desempenho por parte dos avaliadores e consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho)
- Grau de participação e estabelecimento de objetivos;
- Bom clima nas relações de trabalho;
- Percepção de ocorrência freqüente de feedback específico e direito a voz no processo de avaliação de desempenho.

Bergamini (1983 citado por ODELIUS, 2000) destaca a importância de se programar ações visando à formação de atitudes favoráveis aos Sistemas de Avaliação de Desempenho antes mesmo de implantá-lo na empresa, de preparar os avaliadores para conduzir as entrevistas de avaliação e de treinar os avaliadores no sentido de melhorar seu autoconhecimento e sua capacidade de reconhecer e evitar notórias distorções, comuns ao processo de avaliação.

Para Odelius (2000) o conhecimento das atitudes e opiniões dos avaliadores e dos avaliados a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho é importante para a sua formulação e/ou reformulação, “mas não é suficiente para assegurar que os avaliadores mudem sua opinião quanto à iniquidade e subjetividade das avaliações”.

Além disso, para a autora, é necessário identificar quais as necessidades e expectativas dos usuários do novo sistema, onde o preparo dos avaliadores em fornecer *feedback*, combinar desempenhos e discutir os resultados das avaliações quanto aos procedimentos de avaliação, aumenta a satisfação dos avaliadores quanto aos procedimentos de avaliação. Para os avaliados, a satisfação com os procedimentos de avaliação é obtida com o mesmo preparo dos avaliadores somados à qualidade das discussões dos resultados e da formulação de planos de ação para melhoria do desempenho.

Lucena (1992) sustenta que a estratégia metodológica de implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho parte do pressuposto que se busca uma mudança que afetará o *status quo* vigente, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, modificará atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e postura empresarial que envolverá administradores, gerentes, supervisores e empregados.

Na metodologia da autora, abordagem prática é iniciada na sensibilização e o final é a interiorização ou incorporação da mudança que é sustentada pelo comprometimento. O tempo necessário para o cumprimento desse processo dependerá da capacidade da organização de se ajustar às novas situações, se não, o programa não terá continuidade.

A palavra-chave do sucesso desse processo é *comprometimento*. Em termos práticos, diz-se que uma pessoa é comprometida com um objetivo quando ela se empenha fortemente em alcançá-lo, persiste na sua ação e supera obstáculos (Lucena, 1992).

De maneira objetiva, a questão estratégica fundamental é como conseguir o comprometimento da organização para a implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho. Para a Lucena (2002), compreende o desenvolvimento de várias fases que evoluem numa seqüência lógica e contínua de envolvimento das pessoas

que serão responsáveis pela implementação e funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho. Os condutores do projeto deverão oferecer a maior atenção possível para cada etapa, observando os resultados e, a partir do sucesso etapa anterior, iniciar a nova etapa.

As fases e etapas do processo de criação do Sistema de Avaliação de Desempenho são:

➤ **Fase 01 - Conhecimento:**

- a) ***Sensibilização:*** comunicados sobre o programa, objetivos, significado e resultados; reuniões e debates com os gerentes em todos os níveis para envolvê-los no processo, conhecer opiniões, diagnosticar reações positivas e negativas, superar problemas. Conhecer as expectativas.
- b) ***Conscientização:*** levar aos indivíduos que serão responsáveis pela operacionalização (avaliadores e avaliados) do processo de avaliação de desempenho a conscientizar-se de que o projeto vai acontecer e que afetará a forma como as pessoas trabalham. Além disso, é nesse momento em que os indivíduos serão envolvidos no desenvolvimento do Sistema.
- c) ***Entendimento:*** a principal atividade a ser realizada nesse momento será o treinamento dos avaliadores e dos empregados, utilizando-se de um programa formal que abranja toda a dimensão do projeto: resultados esperados, responsabilidades dos avaliadores, atitudes e comportamentos, etc.

A respeito do treinamento Abbad (1991 apud ODELIUS, 2000) sugere que o conteúdo programático do treinamento dos avaliadores deverá abordar:

- I. Informações técnicas de observação de comportamento;
- II. Técnicas para selecionar dados relevantes sobre o desempenho dos empregados a serem avaliados;

- III. Procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas;
- IV. Estratégias para estabelecer objetivos;
- V. Explicitar expectativas;
- VI. Aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado e preparo para discussão dos padrões e objetivos de desempenho;
- VII. Identificação de obstáculos à execução das tarefas;
- VIII. Conhecimento das próprias aspirações profissionais.

Pesquisas apontam que o preparo de avaliadores para a realização de entrevistas e fornecimento de feedback é importante para que haja satisfação dos avaliados quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho (Odelius, 2000).

➤ Fase 02 - Implementação:

- a) Implantação: será tratado em “Fases do processo de avaliação de desempenho”
- b) Aceitação (podendo correr experiências negativas ou conflitos): o sucesso desta etapa será a consequência de experiências bem sucedidas com o Sistema, ou seja, se houve o atendimento das expectativas.

➤ Fase 03 - Comprometimento

- a) Institucionalização: estabilidade no Sistema. Incorporação dos novos valores sem chocar como os valores antigos. O instrumento é ferramenta utilizada nas rotinas operacionais e gerenciais.
- b) Interiorização: ocorre entre 03 e 05 anos da implantação.

De acordo com Odelius (2000), Lucena (1992) recomenda que a Implantação de um sistema de avaliação de desempenho deve ocorrer em 05 fases:
I. negociação ~~Negociação~~ do ~~desempenho~~, ~~desempenho~~; — II. Análise da capacitação

profissional; III. Acompanhamento do desempenho; IV. Avaliação do desempenho; V. Comprometimento, detalhados a seguir.

I. Negociação do Desempenho

Gestores e empregados, juntos, negociarão o desempenho esperado. A definição do desempenho significa especificar as atribuições, projetos, atividades, tarefas que compõem o campo de responsabilidade profissional do empregado. Nesse momento, é necessário definir para cada responsabilidade os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentação dos resultados.

Nesta fase, também é necessário a análise da disponibilidade de recursos (material, tecnológico, financeiros) e as condições para que o empregado realize o seu trabalho.

O momento mais indicado para a realização desta fase é o mesmo em que a empresa utiliza para os objetivos constantes do seu Planejamento Estratégico. Também poderá coincidir com a 4ª fase com a fase da avaliação dos resultados empresariais, o que geralmente ocorre no prazo de um ano.

II. Análise da Capacitação Profissional

Nesta fase, deverá ser avaliado se o empregado possui competências para a realização do trabalho. Entretanto, muitas chefias partem do pressuposto que se determinado indivíduo ocupa aquele cargo, logo ele já detém as competências necessárias para a execução das atividades que estão sob sua responsabilidade.

Esta situação poderá ser exigida de organizações que vivem em ambientes estáveis, onde os processos de trabalhos são repetitivos, simplificados e não estão sujeitos às mudanças, o que não acontece atualmente.

III. Acompanhamento do Desempenho

O acompanhamento do desempenho é operacionalizado através de reuniões periódicas entre gestores e seus subordinados, para que seja analisado o andamento dos trabalhos e os resultados obtidos. Essas reuniões deverão ocorrer em clima de diálogo e de participação, para que sejam analisadas e identificadas todas as variáveis que impactam o desempenho e na produtividade. O empregado

deverá ter o sentimento de que está se buscando alternativas que o auxiliem a manter o desempenho negociado.

O gestor deverá ser competente na condução dessas reuniões, para que a experiência seja positiva e bem-sucedida. As habilidades para essa tarefa são comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, “saber-ouvir” para que seja estabelecido um diálogo construtivo.

Contudo, Odelius (2000) cita que autores que apontam a dificuldade dos avaliadores em acompanhar o desempenho de seus subordinados em virtude da indisponibilidade de tempo, distância espacial, desconhecimento do avaliado, etc. Para que isso seja minimizado, é sugerido que colegas de trabalho (pares) participem do processo de avaliação, pois estes dispõem de informações mais precisas e detalhadas sobre o desempenho do avaliado e das dificuldades enfrentadas para a execução das tarefas de modo satisfatório.

A expressão que resume esta fase é *feedback*.

IV. Avaliação do Desempenho

Baseado nas metas estabelecidas na primeira fase, Negociação do Desempenho e nas avaliações periódicas do resultado, o avaliador possui de todos os dados objetivos e das informações complementares para dar o parecer final sobre o desempenho dos seus subordinados. Dessa maneira, não haverá expectativas ou surpresas, uma vez que todo o desempenho já é conhecido e discutido.

Da ótica do avaliador, este não se coloca como um juiz que em determinado dia do ano terá de restaurar em sua memória toda a história do desempenho do empregado, sem parâmetros definidos e fazer julgamentos subjetivos, isolados da realidade do trabalho. Nesta metodologia, reduz consideravelmente o desconforto e a insegurança do avaliador no sentido de expressar veredictos sem uma base concreta.

Abbad (1991 apud ODELIUS, 2000) menciona que além da avaliação da chefia, a avaliação pelos pares poderá diminuir a ocorrência de opiniões desfavoráveis em relação aos procedimentos administrativos. Contudo, diferenças de percepção do desempenho que resultam em diferentes avaliações poderão

ocasionar questionamentos sobre a credibilidade do Sistema de Avaliação de Desempenho.

Além da avaliação descendente vertical e dos pares, a auto-avaliação serve para os avaliados se prepararem para a avaliação com o gestor, possibilitando a discussão adequada das críticas efetuadas pelos avaliadores, assim como permite aos avaliados contrapor sua percepção com a percepção dos demais avaliadores, adquirindo informações importantes para o seu desenvolvimento. Entretanto, a auto-avaliação quando parte do Sistema de Avaliação de Desempenho, pode conduzir o avaliado a distorcer sua avaliação de maneira a não se prejudicar (ODELIUS, 2000).

V. Comprometimento

Este ponto é o ultimo componente da metodologia explanada sobre a criação do Sistema de Avaliação de Desempenho, a fase 03. O comprometimento é o resultado da aprovação, da aceitação e do empenho em adotar algo que se julgou necessário e construtivo, ou seja, as vantagens usufruídas foram altamente compensadoras. Se atingido este ponto, dificilmente haverá retrocesso.(LUCENA, 2002)

2.9 Outros Elementos de Efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho

Percepções de justiça são importantes em todos os processos de administração de recursos humanos, por exemplo, seleção, compensação e, particularmente, o processo de avaliação de desempenho. Cardy and Dobbins (1994 apud JAWAHAR, 2007) firmam que a insatisfação e sentimentos de injustiça e desigualdade em avaliações fazem com que o fracasso do sistema seja eminente. Na prática, a percepção de justiça nas avaliações, as formas de mensuração e a maneira como a análise do desempenho é comunicado são elementos críticos do processo de avaliação de desempenho (JAWAHAR, 2007).

Odelius (2000) lista outros fatores que podem contribuir para o sucesso de um sistema de avaliação:

- Avaliação das práticas já existentes para identificar seus problemas e falhas;
- Estudo das práticas de avaliações utilizadas por outras organizações;
- Conhecimento da opinião das gerências e avaliados em relação ao sistema em vigor;
- Conhecimento das atitudes de avaliados e avaliadores em relação ao sistema em vigor;
- Conhecimento das expectativas de avaliadores e avaliados em relação ao sistema que será implantado;
- Definição de diretrizes conceituais e metodológicas para a avaliação;
- Uso de estratégias para aumentar o comprometimento dos gerentes em relação às novas práticas de avaliação;
- Divulgação do novo sistema;
- Participação dos empregados em todas as fases de avaliação;
- Desenvolvimento de ações visando à formação de atitudes favoráveis ao Sistema de Avaliação de Desempenho antes mesmo de implantá-lo na organização;
- Implantação gradual do Sistema;
- Realização de experiência piloto;
- Acompanhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho e implementação das modificações;
- Constituição de uma Comissão/equipe de suporte e esclarecimento das dúvidas;
- Treinamento dos Avaliadores;
- Definição e divulgação das Normas do Sistema;
- Preparo para conduzir as entrevistas;
- Autoconhecimento;

- Técnicas de observação do comportamento;
- Técnicas para selecionar dados relevantes sobre o desempenho;
- Procedimentos para identificar qualidades e deficiências no desempenho dos empregados e reconhecer obstáculos à execução das tarefas/feedback;
- Preparo para evitar distorções perceptivas;
- Estratégias para estabelecer objetivos, explicitar expectativas; aconselhar e propiciar desenvolvimento da carreira funcional do empregado;
- Oportunidades suficientes de observação do desempenho por parte dos avaliadores;
- Consideração de fatores que estão fora do controle dos avaliados, mas que interferem no seu desempenho;
- Direito à voz no processo de avaliação de desempenho;
- Decisão política da alta direção da organização de transformar a prioridade organizacional;
- Simplicidade e facilidade de operacionalização;
- Comprometimento dos gerentes e supervisores em geral, por serem os responsáveis pela aplicação e uso das avaliações;
- Uso adequado das informações geradas pela avaliação para alimentação de outros sistemas de administração e desenvolvimento de recursos humanos;
- Confiabilidade das avaliações efetuadas;
- Validade das informações;
- Preparo dos avaliadores para realização de entrevistas e fornecimento de feedback;
- Desvinculação entre avaliação e aumento de salário/promoção.

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo Identificar fatores influenciadores da efetividade do Sistema de Avaliação de Desempenho na FUNCEF sob a ótica de empregados da organização e da literatura. _

~~é abordar o Sistema de Avaliação de Desempenho como um elemento fundamental e efetivo na Gestão de Pessoas e antecipar o impacto da implantação do Sistema nos indivíduos da organização estudada.~~

Dada a natureza e os objetivos desta pesquisa, foi utilizada a “pesquisa empírica” para alcance dos objetivos propostos no trabalho. O critério utilizado para a escolha do tipo de pesquisa foi baseada nas definições de Demo (1994, p.37):

“possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base fatural. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática”

A população alvo, no momento da aplicação do questionário, era de 374 empregados. O número de respostas do instrumento de pesquisa foram 114, inclusive os empregados lotados em Representações Regionais da empresa dispersas em 12 capitais.

Para que o objetivo geral e específicos deste estudo fossem atingidos, foi necessária a aplicação de questionário direcionado aos empregados da Fundação dos Economiários Federais.

O questionário utilizado é uma junção de dois instrumentos, sendo um o instrumento desenvolvido por Santos (2005) e o outro por Gama (1997).

A escolha do questionário de Santos (2005) deveu-se por ser um instrumento validado e por estar acessível o relato do seu desenvolvimento em sua dissertação de mestrado junto a organizações da Administração Pública Federal Direta e que sistematiza as informações da seguinte maneira : questões legais, aspectos culturais, suporte institucional, valorização da Avaliação de Desempenho, preparo gerencial e liderança, preparo individual, objetivos e usos da Avaliação de

Desempenho, processos de Avaliação de Desempenho, conseqüências da Avaliação de Desempenho, indicativo de práticas de Gestão do Desempenho.

Segundo Santos (2005), o instrumento busca identificar, dentro de outras coisas, as seguintes características: relevância do incentivo financeiro; precisão da Avaliação de Desempenho por meio de metas individuais formalmente definidas; valorização da Avaliação de Desempenho pelos gerentes; estabilidade no cargo; integração de metas individuais, de equipe e institucionais; Avaliação de Desempenho associada à remuneração – benevolência dos gerentes; estímulo de crescer profissionalmente; dedicação de tempo ao processo de Avaliação de Desempenho; inserção do indivíduo no contexto organizacional; Avaliação de Desempenho como ação prioritária (reconhecimento da cúpula); incentivo da cúpula à melhoria do acompanhamento e feedback; preparo do gerente na condução do processo de Avaliação de Desempenho; o gerente assumindo sua função de gestor de pessoas; concentração de avaliações em valores próximo ao máximo – influência do contexto na Avaliação de Desempenho; interpretação uniforme dos critérios; reconhecimento do mérito profissional; uniformidade no nível do rigor (entre avaliadores); valorização do trabalho e dos resultados pessoais; melhoria das condições de trabalho; ciência de ações e comportamentos adequados; melhoria dos resultados da organização; Avaliação de Desempenho decorre de um diálogo construtivo; incremento na capacidade produtiva; Avaliação de Desempenho como instrumento de controle; acompanhamento sistemático do desempenho; desgaste no relacionamento entre os empregados; avaliação dos gerentes; receio de avaliar com rigor para evitar situações desagradáveis; conhecimento do trabalho dos empregados pelos avaliados; melhoria da comunicação entre avaliadores e avaliados; obtenção de melhores resultados na área de trabalho; vinculação de Avaliação de Desempenho individual com remuneração; utilidade e benefícios da Avaliação de Desempenho. O questionário de Gama (1997) foi utilizado como uma forma de identificar a opinião dos entrevistados sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho.

Além de ser um instrumento validado e abordarem aspectos semelhantes aos propostos nesta pesquisa, um questionário com perguntas fechadas proporciona maior rapidez na coleta das informações e respectiva tabulação e análise, quando tempo é um fator escasso tratando-se de trabalhos desta natureza.

Por se tratar de um instrumento em que o contexto de sua criação foi o de organizações da Administração Pública Federal Direta que já possuíam sistemas formais de Avaliação de Desempenho, foram efetuadas adaptações para adequação à realidade da FUNCEF que está na iminência da implantação de seu próprio Sistema de Avaliação de Desempenho e é uma organização de natureza jurídica privada.

É importante salientar que mesmo com as adaptações no questionário e realização de pré-teste, o pesquisador foi solicitado diversas vezes pelos respondentes para auxiliar na interpretação dos itens. A maior justificativa das dúvidas era a inexistência de um Sistema de Avaliação de Desempenho na empresa, o que dificultava o julgamento dos itens relativos ao questionário de Santos (2005).

A abordagem dos indivíduos que responderam o questionário foi baseada na confiança mútua entre pesquisador e entrevistados. É importante salientar que ao abordar os indivíduos para a pesquisa, notou-se desconforto e ansiedade em vários entrevistados, motivados pela situação em que seriam expressos os sentimentos e percepções a respeito da empresa que os contratou. O instrumento foi aplicado presencialmente em cinco das seis Diretorias da empresa em Brasília/DF e por meio eletrônico aos empregados lotados fora da sede. Estabeleceu-se o prazo de 24 horas para a devolução. A intenção era não prejudicar a rotina de trabalho dos pesquisados.

A tabulação e análise dos dados obedecem às descrições de Santos (2005) baseado em sua Análise Fatorial, onde itens do questionário foram divididos entre quatro componentes: Características do Sistema, Atuação dos Gerentes, Impacto da Avaliação sobre os Indivíduos e Cultura.

A ferramenta utilizada para este trabalho foi o Microsoft Excel. Não há dúvidas de que o software SPSS seria o mais eficiente para este trabalho. Contudo, o autor do trabalho, por dominar melhor a ferramenta desenvolvida pela Microsoft optou pelo Excel.

Para tratamento dos dados, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel e foram realizadas análises descritivas utilizando medidas estatísticas simples em virtude do propósito e das limitações inerentes ao próprio trabalho e do pesquisador.

4. RESULTADOS

A formação acadêmica predominante é o nível superior completo com 42 casos (36,84%), seguido da pós-graduação Lato sensu na modalidade Especialização/MBA com 36 ocorrências (31,60%). De maneira agrupada, temos os dados de formação dos pesquisados apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos pesquisados de acordo com formação

Nível	Frequência	Percentual
Ensino médio	6	5,26
Superior Incompleto	15	13,15
Superior Completo	42	36,84
Pós-graduação cursando	15	13,15
Especialização/MBA Completo	36	31,6
Mestrado	0	0
Total	114	100

Fonte: dados da pesquisa

A partir dos dados da Tabela 1, podemos verificar que 81,59% dos entrevistados já possuem formação superior completa, o que é um padrão também observado nas empresas da Administração Pública Federal direta (Santos, 2005).

A respeito da posição da empresa, 50% dos respondentes (57 casos) exercem cargos em que é exigido no mínimo o 2º grau completo, seguido das Carreiras que exigem curso superior completo (Especializada, Profissional e Estratégica), somando 47% (54 casos), conforme demonstrado a seguir:

Tabela 2- Distribuição dos pesquisados de acordo com a carreira

Carreira Profissional	Frequência	Percentual
Serviços- Gerais	3	2,63
Técnico- Administrativa	57	50
Profissional	3	2,63
Especializada	40	35,1
Estratégica	11	9,64
Total	114	100

Fonte: dados da

pesquisa

Observa-se que 50% dos respondentes estão na carreira técnico-administrativo e aproximadamente 38% pertencem a cargos de nível superior, os quais estão sujeitos à Avaliação de Desempenho Individual.

Os percentuais acima representam, de forma aproximada, a distribuição dos empregados naquelas carreiras em toda a população, exceção feita à Carreira de Serviços-Gerais que representa por volta 10% do quadro funcional.

No que tange ao tempo de trabalho dos respondentes da pesquisa na organização, os dados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos pesquisados de acordo com o tempo de contrato:

Tempo	Frequência	Percentual
até 01 ano	24	21,05
1-3 anos	30	26,33
3-5 anos	24	21,05
mais de 05 anos	36	31,57
Total	114	100

Fonte: dados da
pesquisa

A partir dos números acima, podemos afirmar que a taxa de rotatividade da FUNCEF é alto, uma vez que aproximadamente 70% dos entrevistados possuem até 05 anos, com concentração na faixa entre 1 e 3 anos na empresa.

Em relação à experiência com Sistemas de Avaliação de Desempenho, os resultados foram:

**Tabela 4 - Distribuição dos pesquisados de acordo com a experiência em
Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Experiências com SAD	Frequência	Percentual
Sim	42	36,84
Não	72	63,16
Total	114	100

Fonte: dados da
pesquisa

Como pode ser observado, a maioria dos empregados pesquisados nunca trabalharam em empresas que possuíam Sistemas de Avaliação de Desempenho implantados.

Esses números talvez justifiquem a alta expectativa dos empregados em relação ao processo de avaliação de desempenho, como será visto posteriormente.

No que se refere à lotação dos respondentes, os dados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Distribuição dos pesquisados de acordo com a lotação

Diretoria	Frequência	Percentual
DIATI	37	32,45
DIBEN	34	29,82
DIPAR	0	0
DIPEC	10	8,77
DIRIN	12	10,52
PRESI	21	18,42
TOTAL	114	100

Fonte: dados da pesquisa

Na estrutura da DIATI está contida a área de Gestão de Pessoas, em que o pesquisador atua, o que pode ter influenciado para obtenção de um maior número de questionários respondidos.

Na DIBEN estão contidos as Representações Regionais, que são os escritórios localizados em 12 capitais. Os empregados lotados nesses escritórios foram a maioria dos respondentes daquela Diretoria.

O baixo número de respostas da DIPEC pode ter sido motivado pelo Clima existente na Diretoria no momento da coleta de dados, que foi influenciado por troca de chefias e demissões que aconteceram em dias anteriores à aplicação do instrumento.

Os números relativos à linha da DIPAR estão zerados, pois não foi aplicado questionário àquela Diretoria, em virtude de atividade externa.

A seguir, os dados serão apresentados conforme de acordo com a Análise Fatorial de Santos (2005) e seus respectivos itens e que possui quatro componentes: Características do Sistema, Atuação dos Gerentes, Impacto da

Avaliação sobre os Indivíduos e Cultura. A Tabela 6 apresenta a pergunta, média e desvio padrão.

-Tabela 6 -Características do Sistema

Item	Média	Desvio Padrão
3 O Sistema de Avaliação de Desempenho que se planeja implantar é valorizada pelo meu gestor	3,74	1,99
6 Percebo a ADI como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional	4,34	2,47
9 A existência de um sistema de avaliação desempenho individual estimulará meu crescimento profissional	4,03	2,22
9 A existência de um sistema de avaliação desempenho individual estimulará meu crescimento profissional	4,03	2,22
1 A cúpula desta organização considera a ADI uma das 2 ações gerenciais prioritárias	2,92	1,34
1 A criação de um sistema de ADI contribuirá para a 8 interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre os gerentes	3,32	1,65
1 A avaliação de desempenho é um importante instrumento 9 de gestão à disposição dos gestores	4,00	2,20
2 A ADI permitirá o reconhecimento do meu mérito 0 profissional	3,66	1,93
2 A criação de um sistema de ADI propiciará a valorização 2 das minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	3,82	2,05
2 A ADI vai permitir que eu receba/forneça feedbacks que 3 permitem saber como fazer melhor o meu trabalho	4,08	2,26
2 A existência de um sistema de ADI permite a melhoria das 4 condições das condições necessárias à realização de meus trabalhos	3,61	1,88
2 Os benefícios que o sistema de ADI pode proporcionar são 5 reconhecidos na organização	3,00	1,40
2 O sistema de ADI permitirá ao avaliado saber quais são os 6 comportamentos e ações que correspondem a um desempenho adequado	3,55	1,84
2 A utilização de um sistema de ADI contribui para melhoria 7 dos resultados desta organização	3,95	2,16

2 8	A ADI pode permitir um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	4,00	2,20
2 9	A criação de um sistema de ADI leva a organização a utilizar melhor minha capacidade produtiva	3,71	1,97
3 2	Nesta empresa existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	2,16	0,73
Total do Fator		3,64	1,91

A tabela 6 evidenciou a elevada concordância entre os respondentes de que o Sistema de Avaliação de Desempenho poderá ser uma oportunidade para o reconhecimento de ações e habilidades relacionadas ao trabalho, estimulará a comunicação entre chefes e subordinados e norteará seu autodesenvolvimento, ou seja, uma ferramenta que sensibilizará os demais processos de Recursos Humanos como Remuneração, Treinamento, Desenvolvimento e Educação assim como responsabilidades da área de Gestão de Pessoas, tais como comunicação, clima organizacional, motivação, satisfação, etc.

A expectativa de que o Sistema de Avaliação de Desempenho seja insumo ou um ponto de partida para as demais ações em Gestão de Pessoas também é manifesta na literatura sobre o assunto (LUCENA, 2002; JAWAHAR, 2007; ODELIUS, 2000; SHRESTHA E CHALIDABHONSE, 2007)

Tabela 7 - Atuação dos Gerentes

Item		Média	Desvio Padrão
7	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a empresa	3,21	1,57
1 2	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	2,92	1,34
1 5	Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	2,61	1,08
1 6	Os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestão de pessoas como própria do cargo	2,97	1,38
3 6	Nesta empresa os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados	2,82	1,25
Total do Fator		2,91	1,32

Para os entrevistados, há a tendência à discordância quanto ao preparo dos gerentes em conduzir os procedimentos de um Sistema de Avaliação de Desempenho.

Além disso, na opinião dos entrevistados, os gerentes também não estão preparados para outras responsabilidades de Gestão de Pessoas.

Tabela 8 - Impacto da Avaliação sobre os Indivíduos

Item	Média	Desvio Padrão
3 O sistema de ADI será utilizado pelos avaliadores como 0 instrumento de controle sobre seus subordinados	2,97	1,38
3 A criação de um sistema de ADI tende a causar situações 1 de estresse nos empregados	2,84	1,27
3 A adoção de um sistemas de ADI nesta empresa causará 3 desgaste no relacionamento entre os empregados avaliados	2,39	0,92
Total do Fator	2,74	1,19

Assim como na Tabela 6, a Tabela 8 expressa a expectativa dos entrevistados a respeito do Sistema de Avaliação de Desempenho que será implantado. Os respondentes não percebem a Avaliação de Desempenho como uma ameaça ou um aspecto negativo de Gestão de Pessoas.

Dessa forma, como ensinado por Lucena (2002), as fases de implementação e comprometimento com o novo Sistema poderão ter chances maiores de sucesso em virtude da disposição dos empregados.

Tabela 9 - Cultura

Item	Média	Desvio Padrão
2 A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa	4,11	2,28
4 O descompromisso com os resultados e a baixa produtividade por parte de alguns empregados estão associados à sensação de estabilidade no cargo	2,74	1,19
8 A participação nos resultados atrelada à ADI influencia a avaliação feita por parte dos avaliadores quanto ao meu desempenho	3,29	1,63
1 A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe influencia 7 a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	3,16	1,53

3 5	Os avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho	2,87	1,29
Total do Fator		3,23	1,59

Nas questões de número 50 a 86 revelam as opiniões e expectativas dos empregados em relação a um Sistema de Avaliação de Desempenho, como demonstrado na Tabela 10 :

Tabela 10 - Opinião dos entrevistados sobre Sistemas de Avaliação de Desempenho

Item		Média	Desvio Padrão
5 0	deve usar formulários para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações	4,08	2,26
5 1	deve considerar os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório dos funcionários, tais como infraestrutura, tecnologia, velocidade do processo decisório, burocracia	4,03	2,22
5 2	são mais justas e precisas quando feitas por vários avaliadores, como por exemplo, pelo chefe e por colegas do empregado cujo desempenho está sendo avaliado	3,45	1,76
5 3	ajuda a fazer com que as promoções sejam justas	3,58	1,86
5 4	é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados	4,39	2,52
5 5	visa mais punir do que recompensar os funcionários	1,68	0,35
5 6	deve permitir classificar o desempenho em excelente, bom e ruim	3,26	1,61
5 7	deve permitir classificar o desempenho em acima do esperado, dentro do esperado, em aperfeiçoamento e a aperfeiçoar	4,17	2,33

5 8	deve punir o empregado com desempenho abaixo do esperado	1,71	0,37
5 9	deve verificar se a organização tem bom desempenho	4,16	2,33
6 0	deve ajudar o empregado a perceber as falhas ocorridas em seu desempenho	4,42	2,54
6 1	auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças na avaliação desempenho efetuada por avaliadores	3,92	2,14
6 2	deve contar com avaliadores que utilizam critérios relacionados ao trabalho para efetuar a avaliação dos desempenhos	3,97	2,18
6 3	é válida quando os funcionários são avaliados por chefes.	3,26	1,61
6 4	tem resultados que dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos.	2,74	1,19
6 5	são melhores quando feitas por avaliadores treinados para fazê-las.	3,84	2,07
6 6	ajuda a melhorar o desempenho no trabalho.	4,03	2,22
6 7	deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários.	4,16	2,33
6 8	Costuma responsabilizar apenas o funcionário avaliado pelas falhas no desempenho da organização.	2,29	0,83
6 9	indica quais são os funcionários incompetentes	2,24	0,79
7 0	faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas.	3,50	1,80

7 1	deve assegurar que os avaliadores respeitem as normas e os critérios de Aval. de desempenho.	4,11	2,28
7 2	é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento.	4,37	2,49
7 3	é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado.	4,00	2,20
7 4	deve fazer com que os avaliadores avaliem favoravelmente os funcionários com os quais simpatiza.	1,70	0,36
7 5	deve ter, imprescindivelmente, seus resultados discutidos entre avaliador e avaliado.	4,16	2,33
7 6	deve ser imposta de cima para baixo, sem a participação dos avaliados	1,55	0,24
7 7	deve ter objetivos claros.	4,63	2,71
7 8	deve ter objetivos justos.	4,63	2,71
7 9	deve ter normas formalmente estabelecidas.	4,46	2,57
8 0	deve assegurar o cumprimento dos parâmetros definidos previamente.	4,26	2,41
8 1	deve medir o desempenho.	2,97	1,38
8 2	deve ajudar o empregado a perceber seus acertos.	4,29	2,43
8 3	deve ajudar o empregado a perceber suas falhas.	4,29	2,43

8 4	deve facilitar o diálogo entre chefes e subordinados.	4,34	2,47
8 5	deve ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes.	3,74	1,99
8 6	deve assegurar que os avaliadores considerem os fatores organizacionais que impedem ou atrapalham o desempenho adequado do trabalho, quando forem efetuar a avaliação.	4,21	2,37

A partir dos dados acima, pode-se afirmar que os empregados percebem o Sistema de Avaliação de Desempenho como uma ferramenta que subsidiará os demais processos de Gestão de Pessoas, vide itens 51, 53, 60, 66, 67, 70, 72, 85 e 86 (deve considerar os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório dos funcionários, tais como infra-estrutura, tecnologia, velocidade do processo decisório, burocracia; ajuda a fazer com que as promoções sejam justas; deve ajudar o empregado a perceber as falhas ocorridas em seu desempenho; ajuda a melhorar o desempenho no trabalho; deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários; faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas; é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento; deve ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes; deve assegurar que os avaliadores considerem os fatores organizacionais que impedem ou atrapalham o desempenho adequado do trabalho, quando forem efetuar a avaliação).

Além de suporte para os demais processos de gestão de pessoas, os empregados acreditam que haverá um estímulo à comunicação entre avaliador e avaliado sobre o trabalho desempenhado, ou seja, o exercício do feedback, como pode ser conferido nos itens 54, 60, 73, 82, 83 e 84 (é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados; deve ajudar o empregado a perceber as falhas ocorridas em seu desempenho; é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado; deve ajudar o empregado a perceber seus acertos; deve ajudar o empregado a perceber suas falhas; deve facilitar o diálogo entre chefes e subordinados)

Ainda sobre a necessidade de *feedback* dos empregados da FUNCEF, Freire (2005, p.28) cita:

“Pela aplicação do instrumento proposto e pela análise dos resultados, evidenciou-se que os empregados consideram relevante a implantação de uma avaliação de desempenho que possibilite uma cultura de feed-back “

Ficou expressa a importância da transmissão do sentimento de equidade e/ou justiça nas avaliações de desempenho como elemento fundamental do sistema, conforme itens 50, 52, 53, 54, 61, 62, 63, 64, 70, 71, 73, 75, 78 e 79 (deve usar formulários para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações; são mais justas e precisas quando feitas por vários avaliadores, como por exemplo, pelo chefe e por colegas do empregado cujo desempenho está sendo avaliado; ajuda a fazer com que as promoções sejam justas; é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados; auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças na avaliação de desempenho efetuada por avaliadores; deve contar com avaliadores que utilizam critérios relacionados ao trabalho para efetuar a avaliação dos desempenhos; é válida quando os funcionários são avaliados por chefes; tem resultados que dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos; faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas; deve assegurar que os avaliadores respeitem as normas e os critérios de Aval. de desempenho; é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado; deve ter, imprescindivelmente, seus resultados discutidos entre avaliador e avaliado; deve ter objetivos justos; deve ter normas formalmente estabelecidas) .

Em suma, os empregados vêem a Avaliação de Desempenho como uma forma de retorno sobre sua atuação no trabalho e como prova para sistemas de compensação (remuneração) e desenvolvimento (políticas de Treinamento, Desenvolvimento & Educação). Contudo, é notória a preocupação dos entrevistados em relação sobre a parte subjetiva da avaliação e que está sob o domínio exclusivo do avaliador, que é uma avaliação justa. Esta preocupação é confirmada pela análise dos itens 51, 52, 61 e 62 (deve considerar os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório dos funcionários, tais como infra-estrutura,

tecnologia, velocidade do processo decisório, burocracia; são mais justas e precisas quando feitas por vários avaliadores, como por exemplo, pelo chefe e por colegas do empregado cujo desempenho está sendo avaliado; auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças na avaliação desempenho efetuada por avaliadores; deve contar com avaliadores que utilizam critérios relacionados ao trabalho para efetuar a avaliação dos desempenhos), onde são levantadas hipóteses da avaliação envolver outros participantes além da chefia.

5. LIMITAÇÕES E DIFICULDADES DO ESTUDO

A Fundação dos Economiários Federais, apesar de sua vinculação e traços culturais de uma empresa pública, é uma empresa privada, cujo processo de Recrutamento e Seleção e de relação trabalhista são típicos empresas do segmento privado.

Nesse sentido, o elemento-chave para a seleção da amostra assim como o retorno dos questionários foi a confiança pessoal depositada pelos pesquisados no autor, principalmente pelo fato do autor trabalhar na área de recursos humanos da empresa e ter participado do processo seletivo de vários dos respondentes, além de outras atividades.

As respostas do questionário ou ainda o não retorno do instrumento respondido, também poderá ter sido influenciado pelo clima em que uma das Diretorias pesquisada se encontrava, uma vez que ocorria a mudança de chefias, mudança de funções e demissão de membros da equipe.

Ademais, o próprio instrumento aplicado, cujo desenvolvimento foi ambientado em organizações públicas e que já possuíam Sistemas de Avaliação de Desempenho já implantado, gerou dificuldades de interpretação para alguns empregados. Ao receber o *feedback* dos entrevistados, em três ocorrências, foi mencionada a dificuldade e os respondentes se utilizaram de um cenário com o Sistema implantado.

6. RECOMENDAÇÕES

Assim como no estudo de Santos (2005) a respeito de Avaliação de Desempenho em organizações governamentais, destaca-se a questão gerencial, tanto no aspecto de preparo dos gestores para atuarem como avaliadores e gestores de pessoas, possivelmente por motivos culturais e/ou estruturais e que também já foram alvos de estudo por Fonseca (2004).

Quanto às conseqüências da Avaliação de Desempenho no âmbito da FUNCEF é importante ressaltar o peso da vinculação da ferramenta sobre a Participação nos Resultados. Sob a idéia da vinculação do desempenho à remuneração, Santos (2005) cita que é necessário avaliar em que medida a concessão de bônus e gratificações é capaz de alavancar o processo produtivo e menciona Coens e Jenkins (2000) que defendem que dinheiro motiva as pessoas a ganhar dinheiro, não necessariamente a gerar melhoria e o poder motivacional do dinheiro é de curto prazo, os aumentos na remuneração têm que ser elevados continuamente para gerar o mesmo impacto, e a concessão de gratificações e/ou bônus vinculados ao desempenho pode resultar em grade desmotivação caso o profissional receba menos do que ele considera que merece.

7. CONCLUSÕES

A partir da análise dos dados mencionados no capítulo dos Resultados, evidencia-se que a questão gerencial como o aspecto mais forte a influenciar os requisitos e resultados do Sistema de Avaliação de Desempenho que será implantado. Aspectos ligados à continuidade na empresa, estresse, conflitos não são preocupações significantes entre os empregados. A opinião de que os gestores não estão preparados para avaliar desempenho dos seus subordinados reflete nos itens em que é mencionado que a avaliação do desempenho deve ser realizada não apenas pelos gestores, mas também pelos colegas e por si (auto-avaliação).

Observa-se uma grande expectativa dos empregados em relação ao reconhecimento do mérito profissional, o estabelecimento do canal de comunicação entre avaliador e avaliado, ou seja, é esperado a criação da cultura do *feedback* na FUNCEF, assim como no desenvolvimento de competências, o que demonstra disposição dos avaliados em evoluir profissionalmente acima.

Para que o Sistema de Avaliação de Desempenho que será implantado tenha credibilidade serão necessários treinamentos dos gestores para utilização da ferramenta, além de uma campanha para que seja mudada a percepção dos empregados sobre suas chefias.

A situação da FUNCEF é vantajosa, pois ainda está na fase de implantação e é possível desenvolver um Sistema de Avaliação de Desempenho que proporcione subsídios para uma Gestão de Pessoas excelente, como recomendado na literatura. Em trabalho semelhante, Freire (2005, p.32) aponta que, independentemente do Sistema que será implantado na FUNCEF, é importante que haja a participação dos empregados na construção do instrumento como uma forma de já estimular a cultura do feedback, além disso a autora afirma:

... cabe ressaltar a relevância de se manter o foco na finalidade e nos objetivos do sistema proposto, e não voltar à atenção para o instrumento em si, de forma a se criar um clima de desmotivação. A partir do momento em que os empregados não estão interessados em desenvolver um bom trabalho, preocupados com a Fundação [...], mas estão com a atenção voltada para o que receberão em troca, cabe analisar se a avaliação de desempenho alcançará os objetivos propostos, e se ainda vale à pena ser implantada.

Em suma, para que o Sistema de Avaliação de Desempenho obtenha sucesso, é necessário que os empregados percebam positivamente a atuação e o preparo gerencial para a utilização desta ferramenta. Além disso, as formas de aceitação, emocional e profissional, dos resultados das suas avaliações e como analisam a questão da justiça e da equidade na condução da Avaliação de Desempenho.

8. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S; MARÇAL, R.; KOVALESKI, J. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. <http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/3.pdf>. Acessado em 23/04/2008.
- BARNEY, J.; **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, Tallahassee FL, v. 17k , p. 99-120, 1991
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. London: Century, 1994
- DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994
- FERNANDES, B. **Competência e Performance Organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FONSECA, S. **Entre o Público e o Privado: a etnografia da cultura organizacional de um fundo de pensão**. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade Católica de Brasília - UCB, Brasília, 2004.
- FREIRE, L. Procedimentos **para Implantação da Avaliação de Desempenho na FUNCEF**. Monografia de Especialização Lato Sensu. Fundação Getúlio Vargas - FGV, Brasília, 2005.
- GAMA, Ana Lúcia Gomes. **Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional**. Dissertação de mestrado, defendida na Universidade de Brasília -UnB, Brasília, 1997.
- GARVIN, David A. (1998) - *The processes of organization and management*. Sloan Management Review, v.39, n. 4, p33-50, Summer.
- GRANT, R.M. **The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation**. California Management Review. Berkeley CA, v.33: n.3, p. 114- 135, Spring, 1991.
- HAMEL, G. **The Concept of Core Competecec**, In HAMEL, G.; HEENE, AIMÉ (Ed.) *Competence based Competition*. Chichester. John Wiley and Sons, p. 11- 34, 1994

KANTER, R.; BRINKERHOFF, D. **Organizacional Performance: Recent Developments in Measurement.** Arjournals. Annual Reviews. Vol. 7, pp. 321–349, 1981.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard,** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEITE, H.;CAVAIGNAC, M.;ARAÚJO, J. **Avaliação de Desempenho, uma Estratégia de Desenvolvimento: o caso da Unidade do Viva Cidadão do João Paulo.** <http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=82&rv=Vivencia>. Acessado em 03/05/2008

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; HUW. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002

NEELY, A; AUSTIN, R. **Measuring operations performance: past, present and future.** In: Neely, A (d.), Performance measurement – past, present and future. Centre for Business Performance, Cranfield, pp.419– 426. v. 15, n.4, pp80–116. (2003)

ODELIUS, C. **Experiências de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal.** Caderno ENAP nº19. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Brasília, 2000.

PALMEIRA, M. **Gestão de pessoas.** In: BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 354– 400.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à Estratégia das Organizações.** In: XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) Anais de Relações de Trabalho. Atibaia, setembro 2003.

SANCHEZ, R. **Managing Knowledge into Competence: the five learning cycles of the competent organization.** In SANCHEZ, Ron (ed.) Knowledge Management and Organizacional Competence. Oxford

SANTOS, P. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta:** aspectos determinantes de sua efetividade. Dissertação de Mestrado defendida na Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2005

SHRESTA, S.; CHALIDABHONGSE, J. **Improving Employee Performance Appraisal Method through Web-Based Appraisal Support System: System Development from the study on Thai Companies.** Paper. Vol. E90–D, p. 1621– 1629. Thammasat University, Tailândia, 2007.

UBEDA, C; SANTOS, F. **GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS COMO ELEMENTO VIABILIZADOR DAS ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS E DE PRODUÇÃO.** XXII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Curitiba, PR, Brasil, 23 a 25 de out de 2002. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR74_0093.pdf . Acessado em 03/05/2008

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos.** São Paulo: Ed. Futura, 2000.

WEINERT, F. **Concepts of competence: definition and selection of competencies:** theoretical and conceptual foundations. Paris: OECD (DeSeCo), 1999

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

9. ANEXOS

9.1 Anexo I - Questionário Aplicado

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa realizada para elaboração da monografia de conclusão do curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília - UnB. Necessitamos de sua colaboração para levantar algumas informações relativas à organização onde você trabalha e sua opinião a respeito da avaliação de desempenho. Esses dados colaborarão para a criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho adequado à FUNCEF.

Os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada e com objetivo estritamente acadêmico. Podemos, portanto, garantir total sigilo a respeito das informações que você irá prestar.

A qualidade desta pesquisa depende da precisão das suas respostas, lembrando que não há respostas certas ou erradas. Por favor, leia as instruções com atenção antes de responder às questões e não deixe nenhuma em branco.

Desde já agradeço sua participação

Instruções:

- a) Leia atentamente os enunciados antes de responder
- b) **ADI** significa **A**valiação de **D**esempenho **I**ndividual
- c) Você deverá responder utilizando a escala abaixo:

1 - Discordo totalmente

2 - Concordo um pouco

3 - Sou indiferente

4 - Concordo razoavelmente

5 - Concordo totalmente

1	A parcela variável do meu salário que posso receber em função do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor	1	2	3	4	5
2	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa	1	2	3	4	5
3	O Sistema de Avaliação de Desempenho que se planeja implantar é valorizada pelo meu gestor	1	2	3	4	5
4	O descompromisso com os resultados e a baixa produtividade por parte de alguns empregados estão associados a sensação de estabilidade no cargo	1	2	3	4	5
5	A ADI poderá ser uma ameaça a minha continuidade na empresa	1	2	3	4	5
6	Percebo a ADI como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional	1	2	3	4	5

7	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a empresa	1	2	3	4	5
8	A participação nos resultados atrelada a ADI influencia a avaliação feita por parte dos avaliadores quanto ao meu desempenho	1	2	3	4	5
9	A existência de um sistema de avaliação desempenho individual estimulará meu crescimento profissional	1	2	3	4	5
10	A implantação de um sistema de ADI fará com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance dos resultados da empresa	1	2	3	4	5
11	O tempo a ser dedicado à ADI (feedbacks e preenchimento de formulários) não irá afetar a realização das atividades mais importantes da minha unidade	1	2	3	4	5
12	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	1	2	3	4	5
13	Critérios para avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	1	2	3	4	5
14	A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	1	2	3	4	5
15	Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	1	2	3	4	5
16	Os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestão de pessoas como própria do cargo	1	2	3	4	5
17	A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	1	2	3	4	5
18	A criação de um sistema de ADI contribuirá para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre os gerentes	1	2	3	4	5
19	A avaliação de desempenho é um importante instrumento de gestão à disposição dos gestores	1	2	3	4	5
20	A ADI permitirá o reconhecimento do meu mérito profissional	1	2	3	4	5
21	Um sistema de ADI permite uniformidade quanto ao rigor das avaliações efetuadas por diferentes gestores	1	2	3	4	5
22	A criação de um sistema de ADI propiciará a valorização das minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	1	2	3	4	5

23	A ADI vai permitir que eu receba/forneça feedbacks que permitem saber como fazer melhor o meu trabalho	1	2	3	4	5
24	A existência de um sistema de ADI permite a melhoria das condições das condições necessárias à realização de meus trabalhos	1	2	3	4	5
25	Os benefícios que o sistema de ADI pode proporcionar são reconhecidos na organização	1	2	3	4	5
26	O sistema de ADI permitirá ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que correspondem a um desempenho adequado	1	2	3	4	5
27	A utilização de um sistema de ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	1	2	3	4	5
28	A ADI pode permitir um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	1	2	3	4	5
29	A criação de um sistema de ADI leva a organização a utilizar melhor minha capacidade produtiva	1	2	3	4	5
30	O sistema de ADI será utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	1	2	3	4	5
31	A criação de um sistema de ADI tende a causar situações de estresse nos empregados	1	2	3	4	5
32	Nesta empresa existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	1	2	3	4	5
33	A adoção de um sistemas de ADI nesta empresa causará desgaste no relacionamento entre os empregados avaliados	1	2	3	4	5
34	Para que um sistema de ADI tenha mais credibilidade é fundamental que os desempenhos dos gerentes também sejam avaliados	1	2	3	4	5
35	Os avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho	1	2	3	4	5
36	Nesta empresa os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados	1	2	3	4	5
37	A implementação de um sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	1	2	3	4	5
38	O sistema de ADI deverá ser um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para área pela qual é responsável	1	2	3	4	5
39	A idéia de implementação de um sistema ADI é valorizada pelos avaliados	1	2	3	4	5

40	É positiva a vinculação entre a ADI e a remuneração	1	2	3	4	5
41	Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	1	2	3	4	5

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI)...

50	deve usar formulários para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações	1	2	3	4	5
51	deve considerar os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório dos funcionários, tais como infra-estrutura, tecnologia, velocidade do processo decisório, burocracia	1	2	3	4	5
52	são mais justas e precisas quando feitas por vários avaliadores, como por exemplo, pelo chefe e por colegas do empregado cujo desempenho está sendo avaliado	1	2	3	4	5
53	ajuda a fazer com que as promoções sejam justas	1	2	3	4	5
54	é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados	1	2	3	4	5
55	visa mais punir do que recompensar os funcionários	1	2	3	4	5
56	deve permitir classificar o desempenho em excelente, bom e ruim	1	2	3	4	5
57	deve permitir classificar o desempenho em acima do esperado, dentro do esperado, em aperfeiçoamento e a aperfeiçoar	1	2	3	4	5
58	deve punir o empregado com desempenho abaixo do esperado	1	2	3	4	5
59	deve verificar se a organização tem bom desempenho	1	2	3	4	5
60	deve ajudar o empregado a perceber as falhas ocorridas em seu desempenho	1	2	3	4	5
61	auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças na avaliação de desempenho efetuada por avaliadores	1	2	3	4	5
62	deve contar com avaliadores que utilizam critérios relacionados ao trabalho para efetuar a avaliação dos desempenhos	1	2	3	4	5
63	é válida quando os funcionários são avaliados por chefes.	1	2	3	4	5
64	tem resultados que dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos.	1	2	3	4	5

65	são melhores quando feitas por avaliadores treinados para fazê-las.	1	2	3	4	5
66	ajuda a melhorar o desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
67	deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários.	1	2	3	4	5
68	Costuma responsabilizar apenas o funcionário avaliado pelas falhas no desempenho da organização.	1	2	3	4	5
69	indica quais são os funcionários incompetentes	1	2	3	4	5
70	faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas.	1	2	3	4	5
71	deve assegurar que os avaliadores respeitem as normas e os critérios de Aval. de desempenho.	1	2	3	4	5
72	é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento.	1	2	3	4	5
73	é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado.	1	2	3	4	5
74	deve fazer com que os avaliadores avaliem favoravelmente os funcionários com os quais simpatiza.	1	2	3	4	5
75	deve ter, imprescindivelmente, seus resultados discutidos entre avaliador e avaliado.	1	2	3	4	5
76	deve ser imposta de cima para baixo, sem a participação dos avalaiados	1	2	3	4	5
77	deve ter objetivos claros.	1	2	3	4	5
78	deve ter objetivos justos.	1	2	3	4	5
79	deve ter normas formalmente estabelecidas.	1	2	3	4	5
80	deve assegurar o cumprimento dos parâmetros definidos previamente.	1	2	3	4	5
81	deve medir o desempenho.	1	2	3	4	5
82	deve ajudar o empregado a perceber seus acertos.	1	2	3	4	5
83	deve ajudar o empregado a perceber suas falhas.	1	2	3	4	5
84	deve facilitar o diálogo entre chefes e subordinados.	1	2	3	4	5
85	deve ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes.	1	2	3	4	5
86	deve assegurar que os avaliadores considerem os fatores organizacionais que impedem ou atrapalham o desempenho adequado do trabalho, quando forem efetuar a avaliação.	1	2	3	4	5

Dados demográficos

Marque a opção que mais caracteriza sua situação sobre:

1. Escolaridade -ultima formação:

- ☐ Ensino médio
- ☐ Superior Incompleto
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-graduação cursando
- ☐ Especialização/MBA Completo
- ☐ Mestrado

2. Posição na empresa

- ☐ Carreira Serviços- Gerais (copeiras, auxiliares, recepcionista, motoristas...)
- ☐ Carreira Técnico- Administrativa (Assistentes, Secretárias, Representantes...)
- ☐ Carreira Profissional (Advogados, Engenheiros, Arquiteto, Atuários...)
- ☐ Carreira Especializada (Auditores e Analistas)
- ☐ Carreira Estratégica (Supervisores, Coordenadores, Consultores, Gerentes...)

3. Tempo na empresa:

- ☐ até 01 anos
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ mais de 05 anos

4. Já trabalhou em empresas que possuíam sistemas formais de Avaliação de Desempenho

- ☐ Sim ☐ Não

Diretoria em que estou vinculado:

- ☐ DIPAR
- ☐ DIBEN
- ☐ DIPEC
- ☐ DIRIN
- ☐ PRESI
- ☐ DIATI

9.2 Frequência das Respostas em %

1	A parcela variável do meu salário que posso receber em função do desempenho individual é relevante para me motivar a trabalhar melhor	2,63	2,63	7,89	44,73	34,21
2	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma ADI mais precisa	2,63	7,89	10,52	34,21	44,73
3	O Sistema de Avaliação de Desempenho que se planeja implantar é valorizada pelo meu gestor	5,26	10,52	21,05	31,57	31,57
4	O descompromisso com os resultados e a baixa produtividade por parte de alguns empregados estão associados a sensação de estabilidade no cargo	10,52	50	5,26	23,68	10,52
5	A ADI poderá ser uma ameaça a minha continuidade na empresa	78,94	10,52	2,63	2,63	5,26
6	Percebo a ADI como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional	2,63	5,26	2,63	34,21	55,25
7	Há integração entre as metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a empresa	13,15	10,52	28,94	36,84	10,52
8	A participação nos resultados atrelada a ADI influencia a avaliação feita por parte dos avaliadores quanto ao meu desempenho	10,52	21,05	7,89	50	10,52
9	A existência de um sistema de avaliação desempenho individual estimulará meu crescimento profissional	5,26	13,15	2,63	26,31	47,36
9	A existência de um sistema de avaliação desempenho individual estimulará meu crescimento profissional	5,26	13,15	2,63	26,31	47,36
11	O tempo a ser dedicado à ADI (feedbacks e preenchimento de formulários) não irá afetar a realização das atividades mais importantes da minha unidade	2,63	13,15	10,52	21,05	52,62
12	A cúpula desta organização considera a ADI uma das ações gerenciais prioritárias	10,52	23,68	42,1	10,52	13,15
13	Critérios para avaliação de desempenho permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	7,89	21,05	7,89	44,73	18,42
14	A cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback	18,42	26,31	23,68	18,42	10,52
15	Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de ADI	15,78	34,21	28,94	15,78	5,26

16	Os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestão de pessoas como própria do cargo	5,26	36,84	18,42	34,21	5,26
17	A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe, influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez de força de trabalho	7,89	18,42	34,21	28,94	10,52
18	A criação de um sistema de ADI contribuirá para a interpretação uniforme dos critérios de avaliação entre os gerentes	5,26	28,94	7,89	44,73	13,15
19	A avaliação de desempenho é um importante instrumento de gestão à disposição dos gestores	2,63	18,42	2,63	28,94	47,36
20	A ADI permitirá o reconhecimento do meu mérito profissional	5,26	15,78	5,26	55,25	18,42
21	Um sistema de ADI permite uniformidade quanto ao rigor das avaliações efetuadas por diferentes gestores	7,89	39,47	15,78	31,57	5,26
22	A criação de um sistema de ADI propiciará a valorização das minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	7,89	7,89	7,89	47,6	28,94
23	A ADI vai permitir que eu receba/forneça feedbacks que permitem saber como fazer melhor o meu trabalho	5,26	10,52	2,63	34,21	47,36
24	A existência de um sistema de ADI permite a melhoria das condições das condições necessárias à realização de meus trabalhos	7,89	13,15	10,52	47,36	21,05
25	Os benefícios que o sistema de ADI pode proporcionar são reconhecidos na organização	10,52	21,05	31,57	31,57	5,26
26	O sistema de ADI permitirá ao avaliado saber quais são os comportamentos e ações que correspondem a um desempenho adequado	2,63	23,68	10,52	42,1	21,05
27	A utilização de um sistema de ADI contribui para melhoria dos resultados desta organização	0	23,68	7,89	18,42	50
28	A ADI pode permitir um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	0	18,42	2,63	39,47	39,47
29	A criação de um sistema de ADI leva a organização a utilizar melhor minha capacidade produtiva	5,26	21,05	5,26	34,21	34,21
30	O sistema de ADI será utilizado pelos avaliadores como instrumento de controle sobre seus subordinados	10,52	26,31	28,94	23,68	10,52
31	A criação de um sistema de ADI tende a causar situações de estresse nos empregados	13,15	34,21	15,78	28,94	7,89

32	Nesta empresa existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	36,84	21,05	31,57	10,52	0
33	A adoção de um sistemas de ADI nesta empresa causará desgaste no relacionamento entre os empregados avaliados	23,68	31,57	26,31	18,42	0
34	Para que um sistema de ADI tenha mais credibilidade é fundamental que os desempenhos dos gerentes também sejam avaliados	2,63	5,26	5,26	18,42	68,42
35	Os avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar conseqüências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho	7,89	34,21	23,68	31,57	2,63
36	Nesta empresa os avaliadores conhecem bem o trabalho dos avaliados	15,78	28,94	23,68	21,05	10,52
37	A implementação de um sistema de ADI permite a melhoria da qualidade do trabalho	2,63	23,68	7,89	36,84	28,94
38	O sistema de ADI deverá ser um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para área pela qual é responsável	0	10,52	2,63	52,62	34,21
39	A idéia de implementação de um sistema ADI é valorizada pelos avaliados	5,26	18,42	28,94	28,94	18,42
40	É positiva a vinculação entre a ADI e a remuneração	7,89	18,42	10,52	34,21	28,94
41	Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de ADI atual pode proporcionar	5,26	23,68	34,21	23,68	13,15

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI)...

50	deve usar formulários para diminuir erros e/ou injustiças nas avaliações	2,63	5,26	10,52	44,73	36,84
51	deve considerar os fatores organizacionais que impedem o desempenho satisfatório dos funcionários, tais como infra-estrutura, tecnologia, velocidade do processo decisório, burocracia	5,26	13,15	0	36,84	44,73
52	são mais justas e precisas quando feitas por vários avaliadores, como por exemplo, pelo chefe e por colegas do empregado cujo desempenho está sendo avaliado	7,89	26,31	10,52	23,68	31,57
53	ajuda a fazer com que as promoções sejam justas	7,89	21,05	5,26	36,84	28,94
54	é justa quando o avaliado e avaliador discutem juntos seus resultados	5,26	2,63	0	31,57	60,51
55	visa mais punir do que recompensar os funcionários	60,51	23,68	7,89	2,63	5,26

56	deve permitir classificar o desempenho em excelente, bom e ruim	13,15	23,68	10,52	28,94	23,68
57	deve permitir classificar o desempenho em acima do esperado, dentro do esperado, em aperfeiçoamento e a aperfeiçoar	0	7,89	5,26	50	36,54
58	deve punir o empregado com desempenho abaixo do esperado	52,62	28,94	13,15	5,26	0
59	deve verificar se a organização tem bom desempenho	2,63	7,89	5,26	34,21	50
60	deve ajudar o empregado a perceber as falhas ocorridas em seu desempenho	2,63	5,26	0	31,57	60,54
61	auto-avaliações podem servir para que avaliados corrijam injustiças na avaliação de desempenho efetuada por avaliadores	5,26	10,52	10,52	34,21	39,47
62	deve contar com avaliadores que utilizam critérios relacionados ao trabalho para efetuar a avaliação dos desempenhos	2,63	5,26	13,15	50	28,94
63	é válida quando os funcionários são avaliados por chefes.	10,52	15,78	21,05	42,1	10,52
64	tem resultados que dependem mais das impressões pessoais dos avaliadores sobre seus funcionários do que dos dados objetivos sobre o desempenho real dos mesmos.	15,78	31,57	21,05	26,31	5,26
65	são melhores quando feitas por avaliadores treinados para fazê-las.	2,63	15,78	13,15	31,57	36,84
66	ajuda a melhorar o desempenho no trabalho.	2,63	10,52	5,26	44,73	36,84
67	deve servir para estimular o desenvolvimento funcional dos funcionários.	5,26	2,63	5,26	44,73	42,1
68	Costuma responsabilizar apenas o funcionário avaliado pelas falhas no desempenho da organização.	34,21	28,94	15,78	15,78	5,26
69	indica quais são os funcionários incompetentes	39,47	21,05	18,42	18,42	2,63
70	faz com que a organização tome decisões administrativas mais justas.	13,15	7,89	18,42	36,84	23,68
71	deve assegurar que os avaliadores respeitem as normas e os critérios de Aval. de desempenho.	0	10,52	13,15	31,57	44,73
72	é um meio válido para se identificar necessidades de treinamento.	0	7,89	0	39,47	52,62
73	é mais correta quando o avaliador tem contato direto com o trabalho do avaliado.	7,89	10,52	7,89	21,05	52,62
74	deve fazer com que os avaliadores avaliem favoravelmente os funcionários com os quais simpatiza.	68,42	10,52	7,89	0	10,52
75	deve ter, imprescindivelmente, seus resultados discutidos entre avaliador e avaliado.	2,63	15,78	0	26,31	55,28

76	deve ser imposta de cima para baixo, sem a participação dos avaliados	68,42	18,42	7,89	0	5,26
77	deve ter objetivos claros.	5,26	0	2,63	10,52	81,57
78	deve ter objetivos justos.	5,26	0	2,63	10,52	81,57
79	deve ter normas formalmente estabelecidas.	2,63	2,63	7,89	21,05	68,42
80	deve assegurar o cumprimento dos parâmetros definidos previamente.	2,63	7,89	7,89	23,68	57,88
81	deve medir o desempenho.	15,78	23,68	23,68	21,05	15,78
82	deve ajudar o empregado a perceber seus acertos.	2,63	2,63	2,63	47,36	44,73
83	deve ajudar o empregado a perceber suas falhas.	2,53	2,53	2,53	47,36	44,73
84	deve facilitar o diálogo entre chefes e subordinados.	2,63	5,26	0	39,47	52,62
85	deve ajudar a ver se o processo de seleção de pessoal está selecionando empregados competentes.	5,26	15,78	10,52	36,84	31,57
86	deve assegurar que os avaliadores considerem os fatores organizacionais que impedem ou atrapalham o desempenho adequado do trabalho, quando forem efetuar a avaliação.	0	7,89	10,52	34,21	47,36

Dados demográficos

Marque a opção que mais caracteriza sua situação sobre:

1. Escolaridade – última formação:

() Ensino médio	5,26
() Superior Incompleto	13,15
() Superior Completo	36,84
() Pós-graduação cursando	13,15
() Especialização/MBA Completo	31,57
() Mestrado	

2. Posição na empresa

() Carreira Serviços- Gerais (copeiras, auxiliares, recepcionista, motoristas...)	2,63
() Carreira Técnico- Administrativa (Assistentes, Secretárias, Representantes...)	50
() Carreira Profissional (Advogados, Engenheiros, Arquiteto, Atuários...)	2,63
() Carreira Especializada (Auditores e Analistas)	26,31
() Carreira Estratégica (Supervisores, Coordenadores, Consultores, Gerentes...)	18,42

3. Tempo na empresa:

() até 01 anos	21,05
() 1-3 anos	26,31
() 3-5 anos	21,05

() mais de 05 anos

31,57

4. Já trabalhou em empresas que possuíam sistemas formais de Avaliação de Desempenho

() Sim 36,8

() Não 63,2