



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
Lysia Maria Brito Teles Lima

GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO HUMANO EM
UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NO
BRASIL: UM ESTUDO AVALIATIVO NA PERCEPÇÃO DOS
EMPREGADOS

Fortaleza – Ceará
2012



Lysia Maria Brito Teles Lima

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO HUMANO EM
UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NO
BRASIL: UM ESTUDO AVALIATIVO NA PERCEPÇÃO DOS
EMPREGADOS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima

**Fortaleza – Ceará
2012**

Lysia Maria Brito Teles Lima

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO HUMANO EM
UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NO
BRASIL: UM ESTUDO AVALIATIVO NA PERCEPÇÃO DOS
EMPREGADOS**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria.

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira
Universidade de Fortaleza – Unifor

Aos espíritos de luz que me acompanharam durante esta caminhada.

À minha mãe, Lydiá Brito, por todo o incentivo e apoio para a concretização deste sonho.

Ao meu companheiro, Hermínio Lima, por seu apoio e compreensão incondicionais ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos espíritos de luz que me acompanham e orientam ao longo da vida.

À minha mãe, Lydia, que, com amor incondicional pelos filhos, sempre me apoiou e me inspirou a ser uma pessoa e uma profissional melhor, não esquecendo os valores ensinados ao longo da educação familiar.

Ao meu amor, companheiro e grande amigo, Hermínio, que com toda a paciência do mundo me apoiou.

Aos meus irmãos e meus melhores amigos, Laryssa, Luciana, Luciano, Márcio e Raíssa, a quem tanto amo e que no dia a dia fazem minha vida ser mais completa e feliz.

À minha filha Letícia, que, ainda no aconchego de meu ventre, já me faz uma mulher completa e feliz.

A meu pai, Francisco Teles (*in memoriam*), que sempre tentou nos passar que o amor à natureza, ao próximo e aos estudos é a base da nossa vida.

Ao Braga, há mais de vinte anos companheiro de minha mãe e meu pai de coração, sempre fiel incentivador de minha luta para concretização de todos os desejos e sonhos.

Aos meus amigos, aqui representados pela Geórgia e pela Cibelle, pelo companheirismo e pela compreensão nesse período de ausência, mas que nunca saíram do meu coração e da minha vida.

Ao meu orientador, Marcos Antônio Martins Lima, a meu lado desde a pós-graduação, pelo apoio constante, agregando ensinamentos a partir de sua experiência, seus conhecimentos e irrestrita dedicação.

Aos professores Augusto Cabral e Francisco Oliveira, pela pronta aceitação do convite para participar da banca e pelas valorosas contribuições que muito me ajudaram a concretizar este sonho.

Aos colegas do curso de mestrado, que, apesar de tão sacrificados quanto eu, por terem que trabalhar o dia todo, dedicaram-se e me ajudaram, sempre incentivando para a construção deste sonho.

À Companhia Energética do Ceará (Coelce), aos meus colegas de trabalho e aos nossos gestores, por todo o incentivo dado ao meu processo de desenvolvimento e por todo o carinho que me foi dispensado ao longo dos últimos seis anos.

RESUMO

Nos últimos anos, tem sido intensa a busca das organizações pela adoção de um modelo de gestão estratégica de desempenho, alinhado com as estratégias corporativas, de maneira a atender simultaneamente a todos os *stakeholders*. Esta pesquisa tem por objetivo principal investigar a percepção dos colaboradores e gestores acerca do novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela distribuidora de energia elétrica do Ceará em 2010, denominado Gestão de Rendimento (GR). Para tanto, considera uma avaliação de comportamentos e do alcance de resultados (metas) alinhados às estratégias do negócio. Desde a sua implantação, em 2010, esse modelo passou, automaticamente, a nortear todas as demais ações de gestão de pessoas da empresa, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, trazendo em sua abordagem alguns elementos quantitativos. Como método de coleta de dados, foi utilizado um levantamento amostral (*survey*), por meio da aplicação de questionário enviado por *e-mail*. O universo da pesquisa ficou circunscrito à Companhia Energética do Ceará (Coelce); sua população compreendeu os empregados e gestores da empresa, totalizando 1.291 pessoas; e sua amostra foi estimada em 217 participantes, número correspondente ao de respondentes. De modo geral, pôde-se concluir que os pesquisados se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos com o novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela Coelce em 2010. Com base nos resultados dos testes de comparação, observou-se que a fase de mapa estratégico foi a mais bem avaliada, com média significativamente maior que as das demais fases. Enquanto isso, as fases de aplicação e avaliação geral do GR assinalaram as menores médias, significativamente inferiores às das demais e estatisticamente iguais entre si.

Palavras-chave: Gestão. Pessoas. Desempenho.

ABSTRACT

In recent years, there has been intense search for organizations by adopting a model of performance management strategy aligned with corporate strategies, so as to simultaneously satisfy all stakeholders. This research aims at investigating the perceptions of employees and managers about the new model of strategic management of human performance adopted by the electricity distributor of Ceará in 2010, called Revenue Management (GR). To this end, consider an evaluation of behavior and achievement of results (goals) aligned with business strategies. Since its inception in 2010, this model was automatically to guide all other shares of the company's personnel management, such as recruitment and selection, training and development, compensation and career. This research is characterized as descriptive in its approach to bringing some quantitative elements. As a method of data collection, we used a sample survey (survey), by means of a questionnaire sent by e-mail. The research was limited to the Companhia Energetica do Ceará (Coelce), its population consisted of employees and managers of the company, totaling 1291 people, and their sample was estimated at 217 participants, corresponding to the number of respondents. Overall, it was concluded that the respondents consider themselves satisfied or very satisfied with the new model of strategic management of human performance by Coelce adopted in 2010. Based on the results of comparison tests, it was observed that the phase of a strategy map was the highest rating, with significantly greater than the average of the remaining phases. Meanwhile, the phases of implementation and overall evaluation of the GR that were reported the lowest average, significantly lower than the other and statistically equal.

Keywords: Managing. People. Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

1 – Modelo estratégico de gestão de desempenho.....	33
2 – Visão da Coelce	51
3 – Nomenclatura dos grupos de empregados	53
4 – Etapas da gestão de rendimento.....	54
5 – Fatores de comportamento	55
6 – Percentual de atingimento dos comportamentos	56
7 – Matriz de rendimentos.....	59
8 – Matriz de rendimentos com resultado esperado	59
9 – Aplicação da GR.....	60
10 – Matriz de ponderação de objetivos.....	61

QUADROS

1 – Técnicas de avaliação de desempenho	30
2 – Métodos de avaliação de desempenho	31
3 – Vantagens e desvantagens da comissão de avaliação.....	39
4 – Quadro sinótico da relação entre os objetivos e o instrumento de pesquisa.....	48

TABELAS

1 – Distribuição dos entrevistados por faixa etária.....	63
2 – Distribuição dos entrevistados por escolaridade	64
3 – Distribuição dos entrevistados por faixa de tempo na empresa	64
4 – Distribuição dos entrevistados por cargo ou função.....	64
5 – Distribuição dos entrevistados por grupo de contribuidores	65

6 – Distribuição dos entrevistados por área de trabalho	65
7 – Distribuição dos entrevistados por sexo	66
8 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de implantação da GR.....	67
9 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de implantação da fase de mapa estratégico da GR.....	68
10 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de avaliação da GR.....	70
11 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de aplicação da GR.....	72
12 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de avaliação geral da GR.....	74
13 – Distribuição dos entrevistados por faixa etária, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.....	76
14 – Distribuição dos entrevistados por cargo ou função, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.....	78
15 – Distribuição dos entrevistados por faixa de tempo na empresa, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.....	80
16 – Resultado da aplicação do teste de Kruskal-Wallis para comparação de múltiplas médias	82
17 – Resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney para comparação das médias duas a duas	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 Problemática	03
1.2 Justificativa e relevância	03
1.3 Objetivos	06
1.4 Estratégia metodológica	06
1.5 Estrutura da dissertação	07
2 GESTÃO DE PESSOAS	08
2.1 Aspectos históricos e conceituais da gestão de pessoas	09
2.2 Funções clássicas da gestão de pessoas.....	13
2.3 Gestão estratégica de pessoas.....	15
3 GESTÃO DO DESEMPENHO	22
3.1 Aspectos históricos e conceituais do desempenho humano e suas aplicações.....	22
3.2 Métodos de avaliação de desempenho	29
3.2.1 Avaliações	29
3.2.2 Responsabilidades	37
3.3 Gestão estratégica do desempenho humano	39
4 METODOLOGIA	44
4.1 Tipologias da pesquisa	44
4.2 População e amostra	46
4.3 Coleta e tratamento de dados.....	46
4.4 Caracterização da organização	49

4.4.1 O modelo de Gestão de Rendimento (GR).....	52
4.4.2 Mapa estratégico.....	54
4.4.3 Avaliação da GR.....	55
4.4.4 Aplicação da GR.....	60
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
5.1 Características dos respondentes	63
5.2 Avaliação do processo de implantação da GR	66
5.3 Avaliação do Mapa Estratégico.....	68
5.4 Avaliação da GR.....	69
5.5 Avaliação do Aplicação da GR	72
5.6 Avaliação Geral da GR.....	73
6 CONCLUSÕES	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa.....	93

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a regulamentação vigente da ANEEL, todas as concessionárias distribuidoras de energia elétrica do país têm exclusividade na distribuição de energia para usuários que se encontrem em sua área de concessão, ficando, portanto, livres da concorrência.

No Ceará, uma única empresa detém a concessão para atuar no serviço público de distribuição de energia elétrica em todo o estado, abrangendo território de 148.825,6 km², com 184 municípios. Com sede em Fortaleza e 201 lojas de atendimento, é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para 2.856 mil clientes (faturados).

O principal produto dessa empresa é, portanto, a energia elétrica distribuída para os usuários localizados em sua área de concessão. As especificações desse produto, em seus diversos aspectos de continuidade e qualidade no seu fornecimento e preço, são regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), que tem por competência fiscalizar a qualidade do serviço prestado à população.

A distribuidora do Ceará, denominada Companhia Energética do Ceará (Coelce), pertence ao Grupo Enel SPA, por meio de sua subsidiária Endesa Espanha S.A. O Grupo Enel é o maior conglomerado de energia elétrica da Itália, atuando em quarenta países, sendo também o segundo maior da Europa em capacidade instalada. Em 2010, sua receita bruta atingiu 64 bilhões de euros. A Endesa atua fortemente na Península Ibérica e na América Latina, marcando presença também em outros quatro países sul-americanos: Argentina, Chile, Colômbia e Peru.

No Brasil, a *holding* Endesa Brasil controla ainda uma distribuidora de energia atuante no Rio de Janeiro, a Ampla Energia e Serviços S.A. Também fazem parte do grupo três geradoras de eletricidade: a Endesa Geração Cien (cujos principais ativos estão no Rio Grande do Sul e na Argentina), a Endesa Cachoeira Dourada (situada em Goiás) e a Central Geradora Térmica de Fortaleza (localizada no Ceará), além da empresa de prestação de serviços Prátil.

O ciclo de planejamento estratégico da Coelce, denominado Reflexão Estratégica, tem duração de quatro anos, com revisão anual, e utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), que, de forma ordenada, determina os requisitos e acompanha os indicadores de desempenho dos processos, desdobrados deste o plano estratégico.

Em seu BSC do ano 2011, a Coelce estabeleceu, nas perspectivas cliente e gente, os seguintes objetivos: ser a empresa mais admirada do Ceará; ter excelência nos serviços aos clientes; e ser um time de alto desempenho e felicidade no trabalho. Esses grandes desafios norteiam os empregados e as ações focadas no desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Atualmente, o diferencial competitivo da gestão de pessoas nas empresas em geral consiste na adoção de um modelo que possibilite, sobretudo, o alinhamento com as estratégias organizacionais, de maneira a atender simultaneamente a todas as partes interessadas. Ulrich (2011, p. 21) destaca que a verdadeira transformação dos recursos humanos nas organizações “é uma abordagem integrada, alinhada, inovadora e focada no negócio, para redefinir como o trabalho do RH é feito, no sentido de ajudar a organização a difundir as promessas feitas a clientes, investidores e outros *stakeholders*”.

Segundo Pontes (2010), em se tratando dos desafios organizacionais e da gestão estratégica de pessoas como forma de alavancar o alcance desses resultados, também se observa a importância da adesão de um modelo de gestão estratégica de desempenho humano, vinculado aos objetivos da organização. Marras (2010, p. 205) complementa afirmando que “a Gestão Estratégica, de forma geral, e a Gestão Estratégica de Pessoas, especificamente, exigem um esforço de avaliação contínua e de constantes ajustes e reformulações”.

No período de 2006 a 2010, a Coelce adotou um modelo de gestão de pessoas por competência, avaliando o desempenho humano também nesse formato. Depois de observar, por exemplo, a falta de meritocracia e de alinhamento entre o modelo de gestão de pessoas utilizado e as estratégias organizacionais, a empresa resolveu implementar um modelo de gestão estratégica de pessoas, internamente denominado Gestão de Rendimento (GR).

A partir da implantação da GR, o desempenho humano também passou a ser avaliado estrategicamente, considerando-se, para isso, uma avaliação de comportamentos e do alcance de resultados (metas), alinhados às estratégias do negócio. Esse modelo, então, automaticamente passou a nortear todas as demais ações de gestão de pessoas da empresa, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e remuneração e carreira.

1.1 Problemática

Os modelos de gestão de pessoas empreendidos pelas organizações repercutem, sob vários aspectos, nos respectivos ambientes internos e externos, podendo as mudanças oriundas da implementação desses modelos gerar diversos tipos de comportamento, de acordo com cada empresa, ao envolver os empregados com seus respectivos valores e culturas.

A compreensão da abrangência e da complexidade de cada modelo de gestão do desempenho adotado passa a ter grande importância, à medida que este é utilizado como insumo para outros aspectos da gestão de pessoas, como, por exemplo, desenvolvimento, remuneração e carreira, gerando impacto nos resultados da organização como um todo.

Sobre a utilização das informações de desempenho para outros fins de gestão, Milkovich e Boudreau (2000, p. 98) ressaltam que “o desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar”.

Com base no complexo contexto dos estudos organizacionais, acerca da gestão do desempenho humano, e na necessidade de alinhamento desses modelos às estratégias empresariais, atendendo a todos os *stakeholders*, elege-se como questionamento central da pesquisa a seguinte indagação: Como os colaboradores e gestores da Companhia Energética do Ceará (Coelce) percebem o modelo de gestão do desempenho humano implementado pela empresa desde 2010?

1.2 Justificativa e relevância

A administração de pessoas vem experimentando importantes mudanças ao longo do tempo, oriundas de transformações sofridas nas organizações de acordo com os cenários econômicos, políticos e sociais apresentados. Passou-se da era da industrialização clássica, durante a qual as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com as máquinas, os equipamentos e o capital, com estrutura organizacional burocrática, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador, para a era da informação, nos dias atuais, quando a administração de pessoas é denominada gestão de pessoas, e o conhecimento é visto como o fator mais importante da empresa. Nesse sentido, as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, passam a ser a principal base da organização atual (BRITO, 2005).

Atualmente, o modelo de gestão estratégica das empresas supõe a definição da identidade organizacional, compreendendo missão, competência essencial, valores, visão de futuro e estratégias e a análise dos ambientes interno e externo, sendo sustentado pelas dinâmicas processuais, redes e virtuais. Sua utilização se dá em termos de gestão estratégica de pessoas, por meio da gestão de competência, da gestão do conhecimento e das organizações de aprendizagem (BRITO, 2005), o que significa focar a ação dos talentos humanos na estratégia empresarial, no gerenciamento do conhecimento e na promoção de mudanças contínuas da cultura organizacional.

Nesse cenário complexo, em que as organizações exigem modelos de gestão de pessoas inovadores e que possibilitem um estímulo e um suporte ao desenvolvimento empresarial e das pessoas, é fundamental uma orientação clara, simples e flexível para ambos os contextos (DUTRA, 2008).

No caso das empresas distribuidoras de energia elétrica do país, apesar de hoje deterem o monopólio de venda em suas áreas de atuação, isso não representa uma garantia futura, haja vista o exemplo das concessionárias de telefonia, que passam por uma fase de crescente competição por novos clientes. Pode-se ainda citar como justificativa para a inovação das práticas de gestão a necessidade de satisfação desses clientes em relação às possíveis perdas de faturamento/inadimplência para outros tipos de produto e serviço.

Quanto ao modelo de gestão de pessoas, nos dias atuais, em que se multiplica no país o número de empresas nacionais e multinacionais em busca de oportunidade de crescimento, a cada dia aumenta também a competição pelos melhores empregados e/ou pelas melhores práticas de gestão.

Com o objetivo de utilizar uma abordagem integrada de gestão do desempenho, na qual a verificação passa do individual para o grupal, também com foco nos resultados organizacionais, em 2010 a distribuidora de energia elétrica do Ceará substituiu a gestão de pessoas por competência, que vinha adotando havia cinco anos, por um modelo de gestão estratégica de desempenho, mediante aplicação da ferramenta corporativa Gestão de Rendimento (GR), disponibilizada pelo Grupo Endesa, ao qual pertence.

A GR considera o desempenho das pessoas a partir da avaliação de comportamentos, aplicada aos empregados para estimular a cultura da excelência e desenvolvimento profissional, que é inter-relacionada com o alcance das metas definidas a partir do planejamento estratégico.

A migração do modelo de gestão por competência para a GR deveu-se, principalmente, à necessidade de se alinhar o desempenho das pessoas às estratégias do negócio e de se reforçar a cultura da meritocracia. No novo modelo, o ciclo de avaliação é anual, e abrange todos os empregados. O resultado da GR indica para cada empregado um posicionamento em uma matriz de rendimento, que automaticamente influencia o planejamento da carreira, as possibilidades de promoção, de treinamento e desenvolvimento, de movimentação na organização e de reajustes na remuneração fixa e/ou pagamentos mais significativos na remuneração variável por mérito.

Com tudo isso, a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas pode ser fundamental para embasar a gestão da empresa, dando suporte às estratégias organizacionais, de maneira a se destacar como fonte de atração e retenção de talentos, sendo utilizada ainda como estímulo ao desenvolvimento dos profissionais, ao influenciar o alcance dos resultados previstos nos planejamentos estratégicos.

Nesse cenário específico, o tema de estudo se mostra relevante, pois, além de ser uma prática ainda pouco adotada por empresas brasileiras, a gestão estratégica do desempenho humano constitui uma investigação acerca de um modelo já aplicado em uma empresa de destaque no setor empresarial e elétrico do país, que considera em sua avaliação as perspectivas de comportamento e resultado de metas na metodologia, alinhando os resultados da gestão das pessoas aos da organização. Daí a importância de se repensar os modelos de gestão do desempenho adotados no país, podendo-se usar esta pesquisa como base referencial para uma evolução.

1.3 Objetivos

O presente estudo tem por objetivo principal investigar a percepção dos empregados e dos gestores da distribuidora de energia elétrica do Ceará acerca do novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela companhia em 2010.

Para alcançar esse objetivo principal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ identificar como os empregados e gestores percebem o processo de implementação da Gestão de Rendimento;
- ✓ identificar como os empregados e gestores percebem cada fase da Gestão de Rendimento; e
- ✓ identificar como os empregados e gestores percebem, de forma geral, a Gestão de Rendimento (avaliação geral da GR).

1.4 Estratégia metodológica

Quanto aos seus fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem por objetivo a descrição de características de uma determinada população, estabelecendo relações entre o problema e as variáveis.

Quanto ao delineamento, a pesquisa utilizou-se de uma *survey*, tipo de pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Quanto à abordagem, esta pesquisa se classifica como quantitativa, por procurar descobrir se a população pesquisada compartilha uma ou mais características em comum (TRIVIÑOS, 1987).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, enviado por *e-mail* aos respondentes, que, após o preenchimento, o devolveram pela mesma via. O método foi escolhido por proporcionar sua aplicação a um grande número de respondentes localizados em áreas geográficas diferentes e distantes.

1.5 Estrutura da dissertação

Este estudo contempla uma revisão literária, apresentando conceitos, contextualizações históricas e práticas sobre os temas relacionados à gestão estratégica de desempenho, com o objetivo de embasar as reflexões e análises necessárias, considerando a pesquisa em questão. Está estruturado em seis seções.

Na segunda seção, a gestão de pessoas é abordada em três etapas: os aspectos históricos e conceituais, as funções clássicas e a gestão estratégica.

A terceira seção descreve a gestão do desempenho humano em três etapas: aspectos históricos e conceituais, métodos de avaliação e gestão estratégica.

Na quarta seção, dedicada à metodologia, são explicitados as tipologias da pesquisa, a população e a amostra utilizadas, o método de coleta de dados, bem como a caracterização da organização.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Na presente seção, o foco de observação do estudo está na evolução histórica da gestão de pessoas e seus principais conceitos e funções, tendo em vista uma contextualização até a gestão estratégica de pessoas.

No cenário imprevisível de negócios em que atuam as empresas, um dos principais focos consiste em atingir os objetivos delineados, garantindo-se, também, o êxito futuro. Para tanto, um dos principais desafios da gestão estratégica consiste em fazer coincidir a *performance* alcançada com a estratégia implementada pela empresa, atendendo às expectativas dos *stakeholders*.

Ulrich (2011, p. 32) ressalta que o empregado é importante, embora seja um dos *stakeholders* do trabalho do RH, enquanto “um modelo mais completo de RH inclui múltiplos *stakeholders* – funcionários e gerentes de área dentro da organização, e clientes, investidores, reguladores, concorrentes e comunidades fora da organização”.

Diante das mudanças ocorridas nas organizações ao longo dos anos, certamente as maiores implicações envolvem a gestão de pessoas em sua complexa atividade, que é gerenciar indivíduos em busca de resultados para a organização, pois “um dos papéis da gestão de recursos humanos (GRH) é apoiar a organização na condução das dualidades subjacentes ao processo competitivo” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 113).

Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) definem administração de recursos humanos como sendo “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”. Essa definição requer um modelo de gestão de pessoas em que as decisões estejam integradas e façam parte do todo.

Para compreender o papel da gestão de pessoas no contexto apresentado, faz-se necessária uma retrospectiva teórica, abrangendo os aspectos históricos e conceituais da gestão de pessoas,

suas funções clássicas e a gestão estratégica de pessoas, temas devidamente considerados neste estudo.

2.1 Aspectos históricos e conceituais da gestão de pessoas

Contextualizando a gestão de pessoas desde a administração, Maximiano (2008, p. 51) ensina que “a passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração. Esse avanço foi impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América, que criou uma nova realidade para as organizações”.

No período compreendido entre 1840 e 1873, o crescimento econômico mundial foi extraordinário. Após a Revolução Industrial, fenômeno social responsável por esse crescimento, a busca por eficiência e lucros passou a ser o foco maior dos donos de indústrias.

Com base nesse processo de evolução histórica da administração enquanto ciência, a partir do século XX a gestão de pessoas passa a se estruturar. Boas e Andrade (2009) analisam a evolução histórica da gestão de pessoas no mundo, dividindo-a em três fases.

A primeira é a fase das relações industriais, que tem início durante a revolução industrial na Inglaterra, e se destaca pelo surgimento da administração científica, com seus métodos de trabalho e controle; posteriormente, pelo desenvolvimento da teoria clássica da administração, com a estruturação da empresa em formato piramidal; e pelo desenvolvimento da teoria da burocracia, segundo a qual as relações de trabalho passaram a ser orientadas por normas, como forma de se obter maior produtividade.

A segunda fase, denominada administração de recursos humanos, teve início após a II Guerra Mundial, e trouxe como novidade a estrutura de trabalho funcional e a especialização das atividades de RH, segmentadas em recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e treinamento, com o objetivo de adequar corretamente o empregado ao cargo e, assim, obter maior produtividade para a empresa.

A terceira fase, denominada gestão de pessoas, compreende o período de 1990 até os dias atuais, observando que as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, passam a ser consideradas a partir de sua inteligência, personalidade, aspirações e percepções singulares.

Dutra (2008, p. 24, 26) ressalta ainda as características do contexto globalizado do sistema de produção na década de 1980, em que a tecnologia, a maior exposição das organizações e a necessidade de maiores parcerias com fornecedores, clientes e concorrentes, levaram as empresas a adotar maior flexibilidade de gestão, descentralizando o processo decisório e aproximando-o da base operacional. Essa tendência também se refletiu no perfil dos gestores, tornando-os mais autônomos e empreendedores. Hoje a gestão de pessoas passa a ter o foco mais voltado para o desenvolvimento das pessoas, e menos para o controle anteriormente utilizado.

Ulrich (2011, p. 30), por sua vez, acrescenta ainda a esse contexto uma perspectiva de aldeia global, quando afirma que “a globalização tornou o mundo ‘plano’ – uma aldeia global com novos mercados oferecendo novos desafios e oportunidades”.

Sobre a gestão de pessoas, Brito (2005, p. 63) complementa que:

[...] quando surge o aumento da complexidade ambiental, novos requisitos são necessários para lidar com essa situação. Assim a empresa intensifica sua atuação com o foco no mercado, muda sua forma de funcionamento, estimula o desenvolvimento de novas habilidades e passa a remunerar o trabalhador por atributos relacionados ao comportamento profissional.

De forma complementar, pode-se observar que o ambiente contemporâneo exige da gestão de RH maior sofisticação para confrontar as tensões (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Nesse contexto, “todos aqueles que participam ou se dedicam ao estudo do cotidiano da vida organizacional no Brasil e no exterior são unânimes: a gestão de Recursos Humanos sofreu alterações profundas no passado recente” (DUTRA, 2001, p. 9). Segundo Fleury (2002), essas mudanças tiveram início nas décadas de 1970 e 1980, época em que um novo critério – o caráter estratégico – foi introduzido nos moldes dos sistemas de gestão de pessoas.

Dessa forma, “a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna” (FISCHER, 2002, p. 24), sendo considerada a mais surpreendente mudança no papel de RH, ou seja, seu crescente envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias (DESSLER, 2003), fazendo com que “as práticas de recursos humanos possam, devam e precisem ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial e a anteciparem” (ULRICH, 1998, p. 43).

Para Marras (2000, p. 323),

[...] nunca foi tão importante e necessário investir na gestão dos recursos humanos de forma estratégica, não somente para que a empresa cumpra com a sua responsabilidade social, mas também e principalmente para a sua própria sobrevivência em época de mercados altamente turbulentos, globalizados e competitivos como a que estamos vivendo no final deste milênio.

Essas modificações notoriamente influenciaram o atual modelo de gestão de pessoas em busca de resultados concretos para as organizações, conforme Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 31):

Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Apesar disso, somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e se observam resultados positivos em novas formas de gerir pessoas.

Segundo Dutra (2001, p. 20), “o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. De forma semelhante, Fleury (2002, p. 12) entende “por modelo de gestão a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.

Dessa forma, constitui tarefa da gestão de RH alinhar o gerenciamento das pessoas à estratégia empresarial, em prol dos objetivos traçados pela organização, conforme afirma Le Gall (2008, p. 17):

A gestão de recursos humanos é uma função da empresa que visa adequar empregados e atividades de maneira eficaz e sustentável ao longo do tempo, no que se refere a força de trabalho, qualificação e motivação. Objetiva o aperfeiçoamento contínuo das competências a serviço da estratégia empresarial, que ela também ajuda a estabelecer.

Contudo, o gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de recursos humanos, sendo ainda de sua competência os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. Todavia, as atitudes e posturas passam a ser diferenciadas na medida em que os empregados são considerados pessoas, em vez de meros instrumentos de trabalho que são utilizados de qualquer maneira pelas organizações, além de serem tratados como parceiros e pessoas que investem seu capital humano na organização em que atuam, aguardando o devido retorno pelo esforço despendido (GIL, 2009).

No Brasil, o processo de gestão de pessoas também sofre uma evolução ao longo do tempo, alinhada às fases históricas brasileiras e à evolução histórica das relações de trabalho. Dutra (2008, p. 31) explica essa evolução da gestão de pessoas em quatro fases históricas.

- Até 1930 (Primeira República): caracteriza-se pela inexistência de uma legislação trabalhista e de estruturação de gestão de pessoas nas organizações.
- De 1930 a 1945 (Estado Novo): período marcado pelo início da gestão burocrática e da formatação das leis trabalhistas, em que a atividade de gestão de pessoas resume-se a atender às exigências legais.
- De 1945 a 1964 (Segunda República): período de preocupação com o desenvolvimento econômico do país e de início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas.
- Após 1964: nos anos de 1970 o foco maior centrou-se nos cargos e salários, aplicados nas idéias de racionalização, descrição de cargos, definição da remuneração justa, entre outros, gerados a partir da necessidade maior de profissionalizar a gestão de pessoas. Na década de 80, são reforçadas as idéias em

torno das questões legais e de remuneração. A partir dos anos 90, com a abertura da economia em 1994 e a intensificação da competitividade, as empresas foram demandando novos conceitos de gestão, o que também reforça a importância de repensar a gestão de pessoas.

O novo modelo de gestão de pessoas tem como principal desafio estimular e criar condições de desenvolvimento para as pessoas e para a organização. Segundo Dutra (2008, p. 101), o desenvolvimento das pessoas pode ser visto como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

De forma complementar, Ulrich (1998) comenta que as organizações passam por uma nova realidade competitiva, e que, para o alcance dos resultados empresariais, os profissionais devem desenvolver disciplinas, desempenhar novos papéis e demonstrar competências inéditas.

Para melhor entender o processo da gestão de pessoas como um todo, faz-se necessária a compreensão de suas funções clássicas na dinâmica organizacional e suas particularidades.

2.2 Funções clássicas da gestão de pessoas

Diversos autores dividem a gestão de pessoas em subsistemas, de acordo com as atividades desenvolvidas por cada setor ou finalidade, variando apenas a quantidade de subsistemas, mas sem alterar o imenso leque de atividades inerentes a todo o sistema de gestão de pessoas.

Alguns estudiosos pesquisados indicam cinco principais funções de RH, como, por exemplo, Gil (2009), a que aponta os sistemas de gestão de pessoas divididos em cinco principais subsistemas: o suprimento ou agregação (identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de RH, recrutamento e seleção); a aplicação (análise e descrição dos cargos e o planejamento e alocação interna de RH); a compensação ou manutenção (salários, benefícios, carreiras, higiene e segurança no trabalho e relações com sindicatos); o desenvolvimento ou capacitação (treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento e mudança

organizacional); e o controle ou monitoração (avaliação de desempenho, banco de dados, sistema de informações gerenciais e auditoria de RH).

Enquanto isso, na visão de Milkovich e Boudreau (2000), as atividades da administração de RH devem ser integradas, e são desenhadas em função da fixação de objetivos e gerenciadas para o seu alcance. Eles as distribuem em quatro grupos: (1) recrutamento de indivíduos para as equipes; (2) desenvolvimento – do treinamento ao aprendizado contínuo; (3) remuneração – dos salários aos custos dos encargos sociais e dos prêmios pelo desempenho; e (4) relações com os empregados – das relações trabalhistas à administração de interesses.

Dutra (2008, p. 46), por sua vez, ressalta a complexidade da gestão de pessoas, assinalando que “devemos observar os processos de gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo monolítico que garante de forma transparente, simples, flexível e consistente a conciliação dos interesses entre pessoas e empresa no tempo”. O autor indica ainda a necessidade de que um conjunto de políticas e práticas suporte essa gestão como bases estruturais.

Destaca-se ainda a ressignificação dada por Brito (2005) às funções clássicas da gestão de pessoas, ao anunciar um novo modelo de gestão de empresas e pessoas em três eixos principais, como fundamentos básicos: (1) gestão de competências: construção de um foco estratégico orientador das ações da empresa; (2) gestão do conhecimento: refere-se ao gerenciamento de organizações que transformam dados em informação e informação em conhecimento; e (3) organizações de aprendizagem: trabalha as articulações entre os sujeitos e a mudança da cultura organizacional e a expansão contínua da capacidade de criar e garantir o futuro da empresa.

Brito (2005) ressalta ainda que as funções clássicas de RH no modelo tradicional (planejamento, suprimento, aplicação, treinamento e desenvolvimento, manutenção e controle) foram construídas ao longo do século XX, sendo exercidas no departamento de pessoal ou de RH de forma independente, articuladas ou não, entre si e com os objetivos organizacionais, dependendo da empresa. Todavia, os novos modelos de gestão de pessoas deram um novo

sentido às funções clássicas de RH, utilizando diversas ferramentas de gestão em busca de melhores resultados organizacionais.

Destaca-se também o significado atribuído às funções clássicas de RH, em que a gestão de pessoas passou a desempenhar papel fundamental na administração moderna, agindo de forma sistêmica e alinhada às estratégias empresariais, utilizando os métodos e as técnicas mais eficientes. Dessa forma, em um sistema integrado, a gestão dos recursos humanos privilegia o equilíbrio interno dinâmico entre os indivíduos e os grupos que a integram (LE GALL, 2008).

2.3 Gestão estratégica de pessoas

Ao longo da evolução histórica da administração de RH no mundo, e também no Brasil, observa-se uma tendência crescente à adoção de um modelo de gestão estratégica, voltado não apenas para a gestão das pessoas, mas também para um alinhamento com a gestão da empresa como um todo, muitas vezes representada por suas estratégias e/ou seus planejamentos estratégicos.

Nos estudos organizacionais, a abordagem contingencial associou inovações à gestão de pessoas, à medida que identificou a necessidade de alinhamento dessas práticas às estratégias da organização, uma vez que se percebia um distanciamento entre elas. Segundo Mascarenhas (2008, p. 32), “o *planejamento estratégico de pessoas* pode ser conceituado como os processos por meio dos quais são antecipadas demandas ambientais e de negócios, bem como direcionadas essas demandas em suas dimensões de gestão de pessoas”.

Lucena (2007, p. 83), por sua vez, afirma:

Na verdade, o Planejamento de Recursos Humanos é mais uma estratégia de abordagem e de tratamento global da administração dos Recursos Humanos, integrada ao negócio da empresa e que inclui a preocupação com o futuro, do que propriamente mais um conjunto de técnicas que se somam às já existentes, embora essa abordagem sistêmica possa gerar a necessidade de serem criadas novas técnicas ou instrumentos de administração de pessoal.

Lucena (2007) observa, ainda, que o planejamento de RH compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo, objetivando assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Nesse contexto, em grande número de empresas a gestão de pessoas enfrenta dificuldades à medida que se observa certa subjetividade entre suas ações e o alcance dos resultados corporativos, razão pela qual se destaca a importância de um planejamento de RH, com objetivos e diretrizes bem definidos e alinhados com os da organização. Milkovich e Boudreau (2000, p. 133) complementam ainda que “sem o planejamento, a ligação entre as ações e os resultados pode não ficar clara”.

Entende-se, portanto, que nos dias atuais faz-se necessário um novo modelo de gestão de pessoas, considerando essa necessidade de alinhamento com as estratégias organizacionais. A propósito, Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 16) destacam que

[...] o tema comum dessa nova abordagem é diferenciação [...] estamos defendendo que as empresas se afastem das abordagens feijão-com-arroz na gestão de pessoas – nas quais todos os empregados são tratados da mesma maneira – e adotem estratégias do capital humano que atendam especificamente às necessidades da empresa.

A partir desse novo cenário, a busca por resultados sempre melhores vem demandando das organizações um modelo de gestão de pessoas que possibilite aos empregados um entendimento do que se espera do seu trabalho e, conseqüentemente, um reconhecimento diferenciado pela contribuição de cada um, de cada equipe e de toda a empresa.

Ulrich (2000, p. 39) destaca que o RH deve se tornar um parceiro estratégico, no sentido de fazer a estratégia se transformar em ação, em que a nova ordem é “fazer acontecer”. Esse autor complementa ainda que:

[...] as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o

compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

O moderno conceito de gestão de pessoas é estrategicamente orientado, e tem como missão prioritária a identificação de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização, como forma de obter, modificar e se associar a outros fatores organizacionais (CABRAL; ROMERO; FERRAZ, 2005).

Observa-se ainda a importância do diagnóstico do negócio, incluindo uma análise das condições externas, como definição essencial à formulação das estratégias de gestão de pessoas. Nesse sentido, Mascarenhas (2008, p. 33) acrescenta que

[...] a atuação estratégica do RH basear-se-ia em análises minuciosas para variáveis do contexto de negócios, de forma a viabilizar o alinhamento estratégico. Essa primeira fase incorpora a análise de duas grandes categorias inter-relacionadas de interesse aos profissionais de RH: as condições externas e as condições internas. Entre as condições externas destacam-se as particularidades do ambiente sociocultural, econômico, político e institucional, entre as quais o nível de qualificação dos indivíduos na região, as condições de competitividade do mercado de trabalho, níveis de desemprego, questões de cultura e diversidade cultural na sociedade, as leis e tendências da legislação do trabalho, entre outras.

Sobre o ambiente interno, Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 17) complementam, ainda, que “os sistemas de RH e de gestão do capital humano devem ser diferenciados por cargos e indivíduos, na medida em que contribuirão para a execução da estratégia da empresa”. Observam também que “o sucesso da força de trabalho, que efetivamente contribua para a execução da estratégia, deve ser diagnosticado e explorado como qualquer outro ativo estratégico”.

A partir do cenário organizacional atual, a grande dificuldade é alinhar as estratégias organizacionais ao modelo de gestão de pessoas adotado, garantindo resultados financeiros para a empresa, bem como recompensando e motivando seus talentos.

Para garantir o alcance dos resultados da empresa, é preciso levar em conta o papel e o envolvimento de todas as pessoas da organização. A propósito, Boas e Andrade (2009, p. 10) ressaltam:

Entretanto, precisamos considerar as pessoas que estão presentes em todas as áreas e são responsáveis pelo cumprimento do planejamento estratégico em seus setores de origem para traçar a melhor estratégia para a empresa. Assim, também há o planejamento estratégico de recursos humanos, que se refere à maneira pela qual a função de gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e da estratégia organizacional.

Em se tratando de gestão estratégica de pessoas, Lucena (2007) aponta, de forma complementar, algumas conclusões gerais que servem de subsídio para a formulação de uma estratégia de recursos humanos. Para este estudo, destaca-se o confronto entre as expectativas da organização/RH – em que se estima um aumento do grau de contribuição do empregado no que tange à competência, desempenho e comprometimento com resultados – e as dos empregados –, que, em contrapartida, elevam seu nível de aspiração, quanto mais qualificados, conscientes e comprometidos estiverem.

Marras (2005, p. 128), por sua vez, também avalia de forma mais crítica o surgimento da gestão estratégica de pessoas, quando diz que

[...] a linha de pensamento dominante nas organizações modernas é a de que é preciso investir seriamente nos recursos humanos que compõem a empresa, se o objetivo for o de aumentar a capacidade do lucro, pois o diferencial somente virá por um maior comprometimento dos trabalhadores.

Ulrich (1998, p. 43) opina que a metáfora para o papel do RH é a de parceiro estratégico, e que “os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustem à estratégia empresarial”.

Marras (2010, p. 134) ressalta ainda o papel da gestão estratégica de pessoas como fundamental na conquista dos desafios organizacionais, ao afirmar que:

[...] a Gestão Estratégica de Pessoas é a abordagem que verdadeiramente se preocupa, entre outras questões centrais do seu programa, como uma linha de raciocínio cuja atividade – embora possa parecer antagônica quando comparada com a Gestão Tradicional de RH – interage diretamente e responde por resultados completamente diversos; enquanto o RH tradicional presta serviços e, portanto, gera despesas, a gestão estratégica objetiva alavancar os resultados organizacionais agregando valor por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas.

Observando a estratégia como um instrumento de competição pelo futuro da empresa, Hamel e Prahalad (1995, p. 17) afirmam que

[...] não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importante que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser capaz de ser diferente.

Pensando na estratégia como a arte da execução, a partir de sua tradução para os objetivos da organização, Kaplan e Norton (1997) explicam que o *Balanced Scorecard* (BSC) possibilita fechar uma incoerência que havia entre o desenvolvimento e formulação da estratégia e a sua implementação.

Kaplan e Norton (1997, p. 8) entendem que

[...] o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Herrero (2005) explica ainda que o BSC foi criado como uma tentativa de desenvolver a capacidade de executar a estratégia. Seus criadores, Kaplan e Norton, acentuam que os resultados das organizações não são alcançados como esperado por causa de falhas no processo de implementação da estratégia, cuja execução requer o seu conhecimento e compreensão por parte dos colaboradores.

Entende-se, portanto que o sucesso da execução da estratégia está relacionado com o seu processo de implementação e comunicação, bem como está vinculado à compreensão por parte dos colaboradores, à medida que cada um se reconhece como integrante daquele cenário organizacional e compreende a importância de seu desempenho para o alcance dos resultados empresariais.

Sobre a gestão estratégica e sua possível ligação com o modelo do BSC, na perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (2004, p. 55) complementam ainda:

Ao desenvolvermos o *Balanced Scorecard* há mais de uma década, identificamos, em sua perspectiva de aprendizado e crescimento, três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia: (1) capital humano: as habilidades, talentos e conhecimento que os funcionários de uma empresa possuem, (2) capital da informação: as bases de dados, os sistemas de informação, as redes e a infraestrutura tecnológica da empresa e o (3) capital organizacional: a cultura, sua liderança, quão alinhadas as pessoas estão em relação aos objetivos estratégicos e a habilidade de os funcionários compartilharem o conhecimento.

Kaplan e Norton (1997, p. 131) destacam o papel estratégico do RH quando afirmam que “os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do Scorecard”.

Observa-se, portanto, que a gestão estratégica baseada no BSC de Kaplan e Norton procura garantir a continuidade da aprendizagem organizacional, contando com a participação dos profissionais da empresa nas fases de formulação e implementação. Os empregados devem compreender a estratégia da empresa e contribuir para o seu alcance por meio da dedicação ao trabalho.

Conclui-se, portanto, que a participação do RH deve acontecer desde a formulação e implementação da estratégia, trazendo também implicações para a sua forma de se estruturar e atuar na organização.

Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 73) também dão importante contribuição para o tema, mas opinam de forma crítica que o BSC não funciona a contento quando relacionado aos elementos do capital humano:

O modelo do *Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, reúne os indicadores sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas categorias produzem melhores resultados quando aplicadas a toda a empresa. No entanto, não funcionam muito bem quando se trata de elementos do capital humano.

O pensamento de Herrero (2005, p. 156) sobre o BSC é semelhante ao de Kaplan e Norton:

Na perspectiva aprendizado e crescimento, o desafio é avaliar se o trabalho realizado pelos executivos e colaboradores da organização está possibilitando a aprendizagem e a

criação de novos conhecimentos, que, se traduzidos em competências essenciais, estarão contribuindo para a criação de valor para os *stakeholders*. Essa perspectiva também analisa se a cultura organizacional estimula a inovação, o desempenho e a atração, retenção e motivação dos talentos da empresa.

Até o presente, com base nas afirmações dos autores, as seções apresentaram uma evolução da gestão de pessoas e de suas funções até a gestão estratégica de pessoas, concluindo que o desempenho das organizações atuais deriva, primordialmente, do desempenho das pessoas, porquanto a gestão desses desempenhos humanos também tem grande importância para auxiliar na execução da estratégia da empresa e contribuir para o desempenho esperado em todas as perspectivas.

Para melhor compreender a relação entre a gestão estratégica de pessoas e a gestão do desempenho individual, e suas implicações para a organização, nas seções posteriores serão aprofundados conceitos e modelos a esse respeito, que serão usados como referência para a gestão estratégica do desempenho humano.

3 GESTÃO DO DESEMPENHO

Na presente seção, o foco de observação do estudo volta-se para o desempenho das pessoas, sua satisfação e seu grau de comprometimento com a organização, tendo em vista sua importância para o alcance dos resultados de toda a empresa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 98), a análise do resultado do desempenho das pessoas também “é fundamental para as outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar”.

Para uma maior compreensão deste estudo, a seguir são abordados aspectos conceituais e modelos de gestão do desempenho humano, aprofundando-se acerca da gestão estratégica do desempenho humano.

3.1 Aspectos históricos e conceituais do desempenho humano e suas aplicações

Nesta subseção, são apresentados conceitos e aspectos históricos do desempenho humano, bem como suas aplicações práticas.

A partir do contexto apresentado, a gestão do desempenho humano se destaca nos dias atuais como um permanente desafio, uma vez que, a cada dia que passa, mais se percebe a necessidade de alinhamento entre o desempenho das pessoas e os interesses da empresa e dos empregados, como um suporte para o alcance das estratégias organizacionais.

Para tanto, faz-se necessária uma maior compreensão do que vem a ser a gestão do desempenho humano e de quais são as suas aplicações na organização e na gestão de pessoas como um todo.

Iniciando-se pela compreensão do que seria o desempenho humano nas organizações, Lira (apud LIMA, 2004, p. 84) o define como “uma esfera do desempenho da organização, a partir do

que se obtém do comportamento de um funcionário ou equipe de trabalho na execução de uma tarefa e comparada com o padrão esperado”.

Segundo Pontes (2010, p. 26), a avaliação de desempenho é uma metodologia que tem por objetivos “estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

Na opinião de Boas e Andrade (2009, p. 172), a avaliação de desempenho

[...] tem várias aplicações e propósitos, e deve ser vista como uma fonte integradora das práticas de gestão de pessoas. A avaliação deve servir de subsídio para os demais subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, remuneração, planejamento de carreira e treinamento e desenvolvimento.

Afirma-se que a utilização de escalas para avaliar o desempenho do empregado teve início nas organizações a partir do *taylorismo*, com seus estudos para racionalizar o trabalho, seguindo-se, ao longo do século XX, outras metodologias que visavam ao controle de tempos e movimentos. Nos dias atuais, a avaliação de desempenho passa a considerar o empregado e o seu desempenho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sob a perspectiva do desempenho individual, merece destaque a opinião de Milkovich e Boudreau (2000), segundo os quais ele reflete o grau de realização das exigências do trabalho de cada empregado.

Marras (2002, p. 187), por sua vez, observa que a avaliação de desempenho é um instrumento valioso e importante para esse desenvolvimento e para a administração de RH nas organizações, uma vez que

[...] foi criado basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização: especificamente para medir o seu nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). Por meio desse instrumento as empresas direcionam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuram o atingimento dos resultados desses programas.

Já Boas e Andrade (2009, p. 165) trazem uma contribuição um pouco mais complexa, quando afirmam que

[...] a avaliação deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos, deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; deve ser aceita tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

O modelo de gestão do desempenho proposto por Leme e Vespa (2008, p. 57) se posiciona como mais estratégico, e ainda considera fundamental o alcance de objetivos estratégicos: “O objetivo da Gestão de Desempenho é oferecer um banco de informações que possam ser utilizadas pelo gestor para promover as intervenções necessárias para conduzir os colaboradores a atingirem os resultados e objetivos alinhados ao planejamento estratégico”.

A avaliação do desempenho individual é fundamental para a orientação do empregado acerca de suas atividades, bem como para o RH acerca de sua influência em ações de outros subsistemas; mas ela é ainda mais importante para o aprendizado organizacional como um todo uma vez alinhada à estratégia, dando suporte a sua execução.

Para se avaliar o desempenho humano, faz-se necessário elaborar indicadores e critérios que possibilitem essa mensuração de *performance* de forma estratégica.

Lima (2002) aponta algumas características básicas para esses indicadores: estar em sintonia com o direcionamento estratégico e os objetivos da organização; gerar significativo impacto nos resultados do processo de trabalho, da área e da empresa e no desempenho do avaliado; agregar valor ao cliente interno (pessoas ou áreas da empresa) ou externo (usuário ou consumidor final dos produtos e/ou serviços ofertados); induzir comportamentos e atitudes desejáveis; estar sob controle da área ou da empresa; ser compreensível, sem dar margem a interpretação errônea; ser atualizado sistematicamente; compensar os custos de medir; oferecer resultado prático para uma análise consistente; e obedecer a parâmetros preestabelecidos.

Portanto, os resultados identificados na avaliação de desempenho contribuem significativamente para aumentar a qualidade das decisões tomadas pela organização e pela área de RH, à medida que fornecem informações sobre o desempenho de suas pessoas e de suas equipes.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), as informações acerca do desempenho humano nas organizações podem servir como base para quatro propósitos gerais: (1) como informações sobre pontos fortes e pontos fracos; (2) como forma de diferenciar os indivíduos, para recompensá-los; (3) como forma de avaliar e manter o sistema de recursos humanos da empresa; e (4) como documento para apoiar determinadas ações, como demissões de empregados.

Sob esse aspecto, Lucena (2007, p. 130) opina que “os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por todos os processos de Recursos Humanos. Em sua essência, todas as iniciativas e ações de gestão dos Recursos Humanos estão voltadas para gerenciar o desempenho”.

Pontes (2010) complementa ainda que a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante da gestão de pessoas, pois ajuda a organização a assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e a garantir que estas sejam concretizadas, de acordo com os valores da empresa.

Lopes (2009, p. 3), por sua vez, aborda o tema como gestão do desempenho, afirmando que “gestão de desempenho pode ser conceituada como um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas, individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores”.

Como se pode concluir, a gestão do desempenho humano é bem mais complexa do que simplesmente observar o desempenho da pessoa em relação às exigências do seu cargo ou função. Ela pode servir de base para todos os outros subsistemas de RH na organização, dando suporte tanto para decisões estratégicas, como para a escolha do modelo a adotar para a gestão de pessoas e para decisões mais operacionais relacionadas a programas de treinamento e

desenvolvimento, remuneração e promoção, entre outros, aumentando a qualidade do processo decisório.

A gestão do desempenho surge como uma nova alternativa para avaliar o desempenho de forma mais ampla, envolvendo desde o planejamento e o acompanhamento até a avaliação propriamente dita, com o objetivo de assegurar que a execução corresponda ao que foi planejado, por meio de algum mecanismo de acompanhamento (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sobre o uso do resultado da gestão do desempenho, Milkovich e Boudreau (2000, p. 103) assim se manifestam:

Para a distribuição das recompensas, a medida mais valiosa deveria ser os resultados alcançados. Para decidir quais empregados devem passar por treinamentos ou desenvolvimento de suas carreiras, devem-se usar as características individuais como critério, tal como o grau de conhecimento. Para livrar-se dos funcionários menos eficientes, podem-se averiguar os comportamentos ou os fracos resultados. Muitos executivos acreditam que as decisões no futuro vão refletir a mudança cada vez mais rápida. Em vez de enfocar a função, as organizações “identificam, cultivam e exploram as competências essenciais que tornam possível o crescimento”.

Para garantir que o processo de gestão do desempenho produza os resultados esperados pela organização, alguns autores destacam ainda a necessidade de um processo de comunicação eficaz do modelo, como forma de assegurar o entendimento acerca do processo de avaliação e de suas fases, bem como o comprometimento e motivação dos funcionários e gestores.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 104):

[...] obviamente, tanto o avaliador precisa saber o que está procurando, quanto a pessoa que está sendo avaliada. [...] Nem todas as avaliações podem basear-se simplesmente no comportamento, mas é certo que, quando tanto avaliador como avaliado compreendem o sentido do que está sendo medido, é bem mais fácil chegar a objetivos comuns. [...] A maneira como alguma coisa é medida é tão importante quanto o que é medido.

Os dois autores fazem uma constatação superimportante acerca dos modelos de avaliação de desempenho, e focam fortemente no processo de comunicação. As partes interessadas devem conhecer com profundidade o modelo e os critérios por meio dos quais vêm sendo avaliadas, até mesmo para que compreendam qual o papel dessa avaliação no seu desenvolvimento profissional,

e se sintam motivadas a melhorar o desempenho. Caso contrário, o processo corre o risco de não alcançar os resultados esperados.

Nesse contexto, Milkovich e Boudreau (2000, p. 115) opinam que

[...] mesmo o melhor sistema de medição de desempenho pode ser arruinado pela comunicação ruim. A comunicação de resultados baseada em metas específicas e desafiadoras pode melhorar o desempenho. Aqueles que estão sendo avaliados reagem mais favoravelmente ao processo, quando a mensagem é positiva e quando a fonte da avaliação é vista como competente, confiável e atraente.

Outro aspecto relevante da comunicação, quando se trata de gestão do desempenho, é o *feedback*, processo que pode gerar aprendizado organizacional, ou seja, a capacidade contínua de adaptação a mudanças. A propósito, merece destaque a opinião de Lopes (2009, p. 111):

O estágio de *feedback* ou retroalimentação imprime ao processo de gestão de desempenho a sua característica de continuidade. Quando o processo se encerra, é importante que a chefia e a sua equipe enriqueçam a sua experiência a partir da análise dos acertos, erros, dificuldades enfrentadas e soluções aplicadas.

Portanto, acerca de comunicação da avaliação de desempenho, pode-se destacar que o *feedback* do gestor desempenha papel fundamental na finalização do processo, uma vez que ocasiona uma aproximação entre as partes, proporcionando ao empregado a orientação e os esclarecimentos necessários para o seu processo de desenvolvimento, bem como para a empresa, as áreas e os gestores.

Como se pode observar, para se fazer a gestão do desempenho, é fundamental a identificação do que deve ser medido e de que forma, tanto para os empregados e gestores, quanto para as equipes e a organização. A definição, a estruturação e a implementação do modelo a que cada empresa irá aderir para a gestão do desempenho poderá abranger fatores operacionais e comportamentais e metas vinculadas a resultados, conforme sugerido por vários autores.

Leme e Vespa (2008) enumeram algumas vantagens da utilização de um modelo de gestão do desempenho:

- gerar insumos relativos ao atendimento das necessidades do cliente;
- possibilitar a adequada alocação dos ativos (recursos humanos e financeiros);
- definir as expectativas de desempenho, ou seja, o grau de contribuição esperado do negócio;
- reforçar os valores e as posturas que são valorizadas na organização;
- conceituar desempenho esperado e obtido, com nitidez;
- promover a divulgação do desempenho obtido em uma linguagem homogênea;
- fortalecer o vínculo entre recompensa e resultados;
- criar oportunidades de diálogo que fortaleçam o relacionamento interpessoal e estimulem o desejo de mudanças pessoais;
- sinalizar necessidades de ajustes nas demandas de contexto;
- estimular o autoconhecimento e o autodesenvolvimento, a partir da identificação de pontos críticos que favoreçam e dificultem o desempenho; problemas de integração, socialização, gerenciamento e motivação, principalmente de potenciais; perfis de competências aquém ou além do desejado; necessidades de redefinição de resultados e necessidades de transferência, visando ao enfrentamento de novos desafios.
- cultivar a missão, a visão e os valores da empresa, mantendo acesa a chama do entusiasmo e motivação do colaborador com os objetivos organizacionais.

Mascarenhas (2008), por sua vez, observa que com a necessidade de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais, os teóricos passam a sugerir que, a partir de metodologias, sejam formalizadas práticas capazes de viabilizar esse alinhamento, direcionando ainda outros processos de gestão de pessoas.

De forma complementar, Milkovich e Boudreau (2000, p. 102) opinam:

Muitas coisas podem ser medidas para determinar o desempenho [...]. Apesar de nem sempre serem observadas diretamente, elas combinam com tarefas e fatores organizacionais, produzindo comportamentos que podem ser analisados. Os comportamentos apropriados conduzem a resultados que refletem o esforço conjunto de vários indivíduos. É necessário utilizar múltiplas medidas. O comportamento reflete uma tendência pessoal ao desempenho; as características individuais explicam as causas do comportamento. Os resultados garantem um vínculo entre o comportamento individual e as metas mais amplas.

Destaca-se também a importância dada por Pontes (2010, p. 31) à existência de um programa de avaliação nas organizações, com o objetivo principal de “aprimorar o desempenho e com isso desenvolver as pessoas e a própria empresa”.

Para o alcance dos objetivos organizacionais acerca da gestão do desempenho humano, faz-se a seguir um resgate dos métodos de avaliação de desempenho, bem como do entendimento de suas complexidades e complementaridades.

3.2 Métodos de avaliação de desempenho

Para melhor entendimento dos modelos de avaliação de desempenho atualmente utilizados, faz-se necessário um repasse pelos métodos que foram utilizados ao longo dos tempos, observando-se as avaliações e inovações incorporadas, bem como as possibilidades e complexidades de aplicação em determinados tipos de organização.

3.2.1 Avaliações

Sobre as avaliações, Pontes (2010) explica que o desempenho das pessoas na organização pode ser verificado de maneira quantitativa e qualitativa. A forma quantitativa está focada na mensuração de resultados de objetivos estratégicos – dependente do planejamento estratégico. Já a forma qualitativa leva em conta os desempenhos esperados em relação a competências ou aos fatores, seguida de acompanhamento – dependente da definição de competências necessárias para a concretização das estratégias.

Segundo Bergamini (1988), os métodos de avaliação de desempenho se classificam em dois tipos: avaliação direta ou absoluta – características do trabalho do avaliado em relação a padrões esperados – e avaliação relativa ou por comparação – comparação com outros empregados, focando no posicionamento individual em relação ao grupo.

Geralmente, as organizações combinam técnicas de avaliação de desempenho. No Quadro 1, são apresentadas algumas técnicas abordadas por Milkovich e Boudreau (2000), comparadas com metas negociadas, padrões de funções e entre indivíduos.

Quadro 1 – Técnicas de avaliação de desempenho.

Técnica	Descrição
Comparando com objetivos: APO	O avaliador e o avaliado negociam uma ou mais metas a serem atingidas em um prazo específico. Essas metas devem ser mensuráveis e observáveis. O desempenho é medido avaliando-se o grau de atingimento dessas metas
Comparando desempenho com padrões estabelecidos	Analisa-se o trabalho e determinam-se padrões desejáveis ou indesejáveis de desempenho. As características da pessoa avaliada são comparadas com esses padrões
Observação física	As pessoas são observadas enquanto trabalham
Lista de verificação	Conjunto de comportamentos, adjetivos e descrições. Ao identificar no avaliado as características listadas, o avaliador assinala nos campos correspondentes, deixando em branco os demais. A pontuação de cada item reflete seu impacto, negativo ou positivo, no desempenho do trabalho. A nota final corresponde à soma dos pontos dos itens verificados
Escala de classificação	Gráfico em que aparecem linhas ou quadros ao longo dos quais são assinalados os níveis de desempenho de cada pessoa. Pode-se atribuir números a cada nível e pesos diferentes aos critérios
Incidentes críticos	São frases que descrevem comportamentos muito eficazes ou não eficazes para o desempenho
Escala de classificação com indicações comportamentais	Já descrita anteriormente, acrescenta incidentes críticos que funcionam como âncoras para diferentes pontos da escala
Relatórios/diários	Os avaliadores podem emitir relatórios que descrevam os pontos fortes e os pontos fracos do comportamento dos empregados
Comparação entre indivíduos	Compara-se o desempenho de um empregado ao de outro. As comparações muitas vezes refletem apenas uma impressão genérica subjetiva, mas também podem refletir dados mais objetivos, utilizando-se as técnicas já mencionadas
Classificação	Classifica os desempenhos em ordem decrescente de qualidade

Fonte: Milkovich e Boudreau (2000).

De forma complementar, Boas e Andrade (2009) também incluem como métodos de avaliação de desempenho a escolha forçada, que consiste em avaliar por meio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento ou da função exercida pelo avaliado; e a pesquisa de campo, que requer entrevistas entre o especialista em avaliação e os gerentes, para, conjuntamente, avaliarem o desempenho dos empregados de cada setor.

Sobre as possibilidades de avaliação de desempenho, assim opinam Brandão et al (2008, p. 883):

A avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, comparando-se resultados obtidos com metas quantitativas previamente estipuladas. A avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa, ao contrário, envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado.

Já Pontes (2010, p. 46) classifica os métodos de avaliação de desempenho em clássicos e contemporâneos, conforme detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Métodos de avaliação de desempenho.

Métodos Clássicos		Métodos Contemporâneos	
Ênfase da Avaliação: Passado	Ênfase da Avaliação: Futuro	Ênfase da Avaliação: Passado e Futuro	Ênfase da Avaliação: Futuro
Pesquisa de Campo Incidentes Críticos Frases Descritivas Escala Gráfica Escolha Forçada Comparação Binária Atribuição de Graus	Avaliação por Objetivo Avaliação de Atividades	Competências	Acompanhamento e Avaliação de Resultados

Fonte: Pontes (2010).

Sobre os métodos clássicos, Pontes (2010, p. 58) dispensa especial atenção ao de escala gráfica, uma vez que este foi o mais largamente empregado e divulgado pelas empresas. De acordo com o método, a avaliação do desempenho das pessoas se dá por meio de características ou fatores previamente estabelecidos, graduados por meio de uma escala gráfica, possibilitando a atribuição de pontos, variando de ruim a excepcional. Geralmente, são elaboradas fichas de avaliação distintas para os cargos operacionais, administrativos e de liderança.

Em sua crítica ao método de escala gráfica, Pontes (2010) aponta algumas possibilidades de propensão dos avaliadores:

- Efeito halo – quando, devido a alguma ligação afetiva, ou de rejeição, do avaliador em relação ao avaliado, sua opinião é distorcida ao julgar o desempenho.

- Efeito tendência central – quando o líder não gosta de avaliar desempenhos extremos, caso em que a avaliação tende ao centro ou média.
- Efeito complacência ou rigor – quando o líder acredita que todos os integrantes da equipe apresentam desempenho ótimo, ou, do contrário, péssimo.
- Efeito preconceito pessoal – quando a avaliação é distorcida em função de um preconceito em relação ao avaliado.
- Efeito fatos recentes – quando o líder avalia as ações mais recentes, menosprezando as ações de todo o período correspondente à avaliação.

Em complementação aos métodos destacados por Milkovich e Boudreau (2000), Boas e Andrade (2009) e Pontes (2010) apontam duas formas de avaliar o desempenho nas organizações contemporâneas: a avaliação por competência e o acompanhamento e avaliação de resultados.

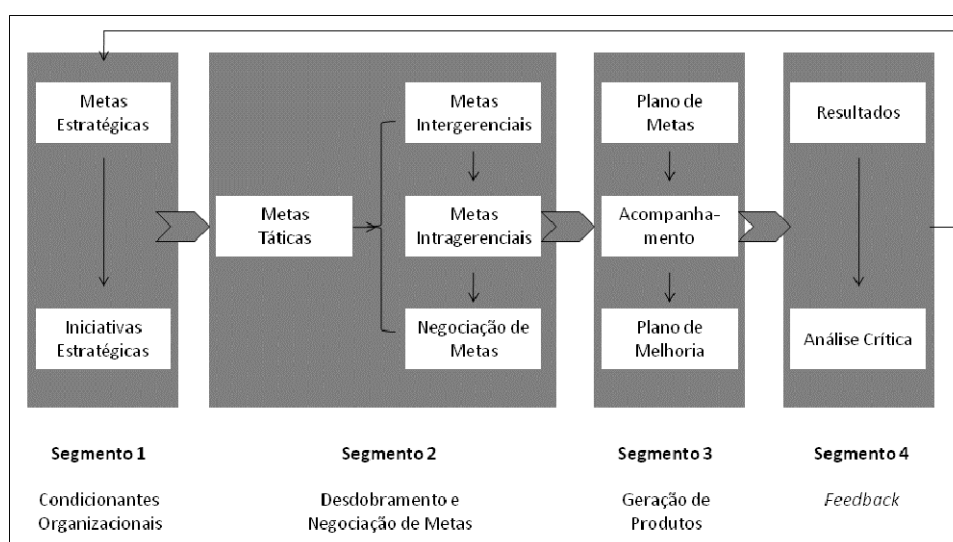
- Avaliação por competência: estabelecidas as competências essenciais da organização, para atendimento às ações estratégicas, são definidas aquelas correspondentes aos cargos ou grupos de cargos (conhecimentos, habilidades e atitudes). Esse elenco deve reunir tanto as competências técnicas, como as comportamentais, estabelecendo-se planos de ação para o seu desenvolvimento.
- Acompanhamento e avaliação de resultados: dá ênfase aos resultados da equipe, distribuídos em campos com pesos específicos. Em cada campo são determinados objetivos, indicadores e padrões de desempenho. O modelo combina com a avaliação por competência aplicada individualmente e/ou com a avaliação 360 graus.

Conforme observa Lucena (1992), a gestão estratégica do desempenho também se dá entre equipes de trabalho, razão pela qual a autora sugere a divisão do processo de avaliação de desempenho em quatro fases:

- A primeira fase é a de negociação do desempenho, em que se dá a explicitação das atribuições, metas e indicadores esperados, em relação às pessoas e às equipes.
- Na sequência, vem a análise da capacitação profissional: verificação das necessidades de qualificação e viabilização do cumprimento dos planos de capacitação.
- A terceira fase é a de acompanhamento do desempenho à medida que os trabalhos são realizados.
- A última fase é a de avaliação de desempenho, em que se observa a consolidação das fases anteriores, formalizada pela chefia por meio de um formulário de avaliação dos resultados individuais e/ou grupais.

Lopes (2009, p. 13, 60) pondera que “a questão fundamental a ser trabalhada reside em vincular metas físicas e comportamentos aos objetivos estratégicos, criar e garantir condições para a execução das metas e elaborar planos de melhoria do desempenho”. Para tanto, propõe um modelo estratégico de gestão do desempenho dividido em quatro segmentos, conforme ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 – Modelo estratégico de gestão de desempenho.



Fonte: Lopes (2009, p. 13, 60).

Lopes (2009) destaca, ainda, que o modelo proposto focaliza o presente e o futuro, introduzindo algumas mudanças em relação aos modelos tradicionais, já que o empregado assume o controle de seu progresso, o que proporciona uma mudança no papel da chefia, possibilitando-lhe uma atuação como *coach* ou mentor, diferente do papel de julgador.

Já o modelo proposto por Leme e Vespa (2008) tem também como foco a gestão estratégica de pessoas, e utiliza um instrumento inspirado no BSC; mas está voltado para o colaborador, e contempla as seguintes variáveis em sua avaliação de desempenho com foco em competências: competências técnicas e seus respectivos *gaps* de treinamento; competências comportamentais e seus respectivos *gaps* de treinamento; metas que deve atingir; responsabilidades que deve cumprir; e o registro de falhas ou quebras de procedimentos ou condutas.

Pode-se observar que o grande diferencial do modelo proposto por Leme e Vespa (2008) é a junção de diversas variáveis na avaliação, também levando em conta a avaliação de competências comportamentais, com base nos comportamentos que podem ser observados nas pessoas, e não apenas os resultados de metas.

E o que, então, são essas competências? Conforme observa Zarifian (2001, p. 68), “a competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Brito (apud LIMA, 2004, p. 143), de forma mais completa, descreve sobre o conceito de competência dado por Zarifian, segundo o qual “a competência seria um entendimento prático e transformador das situações reais de trabalho e que se apoia em conhecimentos adquiridos e que devem ser mobilizados, utilizados e questionados para que o empregado possa compreender a situação, resolver problemas e mudar a realidade”.

Esclarecendo ainda o que são as competências como comportamentos ou ações, merece destaque a observação feita por Ceitil (2006, p. 33), segundo a qual, por existir apenas quando há

ação, as competências são o próprio bom desempenho: “Uma competência está actualizada quando as suas expressões fenomenais, ou seja, as suas manifestações no comportamento das pessoas, se tornam evidentes e susceptíveis de medida, através de indicadores observáveis: os indicadores comportamentais”.

Para a avaliação de comportamentos, pode-se pensar no uso de diversos instrumentos e técnicas, os quais podem se assemelhar às de escalas de observação comportamental e às escalas de expectativas comportamentais, também denominadas escalas ancoradas em comportamento, internacionalmente conhecidas por *Behavioral Observation Scales* (BOS), *Behavioral Expectation Scales* (BES) ou *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS). Na avaliação BARS, o avaliador escolhe, em uma escala de cinco pontos, a pontuação que melhor caracteriza o desempenho apresentado pelo empregado durante o período objeto de avaliação (CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Já Bergamini (1988, p. 13) vê a avaliação de desempenho como uma possibilidade de relações entre as pessoas na organização:

Isso significa que o processo de avaliação de desempenho humano nas organizações implica menos a criação de instrumento técnico sofisticado e mais o desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

Para que essas relações na organização ocorram de forma espontânea, franca e confiante, torna-se necessário que todas as pessoas da equipe pratiquem o *feedback* no dia a dia de forma natural, em vez de encará-lo apenas como uma ferramenta utilizada pelo gestor para sinalizar os pontos de melhoria do empregado.

Alguns autores consideram o processo de *feedback* uma fase fundamental na gestão do desempenho humano. Esse momento é muito importante por poder proporcionar ao gestor e ao empregado uma riqueza de experiências a partir da análise dos acertos, erros, dificuldades e soluções. É a verificação final dos resultados, podendo ser considerada uma experiência de aprendizagem organizacional (LOPES, 2009).

Na perspectiva de *feedback* formal do gestor, no momento da avaliação de desempenho, Pontes (2010, p. 187) destaca o mecanismo como uma análise construtiva do desempenho e do potencial do empregado, quando observa que ele “tem como finalidade revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro, para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do funcionário”.

Pode-se ainda propor, como forma de avaliação e *feedback* do desempenho, uma metodologia denominada Avaliação 360 graus, em que um grupo de pessoas que interagem com o empregado a ser avaliado formam um comitê com o objetivo de emitir um *feedback* sobre o seu desempenho. Reis (2000, p. 116) observa que “a metodologia 360 graus, para ser uma ferramenta eficaz, também deverá focalizar elementos concretos e inequívocos para permitir inferências consistentes dos diversos níveis de avaliadores”.

Lira (apud LIMA, 2004, p. 94) complementa: “A avaliação de ‘feedback’ 360° graus surgiu como novo método de avaliação de **desempenho, com o intuito de dar maior credibilidade ao processo, na medida em que** proporciona um ‘feedback’ de todos os envolvidos com o desempenho de determinada pessoa”.

O método de *feedback* 360 graus é mais justo que outros, já que o gestor não é mais o único a fazer a avaliação, que passa a ser realizada por múltiplas fontes (EDWARDS; EWEN, 1998). Quanto à aplicabilidade do *feedback* 360 graus, Muniz (apud LIMA, 2004, p. 195) observa:

Sendo o “feedback” uma ferramenta estratégica na implantação, aplicação e desenvolvimento da avaliação de desempenho no modelo 360°, a sua aplicabilidade de forma adequada estará gerando parâmetros aos participantes sobre seu desempenho perante as metas e objetivos individuais e da organização.

Sobre os métodos de avaliação de desempenho, na literatura revista foram apresentadas diferentes abordagens e aplicações, verificando-se, porém, que muitos deles são complementares e que as organizações necessitam de maior atenção para essa junção no momento da aplicação.

3.2.2 Responsabilidades

Para compreender melhor como medir o desempenho das pessoas, é também importante entender quem pode e/ou deve avaliar esse desempenho.

Sobre as responsabilidades pela avaliação de desempenho, pode-se observar, ao longo dos anos, a evolução de uma avaliação de mão única, feita apenas pelo gestor, para uma avaliação bilateral, em que o empregado tem a oportunidade de discutir com o gestor sobre seu desempenho, até uma avaliação 360 graus, que considera a utilização de diversas fontes no processo, como gestor, pares, clientes e subordinados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sobre o papel do líder no processo de avaliação de desempenho, Pontes (2010, p. 167) entende que

[...] o papel do líder é importante à medida que busque incentivar a equipe como um todo, mas mantendo a visão das necessidades individuais, para que possa agir rapidamente na correção de rumos, na melhoria de desempenhos insatisfatórios, no reforço e na valorização de desempenhos positivos, tendo o papel de facilitador no entrosamento da equipe.

Mas não é apenas o gestor quem pode fazer a avaliação de desempenho. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), dependendo da abordagem escolhida pela organização, as pessoas podem ser avaliadas de acordo com as seguintes descrições:

- Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor – feita pelo gerente de um empregado e, geralmente, revisada por um gerente de nível hierárquico superior.
- Autoavaliação – feita pelo empregado que está sendo avaliado, geralmente num formulário de avaliação preenchido por ele mesmo antes da entrevista de desempenho.
- Avaliação do subordinado – avaliação de um superior por um subordinado, mais adequada para fins de desenvolvimento do que para fins de administração.

- Avaliação de pares – feita pelos pares, em geral por meio de formulários que são compilados para uso de entrevista de desempenho conduzida pelo gerente dos avaliados/avaliadores.
- Avaliação de equipe – reconhece as realizações da equipe, em vez do desempenho individual.
- Avaliação do cliente – busca a avaliação tanto dos clientes externos como dos internos.
- Avaliação 360 graus – destina-se a fornecer a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.

Pontes (2010, p. 26) também lista as mesmas formas de aplicação da avaliação de desempenho, mas observa que a avaliação de desempenho é, sem dúvida, função primordial dos líderes da organização, e que “o papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho”.

Lira (apud LIMA, 2004, p. 95) também considera do mais alto grau de importância o papel desempenhado pelo líder no processo de avaliação de desempenho, já que ele assume formalmente a função de avaliador:

O “feedback” deve ser entendido como o exercício de comunicação entre o avaliado e o avaliador, de forma a dar informações sobre o desempenho do avaliado, concientizando-o de seus comportamentos no grupo e promovendo a mudança comportamental, bem como o fortalecimento das relações grupais.

Sobre o *feedback*, Pontes (2010, p. 31) observa, ainda, que o papel do avaliador é vital para o sucesso do processo de avaliação, mas que “em muitos casos, o avaliador não está preparado ou não tem a habilidade suficiente para a avaliação e não fornece *feedback* adequado”.

Podem-se ainda observar nas organizações algumas práticas de revisão da avaliação realizada pelo gestor, a cargo de ocupantes de cargos de níveis hierárquicos mais elevados, como o superior do chefe imediato, o diretor da área, o chefe funcional ou uma comissão de avaliação, o que inclui outros corresponsáveis pela avaliação do desempenho das pessoas.

Segundo Lacombe (2005), a comissão de avaliação reúne membros permanentes da área de RH – como forma de assegurar a uniformidade dos critérios – e alguns outros membros que têm contato frequente com o avaliado – que fornecem informações complementares necessárias para uma boa avaliação. O Quadro 3 traz algumas vantagens e desvantagens da utilização dessa prática.

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens da comissão de avaliação.

Comissão de avaliação	
Vantagens	Desvantagens
Maior uniformidade dos padrões Diminuição do subjetivismo Maior engajamento do pessoal de alto nível no processo	Custo elevado Consome muito tempo de executivos de alto nível Menor conhecimento específico dos avaliados

Fonte: Lacombe (2005).

A partir da apresentação das responsabilidades sobre a avaliação do desempenho das pessoas, observam-se diversas mudanças ao longo do tempo, partindo de avaliações feitas apenas pelos gestores até as comissões de avaliação, que reúnem ainda a participação de diversas pessoas que têm contato frequente com o avaliado.

3.3 Gestão estratégica do desempenho humano

Esta subseção apresenta a gestão do desempenho humano a partir de uma perspectiva estratégica proposta por alguns autores, tendo em vista algumas necessidades observadas pela administração ao longo do tempo, como, por exemplo, o alinhamento entre o desempenho individual das pessoas e os resultados estratégicos das organizações.

As exigências impostas pela globalização e pela necessidade de maior valor agregado dos produtos e serviços evidenciaram a importância das pessoas na construção de diferenciais competitivos para as organizações. Nesse contexto, o modelo de gestão de pessoas passa a ter um foco estratégico, integrado à estratégia organizacional, podendo influenciá-la e ser por ela influenciado (DUTRA, 2008).

Verifica-se, então, uma permanente busca por vínculo e alinhamento entre a gestão do negócio e a gestão das pessoas na organização, numa tentativa de fazer com que essas duas importantes frentes sigam uma só direção e atendam de forma mais eficiente e eficaz às expectativas dos *stakeholders*.

Mascarenhas (2008) ressalta que, ao longo dos anos, a partir do surgimento de novos modelos de gestão de pessoas, a gestão do desempenho humano deixou de atuar apenas no âmbito das exigências do trabalho, destacando-se também como ferramenta de auxílio à busca de melhores resultados organizacionais, vinculando a administração dos negócios à administração dos recursos humanos.

Dessa forma, a cada ano que passa a gestão do desempenho nas organizações se torna mais importante para o alcance dos resultados estratégicos, já que as pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes podem otimizar sua contribuição para a empresa, garantindo-lhe uma vantagem competitiva.

Boas e Andrade (2009, p. 165), por sua vez, observam a avaliação de desempenho de forma mais estratégica, concluindo que ela pode contribuir para o crescimento organizacional, já que

[...] deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo, mas também o alcance de metas e objetivos; deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não em uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; e deve ser aceita tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado e ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Complementando, Beatty, Becker e Huselid (2005, p. 39) destacam:

Para que a empresa transforme seu sistema de gestão do desempenho da força de trabalho em ativo estratégico, é preciso que ele contribua mais diretamente para execução da estratégia. Em vez de basear-se em melhores práticas, devem-se desenvolver estratégias do capital humano cada vez mais diferenciadas entre as organizações e dentro das organizações.

Quando se trata de gestão estratégica de pessoas, observa-se que o subsistema de gestão do desempenho se mostra como um elo entre os demais. Mascarenhas (2008, p. 47) ressalta que ela vai além do seu âmbito inicial e abrange várias esferas da organização:

No nível individual, a gestão do desempenho assume a importância de compararmos os comportamentos dos indivíduos às expectativas da organização. No nível divisional, a gestão do desempenho é um conjunto de técnicas para avaliação dos objetivos e metas coletivos da área, bem como para análise e proposição de soluções para os desvios de rota.

Mascarenhas (2008) destaca ainda que a gestão estratégica de pessoas é vista por alguns autores como vantagem, ao se utilizar uma abordagem integrada dessa gestão, na qual a verificação do desempenho individual e grupal dar-se-ia de forma alinhada às estratégias da empresa, sendo utilizada como base para os demais subsistemas, de modo a também proporcionar uma integração do indivíduo com as expectativas da organização.

Pode-se, portanto, observar o cuidado de alguns autores em considerar a gestão estratégica do desempenho a partir do desempenho individual e grupal, proporcionando um reconhecimento à contribuição de cada um, mas também levando em conta sua atuação enquanto integrante de uma equipe.

Destaca-se ainda a importância de se verificar, em modelos de gestão estratégica de desempenho, o alcance de metas físicas ou operacionais, que dizem respeito a algo concreto, visível ou palpável, e são vinculadas aos resultados de pessoas ou equipes; e de metas comportamentais, que por sua vez retratam os comportamentos desejados pela organização e refletem a intenção de se agir de uma determinada maneira com relação a alguém ou alguma coisa (LOPES, 2009).

Pode-se, portanto, concluir que o atingimento de metas físicas não garante que o desempenho no trabalho tenha sido realizado conforme orientado, fazendo-se, também, necessária a consideração de metas comportamentais, para garantir a internalização dos valores organizacionais a partir de comportamentos desejados.

Também se pode avaliar a importância da adesão dos empregados aos planos e objetivos de eficiência da organização, à medida que se observa o seu comprometimento e a sua satisfação em relação ao trabalho (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em se tratando de adesão aos objetivos, o envolvimento das pessoas também tem grande importância no processo de gestão estratégica de desempenho, indo desde a formulação das estratégias e objetivos organizacionais até a sua execução, bem como ao acompanhamento da evolução de ambos, proporcionando, a cada um, o entendimento completo do impacto de seu trabalho nos resultados esperados pela empresa. Esse envolvimento e essa comunicação são fundamentais para o comprometimento dos empregados.

A propósito, observa Walton (1997, p. 100) que “na estratégia do comprometimento, as expectativas com relação ao desempenho são altas e servem não para definir padrões mínimos, mas sim para proporcionar ‘objetivos amplos’, enfatizar a melhoria contínua e refletir as exigências de mercado”.

Para minimizar o subjetivismo na gestão das pessoas e do desempenho, Lopes (2009), Mascarenhas (2008) e Leme e Vespa (2008) sugerem a utilização do BSC, a partir da perspectiva aprendizado e crescimento, como forma de desenvolver objetivos e metas que orientem a gestão do capital humano. Dessa forma, o modelo de gestão estratégica proposto estaria alinhado ao BSC da organização, sendo fator-chave para a construção da eficácia e da eficiência corporativa.

Leme e Vespa (2008) ressaltam, inclusive, que no modelo por eles idealizado, denominado avaliação de desempenho com foco em competências, o comportamento (competências comportamentais) é um dos quatro fatores a serem avaliados, mas que o resultado final é uma composição de todos, devendo o procedimento ser aplicado em cada função na organização.

Sobre a gestão estratégica do desempenho humano, Lopes (2009) conclui:

O desempenho apresenta-se como um processo que direciona as suas ações para as estratégias, focaliza o presente e o futuro (com parâmetros para negociação de metas), combate a subjetividade do desempenho, prioriza o acompanhamento da execução do plano negociado, corrige desvios *a priori* e prevê reconhecimento e recompensas para desempenhos superiores.

A partir das afirmações dos autores, as seções já vistas apresentaram uma evolução da gestão e do desempenho das pessoas nas organizações, concluindo com a gestão estratégica de desempenho e suas possibilidades e vantagens de utilização, como contribuição para o alcance dos resultados estratégicos das empresas.

Nas próximas seções são apresentados os aspectos metodológicos desta pesquisa, incluindo o entendimento sobre as tipologias, o delineamento, a descrição da população e amostra, o método de coleta e análise dos dados, bem como a apresentação e análise dos resultados encontrados.

4 METODOLOGIA

Cabe a esta seção fundamentar a elaboração do instrumento utilizado nesta pesquisa, bem como os aspectos metodológicos utilizados para a sua realização.

Severino (2007, p. 27) observa que o conhecimento é o grande diferenciador entre o agir humano e o agir de outras espécies. É o elemento fundamental na construção da Humanidade, daí a importância da pesquisa, que passa a ser um instrumento para produzir, reproduzir, conservar, sistematizar, organizar, transmitir e universalizar conhecimentos.

Nesse contexto, ensina Gil (2008) que a pesquisa é considerada o processo formal e sistemático de desenvolvimento de um método científico. O principal objetivo de uma pesquisa consiste em descobrir respostas para problemas, mediante utilização de procedimentos científicos.

Severino (2007, p. 100) complementa que para se fazer uma pesquisa não basta seguir métodos e aplicar técnicas, devendo o procedimento referir-se a um fundamento epistemológico, para sustentar e justificar a metodologia aplicada.

Para entender melhor como se realizou esse objeto de pesquisa, o presente tópico apresenta os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados na realização deste estudo, discorrendo sobre o tipo de pesquisa, universo e amostra e plano de coleta de dados, possibilitando o ganho de conhecimento empírico e contribuindo para análise dos dados, com vistas a se alcançar os objetivos delineados.

4.1 Tipologias da pesquisa

Segundo Vergara (2000), as pesquisas podem ser classificadas, quanto aos fins, como exploratórias, descritivas, explicativas, metodológicas, aplicadas e intervencionistas. Já quanto aos meios de investigação, uma pesquisa pode ser considerada estudo de caso, pesquisa de

campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante e pesquisa-ação.

Para este estudo, quanto aos fins, torna-se conveniente a pesquisa descritiva, com vistas à análise de determinado fenômeno, e ainda por ser possível “[...] também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromissos de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2005, p. 47).

Sobre a pesquisa descritiva, Gil (1999, p. 44) considera que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Ainda segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas são aquelas habitualmente realizadas pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

Levando-se em conta o tipo de abordagem desta pesquisa, foi utilizado o método quantitativo, por procurar descobrir se a população pesquisada compartilha uma ou mais características em comum (TRIVIÑOS, 1987). Ainda se pode afirmar que as pesquisas quantitativas têm como pressuposto o emprego da estatística para a análise das informações (RICHARDSON, 2008).

A pesquisa quantitativa se aplica tanto na coleta de dados quanto na análise e apresentação dos resultados, por procurar descobrir se a população pesquisada compartilha uma ou várias características em comum, e se está projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que possibilitem uma análise estatística.

O delineamento desta pesquisa se deu a partir de uma *survey*, tipo de pesquisa que se caracteriza pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Gil (1999, p. 70) complementa ainda que “[...] procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

4.2 População e amostra

Esta pesquisa analisa a percepção dos empregados, com relação ao modelo de avaliação de desempenho, e ainda segmenta as diferenças de percepção por faixa etária, tempo na empresa e cargo ou função.

Os participantes foram definidos por amostragem. A amostra reúne empregados que tenham participado do primeiro ciclo da Gestão de Rendimento, contemplando todos os níveis, exceto prestadores de serviço e estagiários, devido à não adoção ao modelo. Foi adotada a amostra aleatória simples.

Cooper e Schindler (2003, p. 152) observam que “a amostra aleatória simples é considerada um caso especial, no qual cada elemento da população tem uma *chance conhecida e igual* de seleção”.

Para a realização desta pesquisa, a população levada em conta foi composta pelos empregados da distribuidora de energia elétrica do Ceará, totalizando 1.291 pessoas, para cujos *e-mails* foram enviados os questionários, para, após o preenchimento, serem devolvidos pela mesma via.

Optou-se inicialmente por tentar um censo na população constituída pelos 1.291 funcionários, enviando os questionários por *e-mail* para que retornassem respondidos pelos colaboradores da distribuidora. Como resultado, obteve-se o retorno de 217 desses questionários, que constituem a amostra deste estudo, e que, quando realizados os cálculos amostrais probabilísticos, teria uma confiança de 95% e um erro de 6,1%, conforme calculadora proposta por Mattar (2005).

4.3 Coleta e tratamento de dados

O método de coleta de dados é o meio pelo qual se obtém a informação sobre as variáveis. A pesquisa realizada utilizou a técnica de questionário aplicado aos respondentes via *e-mail*.

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados por se adequar melhor aos objetivos desta pesquisa e proporcionar sua aplicação junto a um grande número de respondentes localizados em áreas geográficas diferentes e distantes, facilitando, assim, a comparação das respostas do universo e da amostra propostos nos diversos contextos.

Gil (1999, p. 128) define o questionário como “[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Severino (2007) observa que atualmente a internet é utilizada como uma fonte indispensável de pesquisa, apresentando um diversificado acervo de dados à disposição dos usuários. O correio eletrônico, por sua vez, também pode ser utilizado como um sistema de comunicação via internet, pois proporciona troca de mensagens entre pessoas no mundo inteiro, devendo, portanto, ser usado para pesquisas sempre que oportuno.

Acerca da forma de análise dos dados quantitativos desta pesquisa, é oportuno citar Demo (2001, p. 8), quando explica que

[...] todo fenômeno quantitativo é dotado também e naturalmente de faces qualitativas e vice-versa. Parto do ponto de vista de que entre quantidade e qualidade não existe dicotomia, pois são faces diferenciadas do mesmo fenômeno. Métodos quantitativos e qualitativos precisam ser tomados como complementares e como regra.

Os dados foram levantados mediante aplicação do instrumento de pesquisa, ou seja, da pesquisa enviada por *e-mail* aos empregados. E foram tratados no *software Statistical Package for the Social Scienses – SPSS* (KILIMNIK; LUZ; SANT’ANNA, 2003), versão 18.0, utilizado para análises estatísticas nas áreas de ciências humanas.

O instrumento de pesquisa deste estudo foi dividido em seis seções, de forma a investigar os objetivos da pesquisa, consoante sintetizado no Quadro 4.

A primeira seção foi focada no levantamento das características dos respondentes.

Na segunda, foi investigada a percepção dos empregados e dos gestores acerca do processo de implantação do modelo de gestão estratégica de desempenho humano.

As três seções seguintes avaliam as questões referentes às fases da Gestão de Rendimento (GR), compreendendo mapa estratégico, avaliação e aplicação.

A sexta seção traz uma avaliação geral do modelo de gestão estratégica de desempenho implementado.

Quadro 4 – Quadro sinótico da relação entre os objetivos e o instrumento de pesquisa.

Objetivo	Seção do Instrumento de Pesquisa
Investigar a percepção dos colaboradores e dos gestores da distribuidora de energia elétrica do Ceará acerca do novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela companhia em 2010	B, C, D, E, F
Identificar como os empregados e os gestores percebem o processo de implantação da Gestão de Rendimento (GR)	B
Identificar como os empregados e gestores percebem cada fase da Gestão de Rendimento (GR)	C, D, E

Fonte: Dados da pesquisa.

Esta pesquisa inclui ainda uma análise de variância (Anova), método estatístico utilizado para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise das variâncias amostrais. A Anova testa simultaneamente duas ou mais variáveis independentes, reduzindo a probabilidade de erros na hipótese de serem utilizados vários testes t , comparando as médias duas a duas (VIEIRA, 1969).

No entanto, a Anova possui suposições que devem ser atendidas para poder ser realizada. Tem como suposições que as populações seguem uma distribuição normal, que elas possuem mesma variância e que as amostras são aleatórias e mutuamente independentes (VIEIRA, 1969). Como os dados em questão não seguiram uma distribuição normal, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, que é o teste não-paramétrico (ou seja, para populações que não seguem

distribuição normal) correspondente – Anova. É uma análise da variância que emprega posições (soma de filas) em lugar de mensurações como critério de avaliação. O tamanho mínimo de cada amostra deve ser 6 (FIELD, 2009). E, em substituição ao teste *t*, utilizou-se o teste de Mann-Whitney, que é o correspondente para dados de população não-normal.

O teste têm as seguintes hipóteses:

- H0: Não há diferença entre as médias das fases da GR avaliadas pelos colaboradores (ou seja, todas as médias são iguais); e
- H1: Pelo menos uma das médias difere das demais.

Para uma comparação entre as médias das fases da GR avaliadas pelos entrevistados, também foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. Como *p*-valor < 0,05, significa dizer que pelo menos uma das médias difere significativamente das demais. Para sua identificação, foi aplicado o teste de Mann-Whitney, comparando duas a duas.

Para uma melhor compreensão dos resultados desta pesquisa, a seguir são apresentados alguns dados de caracterização da organização pesquisada, bem como o modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado.

4.4 Caracterização da organização

Para que se possa compreender melhor a relevância desta pesquisa, a seguir apresenta-se de forma mais completa a organização pesquisada, bem como suas principais características e seu modelo de gestão de desempenho humano, conforme informações registradas em fontes internas, em seu Balanço Social e/ou em seu relatório de gestão do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

A Companhia Energética do Ceará (Coelce) tem sua forma de atuação regulamentada pela Lei das Sociedades Anônimas, e suas atividades são fiscalizadas e regulamentadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), no âmbito nacional, e pela Agência Reguladora do Estado do Ceará (Arce), no âmbito estadual.

Trata-se de sociedade anônima, que detém a concessão para atuar no serviço público de distribuição de energia elétrica do Ceará, com 184 municípios, abrangendo uma área territorial de 148.825,6 km².

Com sede em Fortaleza, a Coelce é a terceira maior distribuidora do Nordeste em volume comercializado de energia, com fornecimento para 2.856 mil clientes (faturados). A companhia registrou em 2010 a receita líquida de R\$ 2.141 milhões, assinalando aumento de 12% em comparação com a de 2008; a geração de caixa, expressa pelo EBITDA, alcançou R\$ 578,8 milhões (R\$ 569,6 milhões em 2008), e o lucro líquido atingiu R\$ 334,4 milhões no mesmo exercício financeiro.

A Coelce é controlada pelo Grupo Endesa, por meio da empresa Investluz S.A. O Grupo Endesa é o maior conglomerado de energia elétrica da Espanha, onde ocupa o primeiro lugar tanto em geração quanto em distribuição de energia elétrica, sendo também a segunda maior empresa de gás natural daquele país. Em 2008, obteve lucro líquido de 7,169 bilhões de euros.

A Endesa também atua em outros países da América do Sul, estando presente na Argentina, no Chile, na Colômbia e no Peru. Por meio de suas controladas, é o primeiro grupo privado de energia elétrica da região, na qual está localizado aproximadamente 1/3 de seus ativos.

A Coelce tem atualmente 2.465 empregados, 444 estagiários (níveis médio, técnico e superior) e 113 jovens-aprendizes.

Desde 2004, as necessidades de informações comparativas para analisar o desempenho operacional e estratégico da empresa são identificadas por meio do planejamento estratégico, da formulação dos objetivos estratégicos, da elaboração do mapa estratégico e da escolha dos indicadores, baseada na ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC). O BSC da Coelce tem como perspectivas e/ou partes interessadas Gente, Cliente e Resultado (Acionista) e Sociedade, que são tratadas igualmente e vistas como fundamentais para a sustentabilidade da organização.

A fim de atribuir maior força ao plano estratégico e enfatizar as principais estratégias, desde 2004 as empresas em questão adotam nomes para simbolizar suas estratégias. Elaborado para o período de quatro anos, o plano estratégico vigente em 2011, denominado Ser Coelce, também tem suas principais estratégias refletidas por sua missão, seus valores e sua visão.

A Coelce adota como missão “gente e energia para um mundo melhor”, traduzida como “energia orientada para um relacionamento próximo e transparente com nossos clientes, crescendo junto com o Ceará e gerando valor para os acionistas através da satisfação e do compromisso de todo o nosso time”.

A empresa norteia sua conduta por três valores principais: (1) Respeitamos a vida – Por meio de atitudes de segurança em tudo o que fazemos, compromisso com a sociedade e com o meio ambiente e respeito às pessoas; (2) Somos simples – Por meio de atitudes de simplicidade nas ações e transparência e confiança nas relações; e (3) Criamos valor – Por meio de atitudes de inovação em processos e negócios, compromisso e profissionalismo, parcerias sustentáveis e tratamento de custos como donos do negócio.

Figura 2 – Visão da Coelce.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

Traduzindo a visão da Coelce, era pretensão da companhia ser até 2011: Gente: A melhor empresa para se trabalhar no Nordeste; Cliente: A número 1 no Ceará em atendimento e proximidade com clientes; e Resultado: Uma das três melhores empresas de distribuição de energia elétrica do Brasil.

O Ser Coelce reúne objetivos e indicadores direcionados para a busca da excelência, a partir das perspectivas de acionistas, clientes, colaboradores e sociedade. Para os colaboradores,

foram definidos três objetivos: (1) Ser um time de alto desempenho; (2) Consolidar a cultura da segurança no trabalho; e (3) Felicidade no trabalho (Satisfação + Orgulho + Compromisso).

O êxito das estratégias é avaliado mensalmente, por meio de comparação dos resultados dos objetivos estratégicos com as metas (planejado e realizado), e também com base no desempenho dos indicadores, levando-se em conta o referencial comparativo.

O encontro mensal de divulgação de resultados tem sido o principal canal de comunicação sobre a estratégia e os negócios da empresa, oportunidade em que o presidente e os diretores apresentam o desempenho do plano estratégico Ser Coelce nas perspectivas de colaboradores, clientes, acionistas e sociedade. Realizado no auditório do edifício-sede, em Fortaleza, ou nas sedes regionais, o encontro mensal é transmitido para as demais unidades por videoconferência. O encontro aborda destaques positivos e negativos dos negócios, e apresenta medidas de correção a serem adotadas para alcançar as metas de desempenho. É também um espaço livre para perguntas, sem qualquer tipo de censura.

A organização da administração das empresas é dividida em áreas de apoio e áreas de negócio. As áreas de apoio (Jurídico, Auditoria, Comunicação e Responsabilidade Social, Regulação, Planejamento e Controle, Recursos Humanos, Aprovisionamentos, Finanças e Contabilidade) atuam de forma corporativa, como prestadoras de serviço para todas as empresas do Grupo Endesa Brasil, fortalecendo o alinhamento com a estratégia da organização e com vistas ao seu alto desempenho. As áreas de negócio (Comercial e Técnica) são de responsabilidade de cada empresa.





4.4.1 O modelo de Gestão de Rendimento (GR)

Nesse contexto organizacional, a gestão estratégica de pessoas se faz necessária, sendo permanente a busca por um diferencial nas práticas de RH das empresas. Dessa forma, em 2010, as distribuidoras de energia elétrica do Grupo Endesa no Brasil redefiniram o processo de gestão de desempenho, implementando um modelo de gestão estratégica do desempenho humano, denominado Gestão de Rendimento (GR). A migração para esse modelo deveu-se à necessidade

de se utilizar um modelo de gestão estratégica de desempenho humano alinhado à estratégia do negócio, baseado nos pilares Acionistas, Colaboradores, Clientes e Sociedade do *Balanced Scorecard* (BSC) da Endesa Brasil.

O modelo tem como público-alvo todos os colaboradores da Endesa Brasil, segmentados conforme ilustrado pela Figura 3.

Figura 3 – Nomenclatura dos grupos de empregados.

	Nomenclatura Grupo	Nomenclatura Brasil
	1. Diretivos	Executivos Endesa
	2. Gestores de Pessoas	Demais Responsáveis
	3. Contribuidor individual I	Analistas e Especialistas
	4. Contribuidor individual II	Técnicos e Administrativos

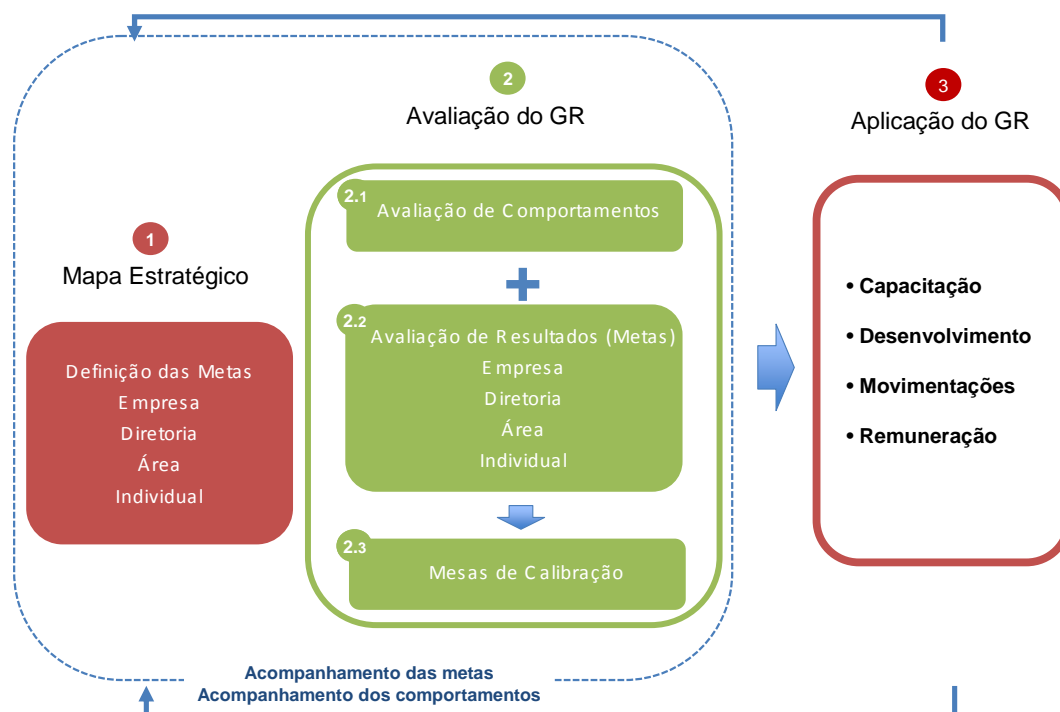
Fonte: Endesa Brasil (2010).

A GR considera o desempenho das pessoas pela avaliação de seus comportamentos e do alcance de seus resultados (metas), alinhados às estratégias do negócio.

A migração do modelo de gestão por competência, utilizado pela empresa no período de 2005 a 2010, para o GR, deveu-se à necessidade de padronizar as avaliações das empresas da *holding*, proporcionar maior visibilidade das oportunidades de desenvolvimento local e internacional e, principalmente, propiciar um alinhamento estratégico entre o desempenho das pessoas e o da organização e reforçar a cultura da meritocracia.

O ciclo de gestão estratégica do desempenho (GR) é anual, e a aplicação do modelo se dá em três fases, conforme ilustrado na Figura 4.

Figura 4 – Etapas da Gestão de Rendimento.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

4.4.2 Mapa estratégico

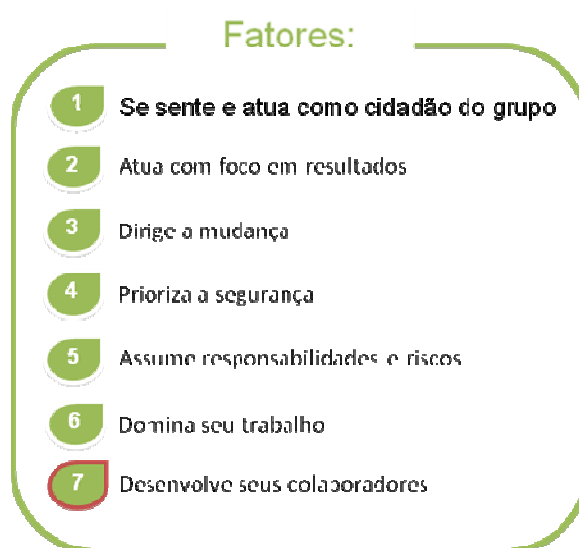
A etapa denominada mapa estratégico consiste no momento da definição das metas a serem alcançadas no exercício, nos âmbitos da empresa, das diretorias e das áreas. Ela acontece sempre no início de cada ano.

As metas individuais ainda não foram aplicadas no 1º ciclo de avaliação, pois se encontra em fase de formulação uma metodologia de desdobramento de metas que garanta a seriedade do processo.

4.4.3 Avaliação da GR

Avaliação dos comportamentos: fase em que se dá o registro dos fatos e dados acerca do comportamento dos empregados durante o ano, a partir das perspectivas de avaliador e avaliado. Baseia-se em sete fatores considerados fundamentais no comportamento profissional, conforme ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Fatores de comportamento.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

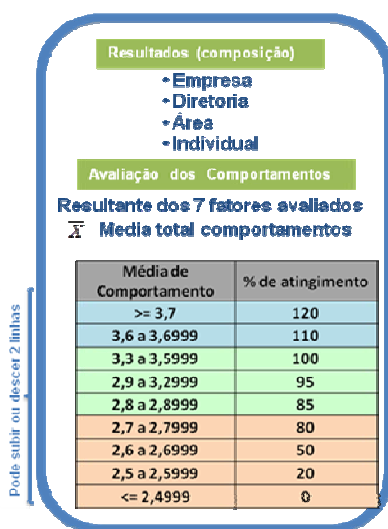
Num primeiro momento, é indicada uma conversa entre responsável e colaborador, para se dar início ao processo de avaliação de comportamentos, durante o qual são levantados e discutidos os fatos e dados acerca do comportamento do avaliado durante o ano, levando em conta as perspectivas de ambas as partes. Finalizada a conversa, o gestor faz individualmente a avaliação dos comportamentos, por meio de um formulário de avaliação disponível no sistema Nostrum/SAP.

A avaliação de comportamentos se baseia na metodologia BARS, e responde a sete fatores do modelo adotado pela Coelce. Cada fator é avaliado por comportamentos correspondentes em uma escala de um (1) a cinco (5).

Cada fator possui descrições de comportamentos, que variam de número em função do público-alvo. Para os diretivos, avalia-se um total de 30 comportamentos. Para os gestores de pessoas e o Contribuidor Individual I, são avaliados 18 comportamentos, enquanto para o Contribuidor Individual II são avaliados 12 comportamentos. O fator “desenvolve seus colaboradores” não se aplica aos contribuidores individuais, mas apenas aos gestores, por se referir a uma competência de liderança.

O resultado da avaliação de comportamentos gera uma média individual, que também varia de 1 a 5, e está relacionada a um percentual de atingimento, que traduz o quanto o empregado vem cumprindo a expectativa da organização com relação à sua atuação, conforme exemplificado na Figura 6.

Figura 6 – Percentuais de atingimento dos comportamentos.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

As posições enquadradas entre 110% e 120% significam que o empregado vem superando as expectativas com relação aos comportamentos; entre 85% e 100%, significam que vem atendendo às expectativas com relação aos comportamentos; e entre 0% e 80%, significam que se encontra em desenvolvimento.

Avaliação dos resultados é a etapa em que se formaliza o resultado das metas, no âmbito da empresa, no âmbito de cada diretoria e no âmbito de cada área.

Mesa de calibração é a etapa do processo em que uma comissão de avaliação, composta por um grupo de gestores que se relacionam com o avaliado, analisam, validam e equilibram percepções da avaliação de seus comportamentos.

A atuação é calibrada mediante aplicação da Valoração Global da Atuação (VGA). Trata-se de ferramenta que possibilita ajustar a avaliação do responsável no que tange à avaliação de comportamentos (atuação) em até dois níveis (acima ou abaixo). Significa dizer que, durante o processo, o gestor pode manter sua avaliação, elevar ou rebaixar sua avaliação em um ou dois níveis, dependendo do consenso dos calibradores e respeitando a distribuição dos percentuais previstos no modelo.

Em uma mesma mesa de calibração, as pessoas avaliadas devem pertencer ao mesmo nível hierárquico da estrutura, como também a áreas funcionais próximas. Em cada mesa são avaliadas entre 15 e 30 pessoas.

A mesa é composta por um presidente (pessoa de hierarquia superior e isenta no processo), dois facilitadores de RH e os calibradores, que são os responsáveis pelas pessoas que estão sendo avaliadas, cada um desses membros com um papel específico, na forma a saber.

- Presidente – Habitualmente corresponde a uma pessoa com nível hierárquico superior ao dos calibradores da mesa (de sua ou de outra diretoria). É responsável pelo conteúdo e pelas decisões finais da mesa. Exerce a função de moderador da discussão.
- Facilitadores – São pessoas da área de RH, geralmente duas, com a função de garantir o cumprimento do processo de avaliação e o respeito às regras de funcionamento da mesa.

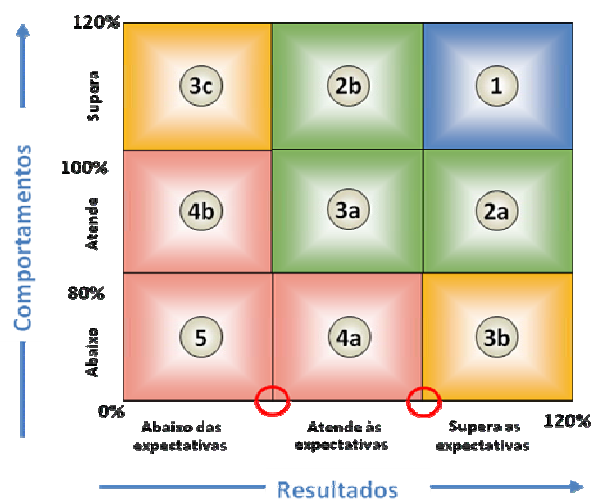
- Calibradores – São responsáveis que trabalham diretamente com os avaliados e que devem preparar a informação necessária sobre cada integrante de sua equipe, para ser levada à mesa, e participar ativamente, aportando informações sobre os demais calibrados/avaliados.

A mesa de calibração é conduzida de uma forma tal que cada calibrador (avaliador) apresenta o resultado da avaliação por ele realizada, trazendo evidências de comportamentos (fatos, dados e situações) que ajudem a embasar essa avaliação. Os outros calibradores podem trazer comentários e formular perguntas que facilitem e enriqueçam o entendimento geral da avaliação realizada, para que seja tomada a decisão com relação ao seu resultado final. É importante também que, durante a mesa, sejam registradas as recomendações da conversa de retorno entre responsável e colaborador, especialmente nos casos de alto ou baixo rendimento (extremos).

Cada mesa de calibração atua segundo as seguintes regras: os calibradores devem participar de forma construtiva, ativa e com respeito, cabendo a decisão final ao responsável direto; levam-se em conta dados e fatos ligados à atuação no ano de referência; tudo o que for tratado na mesa tem caráter confidencial; e as orientações dadas aos avaliados quanto ao desenvolvimento devem ser antes acordadas entre os calibradores durante a mesa.

O resultado da mesa de calibração, juntamente com a avaliação dos resultados, gera para cada calibrado/avaliado uma posição em uma Matriz de Rendimentos, numa proporção 50/50, conforme ilustrado no esquema da Figura 7. A posição em um dos nove quadros da matriz indica ações de capacitação, desenvolvimento, movimentações e remuneração fixa.

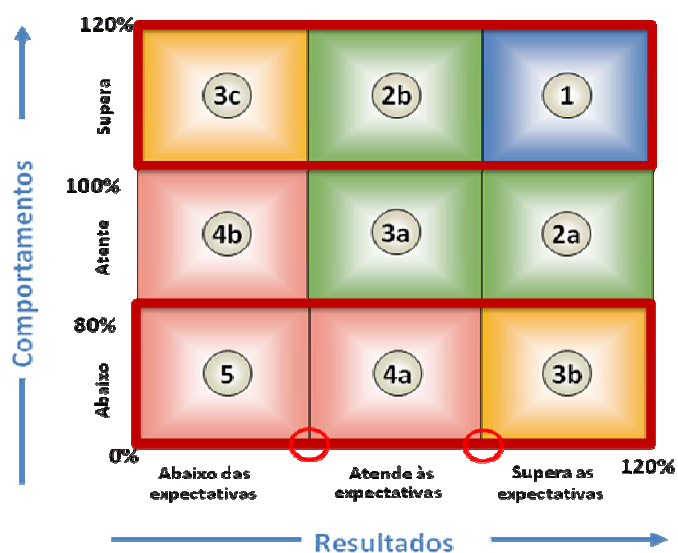
Figura 7 – Matriz de Rendimentos.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

O modelo adotado pela Coelce prevê que ao final de cada mesa de calibração se obtenha como resultado desse grupo de pessoas uma proporção em que no máximo 30% dos avaliados se enquadrem na condição “Superando Expectativas”, e que no mínimo 5% se enquadrem em “Necessitando de Orientação e Desenvolvimento”, no eixo dos comportamentos.

Figura 8 – Matriz de Rendimentos com resultados esperados.



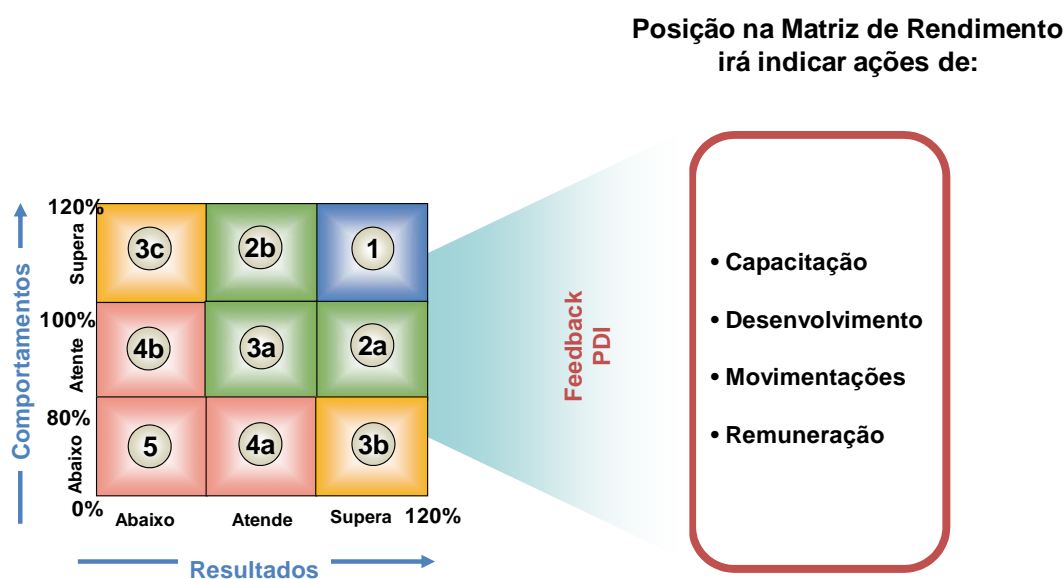
Fonte: Endesa Brasil (2010).

Dentre os objetivos da mesa de calibração, destacam-se os seguintes: assegurar a qualidade dos resultados das avaliações comportamentais; equilibrar percepções sobre os avaliados (calibradores argumentam com fatos e dados a fim de embasar as avaliações comportamentais); e identificar fortalezas e áreas de melhoria a serem incorporadas ao plano de desenvolvimento individual.

4.4.4 Aplicação da GR

A partir do resultado da avaliação de comportamentos, após a calibração, os gestores fazem um momento de *feedback* formal com cada colaborador, orientando-os sobre seus pontos de excelência e suas oportunidades de melhoria, e em conjunto elaboram um plano de desenvolvimento individual, que deve orientar o desenvolvimento do colaborador ao longo do ano.

Figura 9 – Aplicação da GR.



Fonte: Endesa Brasil (2010).

A Matriz de Rendimentos é aquela utilizada para os reajustes na remuneração fixa por mérito. As pessoas posicionadas nos quadrantes 1, 2a, 2b e 3a da Matriz de Rendimentos são elegíveis a receber aumento de salário proporcional ao seu rendimento.

O resultado da GR (avaliação de metas + avaliação de comportamentos) indicará um posicionamento do colaborador em uma Matriz de Rendimentos, e também influenciará a composição de uma Matriz de Ponderação de Objetivos. A primeira influencia os processos de reajuste por mérito, desenvolvimento, capacitação e movimentações, enquanto a segunda influencia o pagamento do Programa de Participação nos Resultados (PPR), em uma proporção de 20% de comportamentos e 80% de metas.

Como as metas individuais ainda não foram aplicadas no 1º ciclo de avaliação, elas foram temporariamente incorporadas às metas da área, compondo um total de 70%, conforme representado na Figura 10.

Figura 10 – Matriz de Ponderação de Objetivos.

		Matriz de Ponderação dos Objetivos		Percentual
OBJETIVOS DE EQUIPE	Resultados	Plano Estratégico Empresa		5%
		Metas da Diretoria		5%
		Metas da Área		10%
OBJETIVOS INDIVIDUAIS	Resultados	Metas Individuais		60%
	Comportamentos	Avaliação de Comportamentos		20%

} **70% Metas da Área**

Fonte: Endesa Brasil (2010).

Na Coelce, os papéis e responsabilidades da GR são assim distribuídos:

- Gestor: garantir a qualidade do processo (avaliação e calibração), que reflete diretamente nas ações de capacitação, desenvolvimento, movimentações e remuneração; realizar *feedback* formal e elaborar o plano de desenvolvimento individual, juntamente com o colaborador; e acompanhar e orientar o desenvolvimento profissional do colaborador ao longo do ano.

- Empregado: autodesenvolvimento por meio da implementação do seu plano de desenvolvimento individual.
- Recursos Humanos: implementar as ações de capacitação e desenvolvimento; facilitar movimentações de pessoal; implementar reajustes salariais para os elegíveis; e implementar o pagamento da participação nos resultados (PPR).

Conclui-se, portanto, que o modelo de gestão de desempenho humano pesquisado utiliza em sua metodologia, além da verificação de comportamentos individuais, a avaliação de desempenho de forma global, considerando também os resultados da companhia e as metas específicas de responsabilidade de cada gestor, definidas a partir do planejamento estratégico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção apresenta os resultados advindos das respostas dos pesquisados, com base nos objetivos e indicadores do questionário, e avalia a percepção dos colaboradores e gestores da Coelce sobre o modelo de gestão estratégica de desempenho implementado.

Os resultados da pesquisa são inicialmente apresentados promovendo uma caracterização dos respondentes, para em seguida avaliar o que se propuseram os objetivos geral e específicos.

5.1 Características dos respondentes

A Tabela 1 apresenta a distribuição quantitativa e proporcional dos respondentes por faixa etária. Como se pode observar, a maior parte dos respondentes, 85 pessoas, que representam 39,1% da amostra, têm idades acima de 45 anos. Tem-se em seguida uma representação de 31,4% dos respondentes (n = 68) entre 26 e 35 anos.

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados por faixa etária.

Faixa etária (anos)	Qtde.	Proporção (%)
Até 25	12	5,5
26 a 30	34	15,7
31 a 35	34	15,7
36 a 40	21	9,7
41 a 45	31	14,3
Acima de 45	85	39,1
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a distribuição quantitativa e proporcional dos respondentes por grau de escolaridade, podendo-se ali observar que 191 respondentes (88%) possuem formação universitária.

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados por escolaridade.

Escolaridade	Qtde.	Proporção (%)
Não graduado	26	12,0
Graduado	106	48,8
Especialização/MBA	77	35,5
Mestre/Mestrando	8	3,7
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta a distribuição quantitativa e proporcional dos entrevistados por faixa de tempo na Coelce, podendo-se constatar que 97 pesquisados (44,7%) trabalham na empresa há mais de 20 anos.

Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados por faixa de tempo na empresa.

Tempo de empresa (anos)	Qtde.	Proporção (%)
Até 2	20	9,2
3 a 5	39	18,0
6 a 10	25	11,5
11 a 20	36	16,6
21 a 25	25	11,5
Acima de 25	72	33,2
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4 apresenta a distribuição quantitativa e proporcional dos entrevistados por cargo ou função exercida na empresa, podendo-se observar que 36 pesquisados (16,6%) ocupam cargo de gestor, enquanto outros 180 (82,9%) são técnicos, administrativos, analistas ou especialistas. Um deles deixou de informar o cargo respectivo.

Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados por cargo ou função.

Cargo ou função	Qtde.	Proporção (%)
Não respondeu	1	0,5
Técnico	59	27,2
Administrativo	31	14,3
Analista	48	22,1
Especialista	42	19,3
Gestor de pessoas	36	16,6
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5, por sua vez, apresenta a distribuição quantitativa e proporcional dos entrevistados por grupo de contribuidores, conforme nomenclatura adotada pela empresa para fins de aplicação da metodologia de gestão do desempenho, podendo-se observar que 36 pesquisados (16,6%) são gestores de pessoas, enquanto outros 180 (82,9%) são contribuidores individuais I ou II. Um deles deixou de informar o grupo respectivo.

Tabela 5 – Distribuição dos entrevistados por grupo de contribuidores.

Contribuidor	Qtde.	Proporção (%)
Contribuidor Individual I	90	41,5
Contribuidor Individual II	90	41,5
Gestor de pessoas	36	16,5
Não respondeu	1	0,5
Total	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 6 traz a distribuição quantitativa e proporcional dos pesquisados por área de trabalho, revelando que 167 respondentes (76,9%) trabalham em áreas de negócio (técnica ou comercial), enquanto os demais 50 (23,1%) em áreas de apoio (jurídico, comunicação e responsabilidade social, regulação, planejamento e controle, RH, aprovisionamentos, finanças, contabilidade ou tecnologia da informação).

Tabela 6 – Distribuição dos entrevistados por área de trabalho.

Área de trabalho	Qtde.	Proporção (%)
Técnica	81	37,3
Comercial	86	39,6
Jurídico	6	2,8
Comunicação e Responsabilidade Social	8	3,7
Regulação	4	1,8
Planejamento e Controle	2	0,9
Recursos Humanos	10	4,6
Aprovisionamentos	3	1,4
Finanças	6	2,8
Contabilidade	5	2,3
Tecnologia da Informação	6	2,8
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 7 traz a distribuição quantitativa e proporcional dos entrevistados por sexo, revelando uma ampla maioria de pelo menos 140 homens (64,5%) e pelo menos 68 mulheres (31,3%), já que nove deles deixaram de assinalar o quesito.

Tabela 7 – Distribuição dos entrevistados por sexo.

Sexo	Qtde.	Proporção (%)
Não respondeu	9	4,1
Masculino	140	64,6
Feminino	68	31,3
Total	217	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se, portanto sobre o perfil dos respondentes, que, em sua maioria, possuem idade acima de 46 anos, têm formação universitária, trabalham na empresa há mais de 20 anos, estão segmentados nos grupos de cargos de contribuidor individual I e II, trabalham nas áreas técnica e comercial e são do sexo masculino.

5.2 Avaliação do processo de implantação da GR

A seguir são apresentados os resultados da percepção dos colaboradores e gestores quanto ao processo de implantação, de acordo com as recomendações de Milkovich e Boudreau (2000), que sinalizam a importância da comunicação, a partir do conhecimento e entendimento do modelo, bem como dos critérios de avaliação, para as partes interessadas, como fator importante para o alcance dos resultados esperados pela organização.

Na seção B do questionário da pesquisa, indaga-se sobre as percepções dos empregados da empresa acerca do processo de implantação do modelo de gestão estratégica de desempenho, conforme explicitado na Tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de implantação da GR.

Implantação do GR	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
7. Você tomou conhecimento sobre o GR de forma...	1	0,5	0	0	17	7,8	173	79,7	26	12	217	100
8. De uma forma geral como você avalia o processo de comunicação do GR (e-mails, cartazes, cartilha e treinamentos) para os empregados?	0	0	1	0,5	23	10,6	164	75,6	29	13,4	217	100
9. No treinamento sobre o GR, você avalia que as informações foram passadas de forma...	0	0	2	0,9	38	17,5	152	70	25	11,5	217	100
10. Depois do treinamento sobre o GR, você avaliaria que a sua compreensão sobre as etapas é...	0	0	1	0,5	40	18,4	158	72,8	18	8,3	217	100
11. Você avalia que as informações passadas pelo chat e/ou pelo e-mail com perguntas e respostas sobre o GR foram...	0	0	0	0	28	12,9	161	74,2	28	12,9	217	100
12. A Área de RH esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações sobre o GR de forma...	0	0	0	0	16	7,4	142	65,4	59	27,2	217	100
13. O seu gestor esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações sobre o GR de forma...	0	0	5	2,3	32	14,7	127	58,5	53	24,4	217	100
14. De uma forma geral você pode dizer que conhece os critérios utilizados para a avaliação do seu desempenho de forma...	1	0,5	3	1,4	38	17,5	147	67,7	28	12,9	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 85,81% dos pesquisados avaliaram a fase de implantação da GR como satisfatória ou muito satisfatória, enquanto 14,05% a avaliaram como insatisfatória ou muito insatisfatória, ou não responderam esse quesito.

A seção B apresentou como destaque positivo a avaliação dos quesitos 7 e 12. Com efeito, enquanto o quesito “7 – Você tomou conhecimento sobre o GR de forma [...]” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 199 pessoas, correspondente a 91,7%, o quesito “12 – A área de RH esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações sobre o GR de forma [...]”, por sua vez, obteve avaliação semelhante de 201 respondentes, correspondente a 92,6%.

Ainda na seção B, apresentaram destaque negativo os quesitos “10 – Depois do treinamento sobre o GR, você avaliaria que a sua compreensão sobre as etapas é [...]” e “14 – De uma forma geral você pode dizer que conhece os critérios utilizados para a avaliação do seu desempenho de forma [...]”, ambos recebendo avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 41 pessoas, correspondente a 18,9%.

5.3 Avaliação do Mapa Estratégico

Já na avaliação da fase mapa estratégico, são apresentados os resultados da pesquisa, conforme o vínculo entre a gestão de pessoas às estratégias da organização, proposto por Fischer (2002), destacando ainda a importância da mudança de papel do RH, a partir de seu crescente envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias (DESSLER, 2003) e de suas práticas, para se ajustarem às estratégias empresariais (ULRICH, 1998).

Na seção C do questionário, indaga-se sobre as percepções dos empregados da empresa acerca da fase de mapa estratégico, conforme demonstrado na Tabela 9.

Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca da fase de mapa estratégico da GR.

Mapa Estratégico da GR	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
15. Você toma conhecimento sobre as metas da empresa e da sua área de forma...	0	0	1	0,5	17	7,8	116	53,5	83	38,2	217	100
16. De uma forma geral como você avalia o processo de comunicação das metas da empresa e da sua área (e-mails, reuniões, Ser Coelce) para os empregados?	0	0	1	0,5	19	8,8	113	52,1	84	38,7	217	100
17. Você compreende as metas e indicadores da empresa e da sua área de forma...	1	0,5	1	0,5	15	6,9	124	57,1	76	35	217	100
18. Você acha que as metas e indicadores da empresa e da sua área são definidos de forma...	1	0,5	4	1,8	33	15,2	155	71,4	24	11,1	217	100
19. De forma geral, você avalia as reuniões do Ser Coelce, como sendo...	1	0,5	2	0,9	9	4,1	136	62,7	69	31,8	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A fase de mapa estratégico como um todo recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 196 participantes (90,3%), enquanto os 21 restantes (9,7%) avaliaram essa fase como insatisfatória ou muito insatisfatória, ou não responderam.

A seção C apresentou como destaque positivo a avaliação dos quesitos 17 e 19. De fato, enquanto o quesito “17 – Você compreende as metas e indicadores da empresa e da sua área de forma [...]” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 200 pessoas, correspondente a 92,1%, o quesito “19 – De forma geral, você avalia as reuniões do Ser Coelce como sendo [...]”, por sua vez, obteve avaliação semelhante de 205 participantes, correspondente a 94,5%.

Ainda na seção C, apresentaram destaque negativo os quesitos 16 e 18. Com efeito, enquanto o quesito “16 – De uma forma geral como você avalia o processo de comunicação das metas da empresa e da sua área (e-mails, reuniões, Ser Coelce) para os empregados?” recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 20 participantes, correspondente a 9,3%, o quesito “18 – Você acha que as metas e indicadores da empresa e da sua área são definidos de forma [...]”, por sua vez, recebeu semelhante avaliação de 37 pessoas, correspondente a 17%.

Observa-se ainda que os colaboradores e gestores percebem como importante a compreensão da estratégia da empresa conforme proposto por Kaplan e Norton (1997), contribuindo assim para o alcance dos resultados organizacionais a partir de sua dedicação ao trabalho.

5.4 Avaliação da GR

Na seção D do questionário, indaga-se sobre as percepções dos empregados da empresa acerca da fase de avaliação da GR, consoante ilustrado na Tabela 10.

Tabela 10 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de avaliação da GR

Avaliação da GR	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
20. Você conhece os 7 fatores de comportamentos da sua avaliação de forma...	0	0	0	0	28	12,9	152	70	37	17,1	217	100
21. De uma forma geral como você avalia os fatores de comportamentos	2	0,9	0	0	25	11,5	155	71,4	35	16,1	217	100
22. A avaliação de comportamentos tem como premissa uma conversa prévia entre o gestor e o avaliado, como você avalia a sua?	0	0	10	4,6	37	17,1	114	52,5	56	25,8	217	100
23. Como você avalia o feedback recebido do seu gestor, quanto a avaliação de seus comportamentos?	0	0	14	6,5	34	15,7	108	49,8	61	28,1	217	100
24. Você percebe o resultado de sua avaliação de comportamentos de forma...	1	0,5	9	4,1	28	12,9	138	63,6	41	18,9	217	100
25. De forma geral, como você avalia a atuação do seu gestor durante a avaliação dos seus comportamentos?	0	0	11	5,1	28	12,9	126	58,1	52	24	217	100
26. Você teve facilidade em associar o conteúdo descrito pelos comportamentos ao seu desempenho no dia a dia de trabalho de forma...	0	0	2	0,9	29	13,4	149	68,7	37	17,1	217	100
27. A avaliação de comportamentos do GR usa critérios objetivos para avaliar o seu desempenho de forma...	0	0	5	2,3	34	15,7	152	70	26	12	217	100
28. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da empresa de forma...	2	0,9	1	0,5	6	2,8	140	64,5	68	31,3	217	100
29. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da sua diretoria de forma...	1	0,5	1	0,5	21	9,7	126	58,1	68	31,3	217	100
30. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da sua área de forma...	1	0,5	1	0,5	17	7,8	116	53,5	82	37,8	217	100
31. De uma forma geral como você avalia a verificação dos resultados de metas na Coelce?	1	0,5	3	1,4	13	6	144	66,4	56	25,8	217	100
32. De uma forma geral, a sua compreensão sobre como funciona uma mesa de calibração é...	1	0,5	6	2,8	49	22,6	127	58,5	34	15,7	217	100
33. Como você percebe a participação de outros gestores em sua avaliação, a partir da mesa de calibração?	1	0,5	12	5,5	46	21,2	132	60,8	26	12	217	100
34. De forma geral, como você avalia a atuação do seu gestor relacionada à sua mesa de calibração?	1	0,5	6	2,8	34	15,7	134	61,8	42	19,4	217	100
35. Como você avalia o feedback recebido do seu gestor, quanto ao resultado da sua mesa de calibração?	1	0,5	17	7,8	32	14,7	118	54,4	49	22,6	217	100
36. A mesa de calibração proporciona um resultado sobre o seu desempenho de forma...	1	0,5	9	4,1	48	22,1	132	60,8	27	12,4	217	100
37. De que forma você avalia o resultado do GR, uma vez que a avaliação é feita por múltiplos avaliadores (participação de outros gestores na mesa na calibração).	1	0,5	10	4,6	53	24,4	119	54,8	34	15,7	217	100

Fonte: Dados da pesquisa

A fase de avaliação da GR como um todo recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 178 participantes (82,5%), enquanto os 39 restantes (17,5%) avaliaram essa fase como insatisfatória ou muito insatisfatória, ou não responderam.

A seção D foi subdividida em três etapas – avaliação de comportamentos, avaliação de resultados (metas) e mesa de calibração, cujos pontos positivos e de melhoria são analisados a seguir.

Na etapa avaliação de comportamentos, o quesito “21 – De uma forma geral como você avalia os fatores de comportamentos?”, recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 190 participantes (87,6%). Enquanto isso, o quesito “23 – Como você avalia o *feedback* recebido do seu gestor, quanto a avaliação de seus comportamentos?” recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 48 entrevistados (22,1%).

Conforme proposto por Mascarenhas (2008), destaca-se a necessidade de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais, percebida pela maioria dos respondentes da pesquisa como satisfatória ou muito satisfatória, a partir do momento que avaliam os fatores de comportamentos da GR.

Já em se tratando do *feedback*, que, conforme indicado por Lopes (2009), é um aspecto relevante da comunicação da gestão do desempenho e auxilia o aprendizado organizacional, a maioria dos respondentes sinalizou a percepção como insatisfatória ou muito insatisfatória.

Os métodos de avaliar o desempenho destacados por Milkovich e Boudreau (2000), Vilas Boas e Andrade (2009) e Pontes (2010) apontam como uma das formas o acompanhamento e avaliação de resultados da equipe, determinados por indicadores, objetivos e padrões.

Quanto à etapa avaliação de resultados (metas) desta pesquisa, o quesito “28 – Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da empresa de forma [...]” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 208 participantes (95,8%). Enquanto isso, o quesito “29 – Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da sua diretoria de forma [...]” recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 22 pessoas (10,2%).

A comissão de avaliação proposta por Lacombe (2005), que reúne membros do RH e outros membros que têm contato frequente com o avaliado, como forma de assegurar a

uniformidade dos critérios, bem como o *feedback* 360 graus (EDWARDS; EWEN, 1998), metodologia considerada mais justa por ser realizada por múltiplas fontes, e não mais apenas pelo gestor, também se assemelham à proposta da organização pesquisada para as mesas de calibração.

Para a etapa de mesa de calibração, a avaliação do quesito “34 – De forma geral, como você avalia a atuação do seu gestor relacionada à sua mesa de calibração?” obteve avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 176 participantes (81,2%). Enquanto isso, o quesito “37 – De que forma você avalia o resultado do GR, uma vez que a avaliação é feita por múltiplos avaliadores (participação de outros gestores na mesa na calibração)?” obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 63 pessoas (29%).

5.5 Avaliação da Aplicação da GR

Na seção E do questionário, indaga-se sobre as percepções dos empregados da empresa acerca da fase de aplicação da GR, consoante ilustrado na Tabela 11.

Tabela 11 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de aplicação da GR.

Aplicação da GR	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
38. Qual a sua percepção sobre o uso do resultado do GR para as suas ações de treinamento, desenvolvimento, movimentações e remuneração?	0	0	5	2,3	50	23	129	59,4	33	15,2	217	100
39. De que forma você conheceu o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?	0	0	6	2,8	47	21,7	138	63,6	26	12	217	100
40. De que forma você percebe o alinhamento entre as ações propostas no seu PDI e o feedback recebido do seu gestor?	0	0	9	4,1	49	22,6	128	59	31	14,3	217	100
41. Qual a sua percepção sobre o alinhamento entre o resultado do GR e o pagamento de remuneração variável (PL) na Coelce?	0	0	12	5,5	59	27,2	120	55,3	26	12	217	100
42. Qual a sua percepção sobre o alinhamento entre o resultado do GR e o aumento de remuneração fixa ou ganho de bônus extra na Coelce?	0	0	16	7,4	74	34,1	106	48,8	21	9,7	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à aplicação dos resultados do desempenho, destaca-se a opinião de Lucena (2007), que recomenda a utilização dessas informações para todos os outros processos de RH.

Complementarmente, Milkovich e Boudreau (2000) indicam a utilização desses resultados para a distribuição das recompensas, a partir dos resultados alcançados.

Nesta pesquisa, a fase de aplicação da GR como um todo recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 152 participantes (69,9%), enquanto os 65 restantes (30,1%) avaliaram essa fase como insatisfatória ou muito insatisfatória.

Ainda na seção E, apresentaram destaque positivo os quesitos 38 e 39. De fato, enquanto o quesito “38 – Qual a sua percepção sobre o uso do resultado da GR para as suas ações de treinamento, desenvolvimento, movimentações e remuneração?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 162 participantes (74,6%), o quesito “39 – De que forma você conheceu o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)?” recebeu semelhante avaliação de 164 pessoas (75,6%).

Também na seção E, apresentaram destaque negativo os quesitos 41 e 42. Com efeito, enquanto o quesito “41 – Qual a sua percepção sobre o alinhamento entre o resultado da GR e o pagamento de remuneração variável (PL) na Coelce?” recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 71 participantes (32,7%), o quesito “42 – Qual a sua percepção sobre o alinhamento entre o resultado da GR e o aumento de remuneração fixa ou ganho de bônus extra na Coelce?” obteve semelhante avaliação de 90 pessoas (41,5%).

5.6 Avaliação geral da GR

Na seção F do questionário, indaga-se sobre as percepções dos empregados da empresa acerca da fase de avaliação geral da GR, conforme ilustrado na Tabela 12.

Tabela 12 – Distribuição dos entrevistados segundo suas percepções acerca do processo de avaliação geral da GR.

Avaliação Geral da GR	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
43. Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?	0	0	6	2,8	37	17,1	139	64,1	35	16,1	217	100
44. Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e de comportamentos?	1	0,5	6	2,8	35	16,1	145	66,8	30	13,8	217	100
45. De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?	1	0,5	5	2,3	74	34,1	118	54,4	19	8,8	217	100
46. De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?	1	0,5	12	5,5	59	27,2	124	57,1	21	9,7	217	100
47. De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?	1	0,5	9	4,1	35	16,1	134	61,8	38	17,5	217	100

Fonte: Dados da pesquisa.

A fase de avaliação geral da GR como um todo obteve avaliação satisfatória e muito satisfatória de 161 participantes (74,2%), enquanto os 56 restantes (25,8%) avaliaram essa fase como insatisfatória ou muito insatisfatória.

Na seção F, apresentaram destaque positivo os quesitos 43 e 44. De fato, enquanto o quesito “43 – Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?”, recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 174 participantes (80,2%), o quesito “44 – Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e comportamentos?”, obteve semelhante avaliação de 175 pessoas (80,6%).

Acerca da utilização do incentivo ao desempenho individual como forma de contribuição para o alcance dos resultados organizacionais, Mascarenhas (2008), ressalta a importância de se alinhar os comportamentos individuais às expectativas organizacionais, destaque positivo desta pesquisa, conforme indicado pelo quesito 43.

Também na seção F, apresentaram destaque negativo os quesitos 45 e 46. Com efeito, enquanto o quesito “45 – De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos

empregados, a partir da implantação da GR?”, recebeu avaliação insatisfatória e muito insatisfatória de 79 participantes (36,4%), o quesito “46 – De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação da GR?” obteve semelhante avaliação de 71 pessoas (32,7%).

Sobre o uso do resultado da gestão do desempenho para a distribuição das recompensas e reconhecimento dos melhores desempenhos, Milkovich e Boudreau (2000) destacam que a medida mais valiosa deveria ser o resultado alcançado individualmente, ponto de destaque negativo nesta pesquisa, uma vez que em sua maioria os pesquisados responderam os quesitos 45 e 46 como insatisfatórios e muito insatisfatórios.

Ainda no tocante aos enunciados da seção F do questionário, segue-se uma análise comparativa das percepções dos empregados da empresa acerca da fase de avaliação geral da GR, distribuídos por faixa etária, cargo ou função e tempo de serviço na companhia.

A Tabela 13 traz a distribuição proporcional e quantitativa dos empregados da empresa por faixa etária, segundo suas percepções acerca do processo de avaliação geral da GR.

Tabela 13 – Distribuição dos entrevistados por faixa etária, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.

Item	Faixa etária	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
43. Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?	Até 25 anos	0	0	0	0	1	8,3	7	58,3	4	33,3	12	100
	De 26 a 30 anos	0	0	2	5,9	5	14,7	26	76,5	1	2,9	34	100
	De 31 a 35 anos	0	0	2	5,9	6	17,6	18	52,9	8	23,5	34	100
	De 36 a 40 anos	0	0	0	0	1	4,8	16	76,2	4	19	21	100
	De 41 a 45 anos	0	0	1	3,2	4	12,9	22	71	4	12,9	31	100
	Acima de 46 anos	0	0	1	1,2	20	23,5	50	58,8	14	16,5	85	100
44. Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e de comportamentos?	Até 25 anos	0	0	0	0	0	0	7	58,3	5	41,7	12	100
	De 26 a 30 anos	0	0	2	5,9	4	11,8	25	73,5	3	8,8	34	100
	De 31 a 35 anos	1	2,9	2	5,9	6	17,6	19	55,9	6	17,6	34	100
	De 36 a 40 anos	0	0	0	0	3	14,3	15	71,4	3	14,3	21	100
	De 41 a 45 anos	0	0	2	6,5	4	12,9	21	67,7	4	12,9	31	100
	Acima de 46 anos	0	0	0	0	18	21,2	58	68,2	9	10,6	85	100
45. De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?	Até 25 anos	0	0	0	0	2	16,7	8	66,7	2	16,7	12	100
	De 26 a 30 anos	0	0	1	2,9	12	35,3	19	55,9	2	5,9	34	100
	De 31 a 35 anos	0	0	2	5,9	8	23,5	21	61,8	3	8,8	34	100
	De 36 a 40 anos	0	0	0	0	8	38,1	10	47,6	3	14,3	21	100
	De 41 a 45 anos	0	0	1	3,2	10	32,3	19	61,3	1	3,2	31	100
	Acima de 46 anos	1	1,2	1	1,2	34	40	41	48,2	8	9,4	85	100
46. De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?	Até 25 anos	0	0	0	0	3	25	6	50	3	25	12	100
	De 26 a 30 anos	0	0	2	5,9	10	29,4	19	55,9	3	8,8	34	100
	De 31 a 35 anos	0	0	4	11,8	3	8,8	23	67,6	4	11,8	34	100
	De 36 a 40 anos	0	0	1	4,8	4	19	13	61,9	3	14,3	21	100
	De 41 a 45 anos	0	0	2	6,5	7	22,6	21	67,7	1	3,2	31	100
	Acima de 46 anos	1	1,2	3	3,5	32	37,6	42	49,4	7	8,2	84	98,8
47. De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?	Até 25 anos	0	0	0	0	1	8,3	6	50	5	41,7	12	100
	De 26 a 30 anos	0	0	2	5,9	2	5,9	27	79,4	3	8,8	34	100
	De 31 a 35 anos	0	0	1	2,9	5	14,7	19	55,9	9	26,5	34	100
	De 36 a 40 anos	0	0	1	4,8	2	9,5	15	71,4	3	14,3	21	100
	De 41 a 45 anos	0	0	2	6,5	6	19,4	19	61,3	4	12,9	31	100
	Acima de 46 anos	1	1,2	3	3,5	19	22,4	48	56,5	14	16,5	84	98,8

Fonte: Dados da pesquisa.

O quesito “43 – Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 20 participantes com idades entre 36 e 40 anos, perfazendo 95,2% do total de empregados da referida faixa etária. O mesmo quesito recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 21 participantes com idades acima de 45 anos, perfazendo 24,7% do total de empregados da referida faixa etária.

O quesito “44 – Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e comportamentos?”, recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 18 participantes com idades entre 36 e 40 anos, perfazendo 85,7% do total de empregados da referida faixa etária. O mesmo quesito recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 8 participantes com idades entre 31 e 35 anos, correspondentes a 23,5% do total de empregados da referida faixa etária.

O quesito “45 – De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 10 participantes com idades até 25 anos, correspondentes a 83,4% do total de empregados da referida faixa etária. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 35 participantes com idades acima de 45 anos, correspondentes a 41,2% do total de empregados da referida faixa etária.

O quesito “46 – De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 27 participantes com idades entre 31 e 35 anos, correspondentes a 79,4% do total de empregados da referida faixa etária. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 35 participantes com idades acima de 45 anos, correspondentes a 41,1% do total de empregados dessa faixa etária.

O quesito “47 – De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 11 participantes com idades até 25 anos, correspondentes a 91,7% do total de empregados da referida faixa etária. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 8 participantes com idades entre 41 e 45 anos, assim como de 22 com idades acima de 45 anos, somando 25,9% do total de empregados dessas duas faixas etárias.

A Tabela 14 traz a distribuição quantitativa e proporcional dos empregados da empresa por cargo ou função, segundo suas percepções acerca do processo de avaliação geral da GR.

Tabela 14 – Distribuição dos entrevistados por cargo ou função, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.

Item	Cargo ou função	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
43. Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?	Não respondeu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
	Técnico	0	0	3	5,1	9	15,3	42	71,2	5	8,5	59	100
	Administrativo	0	0	0	0	9	29	18	58,1	4	12,9	31	100
	Analista	0	0	1	2,1	9	18,8	31	64,6	7	14,6	48	100
	Especialista	0	0	2	4,8	9	21,4	28	66,7	3	7,1	42	100
	Gestor de pessoas	0	0	0	0	1	2,8	19	52,8	16	44,4	36	100
44. Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e de comportamentos?	Não respondeu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
	Técnico	0	0	2	3,4	8	13,6	44	74,6	5	8,5	59	100
	Administrativo	0	0	1	3,2	6	19,4	21	67,7	3	9,7	31	100
	Analista	0	0	1	2,1	10	20,8	29	60,4	8	16,7	48	100
	Especialista	1	2,4	2	4,8	9	21,4	27	64,3	3	7,1	42	100
	Gestor de pessoas	0	0	0	0	2	5,6	23	63,9	11	30,6	36	100
45. De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?	Não respondeu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
	Técnico	1	1,7	3	5,1	22	37,3	27	45,8	6	10,2	59	100
	Administrativo	0	0	0	0	13	41,9	16	51,6	2	6,5	31	100
	Analista	0	0	1	2,1	20	41,7	26	54,2	1	2,1	48	100
	Especialista	0	0	1	2,4	14	33,3	24	57,1	3	7,1	42	100
	Gestor de pessoas	0	0	0	0	5	13,9	24	66,7	7	19,4	36	100
46. De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?	Não respondeu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
	Técnico	1	1,7	6	10,2	14	23,7	32	54,2	6	10,2	59	100
	Administrativo	0	0	0	0	12	38,7	17	54,8	2	6,5	31	100
	Analista	0	0	3	6,3	14	29,2	30	62,5	1	2,1	48	100
	Especialista	0	0	3	7,1	14	33,3	22	52,4	3	7,1	42	100
	Gestor de pessoas	0	0	0	0	5	13,9	22	61,1	9	25	36	100
47. De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?	Não respondeu	0	0	0	0	0	0	1	100	0	0	1	100
	Técnico	1	1,7	3	5,1	15	25,4	34	57,6	6	10,2	59	100
	Administrativo	0	0	1	3,2	5	16,1	17	54,8	8	25,8	31	100
	Analista	0	0	1	2,1	4	8,3	34	70,8	9	18,8	48	100
	Especialista	0	0	4	9,5	10	23,8	23	54,8	5	11,9	42	100
	Gestor de pessoas	0	0	0	0	1	2,8	25	69,4	10	27,8	36	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O quesito “43 – Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 35 gestores de pessoas, correspondentes a 97,2% do total de ocupantes desse cargo. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 9 empregados administrativos, perfazendo 29% do total de ocupantes de referido cargo.

O quesito “44 – Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e comportamentos?” obteve avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 34 gestores de pessoas, correspondentes a 94,5% do total de ocupantes desse cargo. O mesmo quesito recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 11 especialistas, correspondentes a 26,2% do total de ocupantes desse cargo.

O quesito “45 – De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 31 gestores de pessoas, correspondentes a 86,1% do total de ocupantes desse cargo. O mesmo quesito recebeu avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 21 analistas, significando 43,8% do total de ocupantes desse cargo.

O quesito “46 – De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 31 gestores de pessoas, correspondentes a 86,1% do total de ocupantes desse cargo. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 17 especialistas, correspondendo a 40,4% do total de ocupantes desse cargo.

O quesito “47 – De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 35 gestores de pessoas, perfazendo 97,2% do total de ocupantes desse cargo. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 14 especialistas, correspondentes a 33,3% do total de ocupantes desse cargo.

A Tabela 15 traz a distribuição quantitativa e proporcional dos empregados por faixa de tempo de serviço na companhia, segundo suas percepções acerca do processo de avaliação geral da GR.

Tabela 15 – Distribuição quantitativa e proporcional dos entrevistados por faixa de tempo na empresa, segundo suas percepções acerca da avaliação geral da GR.

Item	Tempo de empresa	Não respondeu / NA		Muito insatisfatório		Insatisfatório		Satisfatório		Muito satisfatório		Total	
		Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
43. Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?	Até 2 anos	0	0	1	5	2	10	10	50	7	35	20	100
	De 2 a 5 anos	0	0	2	5,1	5	12,8	29	74,4	3	7,7	39	100
	De 5 a 10 anos	0	0	1	4	5	20	17	68	2	8	25	100
	De 10 a 20 anos	0	0	0	0	5	13,9	21	58,3	10	27,8	36	100
	De 20 a 25 anos	0	0	0	0	3	12	20	80	2	8	25	100
	Acima de 25 anos	0	0	2	2,8	17	23,6	42	58,3	11	15,3	72	100
44. Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e de comportamentos?	Até 2 anos	0	0	1	5	2	10	8	40	9	45	20	100
	De 2 a 5 anos	1	2,6	2	5,1	5	12,8	30	76,9	1	2,6	39	100
	De 5 a 10 anos	0	0	1	4	5	20	16	64	3	12	25	100
	De 10 a 20 anos	0	0	0	0	8	22,2	21	58,3	7	19,4	36	100
	De 20 a 25 anos	0	0	1	4	2	8	21	84	1	4	25	100
	Acima de 25 anos	0	0	1	1,4	13	18,1	49	68,1	9	12,5	72	100
45. De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?	Até 2 anos	0	0	0	0	4	20	14	70	2	10	20	100
	De 2 a 5 anos	0	0	2	5,1	12	30,8	22	56,4	3	7,7	39	100
	De 5 a 10 anos	0	0	1	4	9	36	14	56	1	4	25	100
	De 10 a 20 anos	0	0	1	2,8	13	36,1	17	47,2	5	13,9	36	100
	De 20 a 25 anos	0	0	0	0	9	36	15	60	1	4	25	100
	Acima de 25 anos	1	1,4	1	1,4	27	37,5	36	50	7	9,7	72	100
46. De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?	Até 2 anos	0	0	0	0	5	25	12	60	3	15	20	100
	De 2 a 5 anos	0	0	4	10,3	7	17,9	23	59	5	12,8	39	100
	De 5 a 10 anos	0	0	2	8	5	20	17	68	1	4	25	100
	De 10 a 20 anos	0	0	3	8,3	9	25	19	52,8	5	13,9	36	100
	De 20 a 25 anos	0	0	0	0	7	28	17	68	1	4	25	100
	Acima de 25 anos	1	1,4	3	4,2	26	36,1	36	50	6	8,3	72	100
47. De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?	Até 2 anos	0	0	1	5	0	0	10	50	9	45	20	100
	De 2 a 5 anos	0	0	2	5,1	2	5,1	29	74,4	6	15,4	39	100
	De 5 a 10 anos	0	0	0	0	8	32	16	64	1	4	25	100
	De 10 a 20 anos	0	0	3	8,3	6	16,7	18	50	9	25	36	100
	De 20 a 25 anos	0	0	1	4	4	16	16	64	4	16	25	100
	Acima de 25 anos	1	1,4	2	2,8	15	20,8	45	62,5	9	12,5	72	100

Fonte: Dados da pesquisa.

O quesito “43 – Você acha que o GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 22 participantes com tempo de serviço na empresa entre 20 e 25 anos, correspondentes a 88% do total de empregados na referida faixa de tempo na companhia. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 19 participantes com mais de 25 anos na empresa, correspondentes a 26,4% do total de empregados na referida faixa de tempo de serviço na companhia.

O quesito “44 – Como você percebe o GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e comportamentos?”, recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 22 participantes com tempo de empresa entre 20 e 25 anos, correspondentes a 88% do total de empregados dessa faixa de tempo na companhia. O

mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 8 participantes com tempo de empresa entre 11 e 20 anos, correspondentes a 22,2% do total de empregados dessa faixa de tempo na companhia.

O quesito “45 – De que forma você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 16 participantes com até 2 anos na empresa, correspondentes a 80% do total de empregados com esse tempo de companhia. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 10 participantes com tempo na empresa entre 6 e 10 anos, correspondentes a 40% do total de empregados dessa faixa de tempo na companhia.

O quesito “46 – De que forma você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 15 participantes com até 2 anos na empresa, correspondentes a 75% do total de empregados com essa faixa de tempo na companhia. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 29 participantes com mais de 25 anos na empresa, correspondentes a 40,3% do total de empregados nessa faixa de tempo na companhia.

O quesito “47 – De que forma você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação do GR?” recebeu avaliação satisfatória ou muito satisfatória de 19 participantes com até 2 anos na empresa, correspondentes a 95% do total de empregados nessa faixa de tempo na companhia. O mesmo quesito obteve avaliação insatisfatória ou muito insatisfatória de 8 participantes com tempo de serviço na empresa entre 6 e 10 anos, correspondentes a 32% do total de empregados nessa faixa de tempo na companhia.

Para uma comparação entre as médias das fases da GR avaliadas pelos entrevistados, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis, cujo resultado é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Resultado da aplicação do teste de Kruskal-Wallis para comparação de múltiplas médias.

Indicador	Média	Desvio-padrão	Rank Médio	Qui-quadrado	Graus de liberdade	P-valor
Implantação	3,00	0,388	560,90			
Mapa Estratégico	3,20	0,490	683,59			
Avaliação	3,00	0,462	566,09	85,357	4	0,000
Aplicação	2,78	0,574	435,68			
Avaliação Geral	2,83	0,581	468,75			

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de Kruskal-Wallis foi utilizado para comparar as médias das fases da GR que foram avaliadas pelos colaboradores entrevistados.

Tabela 17 – Resultado da aplicação do teste de Mann-Whitney para comparação das médias duas a duas.

	Indicadores	N	Rank Médio	Mann-Whitney U	P-valor
Par 1	Implantação	217	189,74	17.521	0,000
	Mapa Estratégico	217	245,26		
Par 2	Implantação	217	214,63	22.921,5	0,631
	Avaliação	217	220,37		
Par 3	Implantação	217	245,42	17.485,5	0,000
	Aplicação	217	189,58		
Par 4	Implantação	217	238,10	19.073,5	0,000
	Avaliação Geral	217	196,90		
Par 5	Mapa Estratégico	217	243,35	17.936	0,000
	Avaliação	217	191,65		
Par 6	Mapa Estratégico	217	263,66	13.527	0,000
	Aplicação	217	171,34		
Par 7	Mapa Estratégico	217	258,32	14.687	0,000
	Avaliação Geral	217	176,68		
Par 8	Avaliação	217	243,93	17.808,5	0,000
	Aplicação	217	191,07		
Par 9	Avaliação	217	237,13	19.284,5	0,001
	Avaliação Geral	217	197,87		
Par 10	Aplicação	217	210,70	22.068	0,249
	Avaliação Geral	217	224,30		

Fonte: Dados da pesquisa.

Visualizando a Tabela 16, conclui-se que de forma geral a fase de Mapa Estratégico foi a mais bem avaliada pelos entrevistados, com média significativamente maior que as demais fases (p -valor $< 0,05$). Enquanto isso, as fases de aplicação da GR e avaliação geral da GR foram as que obtiveram as menores médias, sendo significativamente menores que as demais (p -valor $< 0,05$) e estatisticamente iguais entre si (p -valor $> 0,05$).

Dando sequência, a próxima seção apresenta as considerações complementares da pesquisa, ou seja, as conclusões em relação ao atendimento dos objetivos da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

Concluída a etapa de apresentação e análise dos resultados, é preciso ainda apresentar as conclusões relacionadas ao atendimento dos objetivos inicialmente propostos, as dificuldades e limitações encontradas, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

A gestão estratégica de pessoas tem por objetivo um alinhamento com as estratégias organizacionais, possibilitando atender às demandas de todos os *stakeholders*.

Com efeito, a gestão estratégica do desempenho das pessoas é um instrumento que possibilita a oportunidade de alinhamento com os interesses da empresa, bem como um suporte ao alcance das estratégias organizacionais, uma vez que vincula a administração dos negócios à administração dos recursos humanos.

Oportuno investigar a percepção dos colaboradores e gestores acerca do modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado na organização pesquisada, de forma a se oferecer dados que possibilitem a melhoria dessas práticas.

Considera-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atingidos, uma vez que, na percepção dos colaboradores e gestores respondentes evidenciaram-se os seguintes resultados:

Para atender ao objetivo principal desta pesquisa, conclui-se que, no geral, os colaboradores e gestores pesquisados se consideram satisfeitos ou muito satisfeitos com o novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela distribuidora de energia elétrica do Ceará em 2010.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que propõe a identificação da percepção dos colaboradores e gestores acerca da implementação do modelo de gestão estratégica de desempenho, verificou-se que a maioria dos pesquisados se considera satisfeita ou muito satisfeita com essa fase.

Quanto ao segundo objetivo específico, que busca identificar a percepção dos empregados e dos gestores acerca das fases do modelo de gestão estratégica de desempenho adotado, pode-se concluir que, com base no resultado do teste de comparação de médias duas a duas, a fase de mapa estratégico recebeu a melhor avaliação dos respondentes, com média significativamente maior que as das demais fases (p-valor). Enquanto isso, as fases de aplicação da GR e avaliação geral obtiveram as menores médias, sendo significativamente menores que as demais (p-valor) e estatisticamente iguais entre si (p-valor).

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que o modelo de gestão estratégica de desempenho pesquisado integra a avaliação dos comportamentos dos avaliados ao planejamento estratégico da empresa, bem como alinha o desempenho individual e grupal aos outros focos de atuação da gestão de pessoas, como remuneração fixa e variável e treinamento e desenvolvimento. Também se conclui que o modelo pesquisado foi desenvolvido e implantado com base em abordagens e modelos de gestão estratégica de desempenho que são referências na literatura.

Evidenciou-se ainda a atenção dada à prática de avaliação de comportamentos, uma vez que está baseada em um momento de validação e *feedback* realizado por gestores de áreas que se relacionam, na fase de mesa de calibração.

A pesquisa realizada apresentou algumas limitações quanto ao levantamento de produção científica que validasse a fase de mesa de calibração do modelo de gestão estratégica de desempenho. Destacou-se, ainda, a dificuldade de encontrar, nas referências encontradas e pesquisadas, um modelo que abrangesse todas as etapas previstas na GR.

Os resultados desta pesquisa contribuíram para aferir alguns aspectos importantes a serem observados, e, com isso, propor-se algumas recomendações para a organização estudada:

- melhorar a fase de aplicação da GR, uma vez que obteve o maior índice de respostas entre insatisfatórias e muito insatisfatórias, principalmente no que trata da percepção dos

pesquisados sobre o uso do resultado da GR para as ações de treinamento, desenvolvimento, movimentações e remuneração;

- melhorar a fase de avaliação geral da GR, dando atenção especial ao processo de reconhecimento e valorização dos empregados, bem como ao processo de meritocracia; e
- fortalecer a comunicação, bem como a compreensão dos empregados e gestores, acerca do alinhamento entre o resultado do GR e o aumento de remuneração fixa ou ganho de bônus extra.

Com base nesses resultados, apresenta-se como sugestão de continuidade de pesquisa a análise qualitativa da percepção dos gestores da organização, acerca da fase de mesa de calibração, tendo em vista a importância dada a ela, pelo modelo utilizado, para o resultado da avaliação de comportamentos dos avaliados. A importância da mesa de calibração se deve ao fato de se tratar de prática ainda incipiente nas organizações, tendo, portanto um campo bastante vasto a ser estudado por pesquisadores.

REFERÊNCIAS

BEATTY, Richad W.; BECKER, Brian; HUSELID, Mark A. *Scorecard para recursos humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERGAMINI, Cecília; BERALDO, Deobel. *Avaliação de desempenho na empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

_____ et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 42(5):875-98, set./out. 2008.

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador*. Fortaleza: Imprensa da Universidade Federal do Ceará, 2005.

CABRAL, Augusto César de Aquino; ROMERO, Cláudia Buhamra Abreu; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza (Orgs.). *Estudos empíricos em gestão de recursos humanos e marketing*. Fortaleza: Edições UFC, 2005.

CASTRO, Gardênia Abbad de Oliveira; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, São Paulo v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

CEITIL, Mario (Org.). *Gestão de desenvolvimento de competências*. Portugal: Silabo, 2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEMO, P. *Pesquisa e informação qualitativa*. Campinas: Papirus, 2001.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão por competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. *Gestão de pessoas: modelo, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2008.

_____; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

EDWARDS, Mark R.; EWEN, Ann J. “Feedback” de 360 graus. *Revista Exame HSM Management*, ano 1, n. 6, jan./fev. 1998.

FIELD, Andy. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Tradução de Lori Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FISCHER, Luiz André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

_____. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã*. São Paulo: Campus, 1995.

HERRERO, Emilio. *Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R.; SANT'ANNA, A. S. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE GALL, Jean Marc. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: Ática, 2008.

LEME, Rogério; VESPA, Márcia. *Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIMA, Marcos Antônio Martins (Org.). *Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a autossustentabilidade organizacional*. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

LOPES, Neyde Vernieri. *Gestão estratégica de desempenho: otimizando o capital humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

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

_____. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

_____. *Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. São Paulo: Futura, 2005.

_____. *Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências*. São Paulo: Saraiva Editora, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. São Paulo: LTr, 2010.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

ULRICH, Dave. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

_____. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Editora Futura, 2000.

_____. *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, Sônia. *Análise de variância: Anova*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1969.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WALTON, E. Richard. Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: *Gestão de pessoas, não de pessoal*. *Harvard Business Review Book*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA – PPAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - MPAC

GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESEMPENHO HUMANO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL

Prezado colaborador,

A importância desta pesquisa reside em investigar a percepção dos empregados e gestores acerca do novo modelo de gestão estratégica de desempenho humano adotado pela Coelce em 2010, denominado Gestão de Rendimento (GR).

Objetiva contribuir para o melhor desenvolvimento da organização e de seus empregados e gestores, para que seu produto final, o conhecimento, seja ofertado com a qualidade esperada.

Ressalte-se que os respondentes não serão identificados, bem como será preservado o sigilo das informações. Desde já, ficam os participantes cientificados de que, no momento oportuno, serão informados, por escrito, dos resultados da presente pesquisa.

Os questionários respondidos podem ser devolvidos por *e-mail* ou impressos, devendo, na segunda hipótese, ser entregues na área de Desenvolvimento de Pessoas da Coelce, em atenção a Lysia Lima. Para eventuais esclarecimentos, o contato pode ser feito pelo telefone 85 3453-4080 ou pelo *e-mail* lysia@endesabr.com.br.

Sua opinião é muito importante para este estudo, de intuito primordialmente acadêmico.

Desde já, agradecemos pela sua colaboração e ajuda, apoiando o desenvolvimento dos estudos científicos da Universidade Federal do Ceará (UFC) no Estado do Ceará.

PROF. DR. MARCOS ANTÔNIO MARTINS LIMA
ORIENTADOR

LYSIA MARIA BRITO TELES LIMA
MESTRANDA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

SEÇÃO A: CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE

1. Faixa etária (anos) 1.1. () Até 25 1.2. () 26 a 30 1.3. () 31 a 35 1.4. () 36 a 40 1.5. () 41 a 45 1.6. () Acima de 45	2. Escolaridade 2.1. () Não graduado 2.2. () Graduado 2.3. () Especialista / MBA 2.4. () Mestrando 2.5. () Mestre 2.6. () Doutorando 2.7. () Doutor
3. Tempo de serviço na Coelce (anos) 3.1. () Até 2 3.2. () 3 a 5 3.3. () 6 a 10 3.4. () 11 a 20 3.5. () 21 a 25 3.6. () Acima de 25	4. Cargo ou função 4.1. () Técnico 4.2. () Administrativo 4.3. () Analista 4.4. () Especialista 4.5. () Gestor
5. Área de trabalho 5.1. () Técnica 5.2. () Comercial 5.3. () Jurídica 5.4. () Auditoria 5.5. () Comunicação e Responsabilidade Social 5.6. () Regulação 5.7. () Planejamento e Controle 5.8. () Recursos Humanos 5.9. () Aproveitamentos 5.10. () Finanças 5.11. () Contabilidade 5.12. () Tecnologia da Informação	6. Sexo 6.1. () Masculino 6.2. () Feminino

SEÇÃO B: PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE RENDIMENTOS

Os quesitos 7 a 14 apresentam questionamentos **acerca do processo de implantação** da GR na Coelce, **no que tange à preparação, sensibilização e orientação**.

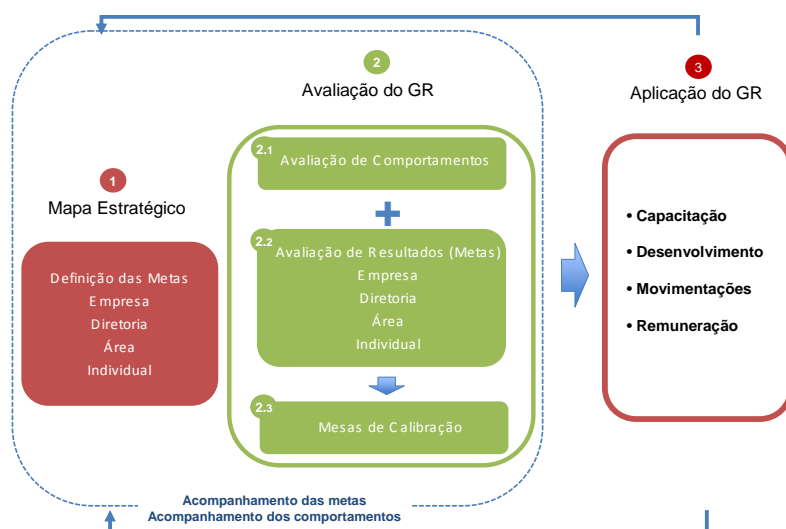
Marque com um “X” a opção que melhor defina a sua percepção com relação a cada quesito enunciado nesse bloco, de acordo com a seguinte escala:

(1) Muito insatisfatória; (2) Insatisfatória; (3) Satisfatória; (4) Muito satisfatória.

IMPLANTAÇÃO DA GR	(1)	(2)	(3)	(4)
7. Você tomou conhecimento sobre a GR de forma...				
8. Como você avalia o processo de comunicação da GR (e-mails, cartazes, cartilha) junto aos empregados?				
9. Como você avalia o treinamento sobre a GR, e a forma como as informações foram transmitidas?				

IMPLANTAÇÃO DA GR	(1)	(2)	(3)	(4)
10. Como você avalia a qualidade das informações transmitidas durante o processo de implantação da GR?				
11. Depois do treinamento sobre a GR, você avaliaria que a sua compreensão sobre as etapas é...				
12. A Área de RH esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações sobre a GR de forma...				
13. O seu gestor esteve disponível para esclarecer dúvidas e prestar orientações sobre a GR de forma...				
14. Você pode dizer que conhece os critérios utilizados para a avaliação do seu desempenho de forma...				

As seções C, D e E apresentam questionamentos **acerca das fases da GR na Coelce**, conforme pode-se recordar na figura a seguir.



SEÇÃO C: FASES DA GR – MAPA ESTRATÉGICO

Os quesitos 15 a 19 apresentam questionamentos **acerca da fase Mapa Estratégico** da GR na Coelce, **quanto a comunicação, definição e satisfação**.

Marque com um “X” a opção que melhor defina a sua percepção com relação a cada quesito enunciado nesse bloco, de acordo com a seguinte escala:

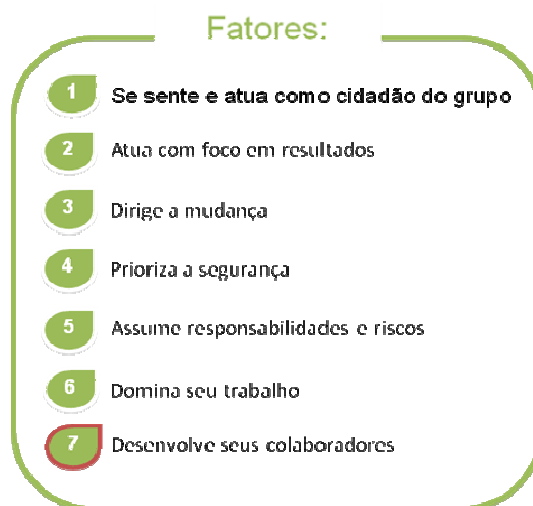
(1) Muito insatisfatória; (2) Insatisfatória; (3) Satisfatória; (4) Muito satisfatória.

FASES DA GR – MAPA ESTRATÉGICO	(1)	(2)	(3)	(4)
15. Você toma conhecimento sobre as metas da empresa e da sua área de forma...				
16. Como você avalia o processo de comunicação das metas da empresa e da sua área (e-mails, reuniões, Ser Coelce) junto aos empregados?				
17. Você compreende as metas e indicadores da empresa e da sua área de forma...				
18. Você acha que as metas e indicadores da empresa e da sua área são definidos de forma...				
19. Você avalia a qualidade das reuniões do Ser Coelce como sendo...				

SEÇÃO D: FASES DA GR – AVALIAÇÃO DA GR

Os quesitos 20 a 37 apresentam questionamentos **acerca da fase Avaliação** da GR na Coelce, **quanto a Avaliação de Comportamentos, Avaliação de Resultados (metas) e Mesa de Calibração.**

Esta seção apresenta questionamentos **acerca da avaliação de comportamentos**, conforme pode-se recordar na figura a seguir.



Marque com um “X” a opção que melhor defina a sua percepção com relação a cada quesito enunciado nesse bloco, de acordo com a seguinte escala:

(1) Muito insatisfatória; (2) Insatisfatória; (3) Satisfatória; (4) Muito satisfatória.

FASES DA GR – AVALIAÇÃO DA GR	(1)	(2)	(3)	(4)
20. Você conhece os sete fatores de comportamento da sua avaliação de forma...				
21. Como você avalia os fatores de comportamento?				
22. Considerando que a avaliação de comportamentos tem como premissa uma conversa prévia entre o gestor e o avaliado, como você avalia essa conversa no seu caso?				
23. Como você avalia o <i>feedback</i> recebido do seu gestor, quanto à avaliação de seus comportamentos?				
24. Você percebe o resultado de sua avaliação de comportamentos de forma...				
25. Como você avalia a atuação do seu gestor durante a avaliação dos seus comportamentos?				
26. Você associou o conteúdo descrito pelos comportamentos ao seu desempenho no dia a dia de trabalho de forma...				
27. A avaliação de comportamentos da GR usa critérios para avaliar o seu desempenho de forma...				

FASES DA GR – AVALIAÇÃO DE RESULTADOS (METAS)	(1)	(2)	(3)	(4)
28. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da empresa de forma...				
29. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da sua diretoria de forma...				
30. Você toma conhecimento sobre os resultados das metas da sua área de forma...				
31. Como você avalia a verificação dos resultados de metas na Coelce?				

FASES DA GR – MESA DE CALIBRAÇÃO	(1)	(2)	(3)	(4)
32. A sua compreensão sobre o funcionamento de uma mesa de calibração é...				
33. Como você percebe a participação de outros gestores em sua avaliação, a partir da mesa de calibração?				
34. Como você avalia a atuação do seu gestor relacionada à sua mesa de calibração?				
35. Como você avalia o <i>feedback</i> recebido do seu gestor, quanto ao resultado da sua mesa de calibração?				

FASES DA GR – MESA DE CALIBRAÇÃO	(1)	(2)	(3)	(4)
36. A mesa de calibração proporciona um resultado sobre o seu desempenho de forma...				
37. Considerando que a avaliação é feita por múltiplos avaliadores (participação de outros gestores na mesa na calibração), como você avalia o resultado da GR?				

SEÇÃO E: FASES DA GR – APLICAÇÃO

Os quesitos 38 a 42 apresentam questionamentos **acerca da fase Aplicação** da GR na Coelce, **quanto a capacitação, desenvolvimento, movimentações e remuneração.**

Marque com um “X” a opção que melhor defina a sua percepção com relação a cada quesito enunciado nesse bloco, de acordo com a seguinte escala:

(1) Muito insatisfatória; (2) Insatisfatória; (3) Satisfatória; (4) Muito satisfatória.

FASES DA GR – APLICAÇÃO	(1)	(2)	(3)	(4)
38. Você percebe o uso do resultado da GR para as suas ações de treinamento, desenvolvimento, movimentações e remuneração como...				
39. Você conheceu o seu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) de forma...				
40. Você percebe o alinhamento entre as ações propostas no seu PDI e o <i>feedback</i> recebido do seu gestor como...				
41. Você percebe o alinhamento entre o resultado da GR e o pagamento de remuneração variável (PL) na Coelce como...				
42. Você percebe o alinhamento entre o resultado da GR e o aumento de remuneração fixa ou ganho de bônus extra na Coelce como...				

SEÇÃO F: AVALIAÇÃO GERAL DA GR

Os quesitos 43 a 48 apresentam questionamentos **acerca da GR** na Coelce, **quanto a comunicação, definição e satisfação.**

Marque com um “X” a opção que melhor defina a sua percepção com relação a cada quesito enunciado nesse bloco, de acordo com a seguinte escala:

(1) Muito insatisfatória; (2) Insatisfatória; (3) Satisfatória; (4) Muito satisfatória.

AVALIAÇÃO GERAL DA GR	(1)	(2)	(3)	(4)
43. Você acha que a GR incentiva o desempenho individual dos empregados, contribuindo com os resultados obtidos pela organização de forma...				
44. Você percebe a GR quanto a levar em consideração para o resultado de sua avaliação de desempenho os resultados (metas) e os comportamentos de forma...				
45. Você percebe o reconhecimento e valorização dos empregados, a partir da implantação da GR, de forma...				
46. Você percebe a meritocracia na empresa, a partir da implantação da GR, de forma...				
47. Você percebe a avaliação de desempenho feita pelo seu gestor, a partir da implantação da GR, de forma...				

OBRIGADA POR SUA PARTICIPAÇÃO!