



GESTÃO DO DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE ALIMENTOS

*PERFORMANCE MANAGEMENT BY COMPETENCES: REPORT OF EXPERIENCE IN A
BRAZILIAN FOOD COMPANY*

Adauto Vasconcelos Montenegro¹
Raquel Libório Feitosa²

Resumo

O presente artigo objetiva discutir as potencialidades e os desafios envolvidos na gestão do desempenho por competências no contexto organizacional, por meio de um relato de implantação e desenvolvimento de um programa de gestão do desempenho por competências em uma empresa brasileira de alimentos, localizada no estado do Ceará, demandada pela necessidade de atualização e adaptação do processo de avaliação de gestão do desempenho na referida organização. A metodologia empregada no estudo foi realizada por meio de observação participante e análise documental. As etapas do programa de gestão do desempenho foram as seguintes: mapeamento de competências, atualização das descrições de cargo, sensibilização acerca do processo de gestão do desempenho, aplicação da avaliação de desempenho, tabulação e análise dos dados relativos ao desempenho, feedback, relatórios finais e planos de ação. Todas as etapas utilizaram, como base, contribuições teórico-metodológicas da área de gestão por competências. Os resultados obtidos viabilizaram a elaboração de um amplo diagnóstico, alcançando aproximadamente 1600 trabalhadores, sendo 150 ocupantes de cargo de gestão em todas as áreas da organização: industrial; administrativa; comercial; e logística/transportes. Nomeado diagnóstico propiciou subsídios para a redefinição das descrições de cargo, dos perfis de seleção e construção do plano semestral de treinamentos da organização. Entre os desafios identificados, destaca-se, a falta de preparação dos gestores para o feedback.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Desempenho. Competências.

Abstract

This article aims to discuss the potentialities and challenges involved in performance management by competencies in the organizational context, through an account of the implementation and development of a competency performance management program in a Brazilian food company in the state of Ceará, demanded by the need to update and adapt the process of evaluation of performance management in said organization. The methodology used was accomplished through participant observation and documentary analysis. The stages of the performance management program were: mapping competencies, updating job descriptions, raising awareness about the performance management process, applying performance evaluation, tabulating and analyzing performance data, feedback, final reports and action plans. All the steps used theoretical-methodological contributions of the area of management by competences. The results obtained enabled the elaboration of a comprehensive diagnosis, reaching approximately 1,600 workers, with 150 occupants of management position. Named diagnosis provided subsidies for the redefinition of job descriptions, selection profiles and construction of the organization's semi-annual training plan. Among the identified challenges, we highlight the lack of preparation of managers for feedback.

Keywords: People management. Performance. Skills.

¹ Doutorando em Psicologia, Universidade Federal do Ceará – UFC Fortaleza/CE. Brasil. E-mail: adauto_montenegro@hotmail.com.
<https://orcid.org/0000-0002-6952-0739>

² Doutora em Psicologia, Universidade Federal do Ceará – UFC Fortaleza/CE. Brasil. E-mail: raquel.feitosa@ufc.br.
<https://orcid.org/0000-0001-9619-8362>

INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho se configura como uma das principais áreas de atuação da gestão de pessoas (MUNCK et al., 2011), com desenvolvimento teórico-metodológico significativo ao longo do tempo, acompanhando o próprio desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas. A necessidade de as organizações medirem e realizarem intervenções no desempenho humano no contexto de trabalho tem partido de seus esforços em melhorar a *performance* do trabalhador para obter resultados organizacionais significativos. Além disso, é fundamental apontar que o campo de gestão do desempenho se configura como um dos pilares da gestão de pessoas por competências (LACERDA et al., 2012; FERNANDES et al., 2006; CARBONE et al., 2005).

Diversos estudos demonstram as relações significativas entre o campo da gestão do desempenho e aspectos como justiça organizacional, compromisso organizacional (SOTOMAYOR, 2007), cultura organizacional (DONATO et al., 2013) e poder organizacional (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007), e evidenciam a relevância do referido campo, tanto para pesquisadores quanto para profissionais que atuam na área de gestão de pessoas. Observa-se, também, a importância de estudos no referido campo em dados apresentados por Lacerda et al. (2012) ao apresentar o crescente número de estudos sobre a temática e ao demonstrar o caráter multidisciplinar do campo.

Além de se relacionar com aspectos da dinâmica organizacional, a gestão do desempenho cumpre uma função fundamental: subsidiar o processo de tomada de decisão de concepção e elaboração de políticas de gestão de pessoas (FONTENELE, 2010). Ademais, pode-se afirmar que a mesma fornece insumos para outros subsistemas de gestão de pessoas, ao identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento e capacitação e subsidiar ajustes em descrições de cargo e perfis de seleção. O campo de gestão do desempenho está presente tanto em grandes corporações como em organizações de menor porte, conforme aponta Bortoluzzi et al. (2011), ao apresentar as metodologias de avaliação de desempenho executadas em redes de pequenas e médias empresas.

Com base no exposto, o presente artigo tem como objetivo principal discutir as potencialidades e os desafios da gestão do desempenho humano no contexto organizacional, por meio de um relato de implantação e desenvolvimento de um programa de gestão do desempenho. Os objetivos específicos são: descrever as etapas de um roteiro de implantação da gestão do desempenho, apontar as potencialidades e desafios envolvidos no processo e apontar possíveis estratégias frente às limitações encontradas. O estudo foi motivado pela necessidade de construção de novas estratégias de gestão de desempenho na organização pesquisada, bem como pela carência de metodologias de avaliação de desempenho baseadas em competências. A referida experiência ocorreu em uma organização de grande porte, conforme será detalhado na metodologia do presente artigo. Na seção seguinte, é apresentado o referencial teórico-metodológico utilizado para a concepção e implantação do modelo de gestão do desempenho na organização.

GESTÃO DO DESEMPENHO

No contexto organizacional, diversos construtos são relevantes para a compreensão da eficácia e eficiência empresarial bem como das relações psicossociais, entretanto o desempenho destaca-se como um construto/fator central para a tomada de decisão nas organizações, sendo utilizado também como indicador para diversas ações. Bendassoli e Malvezzi (2013) afirmam que “o desempenho é uma das principais formas com que as pessoas

contribuem para o alcance dos objetivos das organizações e, complementarmente, de seus próprios objetivos, com implicações significativas sobre a carreira, o bem-estar e a satisfação” (p. 54).

O desempenho, assim como diversos outros construtos, não possui definição única e consensual, sofrendo variações de acordo com a ótica e objetivos. Em linhas gerais, pode ser considerado como um conjunto de comportamentos emitidos no contexto de trabalho, os quais se articulam e dialogam entre si, tendo um objetivo comum e um resultado como consequência. É fundamental apontar que o desempenho ocorre dentro de um contexto de relações e interações sociais.

O desempenho, tradicionalmente, é compreendido como o desempenho no cargo, na tarefa ou na ocupação. Este concentra-se nos comportamentos que se relacionam diretamente ao cargo ocupado pelo trabalhador, bem como às exigências técnicas e comportamentais relacionadas ao cargo, geralmente contidas na sua descrição. Em consonância com as transformações no mundo do trabalho, em especial os questionamentos e adaptações do modelo fordista-taylorista, emergem outras compreensões acerca do desempenho, que culminam em definições como desempenho contextual e desempenho adaptativo. O desempenho contextual pode ser compreendido como o conjunto de comportamentos que não se relacionam diretamente às prescrições do cargo, mas que também contribuem para o cumprimento de objetivos da tarefa e organizacionais. Os comportamentos que compõem o desempenho contextual não estão previstos na estrutura formal da organização, estando vinculados às relações sociais e aos relacionamentos no ambiente organizacional. Essa diferenciação corrobora com a discussão do que se denomina domínio do desempenho, o que gera uma classificação semelhante: comportamentos relevantes, os quais se relacionam às atribuições previstas para o cargo (desempenho de tarefa) e comportamentos emergentes, que se relacionam ao contexto psicossocial da organização (desempenho contextual) (PULAKOS et al., 2002).

Ainda na discussão sobre o desempenho humano no trabalho, vale ressaltar seus determinantes. Estes podem ser definidos como fatores ou variáveis que interferem ou influenciam o desempenho. Os determinantes, de maneira semelhante ao que ocorre na relação com outros construtos organizacionais, podem ter ação facilitadora ou restritiva. Coelho Junior (2009) aponta cinco determinantes do desempenho: personalidade, experiência, habilidades cognitivas, motivação e autoeficácia. Os modelos teóricos para a investigação do desempenho são discutidos por Bendassoli e Malvezzi (2013) e os autores apresentam quatro modelos teóricos específicos: modelo da taxonomia de dimensões do desempenho; modelo dos inibidores e facilitadores do desempenho; modelo do desempenho adaptativo; e modelo do desempenho ativo.

O modelo da taxonomia das dimensões do desempenho é proposto por Campbell et al. (1993) e o desempenho, conforme este modelo, apresenta três determinantes: conhecimentos declarativos; conhecimentos procedimentais e habilidades; e motivação. Além de tais determinantes, os autores citados apresentam preditores e componentes do desempenho. Os preditores envolvem diversos fatores como características de personalidade, e experiência e treinamento, além de oito componentes: proficiência em tarefas específicas ao cargo, proficiência em tarefas não específicas ao cargo, comunicação oral e escrita, demonstração de esforço, manutenção da disciplina pessoal, facilitação do desempenho dos pares e equipes, supervisão/liderança e direção. O modelo dos inibidores e facilitadores do desempenho é proposto por Waldman e Avolio (1993) e aponta três conjuntos de fatores que exercem influência sobre o desempenho: aqueles que têm associação com o ambiente, fatores motivacionais e de capacidade. Este modelo privilegia uma análise de questões temporais ligadas ao desempenho, ou seja, o desempenho muda ao longo do tempo, estando dependente dos fatores citados.

O modelo de desempenho adaptativo foi proposto por Pulakos et al. (2002), que tomou como base o modelo da taxonomia das dimensões do desempenho de Campbell et al. (1993), o que resultou em oito dimensões do desempenho adaptativo: lidar com emergências ou situações de crise; lidar com o estresse no trabalho; resolver problemas criativamente; lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis; aprender novas tarefas, tecnologias e procedimentos; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; e demonstrar adaptabilidade física. Conforme pode ser observado nas dimensões citadas, este modelo confere um caráter dinâmico ao desempenho, considerando-o sua adaptabilidade a contextos de mudança organizacional. O modelo do desempenho ativo é proposto com base na teoria da regulação da ação (FRESE; ZAPT, 1994) e apresenta duas premissas principais: o ser humano é um ser de ação, originalmente; e esta ação é dotada de intencionalidade e de autorregulação. Nesse sentido, as metas relacionadas ao desempenho ocupam papel central na dinâmica organizacional. A forma de mensurar o desempenho individual no trabalho podem ser de caráter quantitativo ou qualitativo, ou em uma combinação quali-quantitativa como já demonstraram Niemeyer e Cavazotte (2016).

Em algumas pesquisas, a mensuração do desempenho, de forma precisa, torna-se tarefa desafiadora em função de sigilo nas informações e métricas das organizações Cavazotte et al. (2015), relatam essa dificuldade, por exemplo, no uso de uma medida que avaliou a percepção dos trabalhadores do impacto de sua produtividade sobre os resultados.

A gestão do desempenho pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, os quais são baseados em critérios previamente definidos, com vistas a avaliar o desempenho humano no contexto de trabalho. Em consonância com a evolução conceitual do campo, afirma-se que a gestão do desempenho não se preocupa apenas com o desempenho passado e/ou atual do trabalhador, mas também considera o potencial, ou seja, questões futuras relativas ao desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008; LOTTA, 2002). Além disso, a mesma utiliza metodologias distintas, o que é determinado de acordo com o porte da organização, cultura empresarial, clima organizacional e outros aspectos relativos à dinâmica organizacional.

Embora a gestão do desempenho tenha como objetivos a medição do desempenho humano e o consequente desenvolvimento do trabalhador, Philadelpho e Macêdo (2007, p. 30) alertam para algumas discrepâncias que podem ocorrer entre trabalhadores e gestores, com a Avaliação de Desempenho (AD):

[...] observa-se que há diferenças entre as percepções de trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre a AD [Avaliação de Desempenho]. Para os primeiros, a AD [Avaliação de Desempenho] é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto para os outros, esta serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

A gestão por competências pode ser compreendida como um campo vasto e dinâmico de crescente estudo, pesquisa e atuação de diversas organizações e pesquisadores, podendo ser definida como um conjunto de metodologias e instrumentos que objetivam a integração dos diversos subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; gestão do desempenho; remuneração e benefícios) por meio da aplicação do conceito de competência. A gestão por competências pode, por seu turno, ser entendida como conceito amplo, tendo os seguintes componentes clássicos: conhecimentos (relacionados ao

conhecimento e ao saber), habilidades (relacionadas com o "saber fazer", ou seja, à aplicação do conhecimento), atitudes (relacionadas ao aspecto volitivo e motivacional envolvido no comportamento). Um componente fundamental diretamente relacionado ao conceito de competência é o desempenho, o qual é o resultado dos comportamentos envolvidos na sua aplicação. Com base nesse contexto, o processo de avaliação de desempenho tem como possibilidade a aplicação do conceito de competência. É importante, no escopo do presente estudo, não considerar o conceito de competência como restrito à capacidade de realização, mas sim considerá-lo de forma mais ampla, considerando fatores ambientais, contextuais e organizacionais (SILVA; LUZ, 2010).

É fundamental ressaltar que o conceito de competência apresenta uma diversidade conceitual significativa, em consonância com a própria evolução teórico-metodológica do mesmo ao longo do tempo, podendo ser compreendido de maneira geral como uma "combinação sinérgica" dos três conceitos citados anteriormente: conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO et al., 2008, p. 877). Além disso, pode-se afirmar que esse conceito implica as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva no campo do trabalho. Além disso, conforme aponta Fernandes et al. (2006), o conceito de competência também se relaciona a construtos como desempenho organizacional e aprendizagem organizacional. Ademais, é possível destacar que, embora os campos da gestão do desempenho e da gestão por competências guardem suas especificidades teórico-metodológicas, os dois se complementam de maneira significativa:

A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo faz com que tanto a gestão de desempenho como a de competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos. [...] outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências presumem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Após apresentar os fundamentos teórico-metodológicos norteadores do artigo, serão apresentados na seção seguinte os procedimentos metodológicos.

METODOLOGIA

No que concerne à metodologia empregada na construção deste artigo, foi realizado por meio de observação participante (BONIN; SILVA, 2013) no contexto das atividades realizadas na organização e também por meio de análise de documentos da organização, relativos à implantação e desenvolvimento de um programa de gestão do desempenho por competências na referida empresa.

O desenvolvimento e implantação do referido programa ocorreu em função da necessidade de atualização e adaptação da avaliação de desempenho ali realizada. A equipe de Gestão de Pessoas da Organização percebeu os seguintes déficits relativos a esse processo: ausência de avaliações por pares e de autoavaliação, incongruência entre os objetivos e especificações dos cargos e aspectos considerados na avaliação de desempenho e ausência da prática de *feedback* após o preenchimento dos formulários de avaliação. Ademais, foi evidenciada uma percepção por parte de uma parcela significativa dos trabalhadores de que a avaliação de desempenho se constituía apenas como mais um procedimento a ser realizado, não encarando-a como um processo contínuo e com consequências prático-instrumentais no cotidiano da organização.

No que concerne às características da organização onde foram realizadas as atividades, a mesma pertence ao segmento de indústria de alimentos e bebidas, possui aproximadamente 1800 trabalhadores em seu quadro funcional, sua área de atuação é a região Nordeste e é considerada uma organização de grande porte, em conformidade com o critério do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que considera organizações de grande porte aquelas com número superior a quinhentos trabalhadores em seu respectivo quadro.

A referida organização é dividida entre as seguintes principais diretorias: comercial, logística, industrial, administrativo-financeira e gestão de pessoas. É importante ressaltar, também, que a mesma vem passando por um processo significativo de expansão nos últimos dez anos, o que demanda a adoção de procedimentos de caráter mais estratégico em suas diversas áreas, inclusive a gestão de pessoas.

Todo o processo foi realizado com base em aspectos teórico-metodológicos da gestão por competências. No presente estudo, adota-se o conceito de competências humanas, as quais podem ser compreendidas como a “soma de conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados de um indivíduo, diretamente ligada ao contexto de trabalho e às necessidades de mercado impostas” (UBEDA; SANTOS, 2008, p. 190).

É fundamental ressaltar também que, todos os procedimentos e atividades executados foram em conformidade com princípios éticos, visando a não exposição dos participantes da avaliação e dos respectivos dados relativos a seu desempenho individual. Dessa forma, os dados apresentados em reuniões sempre obedeciam a critérios coletivos, visando não expor especificidades do desempenho individual dos trabalhadores da organização, garantido sigilo e confidencialidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O referido programa foi constituído das seguintes etapas: mapeamento de competências, atualização das descrições de cargo, sensibilização acerca do processo de gestão do desempenho, aplicação da avaliação de desempenho, tabulação e análise dos dados relativos ao desempenho, *feedback*. E a última etapa, composta por relatórios finais e planos de ação. Registra-se, aqui, que as etapas foram planejadas pela equipe de Gestão de Pessoas da organização e executadas, em parceria, com os gestores envolvidos e com apoio das diretorias e do presidente. À medida que cada atividade é descrita, são apresentados também os resultados da intervenção, ou seja, os resultados advindos desta pesquisa.

Mapeamento de Competências

A primeira etapa consistiu no mapeamento de competências, ou seja, dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à execução das atribuições relativas a cada função. O mapeamento em questão foi realizado por meio de entrevistas estruturadas com o ocupante do cargo (caso fosse apenas um trabalhador ocupando o cargo), ou por amostragem em cargos de maior quantidade, como os cargos de auxiliar de produção e de vendedor. As entrevistas estruturadas foram elaboradas pela equipe de gestão de pessoas, com posterior validação dos gestores responsáveis pelas diretorias da organização.

O roteiro para a realização de tais entrevistas estava inserido em uma planilha do programa *Microsoft Excel*, com o objetivo de padronizar as informações coletadas, bem como facilitar o registro das mesmas. O referido roteiro

continha itens que investigavam a formação educacional básica e complementar (conhecimento), experiência, desempenho, potencialidades e desafios da função (habilidades) e autoavaliação acerca de características pessoais que se relacionam com o exercício da função, como atenção, concentração, disposição para aprender e relacionamento interpessoal (atitudes).

O mapeamento realizado está em consonância com o que cita Brandão et al. (2008, p. 879) ao discutir os objetivos da gestão por competências:

[...] por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais [...] a organização pode identificar o seu *gap* ou lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente [...]

Os mesmos autores também apontam a importância de se considerar aspectos macro- organizacionais no processo de mapeamento de competências, como a missão, a visão e os valores organizacionais.

Atualização das Descrições de Cargo

A etapa anterior descrita foi de fundamental importância não apenas para o processo de gestão do desempenho, mas também para a atualização das descrições de cargo, as quais não devem ser encaradas como documentos cristalizados, mas sim tendo caráter dinâmico, sendo influenciadas tanto por aspectos micro-organizacionais e macro-organizacionais, quanto por fatores ambientais e econômicos (PULAKOS et al., 2002). A atualização de tais descrições ocorreu por meio de alterações realizadas em documentos, conforme observação dos resultados advindos do mapeamento de competências.

Após as alterações realizadas, as descrições de cargo foram enviadas para o gestor responsável pela diretoria na qual estavam inseridos os cargos correspondentes às suas descrições para a devida validação de informações. Por exemplo, as descrições de cargo relativas à área comercial (cargos de vendedor, supervisor de vendas, gerente de vendas, assistente de vendas, auxiliar de vendas e analista de vendas) foram enviadas ao diretor comercial para a validação. É importante informar que todas as alterações eram realizadas por meio de comum acordo entre a área de gestão de pessoas da organização e o gestor responsável por cada diretoria específica. Os casos, nos quais havia discordâncias, essas eram dirimidas por meio de discussão mais ampla com especialistas inseridos na gestão de pessoas e com a presidência da organização.

Na redação das descrições de cargo, houve uma preocupação na utilização constante de referenciais de desempenho, que podem ser identificados por meio de ações observáveis no contexto laboral descritas com verbos e objetos de ação, conforme sugerido por Brandão et al. (2008).

Sensibilização acerca do processo de Avaliação e Gestão do Desempenho

Antes da aplicação propriamente dita da avaliação de desempenho, foi realizada uma sensibilização, com vistas a apresentar o programa de gestão de desempenho, bem como alcançar os objetivos propostos: tornar o processo transparente, explicitando os critérios utilizados, a importância da participação séria e consciente de todos os trabalhadores e solução de dúvidas recorrentes acerca das regras do processo e dos procedimentos de acesso aos

questionários *on-line*. A metodologia empregada para a sensibilização consistiu em reuniões presenciais e à distância (utilizando a ferramenta *Skype*) com todos os trabalhadores da organização. Foi elaborado e disponibilizado, por meio do sistema de comunicação *online* da organização, um manual que detalhou os procedimentos a serem adotados no momento de responder os questionários, bem como orientações acerca do *feedback*. Nas reuniões, além de apresentar os procedimentos objetivos envolvidos no processo de avaliação, a equipe de gestão de pessoas reservava o momento inicial das reuniões presenciais para realizar uma dinâmica de grupo, por meio da qual se trabalharam questões relacionadas ao autoconhecimento, percepção do próprio desempenho e habilidade de dar e receber *feedback*.

No momento de sensibilização, os gestores eram alertados acerca dos possíveis vieses de avaliação, como preconceito, avaliação influenciada por eventos recentes, Efeito de Halo, entre outros, conforme apresentam Brandão et al. (2008).

Aplicação da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho de 180° (avaliação bilateral) foi aplicada em trabalhadores do nível operacional, analistas e especialistas, ou seja, foi aplicada auto-avaliação e avaliação do gestor imediato. Para os diversos gestores da organização, foi aplicada a avaliação de 360°, isto é, foram aplicadas a autoavaliação, avaliação dos subordinados diretos, avaliação do gestor imediato e avaliação dos pares (trabalhadores de nível funcional equivalente ao avaliado). A diferenciação ocorreu tendo em vista a equipe de gestão de pessoas poder operacionalizar a avaliação, tendo em vista o volume significativo de trabalhadores da organização. Optou-se por realizar uma avaliação de 360° com os ocupantes de cargos de gestão, pois se compreende que estes desempenham papel central e estratégico na organização e influenciam diretamente seus liderados. As nomenclaturas estão em conformidade com a discussão trazida por Brandão e Guimarães (2001).

A aplicação da avaliação ocorreu por meio da inserção dos questionários, de forma *on line*, utilizando-se o software de pesquisa *Survey Monkey*. A equipe de gestão de pessoas ficou atenta às dúvidas que pudessem ocorrer durante o preenchimento dos questionários, mantendo sempre profissionais à disposição dos trabalhadores para solucionar as mesmas. Registra-se, aqui, que a maioria das dúvidas dizia respeito à utilização do *software*.

Análise dos dados relativos ao Desempenho

Os dados coletados foram exportados para o *Microsoft Excel*, com vistas a obter um melhor gerenciamento do alto volume de informações ali disponível. Utilizando-se funcionalidades do referido programa, foram gerados tanto relatórios gerais referentes aos resultados de cada diretoria da organização quanto relatórios individuais de desempenho, os quais foram utilizados para subsidiar ações de caráter mais geral para as respectivas diretorias e ações de caráter individual para cada trabalhador, mediante a realização de *feedback*.

É importante ressaltar que todos os relatórios gerados foram mantidos em sigilo pela área de Gestão de Pessoas e foram disponibilizados apenas para os trabalhadores avaliados e para seus respectivos gestores imediatos, trazendo dados de forma agrupada. Tais procedimentos estão em conformidade com os princípios éticos observados durante a realização de todo o processo e citados no início da presente seção.

Feedback

Após a geração dos relatórios individuais de desempenho, a área de gestão de pessoas organizou um calendário de momentos de *feedback*, realizado entre gestor imediato e trabalhador. Tais momentos foram realizados em locais específicos para tal fim, observando os critérios ambientais de silêncio, tranquilidade, temperatura adequada e sigilo dos assuntos tratados em tais momentos.

O tempo destinado aos *feedbacks* era de, no mínimo, trinta minutos. Durante a realização de cada reunião de *feedback*, o gestor responsável entregava uma cópia do relatório de desempenho individual do trabalhador e mantinha outra cópia em mãos, o que possibilitava um acompanhamento mais detalhado da *performance* do trabalhador em cada aspecto avaliado.

Nos momentos finais do *feedback*, o trabalhador falava um pouco acerca de como se sentia ao receber tais informações e era traçado um plano de ação, a curto prazo (no máximo, seis meses, pois a avaliação de desempenho na organização tem periodicidade semestral), visando ao fortalecimento dos pontos positivamente avaliados e à correção e melhorias dos pontos avaliados negativamente ou com potencial de melhoria.

Relatórios finais e Planos de ação

Após o encerramento da etapa de *feedbacks*, a área de gestão de pessoas acrescentou aos relatórios gerais de desempenho as informações acerca de quais trabalhadores já haviam recebido *feedback* de seu gestor imediato. Houve atrasos nos calendários acordados para algumas diretorias, o que fez com que os gestores que não haviam realizado as reuniões de *feedback* com seus liderados tivessem um novo prazo para realizá-las, sob pena de pontuar negativamente em suas metas como gestor.

Ao final do processo, foi apresentado um relatório geral para as diretorias da organização e para a presidência da organização, explicitando as diversas fases do processo de gestão do desempenho, bem como realizando uma avaliação crítica dos aspectos que pudessem ser aperfeiçoados para o semestre seguinte, bem como dos pontos a serem mantidos e fortalecidos.

Resultados Gerais do Programa e Consequências para a organização

Como resultados positivos do programa, evidenciou-se um amplo diagnóstico de todos os trabalhadores avaliados, o que propiciou subsídios consistentes para a redefinição das descrições de cargo, dos perfis de seleção e construção do plano semestral de treinamentos da organização. No que tange ao quantitativo, foi alcançada uma participação de, aproximadamente, 1600 trabalhadores em todo o processo, sendo 150 ocupantes de cargo de gestão de todas as áreas da organização: industrial; administrativa; comercial; e logística/transportes.

Percebe-se que a gestão do desempenho se relaciona de maneira significativa aos demais subsistemas da área de gestão de pessoas num processo de retroalimentação de dados acerca tanto dos cargos quanto de seus ocupantes. Essa relação é evidenciada também por Lacerda et al. (2012). Ademais, houve envolvimento significativo, de maneira geral, dos gestores no programa, principalmente no processo de *feedback*. Como desafios relativos ao

programa, foi identificada a necessidade de aquisição futura de *software* mais sofisticado para a aplicação e tabulação, devido ao alto volume de informações e tipos de avaliação envolvidos.▮

Ainda entre os desafios identificados, apontam-se a falta de preparação dos gestores para o *feedback*, a demora no tempo destinado à tabulação e organização dos relatórios gerais e individuais, bem como o não envolvimento de alguns gestores, principalmente, no tocante ao cumprimento do prazo para a realização de reuniões de *feedback*, o que gerou atraso para a conclusão de todo o ciclo de gestão do desempenho.

Percebe-se que é fundamental investir em mais treinamentos e em um acompanhamento especializado no que tange à habilidade de os gestores da referida organização darem *feedback* aos seus respectivos liderados. Parte-se do pressuposto de que o *feedback* é uma etapa-chave de todo o ciclo de gestão do desempenho e cumpre um dos principais objetivos desse subsistema de gestão de pessoas: comunicar claramente os aspectos positivos e aqueles que necessitam ser desenvolvidos por parte do avaliado, viabilizando um processo de autoavaliação e autocrítica, permitindo a melhoria do desempenho e, conseqüentemente, dos resultados individuais e organizacionais (BRANDÃO et al., 2012). A forma de mensurar o desempenho individual no trabalho podem ser de caráter quantitativo ou qualitativo, ou em uma combinação quali-quantitativa como já demonstraram Niemeyer e Cavazotte (2016).

Em algumas pesquisas, a mensuração do desempenho, de forma precisa, torna-se tarefa desafiadora em função de sigilo nas informações e métricas das organizações. Cavazotte et al. (2015), relatam essa dificuldade, por exemplo, no uso de uma medida que avaliou a percepção dos trabalhadores do impacto de sua produtividade sobre os resultados.

A gestão do desempenho pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, os quais são baseados em critérios previamente definidos, com vistas a avaliar o desempenho humano no contexto de trabalho. Em consonância com a evolução conceitual do campo, afirma-se que a gestão do desempenho não se preocupa apenas com o desempenho passado e/ou atual do trabalhador, mas também considera o potencial, ou seja, questões futuras relativas ao desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008; LOTTA, 2002). Além disso, a mesma utiliza metodologias distintas, o que é determinado de acordo com o porte da organização, cultura empresarial, clima organizacional e outros aspectos relativos à dinâmica organizacional.

Embora a gestão do desempenho tenha como objetivos a medição do desempenho humano e o conseqüente desenvolvimento do trabalhador, Philadelpho e Macêdo (2007, p. 30) alertam para algumas discrepâncias que podem ocorrer entre trabalhadores e gestores, com a Avaliação de Desempenho (AD):

[...] observa-se que há diferenças entre as percepções de trabalhadores e dos dirigentes de uma organização sobre a AD [Avaliação de Desempenho]. Para os primeiros, a AD [Avaliação de Desempenho] é um instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto para os outros, esta serve (ou deveria servir) de base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho.

A gestão por competências pode ser compreendida como um campo vasto e dinâmico de crescente estudo, pesquisa e atuação de diversas organizações e pesquisadores, podendo ser definida como um conjunto de metodologias e instrumentos que objetivam a integração dos diversos subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção; treinamento, desenvolvimento e educação; gestão do desempenho; remuneração e

benefícios) por meio da aplicação do conceito de competência. A gestão por competências pode, por seu turno, ser entendida como conceito amplo, tendo os seguintes componentes clássicos: conhecimentos (relacionados ao conhecimento e ao saber), habilidades (relacionadas com o "saber fazer", ou seja, à aplicação do conhecimento), atitudes (relacionadas ao aspecto volitivo e motivacional envolvido no comportamento). Um componente fundamental diretamente relacionado ao conceito de competência é o desempenho, o qual é o resultado dos comportamentos envolvidos na sua aplicação. Com base nesse contexto, o processo de avaliação de desempenho tem como possibilidade a aplicação do conceito de competência. É importante, no escopo do presente estudo, não considerar o conceito de competência como restrito à capacidade de realização, mas sim considerá-lo de forma mais ampla, considerando fatores ambientais, contextuais e organizacionais (SILVA; LUZ, 2010).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de gestão do desempenho, cada vez mais, mostra-se como uma ferramenta fundamental no contexto organizacional. O atual relato de experiência profissional permite observar as diversas vantagens obtidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização quando um processo de tal magnitude é conduzido com planejamento e visão estratégica. Relatos técnicos no campo da gestão de pessoas apresentam-se como tendência nos estudos atuais ao permitir que profissionais e pesquisadores observem as potencialidades e os desafios envolvidos na adoção de modelos teórico-metodológicos na realidade organizacional.

O atual estudo pode funcionar como modelo para organizações de perfil semelhante àquela onde foi realizado. O mesmo também pode funcionar como base para ações relacionadas à descrição de cargos e levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento, pois utilizou-se de uma metodologia fundamentada no modelo teórico-metodológico de gestão por competências.

Como limitações do estudo, aponta-se a falta de uma abordagem complementar qualitativa, que poderia ter sido viabilizada por meio de grupos focais e entrevistas não estruturadas com os trabalhadores e gestores envolvidos no processo. Sugere-se, aqui, futuros estudos, pesquisas e relatos de experiências profissionais que possam utilizar metodologias qualitativas e/ou quali-quantitativas no processo de gestão do desempenho, o que seria relevante para o desenvolvimento e aprimoramento de futuros instrumentos de avaliação e gestão do desempenho humano nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Bendassoli, P. F.; Malzevvi, S. In: Borges, L. O.; Mourão, L. (orgs.). **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013.
- Benetti, K. C.; Girardi, D. M.; Dalmau, M. B. L.; Melo, P. A.; Parrino, M. D. C. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 50-59, 2007.
- Bonin, J. C.; SILVA, S. A prática da observação participante na melhoria da Administração das empresas. **Revista**

Visão: Gestão Organizacional, v. 2, n. 1, p. 73-85, 2013.

Bortoluzzi, S. C.; Ensslin, S. R.; Ensslin, L.; Valmorbidia, S. M. L. A Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis**, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.

Brandão, H. P.; Borges-Andrade, J. E.; Guimaraes, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Rev. Adm. (São Paulo)*, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, 2012.

Brandão, H. P.; Guimarães, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

Brandão, H. P.; Zimmer, M. V.; Pereira, C. G.; Marques, F.; Costa, H. V.; Carbone, P. P.; Almada, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

Cavazotte, F. S. C. N.; Moreno Jr., V. A.; Turano, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

Campbell, J. P.; McCloy, R. A.; Oppler, S. H.; Sager, C. E. A theory of performance.

In: Schmitt, E.; Borman, W. C. (ed.). **Personell selection in organizations**. San Francisco: Joey Bass, 1993.

Coelho Júnior, F. A. (2009). **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho**: um estudo multinível (Tese de doutorado não publicada). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

Coelho Junior, F. A.; Borges-Andrade, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estud. psicol. (Natal)**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

Donato, J.; Kubo, E.; Pereira, R.; Oliva, E. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: Um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 4, p. 50-62, 2013.

Fernandes, B. H. R.; Fleury, M. T. L.; Mills, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

- Fontenele, M. F. M. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, supl. 1, p. 1315-1324, 2010.
- Frese, M.; Zapt, D. Action as core of work psychology: a German approach. In: TRIANDIS, H. C.; DUNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 4. Consulting Psychologists Press: Palo Alto, 1994.
- Gonçalves, V.L.M.; Leite, M. M. J.; Ciampone, M. H. T. A pesquisa-ação como método para reconstrução de um processo de avaliação de desempenho. **Cogitare Enfermagem**, v. 9, n. 1, p. 50-59, 2004.
- Lacerda, R. T. O.; Ensslin, L.; Ensslin, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- Lotta, G. S. Avaliação do desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- Munck, L.; Munck, M. G. M.; Souza, R. B. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, 2011.
- Niemeyer, J. R. L.; Cavazotte, F. S. C. N. Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 67-92, 2016.
- Philadelpho, P. B. G.; Macedo, K. B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 27-40, 2007.
- Pulakos, E. D.; Shcmitt, N.; Dorsey, D. W.; Hedge, J. W. Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability. **Human Performance**, v. 15, n. 4, p. 299-323, 2002.
- Reifschneider, M. B. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.
- Silva, L. V.; Luz, T. R. Gestão por Competências um Estudo dos Impactos gerados na Avaliação de Desempenho e Remuneração. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 4, n. 8, p. 539-561, 2011.
- Sotomayor, A. M. S. B. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.
- Ubeda, C. L.; Santos, F. C. A. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Gest. Prod., São Carlos**, v. 15, n. 1, p. 189-199, 2008.

Waldman, David A.; Avolio, Bruce J. Aging and work performance in perspective: contextual and developmental considerations. In: Ferris, G. R.; Rowland, K. M. (Ed.). **Research in personnel and human resources management**. Greenwich, CT: JAI Press, 1993.