

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DINEIDE DOS SANTOS GIL**

**ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
GESTÃO POR COMPETÊNCIA DA TRACTEBEL ENERGIA S/A.**

**FLORIANÓPOLIS**

**2007**

DINEIDE DOS SANTOS GIL

ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E  
GESTÃO POR COMPETÊNCIA DA TRACTEBEL ENERGIA S/A.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina de Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau.

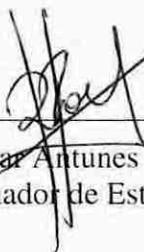
FLORIANÓPOLIS

2007

DINEIDE DOS SANTOS GIL

ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO POR  
COMPETÊNCIA DA TRACTEBEL ENERGIA S/A.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 20 de novembro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr  
Orientador



Profª. Ivoneti da Silva Ramos, Msc  
Membro



Profª. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc  
Membro

A Deus, por toda a coragem e persistência dada no decorrer desses anos, não fazendo com que eu desistisse em nenhum momento.

## AGRADECIMENTOS

Meus mais sinceros e profundos agradecimentos:

Ao meu esposo Arno e minha filha Nathália, pela confiança, carinho e dedicação nas tarefas divididas e pela paciência nos momentos de minha ausência.

À minha mãe pelas palavras de apoio e incentivo e principalmente por sempre acreditar nos meus ideais

Às minhas irmãs Denise e Nilza, por estarem sempre a meu lado quando precisava e por toda força e compreensão dedicados em todos os momentos.

Aos professores do curso de Administração da UFSC, e especialmente ao Professor Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau (orientador), pela dedicação e pelo desprendimento em compartilhar seus conhecimentos, que contribuíram significativamente para meu enriquecimento intelectual.

Às amigas Andréa e Gladis, com quem durante todos estes anos construí um laço de amizade incondicional.

Às amigas Karen e Débora, que dedicaram horas de seu tempo para me apoiar e colaborar na organização deste trabalho.

Às amigas: Ana Luiza, Simone e Nádia pelo apoio desprendido e pela contribuição para a conclusão deste trabalho.

Aos colegas de trabalho, pela espontaneidade e gentileza com que prestaram as informações necessárias, viabilizando este estudo.

Aos colegas de curso, pela solidariedade, companheirismo e cumplicidade em to momentos de minha vida acadêmica.

“De tudo fica uma certeza,  
a certeza de que estamos sempre começando,  
a certeza de que precisamos continuar ,  
a certeza de que seremos interrompido antes de terminar ,  
portanto devemos:  
fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada,  
do sonho uma ponte e da procura um encontro ”.

(Fernando Pessoa)

## RESUMO

GIL, Dineide dos Santos. **Análise dos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência da Tractebel Energia**. 2007. 107f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau

O objetivo principal deste trabalho é verificar se na situação atual da área de Recursos Humanos da Tractebel Energia, a estrutura de avaliação de desempenho e gestão por competência possibilita o atendimento aos objetivos empresariais da empresa. O método utilizado nessa pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por um estudo exploratório e descritivo. Os dados foram coletados através de questionário com perguntas abertas e fechadas com os funcionários e entrevistas semi-estruturadas com a gerente de Recursos Humanos e a gestora de desenvolvimento de pessoas. A abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa. Fizeram parte da pesquisa dezesseis empregados da área de Recursos Humanos da empresa. Primeiramente foram realizadas as entrevistas com a Gerente e a gestora, individualmente, com o intuito de verificar a importância da utilização da avaliação de desempenho e gestão por competência perante os objetivos empresariais. Posteriormente, foi verificado o nível de conhecimento dos empregados com base no questionário aplicado. Diante das respostas apresentadas, foi possível constatar que, de acordo com a maioria dos entrevistados, o nível de conhecimento quanto ao propósito da empresa em aplicar a avaliação de desempenho e gestão por competência é considerado alto. Nenhum dos empregados respondeu que não conhece os sistemas utilizados pela empresa. Foi possível identificar que o nível de conhecimento dos empregados da área de Recursos Humanos da Tractebel Energia com relação aos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência é bom, que estão satisfeitos com o processo, mas que em alguns quesitos não concordam com a forma de como é executada. Entre as insatisfações, podemos citar: os fatores, *feedback*, distribuição de mérito e remuneração variável. Foram constatadas algumas críticas e insatisfações relacionadas à aplicação das avaliações, tais como: o intervalo entre os ciclos é considerado longo, a escolha do avaliador deveria ser feita pelo empregado, os pontos fortes deveriam ser reconhecidos como oportunidades de crescimento na empresa. Como sugestão, na época de avaliação de desempenho as metas dos setores deveria ser considerada. Por fim, foram apresentadas propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa.

**Palavras-chave:** Nível de conhecimento; Desempenho; Competência.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O processo de administração participativa por objetivos.....	24
Figura 02: Responsabilidade pela avaliação de desempenho.....	26
Figura 03: Avaliação 360°.....	27
Figura 04: Métodos de escalas gráficas .....	28
Figura 05: Incidentes críticos ou excepcionais.....	31
Figura 06: Avaliação pelo método de comparação dos pares.....	31
Figura 07: Avaliação do desempenho como integradora das políticas de RH.....	38
Figura 08: Mapa da localização das usinas da Tractebel Energia S/A.....	48
Figura 09: Comparativo de Gestão por Competência x Desempenho.....	54
Figura 10: Ciclo de Avaliação de Desempenho .....	58
Figura 11: Etapas Gestão por Competências .....	59

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo.....	70
Gráfico 02: Idade .....	71
Gráfico 03: Escolaridade.....	72
Gráfico 04: Experiência .....	73
Gráfico 05: Tempo serviço Tractebel .....	74
Gráfico 06: Objetivos empresariais /como soube.....	75
Gráfico 07: Regras avaliação desempenho.....	76
Gráfico 08: Objetivo avaliação desempenho .....	77
Gráfico 09: Mérito / remuneração variável .....	78
Gráfico 10: Satisfação avaliação de desempenho.....	79
Gráfico 11: Fatores avaliação desempenho .....	80
Gráfico 12: Feedback avaliação desempenho.....	81
Gráfico 13: Avaliação desempenho /benefícios .....	82
Gráfico 14: Atinge objetivos empresarias .....	83
Gráfico 15: Regras gestão por competência.....	84
Gráfico 16: Objetivo gestão por competência.....	85
Gráfico 17: Satisfação gestão por competência.....	86
Gráfico 18: Escolha avaliador.....	87
Gráfico 19: Periodicidade .....	88
Gráfico 20: Feedback gestão por competência.....	89
Gráfico 21: Planos pós – avaliação .....	90
Gráfico 22: Gestão por competência /benefícios .....	91
Gráfico 23: Oportunidades.....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Métodos utilizados para atender os objetivos específicos.....	43
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sexo.....	70
Tabela 02: Idade.....	71
Tabela 03: Escolaridade.....	72
Tabela 04: Experiência.....	73
Tabela 05: Tempo serviço Tractebel.....	74
Tabela 06: Objetivos empresariais/ como soube.....	75
Tabela 07: Regras avaliação desempenho.....	76
Tabela 08: Objetivo da avaliação de desempenho.....	77
Tabela 09: Mérito / remuneração variável .....	78
Tabela 10: Satisfação avaliação desempenho.....	79
Tabela 11: Fatores avaliação desempenho.....	80
Tabela 12: Feedback avaliação desempenho.....	81
Tabela 13: Avaliação desempenho /benefícios.....	82
Tabela 14: Atinge objetivos empresarias.....	83
Tabela 15: Regras gestão por competência.....	84
Tabela 16: Objetivo gestão por competência.....	85
Tabela 17: Satisfação gestão por competência.....	86
Tabela 18: Escolha do avaliador.....	87
Tabela 19: Periodicidade.....	88
Tabela 20: Feedback gestão por competência.....	89
Tabela 21: Planos pós – avaliação.....	90
Tabela 22: Gestão por competência /benefícios.....	91
Tabela 23: Oportunidades.....	92

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo geral.....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 CONCEITOS E A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	18
2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
2.4 A ESTRATÉGIA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	22
2.5 A RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	23
2.6 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	29
2.7 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS.....	34
2.8 PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	35
2.9 ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	36
2.10 TENDÊNCIAS PARA A AVALIAÇÃO.....	38
3 METODOLOGIA.....	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM.....	43
3.3 COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	44
3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	46
4 ESTUDO DE CASO.....	47
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA, DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E HISTÓRICO. .	47
4.1.1 Valores corporativos.....	52

4.2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	52
4.2.1 Objetivos empresariais da Tractebel .....	53
4.2.2 Programas de Avaliação da Tractebel Energia .....	55
4.3 ENTREVISTAS GERENTE DO RH E GESTORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	69
4.4 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	71
4.3.1 Análise Qualitativa do Questionário .....	95
4.3.2 Propostas de Ações Corretivas .....	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
REFERÊNCIAS .....	100
APÊNDICE .....	102
APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E A GESTORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS ....	103
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.....	104

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão expostas as contextualizações do tema, a apresentação do problema, os objetivos gerais específicos e a justificativa da pesquisa.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista o aumento da competitividade entre as empresas, decorrente principalmente dos avanços tecnológicos, cresce a cada dia a necessidade de investimento na qualidade dos serviços e produtos oferecidos.

O atual sistema econômico não se baseia mais apenas nos recursos tradicionais, como mão de obra, terra e capital, mas no potencial de seus empregados. Neste contexto, o diferencial competitivo de uma empresa passa a ser o capital humano. Sendo assim, o trabalho das pessoas nas empresas exige cada vez mais habilidades, capacidades e aperfeiçoamento do seu desempenho e competências.

As empresas estão cada vez mais priorizando o bem estar, a qualidade de vida e um ambiente saudável para seus empregados, incentivando, através de treinamentos, o desenvolvimento de suas competências, habilidades e atitudes. Investir nos valores éticos e humanos, mudar, criar e compreender são verbos conjugados apenas pelo espírito humano, com suas habilidades e competências.

É fundamental que os gestores estejam preparados para acompanhar o processo de crescimento e aprimoramento da qualificação dos empregados, e para tanto, é necessário que participem de seu processo de desenvolvimento de forma interativa.

Toda organização deverá ter em mente que não basta ser boa, se não estiver focada no fator humano e na busca contínua pelo conhecimento que possibilite criar e recriar seu negócio. Para tanto se faz necessário que as empresas busquem meios para avaliar o nível de competência, desempenho e habilidade de seus empregados.

As avaliações de desempenho e por competência tornam-se ferramentas essenciais para que as organizações levantem e analisem o perfil e a capacidade de seu quadro funcional. É um processo realizado de forma interativa, que busca alternativas de ações e implementação de melhorias para o perfeito desenvolvimento e desempenho dos empregados dentro da organização.

Stoner e Freeman (1994) citam a avaliação de desempenho como uma das tarefas mais importantes do administrador, mas a maioria destes profissionais admite abertamente que este

processo lhe causa dificuldades. Nem sempre é fácil julgar apuradamente o desempenho de um subordinado e, freqüentemente, é ainda mais difícil comunicar esse julgamento ao subordinado de modo construtivo e indolor.

Este estudo de caso visa pesquisar o funcionamento dos processos de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizada pela empresa Tractebel Energia.

A Tractebel Energia, empresa escolhida para ser objeto deste trabalho, tem sede em Florianópolis SC e atua em cinco estados (Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul). O estudo concentra-se na área de Recursos Humanos da sede da empresa.

Devido à política de desenvolvimento dos empregados, a empresa implantou os programas avaliação de desempenho e gestão por competência, proporcionando melhores condições e para que cada empregado estabeleça seu plano de desenvolvimento, alinhado aos objetivos empresariais da empresa.

Este estudo de caso será baseado em uma pesquisa aplicada junto aos empregados, com o propósito de verificar o grau de conhecimento que estes possuem em relação aos programas utilizados pela empresa, as possíveis falhas no processo e propor medidas de aprimoramento.

Diante do exposto, o trabalho em questão objetiva a solução do seguinte problema:

“Na situação atual da área de Recursos Humanos, a estrutura de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizada pela Tractebel Energia possibilita o atendimento aos objetivos empresariais?”

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa e a definição do problema orientam todo o processo. Nesta etapa serão claramente definidos o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo a ser realizado.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar se na situação atual da área de Recursos Humanos, a estrutura de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizada pela Tractebel Energia possibilita o atendimento aos objetivos empresariais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral seja alcançado, devem-se seguir alguns objetivos específicos, que ajudarão no entendimento do trabalho. São eles:

- a) identificar e descrever os objetivos empresariais da Tractebel Energia;
- b) analisar o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho e gestão por competência existente na empresa;
- c) verificar / conhecer a opinião dos avaliados da área de Recursos Humanos quanto à eficácia dos sistemas em relação aos objetivos empresariais da Tractebel; e
- d) propor ações corretivas, se necessário.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Neste item serão apresentadas às justificativas para execução dessa pesquisa.

A avaliação de desempenho pode ser, além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, que são a maior riqueza das organizações. De acordo com Chiavenato (1997), a avaliação de desempenho é algo que acontece o tempo todo com todas as pessoas, seja no trabalho, nos negócios, nos investimentos, e em tudo mais que está relacionado ao cotidiano do indivíduo, principalmente nas organizações.

Segundo Castro (apud Mattar, 2005), três critérios devem ser respeitados no processo de escolha: importância, originalidade e viabilidade.

O tema em questão revela sua grande importância por estar relacionado não somente com o desenvolvimento dos empregados, mas da empresa como um todo. Conhecer e identificar as pessoas que possuem competência e habilidade dentro da empresa é de extrema importância para os gestores.

Um tema é original quando seus resultados têm o potencial de surpreender. De acordo com Mattar (2005), o fato de um tema nunca ter sido pesquisado não lhe confere necessariamente originalidade, bem como o fato do tema já ter sido pesquisado não lhe tira esta originalidade.

Embora o tema em estudo não seja novo, confere originalidade ao trabalho, pois é necessária uma pesquisa para compreender o funcionamento, o grau conhecimento e a satisfação dos empregados da área de Recursos Humanos da Tractebel Energia em relação à

utilização dos programas de avaliação de desempenho e gestão por competências, bem como a eficácia do programa.

A viabilidade, conforme Castro (apud Mattar, 2005), refere-se aos prazos, recursos financeiros, a competência do futuro autor e a disponibilidade potencial de informações. A autora afirma que a viabilidade é seguramente o mais tangível dos três critérios apresentados.

Este estudo de caso é viável em virtude da colaboração da Tractebel Energia, através da disponibilização de informações e recursos humanos qualificados, devido a seu baixo custo, prazo suficiente para realização, disponibilidade de recursos tecnológicos, além do apoio da Universidade Federal de Santa Catarina.

Espera-se que este trabalho possa contribuir na identificação de problemas, bem como auxiliar o desenvolvimento do raciocínio crítico perante a realidade da Tractebel Energia. Por fim, este trabalho visa constatar não somente os problemas, mas também o potencial dos empregados existentes dentro da empresa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está segmentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à apresentação do tema, a definição do problema e dos objetivos geral e específicos, bem como a justificativa.

O segundo capítulo trata a fundamentação teórica com base no tema escolhido. Nesta etapa serão abordados temas sobre a avaliação de desempenho e por competências.

O capítulo três apresenta a metodologia utilizada para a realização deste estudo de caso.

No quarto capítulo está o estudo de caso realizado na área de Recursos Humanos da Tractebel Energia, localizada na sede administrativa, em Florianópolis. Serão também apresentados os resultados da pesquisa.

No quinto capítulo serão apresentadas as considerações finais e recomendações.

Além desses capítulos, no final do trabalho encontram-se referências e apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será feito o levantamento bibliográfico que servirá de base para posterior análise da empresa em estudo.

A fundamentação teórica está dividida nos seguintes tópicos: avaliação, responsabilidade, objetivos, benefícios, estratégias, métodos, problemas, entrevistas e tendências relacionadas à avaliação de desempenho e por competência.

### 2.1 CONCEITOS E A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação do desempenho humano nas empresas é um tema bastante explorado e difundido, pois a preocupação dos gestores está relacionada com a concorrência do mercado. Segundo Chiavenato (2004), o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar de forma ótima.

Segundo Lucena (1992, p.14) desempenho, “refere-se à atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, considerando, responsabilidades, atividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como face aos resultados que dele se espera”.

Todo indivíduo precisa ser avaliado para que a empresa acompanhe seu desenvolvimento em relação à sua função, ao cargo que ocupa, e de que forma está contribuindo para que os objetivos empresariais sejam alcançados. A avaliação de desempenho serve também para mostrar ao empregado o que as outras pessoas pensam a respeito de seu trabalho.

Nas empresas, a avaliação de desempenho começou a existir para envolver e mensurar as relações entre custo e benefício. Os sistemas de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (1997) somente começaram a se proliferar pelas organizações a partir da Segunda Guerra Mundial. Foram evoluindo junto com as teorias administrativas deslocando seu foco da máquina para o homem. Com a Teoria das relações humanas fica claro que: “O desempenho humano precisava ser não só planejado e implementado, como também, e principalmente, avaliado e orientado para determinados objetivos (CHIAVENATO, 1997, p 336).

Para Lucena (1995), o desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer, sendo algo possível de ser observado, controlado e mensurado.

Neste mesmo pensamento Bergamini e Beraldo (1988, p. 12) enfatizam ainda a importância da avaliação de desempenho, pois consiste também na “busca permanente pelo ser humano do seu centro”, implicando, assim, no autodesenvolvimento do indivíduo.

Entende-se por desempenho, segundo Ramalho (1977), o conjunto de ações do empregado, em dado período de tempo, segundo as descrições de suas tarefas, previamente estabelecidas pela empresa, e do conhecimento pleno de supervisores e supervisionados. Chiavenato (1997) em concordância com Ramalho complementa que a avaliação de desempenho depende de algumas variáveis, tais como: habilidades e capacidades da pessoa e de sua participação no papel a ser desempenhado. Essa avaliação depende ainda do potencial de desenvolvimento futuro do indivíduo.

Para Bergamini e Beraldo (1988), a avaliação de desempenho é um processo que facilita o entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e atualização permanente dos seus próprios comportamentos. É mais uma questão de atitude do que técnica, e se torna mais fácil quanto mais saudável for à organização. Esse processo envolve tanto a interação de um indivíduo com os outros, como a introspecção do próprio indivíduo sobre si mesmo.

A partir desses conceitos, percebe-se que a avaliação de desempenho possui relativa importância na gestão de Recursos Humanos.

A avaliação de desempenho pode ainda identificar características ou problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado às organizações ou ao cargo, do aproveitamento ou não do potencial total dos empregados, nível ou grau de motivação, etc.

... é importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energias pessoais. É a forma que as pessoas têm de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado à serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um *feedback* pela comparação de resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo Custo X Benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação constante, quando se sente realizada, completa e feliz (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p 31).

Entre os processos de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um dos métodos mais utilizados, porque independe da empresa possuir um sistema regulamentado de avaliação de desempenho, pois constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que sempre é utilizada para justificar as decisões sobre os empregados LUCENA (1990).

Bergamini e Beraldo (1988) ainda abordam o desempenho quanto à eficiência e eficácia. Eficiência refere-se ao grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza

determinada atividade. Já a eficácia relaciona-se às pessoas fazerem o que tem de ser feito. Diante desses conceitos, surgem dois modelos de avaliação de desempenho: como um processo de julgamento, que enfatiza a eficiência, e como avaliação por objetivos, que procura diminuir a subjetividade do processo.

De acordo com Chiavenato (2004), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, do mesmo modo que a empresa precisa saber as potencialidades de seus funcionários. Diante disso, o mesmo autor cita as principais razões pelas quais as empresas estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus empregados, são elas:

- a) a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e muitas vezes demissões;
- b) através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, atitudes, habilidades.
- c) a avaliação permite que os subordinados conheçam aquilo que o superior pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gestores como base para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desenvolvimento.

Percebe-se, desta forma, que a avaliação de desempenho proporciona diversas maneiras para se fazer uma análise do empregado. Bergamini e Beraldo (1988, p.13) concluem que “a avaliação de desempenho deve ser menos voltada para a criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se uma com as outras de maneira espontânea, franca e confiante”. Se concebida dessa forma, ela deixa de ser punitiva e de gerar insegurança, passando a ser o veículo da realização pessoal, valorizando os pontos fortes e fracos de cada indivíduo.

No entanto, o propósito da avaliação de desempenho é de ser um instrumento que gere informações à administração de recursos humanos, com intuito de tentar alinhar os interesses organizacionais ao interesse dos funcionários.

## 2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho não tem um fim em si mesmo, mas é um instrumento, um meio para melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa segundo Chiavenato

(1997). Diante disso, o autor ainda expõe que:

a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe à respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar as causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado (CHIAVENATO, 1997, p 342).

O objetivo básico da avaliação de desempenho, de acordo com Chiavenato (1997) é melhorar os resultados dos recursos humanos na organização. Além disso, compreende outros objetivos intermediários, tais como: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, *feedback* e auto-aperfeiçoamento do empregado. Ademais, permitem condições de medições do potencial humano, fornecem oportunidades de crescimento e condições de participação a todos os membros da organização.

Lobos (1979), afirma que embora a avaliação de desempenho vise em última instância um maior lucro para a organização, suas finalidades imediatas, de ordem motivacional, merecem maior atenção. Essas finalidades podem ser descritas em três aspectos:

- a) compensação econômica e/ ou social mais justa;
- b) desenvolvimento individual do empregado; e
- c) melhoria do ambiente de trabalho por meio do próprio desenvolvimento da organização.

A existência de um sistema de avaliação de desempenho formal e corporativo é uma tentativa elogiável de oferecer visibilidade ao desempenho do indivíduo e, portanto, oportunizar a busca de melhorias desse desempenho. Assim, o objetivo da avaliação de desempenho é comparar o resultado alcançado com o resultado esperado, através da manutenção e acompanhamento periódico de seu corpo funcional.

### 2.3 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho oferece benefícios à empresa, por apresentar informações sobre a contribuição do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato (1997), os programas de avaliação de desempenho trazem benefícios o próprio indivíduo, para o gerente e para a organização.

Para o subordinado, esclarece sobre o que a empresa espera dele, quais são seus pontos fortes e fracos, o que ele pode fazer e o que a empresa faz para melhorar seu desempenho. Além disso, proporciona condições para auto-avaliação, para que sinta-se mais seguro quanto às possibilidades de carreira na empresa.

Para o gerente, o processo ajuda na avaliação do desempenho e do comportamento, pois fornece sistemas de medições que diminuem a subjetividade, ajuda a propor providências para melhorar o desempenho e para comunicar resultados de forma objetiva e transparente.

Para a organização, ajuda a conhecer o potencial humano a curto, médio e longo prazo, identifica quais funcionários precisam de treinamento e quais merecem promoções ou desligamentos, além de estimular a produtividade e o relacionamento humano. Neste mesmo pensamento Bergamini e Beraldo (1988) expõem que, conhecendo seus recursos humanos, poderá tirar deles um melhor rendimento operacional, num clima de maior satisfação.

Segundo Hampton (1983), a avaliação do desempenho pode servir pelo menos para dois fins amplos: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se à atribuição de aumento de salários e promoções para subordinados, já o desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado aos subordinados, para que melhore o seu desempenho e adquiram novos conhecimento e habilidades.

A avaliação, quando bem utilizada, é útil tanto à empresa quanto ao empregado. Um sistema de avaliação de desempenho, segundo Pilares (1991), uma vez mal implementado, tende a causar ferida que não se cicatrizam em menos de alguns anos. Para que seja adequadamente implantada, é necessária participação de todos os empregados, de todos os níveis hierárquicos da empresa.

## 2.4 A ESTRATÉGIA E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas definem sua estratégia com o plano da alta administração, para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos. A estratégia é um instrumento que auxilia a empresa a atingir suas metas com sucesso.

Para Rossatto (2003), estratégia organizacional é um conjunto de decisões, regras, normas padrões e pontos fundamentais que devem orientar o comportamento de uma empresa. A avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz para que a estratégia da empresa seja alcançada, através da avaliação do comportamento de seus empregados.

Bergamini e Beraldo (1988) contribuem, dizendo que a avaliação de desempenho deve ser um projeto racional e estratégico, de forma a escolher um caminho que realmente

implemente o processo na organização, e não se baseie em conhecimentos superficiais. As autoras ainda afirmam que:

É importante que seja assim, muito mais para que o modelo reflita realmente o contexto organizacional no qual a avaliação será aplicada, do que por um certo modismo dos tempos atuais no tocante à participação das pessoas nos destinos da empresa. Principalmente porque a participação enquanto estilo de administração requer preparo e maturidade das pessoas e, na verdade, o que acaba acontecendo, muitas vezes, é uma pseudo-participação que pode satisfazer o empresário, mas não atende genuinamente às necessidades dos empregados (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p 66).

É necessário analisar o ambiente externo à organização, que compreende o mercado, a concorrência, e o ambiente interno, que compreende o clima e a cultura organizacional, seus pontos fortes e fracos. Uma das questões fundamentais para que esse processo seja estratégico, é a reflexão sobre a origem da idéia de se ter a avaliação de desempenho na empresa: se foi o presidente, a área de Recursos Humanos ou o próprio funcionário. Dependendo da origem, poderão existir vários pontos de vista.

Além disso, é fundamental um profundo conhecimento sobre a organização. Isso é possível através de um diagnóstico da situação organizacional, que pode ser feito por investigação formal ou informal. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), a investigação informal acontece através da coleta de dados por observação, e em encontros casuais com pessoas da empresa, enquanto a investigação formal pode acontecer através de entrevistas individuais, questionários, seminários ou grupos de discussão livre.

## 2.5 A RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A responsabilidade pelo processamento da verificação, avaliação e acompanhamento do desempenho do indivíduo, é atribuída a diferentes órgãos dentro da empresa, e está diretamente ligada a política de recursos humanos desenvolvida. Desse modo, os avaliadores de desempenho de uma empresa são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de procedimento em situação de trabalho.

A avaliação, de acordo com Bergamini e Beraldo (1988), ocorre numa relação de troca, e se distribui por toda equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm o poder de decisão dentro da empresa. Os autores expressam com muita conveniência quem deve avaliar:

Se a Avaliação de Desempenho pressupõe crescimento e crescimento pressupõe entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade é de todos na organização. Isso significa que todos são simultaneamente avaliadores e avaliados dentro da organização (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p 44).

Para Fontes (1981), o avaliador deve estar bem entrosado com o sistema de avaliação, e capacitado para julgar o seu subordinado sem receios, generosidades, mas com justiça e conhecimento das qualidades do avaliado.

Segundo Chiavenato (1997), as empresas adotam diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho dos empregados. O autor expõe que em algumas empresas existe uma rígida centralização da responsabilidade pela avaliação do desempenho. Nestes casos, a responsabilidade é totalmente atribuída a um órgão de staff pertencente à área de recursos humanos. Em outros casos, é atribuída a uma comissão de avaliação do desempenho, em que a centralização é relativamente amenizada pela participação de avaliadores de diversas áreas da empresa. Já em empresas mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e a sua monitoração com a ajuda do seu superior. Diante disso, o autor expõe seis alternativas e para cada uma delas, desenvolve uma filosofia de ação:

#### a) O Gerente

É o método mais comum e mais utilizado nas organizações. Quem pratica a avaliação é o supervisor hierárquico ou funcional do avaliado, já que é ele quem tem a responsabilidade das tarefas, conhece melhor os padrões de desempenho esperados e o próprio avaliado. Porém, essa proximidade pode contaminar o julgamento e também pode não proporcionar o *feedback* ao avaliado, distorcendo a avaliação.

#### b) O Gerente e o Indivíduo

Este método é onde o avaliador e o avaliado conversam sobre o seu desempenho, e está baseado na administração participativa por objetivos (APPO) que é democrática, participativa, envolvente e motivadora. Este modelo de avaliação de desempenho segue seis etapas, conforme a figura a seguir:

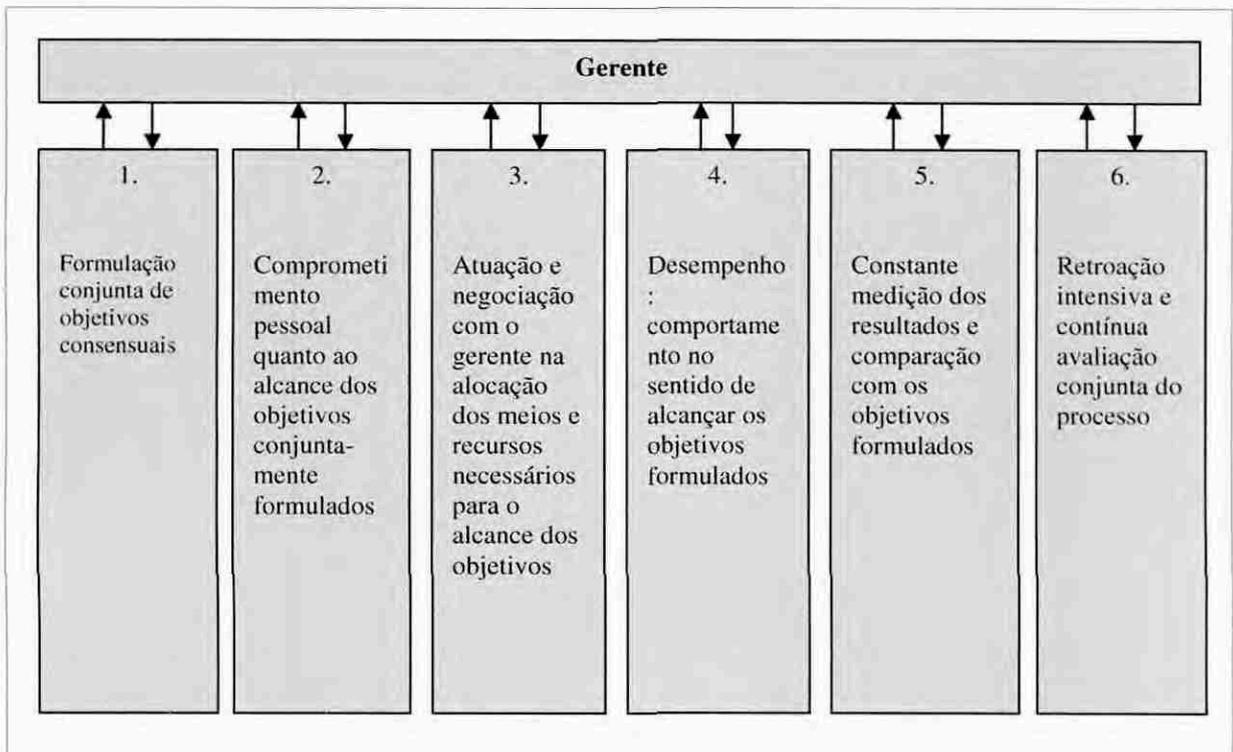


Figura 01: O processo de administração participativa por objetivos  
 Fonte: CHIAVENATO,(1997).

- formulação de objetivos consensuais: o subordinado participa na definição dos objetivos, onde a superação desses objetivos deve significar um benefício para empresa e, certamente, uma participação direta do avaliado neste benefício através de remuneração variável;
- comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados: em alguns casos ocorre uma espécie de contrato formal ou psicológico onde o avaliado se compromete para que os objetivos sejam alcançados;
- atuação e negociação com o gerente na alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos: sem recursos e meios os objetivos tornam-se quimeras. Esses recursos e meios podem materiais (como equipamentos, máquinas etc.), podem ser humanos (equipes de trabalho), como podem ser investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado;
- desempenho: este é o aspecto principal do sistema onde constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos, seu gestor poderá proporcionar aconselhamentos;
- constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados: é a verificação do custo/ benefício envolvido no processo, precisam ter fundamentos

quantitativos que mereçam fé e confiabilidade e, de como estão os andamentos das coisas e do esforço do avaliado;

- retroação intensiva e contínua avaliação conjunta: informação de retorno e amplo suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência, este é o aspecto mais importante do sistema.

#### c) A equipe de trabalho

Este método é mais comum nas organizações democráticas e exige muitas qualidades tanto do avaliado como de seu supervisor. O indivíduo avalia sua própria performance com base em parâmetros pré-estabelecidos pela empresa. Tem a vantagem de evitar muitos defeitos de distorção de percepções, além de proporcionar melhor esclarecimento na organização. Este método implica participação mais ativa do avaliado, onde ele próprio explicita o julgamento sobre o seu desempenho.

#### d) O órgão de gestão de pessoas

É uma alternativa bastante comum nas empresas mais conservadora, devido ao seu caráter extremamente centralizador e burocrático. O órgão de Recursos Humanos é responsável pela avaliação de desempenho, através de informações obtidas com os supervisores ou gerentes de cada avaliado. Além do mais apresenta a desvantagem de trabalhar com médias e medianas e não com o desempenho individualizado.

#### e) Comissão de avaliação

Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas pertencentes a diversos órgão ou departamentos. É formada de membros permanentes, que participam de todas as avaliações e têm como papel promover a manutenção do equilíbrio dos julgamentos, e membros transitórios, que são os gerentes de cada avaliado e seus superiores.

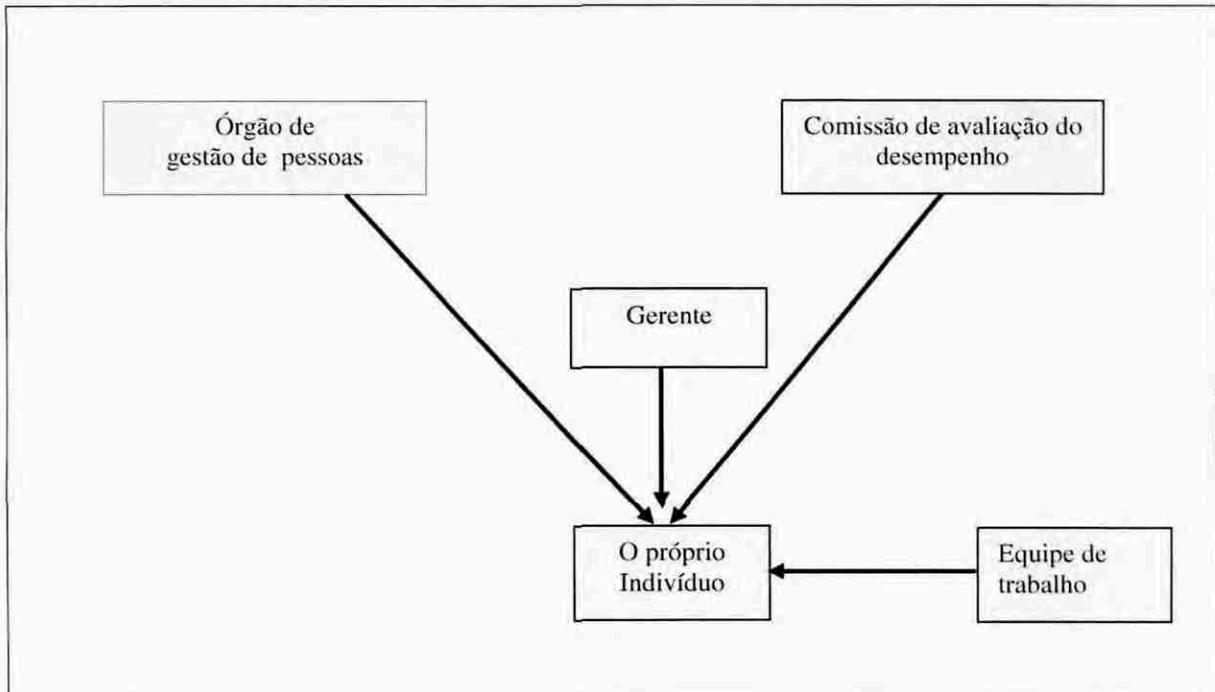


Figura 02: Responsabilidade pela avaliação de desempenho  
 Fonte: CHIAVENATO, (1997).

Existe um sistema para execução da avaliação de desempenho, e todos os envolvidos neste processo possuem sua parcela de responsabilidade. Segundo Bergamini e Beraldo (1988), deve-se deixar bem claro aos avaliadores que a descrição a ser fornecida sobre seu subordinado avaliado se refere a um passado muito próximo, pois avaliação de desempenho é um retrato do momento, não uma projeção para o futuro.

Chiavenato (2004), explora um novo método de avaliação de desempenho: A Avaliação 360°. Esse método significa que todas as pessoas com algum vínculo ou interação como avaliado, participam do processo de avaliação.

A avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa: o supervisor, os subordinados, os pares, os fornecedores internos e os clientes internos participam da avaliação de seu desempenho, fazendo com que ela reflita a visão dos diferentes parceiros envolvidos no trabalho de cada pessoa (CHIAVENATO, 2001, p 112 - 113).

A vantagem desse método, segundo Gil (2001), é que consiste num sistema democrático e diversificado, pois considera vários pontos de vista, resultando num maior equilíbrio, além de possibilitar uma visão mais abrangente para qualquer empresa.

Dentre as desvantagens, cita-se a forte dependência de uma cultura organizacional aberta e um forte senso de equipe; muitas pessoas não falam a verdade com medo de serem prejudicadas e a avaliação corre o risco de sofrer influências subjetivas e pessoais demais.

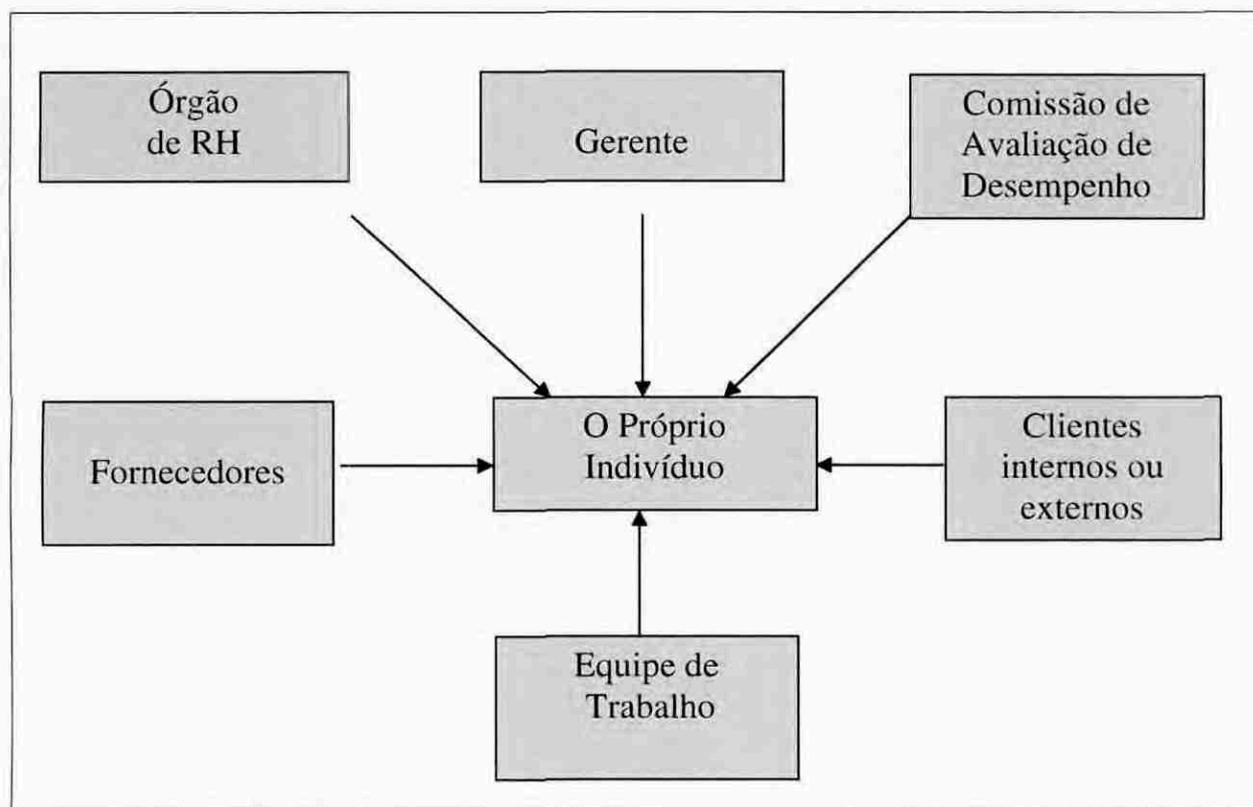


Figura 3: Avaliação 360°  
 Fonte: CHIAVENATO, ( 2001).

Segundo Chiavenato (2001), a tendência é que a responsabilidade pela avaliação do desempenho se desloque para o próprio indivíduo, com participação gerencial no estabelecimento consensual dos objetivos a serem perseguidos. Esse novo método é conhecido como Avaliação 180°.

Um outro processo citado por Chiavenato (2004), é a avaliação para cima, que permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente, exigindo novas abordagens em relação às lideranças, motivação e comunicação.

Diante de todo conteúdo ora citado percebe-se o quanto é importante para o avaliador ter consciência de sua responsabilidade no momento da avaliação. Este processo deve ser executado com a maior honestidade possível para que a empresa possa usufruir destes dados, podendo ter uma estimativa de quanto precisará para treinar, capacitar e suprir as necessidades daqueles que necessitarem.

## 2.6 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho variam, segundo Chiavenato (1997), intensamente de uma organização para outra. Variam também na sua sistemática, conforme o nível e as áreas de alocação do pessoal, tais como gerentes, mensalistas, horistas, vendedores, etc. Ademais, variam conforme o tipo e as características do pessoal envolvido.

Bergamini e Beraldo (1988) defendem que a classificação dos tipos de avaliação varia muito de autor para autor. Porém, esses tipos podem ser englobados em dois grandes grupos:

- a) avaliação direta ou absoluta: compreende as técnicas de avaliação nas qual o avaliador se preocupa somente com cada avaliado em si mesmo, face aos padrões desejados e às características do trabalho por ele desenvolvido;
- b) avaliação relativa ou por comparação: compreende os tipos de avaliação que enfatizam o indivíduo e seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho e não somente o seu próprio trabalho. A eficiência do indivíduo dependerá do grau de eficiência do grupo.

Os principais métodos considerados tradicionais para a avaliação de desempenho considerado por Chiavenato (1997) são:

### a) Métodos de Escalas Gráficas

É o método de Avaliação de Desempenho mais utilizado e divulgado. Avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. “Utiliza-se um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho e as colunas verticais representam o grau de variação daqueles fatores” (CHIAVENATO, 1997, p 346).

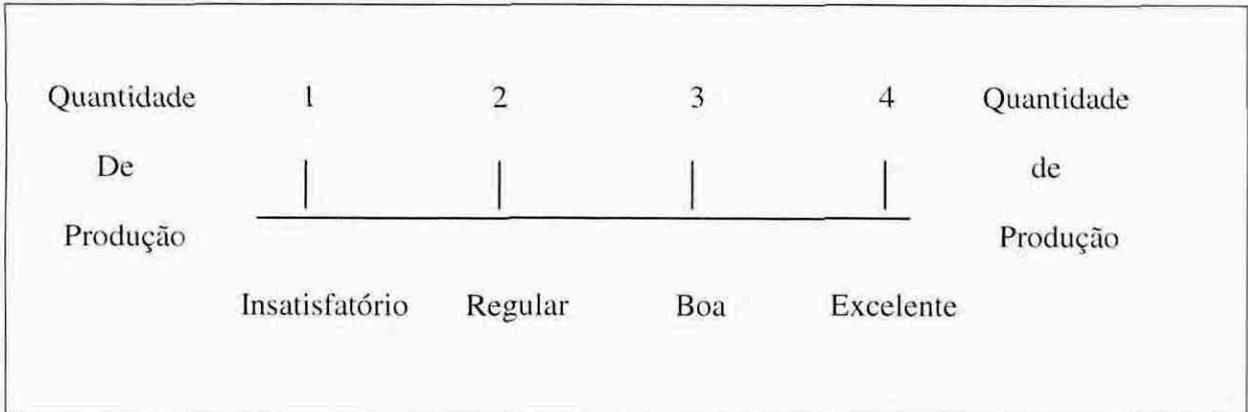


Figura 4: Métodos de Escalas Gráficas.  
 Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (1997).

Esse método requer muitos cuidados, pois a subjetividade e o prejulgamento do avaliador podem alterar o resultado.

Entre as vantagens do Método de Avaliação Gráfica considera-se a facilidade de entendimento e aplicação, a possibilidade de uma visão geral dos fatores de avaliação, bem como da posição de cada funcionário diante delas, entre outras.

Como desvantagem, cita-se a falta de flexibilidade ao avaliador; instrumento sujeito a distorções e inferências dos avaliadores que se deixam levar por fatores emocionais e psicológicos, tendenciando as respostas (efeito halo); rotiniza os resultados e depende de modelos estatísticos para corrigir distorções dos avaliadores.

A preferência por esse método segundo Gil (1994) é pelo fato de proporcionarem resultados mais confiáveis que os obtidos por meio de relatórios, de modo relativamente simples, já que não exige treinamento intenso dos avaliadores.

#### b) Método da Escolha Forçada

Esse método avalia o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas que determinam o tipo de desempenho individual. Formam-se blocos com duas, quatro ou mais frases, cabendo ao avaliador escolher uma ou duas dessas frases, que mais se aplicam ao avaliado.

Segundo Chiavenato (1997), existem duas formas principais de composição dessas frases e blocos:

- blocos formados por duas frases positivas e duas negativas, nas quais o supervisor escolhe a que mais se aplica e a que menos se aplica aos avaliados;

- blocos formados somente por frases positivas onde avaliador escolhe a(s) que mais se identifica(m) com o indivíduo.

Esse segundo método é mais utilizado, pois leva a uma maior reflexão por parte do avaliador, além de evitar influências pessoais. As frases são selecionadas por um processo estatístico que deve estar intimamente ligado aos objetivos da organização.

Dentre as vantagens desse método, tem-se que possibilita resultados mais confiáveis e menos subjetivos, além de sua simples aplicação. Na concepção de Lobos (1979) outra vantagem desse método é que constitui obstáculo à aceitação do mesmo pelos avaliadores ao desconhecer os critérios de avaliação, eles permanecem alheios à lógica do método.

Como desvantagens, Chiavenato (1997) cita a complexa elaboração e montagem, apresentação de resultados globais, sem informações específicas de cada elemento, além de não proporcionar ao avaliador uma noção do resultado da avaliação a respeito de seus subordinados.

### c) Método da Pesquisa de Campo

Desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação, com o superior imediato. Avalia-se o desempenho dos subordinados, considerando-se as causas, as origens e os motivos do desempenho através dos fatos e situações.

Essa avaliação é feita pelo superior, assessorado por um especialista (*staff*), em basicamente quatro etapas, nas quais o especialista entrevista cada chefe:

- avaliação inicial: o desempenho de cada funcionário é avaliado em mais que satisfatório, satisfatório ou menos que satisfatório;
- análise suplementar: o especialista faz perguntas ao chefe do subordinado, em maior profundidade;
- planejamento: elabora-se um plano de ação para o funcionamento, que pode envolver: aconselhamento, readaptação, treinamento, desligamento, promoção e manutenção.

As vantagens desse método são: permitir ao supervisor maior conhecimento do conteúdo dos cargos e das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos, proporcionar

ao supervisor treinamento para o ato de avaliar, através de assessoria do especialista, permitir uma avaliação profunda, imparcial e objetiva, identificando causas e fontes de problemas, permitir planejamento de ação para melhoria de desempenho e para plano de carreiras, além de ser, segundo Chiavenato (1997), o método mais completo de avaliação.

As desvantagens compreendem o alto custo para contratar o especialista e a demora para avaliar os funcionários um a um. Gil (1994) possui a mesma linha de pensamento de Chiavenato quanto a esse método, porém devido aos custos elevados e morosidade tem sido pouco utilizado pela empresas.

#### d) Método dos Incidentes Críticos

Esse método é bastante simples onde considera as características extremamente positivas ou negativas, desconsiderando as que estão dentro da normalidade. Esse método também foca as exceções, tanto positivas como negativas, no desempenho dos indivíduos. As exceções positivas devem ser realçadas e as negativas devem ser eliminadas.

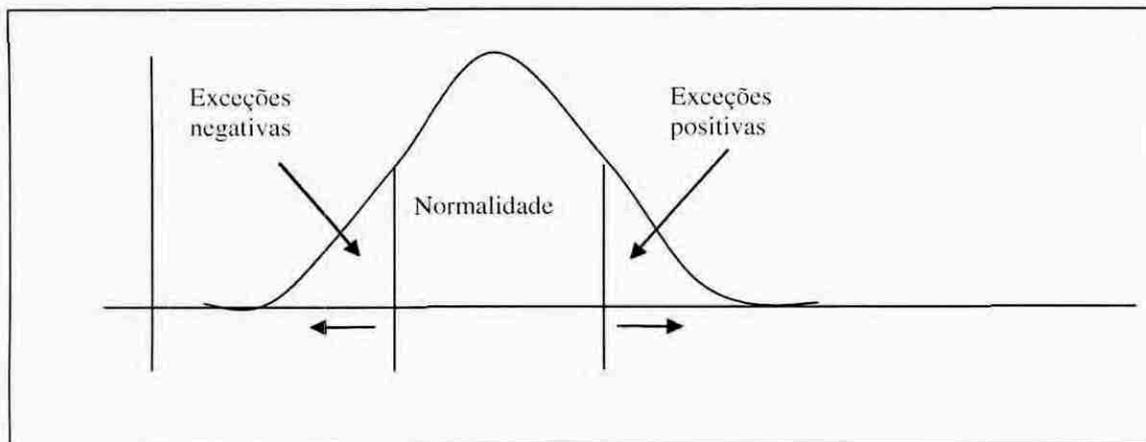


Figura 5: Os incidentes críticos ou excepcionais.  
Fonte: CHIAVENATO, (1997).

Percebe-se, de acordo com a figura acima, que uma lista de incidentes críticos proporciona um conjunto rico de exemplos, a partir da qual podem ser mostrados ao funcionário quais os componentes desejáveis e quais precisam ser melhorados.

#### e) Método das Comparações aos Pares

Compara dois a dois empregado em colunas, nas quais identifica qual é o melhor diante das características avaliadas. É um processo simples e pouco eficiente.

Comparação dos empregados quanto à produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		

Pontuação	2	3	1	0
Classificação quanto à produtividade	2	1	3	4

Figura 6: Avaliação pelo método de comparação dos pares.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto (1997).

De acordo com a figura, depois de realizadas todas as comparações entre os pares, atribuem-se a cada empregado uma classificação sumária, baseada no número de notas superiores por ele alcançada. Essa abordagem permite que cada empregado seja comparado com cada um dos outros, mas pode se tornar difícil quando muitos empregados estão sendo comparados. O autor expõe que esse método somente deve ser utilizado quando os avaliadores não têm condições de usas um método mais apurado.

Segundo Gil (1994) a aplicação desse método é bastante simples e tem sido bastante criticado por esclarecer pouco a respeito dos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais no trabalho.

#### f) Método de Frases Descritivas

Este método é parecido com o método da escolha forçada, difere no aspecto de que o avaliador só assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado, e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho. É um método satisfatório e pouco preciso, mas deve ser levado em consideração junto com outros recursos que possam enriquecer os dados obtidos.

Para Bergamini e Beraldo (1988) este sistema é mais indicado, principalmente quando o número de avaliados é significativamente grande, em empresas de grande e médio porte.

Pode-se verificar que existem diversos métodos de avaliação de desempenho, em que todos, de alguma forma, contribuem para que os gestores possam aplicar nas empresas com convicção de conseguir bons resultados, mas que devem ser utilizados de forma adequada para que proporcionem os resultados esperados.

## 2.7 AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

A administração por objetivos surgiu a partir da avaliação de desempenho, porém, com um enfoque mais objetivo do que subjetivo, e “definiu a necessidade de se estabelecer mais democraticamente os objetivos e resultados esperados” (Bergamini; Beraldo, 1988, p 89), a partir de acordos entre a organização e o indivíduo sobre o que fazer, como fazer e os recursos necessários para fazê-lo. Isso colaborou para um maior comprometimento com resultados e necessidade de auto-avaliação.

Esse método, de acordo com Lobos (1979), consiste em comparar o desempenho do avaliado com os objetivos previamente estabelecidos e com o histórico de seu próprio desempenho. Baseia-se numa filosofia de gestão participativa perante algumas premissas que são:

- a) os objetivos individuais são estabelecidos periodicamente pelo empregado e discutidos oportunamente com o supervisor. Esses objetivos devem se enquadrar com os objetivos gerais da organização;
- b) os objetivos devem ser operacionais, ou seja, mensuráveis objetivamente em relação às tarefas e ações inerentes ao cargo;
- c) o subordinado é livre pra escolher o que fazer desde que atinja os objetivos preestabelecidos;
- d) os objetivos devem ter um prazo de execução e critérios de controle definidos;
- e) deve haver uma constante avaliação para verificar em que grau os objetivos foram atingidos.

Já o método de avaliação por objetivos, na concepção de Bergamini e Beraldo (1988), tem sido mais aplicado aos cargos gerenciais e técnicos de alto nível da organização. Estas

mesmas autoras ainda colocam que a avaliação de desempenho compreende três dimensões:

- a) revisão do cumprimento das metas ou atingimento do resultado;
- b) apreciação de como a pessoa realiza seus objetivos (comportamento);
- c) estimativa sobre os rumos que o indivíduo pode tomar na sua carreira (potencial) que é tudo aquilo que um indivíduo é ou pode vir a ser.

Esse método baseia-se no fato de os objetivos terem ou não sido cumprido. Isso requer um conhecimento de como a pessoa utiliza seus recursos pessoais para atingi-los. Para isso, é necessário que se aplique a avaliação de potencial. Os recursos pessoais que cada pessoa possui podem compreender: hábitos, valores, estilo e comportamento motivacional, inteligência, aptidões, conhecimentos e tecnologia. O desempenho consiste na forma como um indivíduo utiliza todos esses recursos.

Diante disso, a avaliação de desempenho possui vários métodos que têm o objetivo de medir o potencial de seus empregados, localizarem talentos, desenvolver e treinar aqueles que não estão de acordo com o esperado, mantendo, desta forma, uma equipe capacitada em alcançar os objetivos traçados pela empresa.

## 2.8 PROBLEMAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É importante que uma empresa tenha um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado e eficiente, para que possa ser confiável. Segundo Fontes (1975), alguns avaliadores gostam de se manter como o “chefe generoso”, se recusando a fazer um julgamento correto de seus subordinados. Existem também aqueles que possuem um senso de avaliação irreal e muito rigoroso. Assim, os desvios nos diagnósticos são, às vezes, estorcedores. Esses comportamentos podem invalidar todo processo de avaliação se não forem tomadas certas providências para impedir que ocorram esses problemas.

Segundo Stoner e Freeman (1994), inúmeros problemas na avaliação de desempenho, ao invés de melhorar, dificultam ainda mais o desempenho dos indivíduos. Um dos principais problemas é a tendência a julgar os subordinados, agindo como juízes e não como avaliadores em busca de melhorias. Outros problemas são descritos a seguir:

- a) padrões variáveis → alguns administradores avaliam cada indivíduo com base em diferentes padrões e expectativas. Estes devem ser uniformes e justos para não

inviabilizar o processo;

b) viés do avaliador → são características pessoais, como por exemplo, preconceitos, que acabam enviesando a pesquisa;

c) padrões diferentes entre avaliadores → perfis e personalidades diferentes podem trazer diferenças de resultados. Diante disto, é necessário definir precisamente cada item no formulário de avaliação;

d) efeito halo → é a tendência de considerar todos os pontos negativos os positivos em função da percepção geral que se tem do funcionário. Para diminuir esse efeito é preciso avaliar cada variável de desempenho separadamente e esclarecer isso aos avaliadores.

Chiavenato (2001), esclarece ainda que, embora a avaliação de desempenho seja uma técnica voltada ao aprimoramento, a junção de todos os objetivos contidas nesse processo produz vários obstáculos, tais como:

a) dificuldade em reunir informações e mantê-las atualizadas;

b) desconfiança quanto à utilização dessas informações;

c) realização da entrevista de avaliação como uma rotina.

Entretanto, mesmo em face de tantas barreiras, Chiavenato (2001) defende que a avaliação de desempenho continua sendo largamente utilizada como um instrumento administrativo útil e eficaz, visando sempre colocar o empregado à parte dos resultados de sua avaliação.

## 2.9 ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Bergamini e Beraldo (1988), é somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator para detecção de comportamentos desejáveis, portanto ela não se reveste das características de um simples bate-papo. Ela tem objetivos bem definidos que devem ser alcançados por meio da observância de determinadas regras, que constituem os pressupostos básicos da entrevista de avaliação.

A avaliação de desempenho, de acordo com Gil (2001), não trará muito benefício se o avaliado não tiver conhecimento dela, já que um dos principais objetivos dessa avaliação é

proporcionar um *feedback* à cerca do seu desempenho, visando correções e melhorias.

Por esse motivo, é fundamental que após o processo de avaliação haja uma entrevista com cada avaliado, para expor ao empregado o que foi observado acerca de seu desempenho, enfatizando seus pontos fortes e fracos e comparando com os padrões esperados. Esse contato proporciona também a oportunidade de dizer o que ele está achando de seu trabalho e o que pode fazer para melhorá-lo.

Para que essa entrevista alcance esses objetivos, é necessário que ela seja bem planejada e conduzida. Diante disso, Chiavenato (2001) propõe três fases para a condução da entrevista:

- a) preparação: este é o momento em que o avaliador ou entrevistador obtém informações sobre todas as avaliações já realizadas como entrevistados, define os objetivos da entrevista e as estratégias para atingi-los; prepara o entrevistado e o instrumental necessário para o desenvolvimento da entrevista, procurando deixar o indivíduo à vontade e esclarecendo as dúvidas que porventura houver;
- b) desenvolvimento: nesta fase expõe-se ao funcionário suas qualidades e limitações. Espera-se uma participação do indivíduo, para esclarecer aquilo que for necessário, além de adicionar informações ao avaliador. O entrevistador primeiramente expõe os pontos positivos do entrevistados, a seguir os pontos negativos, elogiando e/ou ressaltando a responsabilidade pelo mau desempenho;
- c) encerramento: esta é a fase em que se devem buscar sugestões para a melhoria do desempenho. Espera-se que o próprio empregado proponha medidas para melhorar, as quais deverão ser analisadas em conjunto.

Os propósitos da Avaliação de Desempenho, segundo Chiavenato (2001, p 146), são:

- a) dar ao subordinado condição de melhorar seu trabalho por meio da comunicação clara e inequívoca de seu padrão de desempenho deixando claro não apenas o que e gerente espera do indivíduo em termos de qualidade, mas as razões desses padrões de desempenho;
- b) dar ao subordinado uma idéia clara de como está desempenhando (retroação) seu trabalho, enfatizando seus pontos fortes e fracos, em comparação aos padrões de desempenho esperados;

- c) avaliador e avaliado devem discutir sobre planos para melhoria do desempenho, através de desenvolvimento e utilização de aptidões do subordinado;
- d) estabelecer vínculos mais forte entre supervisor e subordinado;
- e) eliminar dissonâncias, ansiedades, tensões e incertezas produzidas pela falta de orientação e de aconselhamento.

É importante, segundo Chiavenato (2001), que o entrevistador possua a habilidade de informar ao subordinado os fatores que foram avaliados, mas que o incentive a desenvolver-se e ajustar-se ao nível exigido por seu cargo, conseguindo dessa forma alcançar o propósito da avaliação, que é o desenvolvimento e aperfeiçoamento do empregado.

## 2.10 TENDÊNCIAS PARA A AVALIAÇÃO

Os métodos de avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2001), sofrem influências de práticas administrativas, como *downsizing*, gestão participativa, entre outras, originadas pelo crescimento e abertura do mercado, concorrência e desenvolvimento econômico. O autor ainda cita que as pessoas dentro da organização não estão mais sendo vistas como meros recursos humanos, e sim como talentos a serem estimulados e desenvolvidos, em busca da excelência e do aperfeiçoamento contínuo.

Dessa forma há um maior investimento em treinamento, capacitação e desenvolvimento dessas pessoas. Porém, tudo isso se torna inválido se não houver um sistema de avaliação que corresponda a essas constantes transformações e não apenas identifiquem erros, mas projetem novos rumos de ação, correções e alterações.

Para Chiavenato (1997), o trabalho humano está se tornando mais voltado para atividades mentais e mutáveis, de forma socialmente interdependente e com forte vinculação grupal, onde cada vez mais as empresas privam pelo relacionamento interpessoal e o espírito de equipe. Assim, a avaliação de desempenho passa a adquirir aspectos mais abrangentes, como:

- a) competência pessoal: capacidade de aprendizagem das pessoas;
- b) competência tecnológica: capacidade de assimilação de diferentes técnicas – multifuncionalidade;

- c) competência metodológica: capacidade de empreendimento e iniciativa para resolver problemas;
- d) competência social: capacidade de se relacionar com diferentes pessoas.

Neste mesmo pensamento, Fleury e Oliveira (2001), afirmam que competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas pela aprendizagem, formação, e pelo sistema de avaliações, devendo se agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo. Os autores também categorizam em três grandes blocos que envolvem a relação do indivíduo com a empresa em uma perspectiva sistêmica, são elas:

- a) competência técnica profissionais: são aquelas específicas para uma operação, ocupação ou tarefa, como, por exemplo: desenho técnico, conhecimento do produto, finanças, gestão e operações;
- b) competências sociais: são aquelas necessárias para interagir com as pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para a mudança, sensibilidade cultural, trabalhos em times;
- c) competências de negócios: são aquelas relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos no contexto de mercados, clientes e competidores assim como o ambiente político e social, como por exemplo, conhecimentos do negócio para o cliente.

Para Rossatto (2003), as competências se constituem num ativo intangível de propriedade do colaborador e não da empresa, mas são a base para o sucesso de suas atividades e processos de negócio. Deste modo, a empresa deve identificar as competências que garantam a eficiência e a eficácia dos seus processos de negócio, e verificar se existe carência em seus recursos humanos, de modo a supri-la no menor espaço de tempo, sem prejudicar a sua competitividade no mercado.

Chiavenato (1997) define competência como as características das pessoas que dão sustentação de vantagens competitivas, relacionadas ao afazeres gerenciais e profissionais, ajudam ainda na organização e no objetivo estratégico do negócio.

Diante disso, muitos métodos tradicionais de avaliação de desempenho tornaram-se obsoletos ou ineficientes, dando margem a novas tendências de avaliação de desempenho, que possuem várias aplicações e propósitos definidos a seguir por Chiavenato (2004), de acordo com a figura seguinte:

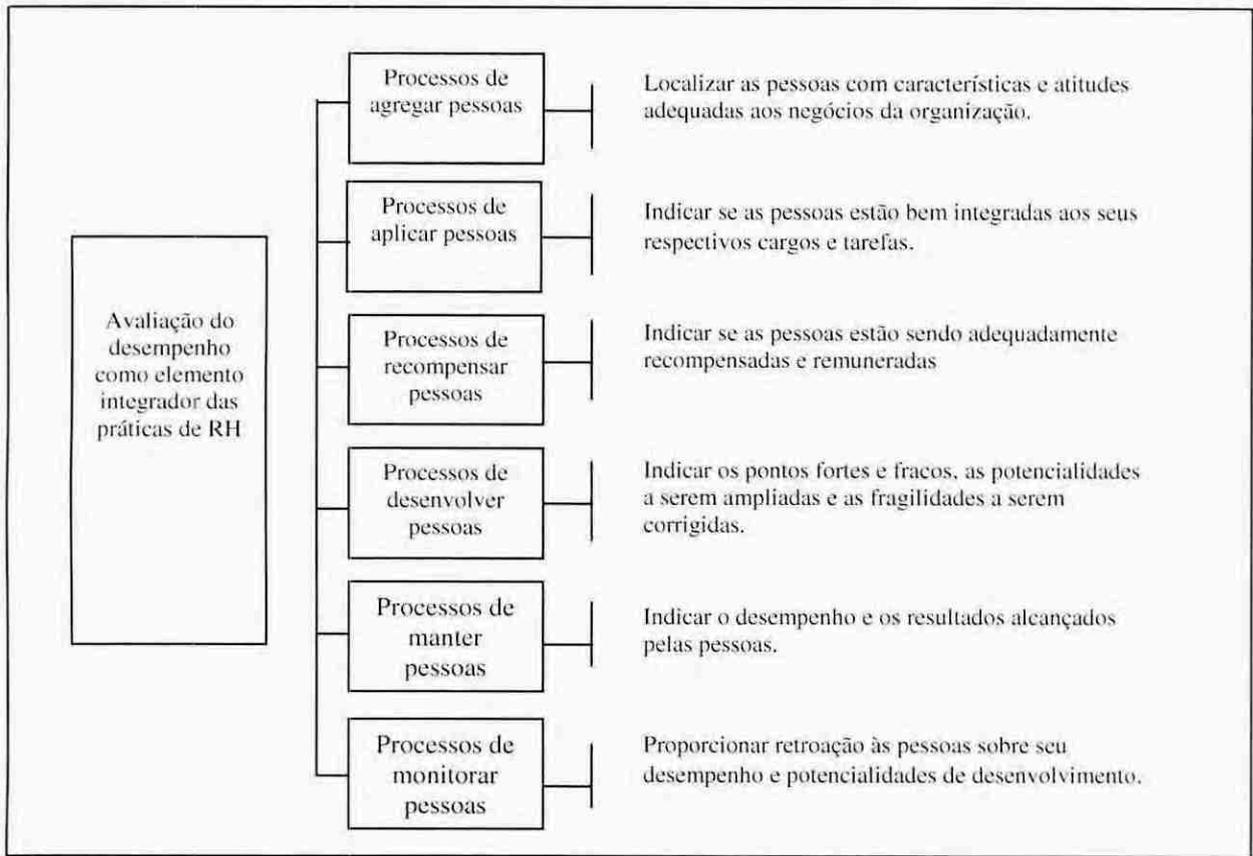


Figura 7: Avaliação do desempenho como integradora das práticas de RH.  
 Fonte: CHIAVENATO, (2004).

- a) processo de agregar pessoas – funciona como insumo para o inventário de habilidades e para o planejamento de RH, ainda constitui a base para o recrutamento e seleção ao indicar as características e atitudes adequadas dos novos funcionários;
- b) processo de aplicar pessoas – proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas;
- c) processo de recompensar pessoas – indica se as pessoas estão motivadas e recompensadas pela empresa. Auxilia a empresa a decidir quem deve receber recompensas como aumento de salário ou promoções e até mesmo decidir quem deve ser desligado da empresa;
- d) processo de desenvolver pessoas – indica os pontos fortes e fracos dos empregados, além de identificar aqueles que necessitam de treinamentos e ainda facilita a comunicação do gestor com o subordinado;
- e) processo de manter pessoas – indica o desempenho e os resultados alcançados pelos indivíduos;
- f) processo de monitorar pessoas – proporciona retroação às pessoas a respeito de seu

desempenho e potencialidades de desenvolvimento.

Chiavenato (2001) defende que o importante é que a empresa dirija os esforços das pessoas para objetivos que satisfaçam tanto os interesses da organização quanto os do indivíduo, diminuindo assim, os conflitos. Para tanto, deve haver investimento em treinamento, capacitação e desenvolvimento dessas pessoas. Porém, tudo isso se torna inválido se não houver um sistema de avaliação que corresponda a essas constantes transformações e não apenas identifiquem erros, mas projetem novos rumos de ação, correções e alterações.

Para Micklethwait e Wooldridge (1998), as competências que tornam as empresas competitivas são as habilidades e as capacidades, codificadas e decodificadas, que conferem à empresa seu “sabor” singular e que não podem ser imitadas com facilidade pela concorrência. O ponto central não é tanto o que a empresa faz, mas sim o que decide fazer.

A avaliação deve ser apresentada como um fator ético, a fim de possibilitar que as pessoas envolvidas nesse processo não percam o sentido da severidade da metodologia de avaliação.

Percebe-se que as avaliações de desempenho e competência são ferramentas eficazes para os gestores, que possibilitam o desenvolvimento dos empregados, proporcionando resultados positivos para ambos. Diante do conteúdo citado, percebe-se a importância de se ter um sistema de avaliação de desempenho e competência implantados na empresa, que possam dessa forma constantemente avaliar os empregados, permitindo dessa maneira verificar o grau de colaboração que cada um consegue proporcionar para empresa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam este trabalho. A escolha de uma metodologia de levantamento de dados é, sem dúvida, uma etapa importante no processo de elaboração de um trabalho. Castro (1976) explica que o objetivo da metodologia é de ajudar a compreender, em amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo.

Desse modo, o presente capítulo contribui para o alcance dos objetivos anteriormente estabelecidos, contemplando com os seguintes aspectos: caracterização da pesquisa, universo a amostragem, coleta de dados, interpretação dos dados e por fim as limitações do trabalho.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo apresentou características tanto de natureza qualitativa como quantitativa. A pesquisa qualitativa foi feita através de entrevistas semi-estruturadas e questionários pré-elaborados, aplicados aos empregados da área de Recursos Humanos. A pesquisa quantitativa foi realizada com dados padronizados, com intenção de garantir precisão dos resultados, onde as descrições são feitas com base num tratamento estatístico.

Segundo Kirk e Miller (apud Mattar, 1999, p. 81), a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto que a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente.

Vergara (2007) propõe dois aspectos para a classificação da pesquisa; quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios, levando em consideração a classificação da autora a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. O segundo capítulo deste trabalho foi desenvolvido com apoio de diversos livros sobre o tema estudado, utilizados como base teórica para que se possa levantar os dados e desenvolver o estudo pretendido. Dentre os principais autores estão: Chiavenato, Bergamini e Beraldo, Lobos, Gil, Rossato entre outros.

A investigação foi documental, visto que houve a necessidade de se analisar documentos internos da empresa para maior entendimento de seu funcionamento. Os documentos utilizados estão mais bem explicitados no item coleta de dados.

Em relação à intenção da pesquisa em termos de amplitude e profundidade, este trabalho enquadrou-se como estudo de caso, pois está restrito a único grupo de pessoas, que são os empregados da área de Recursos Humanos da Tractebel Energia empresa atuante na geração e comercialização de energia elétrica localizada no Estado de Santa Catarina na cidade de Florianópolis.

“Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. (VERGARA, 1997, p.47)”.

O estudo de caso, segundo Gil (2002), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado. Este método é mais utilizado em estudos exploratórios e descritivos, mas também pode ser importante para fornecer respostas relativas a causas de determinados acontecimentos, onde se encaixa corretamente ao estudo em questão.

Decidiu-se por um estudo de caso na Tractebel, especificamente na área de Recursos Humanos, em função de a autora trabalhar nessa empresa, convivendo com o cotidiano, o que possibilitou acesso a uma ampla variedade de informações.

Quanto aos fins, a pesquisa foi definida como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícitos. A pesquisa descritiva, segundo Vergara (2007, p.47), “[...] expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre as variáveis e definir a natureza”.

Classificada inicialmente como exploratória, por exigir da autora uma familiarização do assunto baseado em levantamentos em fontes secundárias, foi posteriormente classificada com caráter descritivo, por descrever os fundamentos práticos de forma clara e definida, sem mínima intenção de modificá-los.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRAGEM

O universo e amostragem são selecionados mediante procedimentos estatísticos, para ser tomada como objeto de investigação de um determinado processo (GIL 2002).

Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a seguir, segundo Mattar (1995): ou se pesquisam todos os elementos, sendo este estudo chamado de censo, ou apenas uma amostra dele, que neste caso é chamado de pesquisa. As

pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

O universo da pesquisa na área de Recursos Humanos da Tractebel Energia foram os 22 empregados, sendo que dentre eles, encontra-se a gerente da área, quatro gestores de setor, nove gerentes informais, uma secretária e sete administrativos.

A amostra da pesquisa foi definida pelo critério da acessibilidade definido por Gil (1997), devido ao fato de a aluna estar trabalhando no local.

Segundo Mattar (1995), é muito importante que o pesquisador, nesta fase, determine o número de elementos que farão parte da amostra. Diante disso, tratar-se de um censo, a pesquisa consegue a máxima participação e conseqüentemente representatividade.

### 3.3 COLETA E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

As técnicas e instrumentos de coleta de dados utilizados foram: observação, análise documental, entrevistas semi-estruturadas e questionários pré-elaborados.

Segundo Mattar (1995), os dados podem ser classificados em dois grupos. São eles:

- a) dados primários – são aqueles que não foram coletados, estando em posse dos pesquisadores. As fontes básicas são: entrevistado, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares;
- b) dados secundários – são aqueles que já foram coletados, tabulados e ordenados para atender as necessidades da pesquisa. As fontes básicas são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

A observação, de acordo com Mattar (1989) “é o meio mais direto de estudar uma ampla variedade de fenômenos”. Este tipo de instrumento é o mais apropriado para este estudo, devido à autora estar inserida na empresa e conviver diariamente com a equipe. Com este trabalho, a autora passou a observar o comportamento das pessoas quando se falava em desenvolvimento, as oportunidades, as dúvidas que possuem em termos da forma como são avaliados e os interesses da empresa em seu conhecimento.

A forma utilizada para coleta de dados primários foi a comunicação, devido à utilização de questionários com entrevista pessoal no estudo de campo. O método da

comunicação, segundo Mattar (2005), consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes para a obtenção do dado desejado.

A entrevista foi caracterizada por acompanhar um roteiro que serviu de guia no momento da entrevista. Foram entrevistadas, a gestora de desenvolvimento e capacitação de pessoas e a gerente de Recursos Humanos da sede da Tractebel Energia, para verificar o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho e gestão por competência existente na empresa.

A Tractebel possui diversos documentos que serviram de apoio para realização deste trabalho. São eles: manual de pessoal, jornal interno, *intranet*, relatório anual e o próprio site.

O uso do questionário é uma das formas mais utilizadas na coleta de dados. É o pesquisador quem define o tamanho, o conteúdo e a forma que o questionário será elaborado. No caso deste estudo foi aplicado questionário a 16 empregados da área de Recursos Humanos, pois no dia da aplicação havia dois empregados em viagem, uma em licença médica e uma outra que ainda não passou pelo processo de avaliação pois tem somente seis meses de casa. O objetivo da aplicação do questionário foi verificar /conhecer a opinião dos avaliados quanto à eficácia do sistema em relação aos objetivos empresariais da Tractebel.

Visando proporcionar uma visão mais ampla dos métodos utilizados, apresenta-se um quadro expondo os métodos utilizados para atender os objetivos específicos.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Método utilizado</b>
Identificar e descrever os objetivos empresariais da Tractebel Energia.	Pesquisa e análise dos documentos internos.
Analisar o funcionamento do sistema de avaliação de desempenho e gestão por competência existente na empresa	Entrevistas com os gestores, observação.
Verificar / conhecer a opinião dos avaliados da área de Recursos Humanos da Tractebel Energia quanto à eficácia do sistema em relação aos objetivos empresariais da empresa.	Aplicação de questionários.
Propor ações corretivas.	Análise dos dados primários e secundários

*Quadro 1: Métodos utilizados para atender os objetivos específicos*

*Fonte: Elaborado pela autora (2007)*

O processo de análise e interpretação dos dados é fundamentalmente interativa, segundo Gil (2002), pois o pesquisador elabora pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno, examinando as unidades, as inter-relações entre essas unidades e entre as

categorias em que elas se encontram. Diante disso, este trabalho tem como objetivo principal, apurar os dados coletados e constituir uma conclusão.

A técnica utilizada para a análise dos dados coletados foi estatística e descritiva, e consistiu na interpretação dos dados e análise do conteúdo.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este item tem como principal objetivo verificar as limitações e dificuldades encontradas durante a realização deste estudo.

Este estudo de caso foi realizado de agosto a novembro na área de Recursos Humanos da Tractebel Energia, localizada em Florianópolis. É importante reconhecer que o resultado do estudo é um retrato de uma realidade no período definido, sem considerar suas alterações no tempo.

Uma outra limitação apresentada é o fato de ser um estudo de caso específico, não proporcionando assim uma generalização das conclusões obtidas para além do universo pesquisado.

## 4 ESTUDO DE CASO

Conforme esclarecido na metodologia do trabalho, a pesquisa realizada objetivou verificar se a estrutura de avaliação de desempenho e gestão por competência existente na Tractebel possibilita o atendimento aos objetivos empresariais.

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da empresa, sua situação atual, seus valores, seus desafios e posteriormente sua estrutura organizacional, conforme análise de documentos organizacionais, como relatório anual 2006, manuais e dados do próprio *site*.

O estudo de caso contempla as entrevistas realizadas junto aos gestores e a apresentação e análise dos resultados dos dados obtidos com a aplicação dos questionários aos empregados da área de Recursos Humanos.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA, DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E HISTÓRICO.

De acordo com Programa Nacional de Desestatização e de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RESEB), a ELETROSUL, em 23/12/1997, foi dividida em duas empresas estatais, assim as atividades de transmissão continuaram com a ELETROSUL, porém, as atividades de geração e comercialização de energia foram repassadas a uma nova empresa denominada GERASUL. A privatização da Empresa foi consolidada dia 15/09/1998, em leilão da bolsa de valores do Rio de Janeiro, onde a TRACTEBEL S.A tornou-se acionista controladora da GERASUL (atualmente Tractebel Energia) em função da compra de cerca de 50,01% das ações antes pertencentes ao Governo Federal.

Em 22 de fevereiro de 2002 a maior geradora privada de energia elétrica nacional, Centrais Geradoras do Sul do Brasil S.A. – GERASUL, assumiu a marca de sua controladora – Tractebel Energia S.A.

Em 2003 a Tractebel Energia foi incorporada ao grupo multinacional SUEZ, de origem Francesa, que atua no desenvolvimento de soluções nos setores de energia e meio ambiente, presente em mais de 100 países, contando com um quadro efetivo de mais de 160 mil empregados.

Em 2004 deu um passo importante no seu compromisso com a qualidade e a sustentabilidade de seu negócio, ao alcançar as certificações ISO 9001 e ISO 14001.

Em 2005 a Tractebel Energia fez investimentos na ordem de R\$ 2,5 bilhões, na expansão e melhorias de suas usinas, aumentando a capacidade instalada para 57,6%,

passando de 3.179 MW para 5.860 MW, verificando –se ainda, um aumento de 48,1% de sua energia assegurada, que passou de 2143 MW médios para 3.172 MW médios.

A Tractebel Energia é uma sociedade anônima de capital aberto que nos últimos seis anos de sua existência aumentou sua oferta de energia em 67%, alcançando 6.202 MW.

Com sede em Bruxelas, na Bélgica, opera em mais de 100 países com a mesma filosofia, sendo a maior empresa de serviços públicos da Europa. A TRACTEBEL S.A é responsável pelo setor de energia da SUEZ, Grupo Mundial que atua também nos setores de tratamento e distribuição de água; tratamento de resíduos, de meio ambiente e comunicação.

No Brasil, está sediada no município de Florianópolis, tendo como sua principal atribuição gerar e comercializar energia elétrica, além de ser responsável pelo planejamento e construção de usinas hidrelétricas e termelétricas, atuando em diversos estados do país como: Goiás, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, além de possuir um escritório em São Paulo para comercialização de energia elétrica.

Possui 8,0% de toda energia requerida pelo sistema elétrico do país e correspondendo a 46% do consumo dos estados da região sul.

Para desenvolver sua atribuição de gerar energia a Tractebel Energia S.A. possui um parque gerador de treze usinas com capacidade instalada de 5.483 MW, sendo elas:

### **USINAS HIDRELÉTRICAS**

#### **UHE Salto Osório**

Com capacidade instalada de 1.078MW, está situada no curso principal do Rio Iguaçu, no Estado do Paraná, no município de Quedas do Iguaçu.

#### **UHE Salto Santiago**

Com a capacidade instalada de 1.420MW, está situada no curso principal do Rio Iguaçu, no Estado do Paraná, no município de Saudade do Iguaçu.

#### **UHE Passo Fundo**

Com capacidade instalada de 226 MW está situada ao norte do Rio Grande do Sul, no município de Entre Rios do Sul.

#### **UHE Itá**

Com capacidade instalada de 1.450MW a UHE ITÁ localiza-se no rio Uruguai, na divisa dos municípios de Itá (SC) e Aratiba (RS).

A UHE ITÁ é o primeiro empreendimento hidrelétrico no trecho brasileiro do rio Uruguai.

UHE Machadinho

Com capacidade instalada de 1.140MW a UHE Machadinho localiza-se no Rio Pelotas, na divisa dos Estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

UHE Cana Brava

Com capacidade instalada de 465MW a UHE Cana Brava está localizada no Rio Tocantins, Estado de Goiás, entre os municípios de Minaçú, Cavalcante e Colinas do Sul.

**USINAS TERMELÉTRICAS**

Complexo Termelétrico Jorge Lacerda

O Complexo Termelétrico Jorge Lacerda possui o maior potencial termelétrico a carvão da América Latina. Localizam-se no município de Capivari de Baixo, Santa Catarina, com uma capacidade instalada de 857 mega watts.

UTE Charqueadas

A UTE Charqueadas está localizada no município de Charqueadas, Rio Grande do Sul, próximo a grande Porto Alegre, é uma usina movida a carvão mineral, com a capacidade instalada de 72MW.

UTE Alegrete

A UTE Alegrete fica situada à margem direita do rio Ibirapuitã, junto à cidade de Alegrete no Rio Grande do Sul. Usina movida à óleo combustível, com capacidade total instalada de 66MW.

UTE William Arjona

A Usina Termelétrica William Arjona, localizada no município de Campo Grande - MS possui capacidade instalada de 190 MW, utiliza-se de gás natural como combustível, podendo também utilizar óleo diesel. A Usina é a primeira do Brasil a utilizar o gás do Gasoduto Brasil-Bolívia como combustível na geração de energia elétrica.

Unidade de Co-Geração Lages

Usina movida à biomassa, com 28 MW de potência instalada e fornecimento de 25 t/h de vapor, a partir dos resíduos de madeira oriundos das indústrias madeireiras da região de Lages, SC.

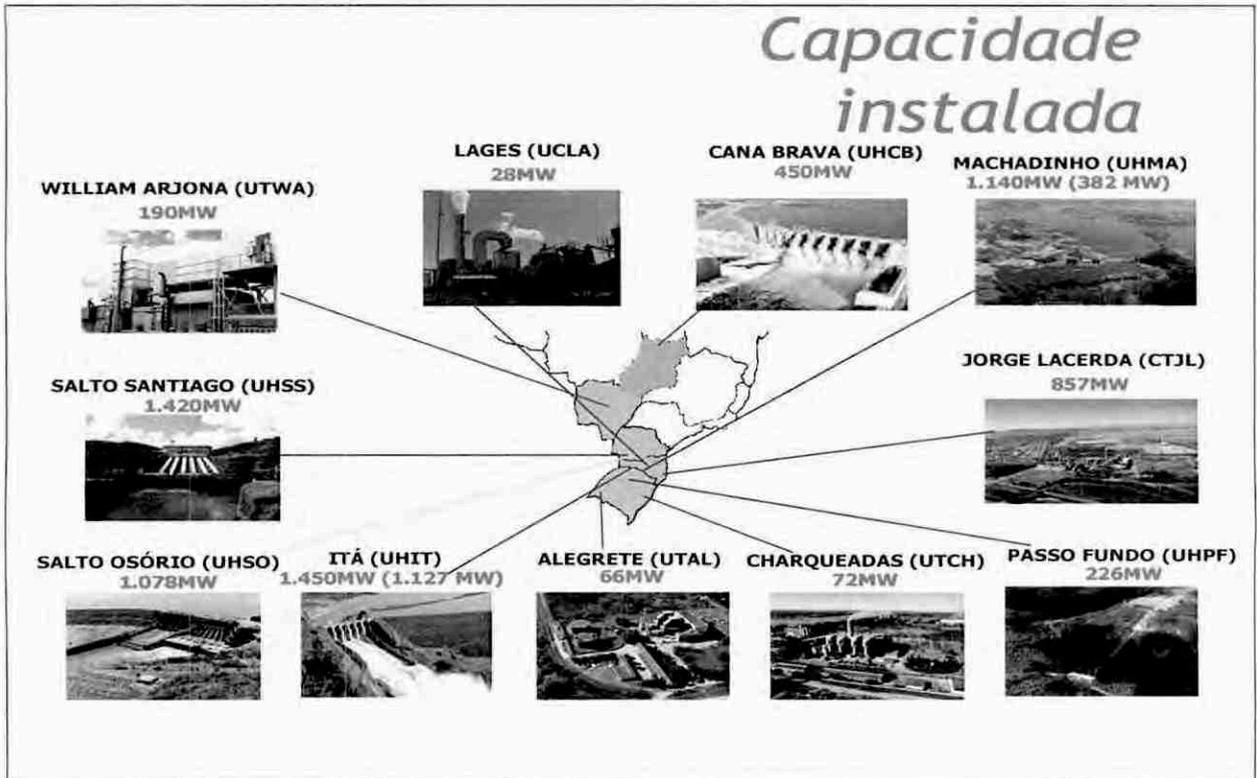


Figura 8. Mapa da Localização das Usinas Tractebel Energia S/A  
 Fonte: Tractebel Energia (2005)

Atualmente a Empresa conta com três formas de comercialização, sendo esta mais uma de suas atribuições:

- a) Geradora vende energia para uma distribuidora que a revende para os consumidores.
- b) Geradora vende energia direto ao consumidor.
- c) Geradora vende energia a uma comercializadora, que a revende para um consumidor ou para uma distribuidora.

A Tractebel então, vende energia e oferece soluções em fornecimento de energia elétrica para consumidores livres, através de projetos onde estuda e avalia a necessidade de energia que o consumidor necessita.

A estrutura organizacional da Tractebel está baseada nos princípios da descentralização das atividades, redução de níveis hierárquicos e concessão de maior autonomia e aumento de responsabilidades às áreas, que culminaram no dimensionamento de um novo quadro de pessoal, adequado aos objetivos empresariais, cujo resultado é uma Empresa que vem se capacitando para enfrentar a nova realidade do setor elétrico brasileiro.

O conselho de administração da Tractebel é composto de sete membros, com um presidente e um vice-presidente. A diretoria executiva é composta por sete membros sendo: Diretor Presidente, Diretor Administrativo, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, Diretor de Planejamento e Controle, Diretor de Comercialização e Negócio, Diretor de Implantação de Projeto e Diretor de Produção de Energia.

As funções da Tractebel são compostas por grupos de processos que gerenciam um recurso básico da empresa. Na Tractebel podem-se relacionar as seguintes funções:

- a) Produção: envolve a Diretoria de Produção de Energia, tem como objetivo principal geração de energia com qualidade, que é obtida através do parque gerador da Companhia, que hoje envolve usinas térmicas e hidrelétricas.
- b) Comercialização: envolve a Diretoria de Comercialização e Negócios e a Diretoria de Implantação de Projetos, participação nas discussões e no estabelecimento das novas regras do mercado de energia elétrica, avaliação da implantação de novos projetos para ampliar sua participação no mercado, bem como a identificação de potenciais clientes e suas necessidades.
- c) Atividades de suporte administrativo e financeiro: compreende a Diretoria Administrativa, Diretoria Financeira e de Relações com Investidores e Diretoria de Controle e Análise de Riscos, bem como as Unidades de Auditoria Interna e Jurídica.

A Tractebel valoriza o desenvolvimento de seus empregados, através de ações que possam aprimorar cada empregado de forma integral. Esta ação é gerenciada pela área de recursos humanos, que fornece instrumentos necessários tais como treinamentos, apoio na formação escolar nível médio, superior, pós-graduação e aulas de inglês, espanhol e francês para que os empregados obtenham a melhor performance, de maneira coerente com os valores, os princípios e os desafios estratégicos.

A Tractebel adotou políticas de recursos humanos bem definidos, balizados pelo respeito às pessoas que compõem seu quadro de profissionais, dando lhes condições de desempenho, desenvolvimento e reconhecimento.

O quadro de empregados da Tractebel Energia em julho de 2007 totalizou 911 empregados, sendo 792 homens e 119 mulheres com o tempo médio de permanência de 15,74 anos e idade média de 40,98 anos.

#### 4.1.1 Valores corporativos

A Tractebel possui valores que regem a sua conduta e de seus empregados no desempenho de suas atividades conforme Manual de Pessoal (2003). São eles:

- a) profissionalismo: todo o trabalho realizado visa o melhor atendimento ao cliente, dessa forma o profissionalismo é uma exigência de competências, habilidades, rigor, paixão por uma profissão e de um trabalho bem realizado e comprometido com a Empresa;
- b) cooperação: é uma linha de conduta que representa um compromisso a longo prazo. É a aliança de cumprimento, transparência e confiança com todos os parceiros;
- c) espírito de equipe: contém ajuda mútua, intercâmbio de experiências e compartilhamento de conhecimentos. É a capacidade de mudar e de se adaptar às mudanças, de se abrir aos outros e de ser multicultural, inovando e criando, visando reforçar a solidariedade e a sinergia;
- d) criação de valor: é a inovação e criação para buscar aumentar a rentabilidade e a solidez financeira da Empresa, garantindo sua autonomia e perenidade.
- e) Respeito ao meio ambiente: busca preservar o meio ambiente, através de estratégias e da filosofia que a Empresa preserva;
- f) ética: esta tem caráter de guia de comportamento diário permeando todos os outros cinco valores garantindo êxito e de perenidade da Tractebel Energia e do grupo do qual faz parte.

Estes valores são os mesmos que o Grupo SUEZ utiliza para balizar a cultura do grupo em todos os países que atua.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Nesta etapa será verificado se a estrutura de avaliação por competência e de desempenho da Tractebel Energia possibilita o atendimento dos objetivos empresariais da empresa.

Inicialmente será necessário conhecer quais são os objetivos empresariais e, em seguida, serão apresentados a entrevista e os resultados da pesquisa. Finalmente, serão propostas ações corretivas visando aprimorar a estrutura de avaliação da empresa.

#### 4.2.1 Objetivos empresariais da Tractebel

As pessoas são os maiores desafios das organizações, podendo ser seu melhor recurso ou a fonte dos maiores dissabores.

Para a Tractebel, o desenvolvimento das pessoas é fundamental e de grande importância para que a organização alcance seus objetivos. A empresa implantou os sistemas de Avaliação de Desempenho e por Competências para desta forma passar a estruturar a informação sobre o perfil do seu quadro funcional. Estes programas estão alinhados com os objetivos empresariais da Tractebel. São eles:

- a) aumentar a capacidade instalada própria - através de novas unidades de geração e aquisição de ativos;
- b) manter a disponibilidade do parque gerador, em períodos fora de revisão programa, acima de 97%, realizar a reforma dos geradores das unidades 1 e 4 da Usina de Salto Osório, revitalizar as Unidades 1 e 4 da Usina Termelétrica Jorge Lacerda A;
- c) apoiar as mudanças na regulamentação do setor elétrico que permitam a ampliação do mercado livre e a competitividade entre as empresas do setor;
- d) manter a operação e competitividade da Tractebel buscando a excelência em seus processos, com ações como:
  - reavaliar a cadeia de suprimento e melhorar sua gestão através da implantação das ferramentas Procurement Cobtract e Business Intelligence; (este é um sistema que conecta todas as empresas do grupo Suez);
  - melhorar os sistemas de gestão da comercialização de energia e negócios;
  - implementar melhorias nos processos de tecnologia da informação;
  - implementar a nova versão do Oracle Applications (sistema de informática utilizado pela empresa) e do Sistema de Compras Online;
  - Manter os certificados ISSO 9001 E 14001 de todas as usinas;
  - Implementar a NR 10.
- e) definir estratégias e executar ações visando assegurar a atual participação relativa no mercado de consumidores livres;
- f) desenvolver metodologia para a tomada de decisão nas compras e vendas de energia;
- g) garantir uma percepção positiva da empresa, como instituição e nas comunidades onde atua, através da aferição da imagem e desenvolvimento de ações;

- h) obter as renovações das licenças ambientais de operação das usinas, com vencimento até 31/12/2007;
- i) promover a melhoria do Clima Organizacional, visando garantir a sustentação ao processo de Gestão Empresarial, através da implementação das etapas identificados na pesquisa de clima;
- j) promover a formação de sucessores, garantir a retenção do conhecimento e a disponibilidade de pessoas para atender às necessidades da Empresa no médio e longo prazo.

A área de Recursos Humanos da Tractebel Energia tem o propósito de coordenar a gestão de RH da empresa, definir suas políticas e implementar os procedimentos normativos e assessorar os gerentes de todas as Unidades Organizacionais com técnicas, idéias e informações que permitam trabalhar o mais importante recurso da empresa: as pessoas.

A área de Recursos Humanos possui diversas responsabilidades definidas pela diretoria executiva da empresa e descritas no Manual de Organização de 2007. São elas:

- a) propor as políticas de recursos humanos da empresa;
- b) apoiar as unidades que estão fora de Florianópolis no atendimento às necessidades de recursos humanos da empresa, em termos quantitativos e qualitativos, através de contratação de pessoas no mercado ou de transferências internas;
- c) manter sistema de remuneração, planos de incentivos financeiros e de benefícios atrativos para o corpo funcional e economicamente viáveis para a empresa;
- d) manter plano de carreira que assegure possibilidades de crescimento profissional aos empregados;
- e) projetar cenários para o dimensionamento e qualificação da força de trabalho, com base em dados obtidos no planejamento estratégicos da empresa;
- f) manter plano de capacitação de pessoas, a nível corporativo;
- g) apoiar as unidades organizacionais da empresa nas atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- h) coordenar e elaborar o orçamento de pessoal da empresa;
- i) acompanhar as alterações da legislação trabalhista e previdenciária, tomando as providências necessárias ao seu cumprimento;
- j) coordenar, na empresa, as atividades de medicina, higiene e segurança do trabalho;
- k) gerenciar a condução dos processos trabalhistas da empresa;

- l) efetuar contratações de serviços para o suporte as atividades de recursos humanos.

Através dessas responsabilidades, a área de Recursos Humanos tem como objetivo agregar valor aos resultados da organização, por meio de políticas que efetivamente estimulem a produtividade e qualidade. Para dar suporte aos objetivos empresariais existem programas de Recursos Humanos como a avaliação por competência e desempenho que serão apresentados a seguir.

#### **4.2.2 Programas de Avaliação da Tractebel Energia**

É fundamental que a empresa disponibilize ferramentas que possibilitem aos empregados gerenciar suas carreiras de acordo com as estratégias empresariais. Acredita-se que os programas de avaliação de desempenho e gestão por competência são investimentos que visam trazer benefícios à empresa em longo e curto prazo.

Neste momento é importante esclarecer a base conceitual utilizada pela Tractebel Energia para seus programas de avaliação. A Gestão por Competências tem como principal objetivo o desenvolvimento dos profissionais, visando o planejamento de carreira. A Gestão do Desempenho, por sua vez, visa o resultado, ou seja, se o profissional atinge ou não as metas negociadas num determinado período e é utilizada para pagamento de remuneração fixa e variável.

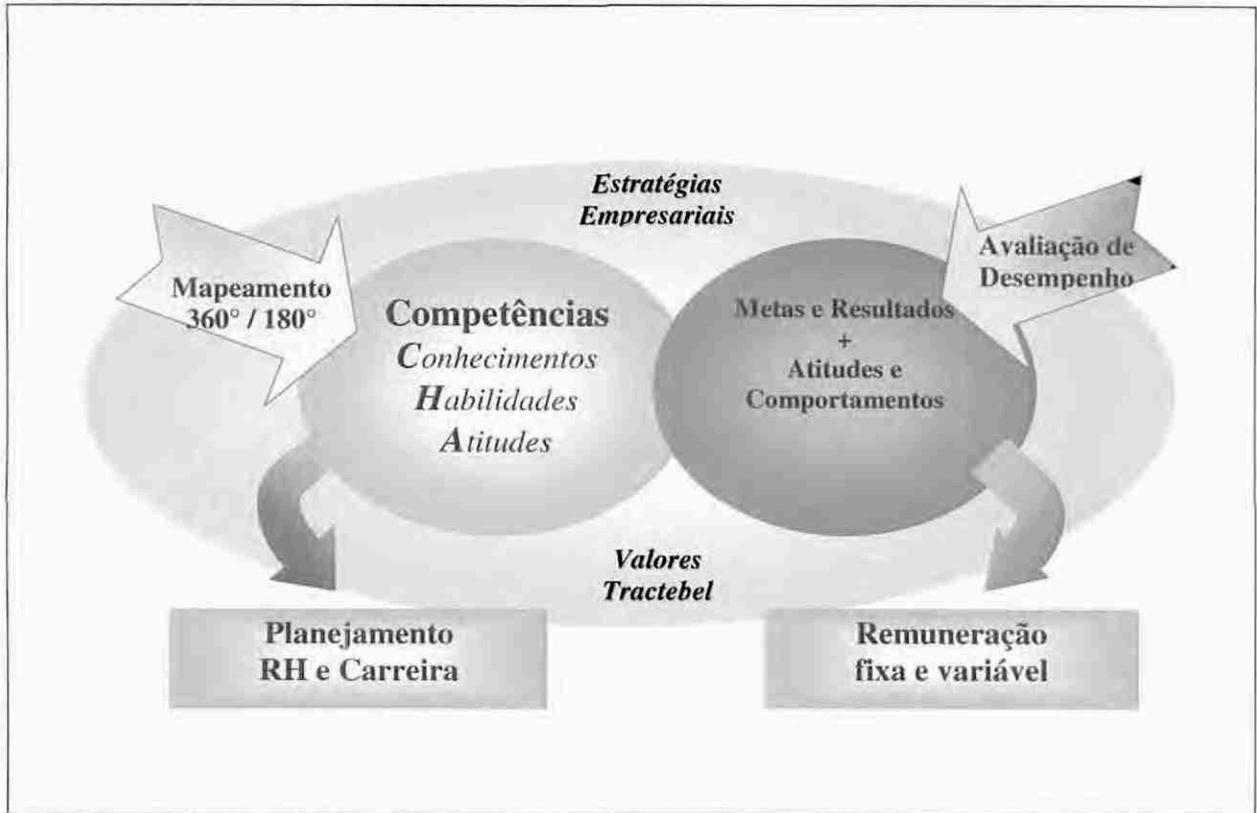


Figura 9: Comparativo de Gestão de Competência x Desempenho

Fonte: Manual de Pessoal RH (2002)

#### 4.2.2.1 Programa de avaliação de desempenho

Implantado desde 2000, o programa de avaliação de desempenho tem como objetivo verificar os resultados apresentados pelos empregados no período analisado, bem como alimentar um banco com resultados históricos apresentados ao longo da carreira na empresa e recompensar os empregados financeiramente de acordo com seu desempenho. É aplicável a todos os empregados da empresa, com distinção na forma de avaliação por carreira.

Os empregados da carreira gerencial (gerentes, coordenadores e analistas), são avaliados pelos resultados apresentados em cada uma das metas sob sua responsabilidade e por atitudes e comportamentos correspondentes aos valores da Tractebel Energia. Os empregados da carreira técnico-operacional (assistentes, técnicos e operadores) são avaliados por fatores comportamentais definidos pela empresa, pois não possuem metas individuais.

No início de cada ano, o gerente e o empregado negociam as metas para aquele período, descrevendo as ações necessárias para sua execução, os resultados esperados e estabelecendo indicadores para mensurar o alcance dos resultados.

Para cada empregado da carreira gerencial será estabelecido um máximo de cinco metas. Para cada meta é atribuído um peso, de acordo com seu grau de importância para a Tractebel:

- **Normal**
- **Importante**
- **Muito importante**

**Resultados Esperados** - resultado que a meta deve produzir. Valor que a meta agrega ao departamento e à Empresa.

**Descrição das Ações** - toda meta deve ser decomposta numa seqüência de ações ou etapas necessárias a sua consecução.

**Indicadores Negociados** - para cada meta devem ser definidas até cinco formas de mensuração, às quais deve ser atribuído um peso percentual individual, cujo total deve ser 100%. As formas de mensuração, ou indicadores de resultado, são padrões que definem o que se espera do desempenho do colaborados e que servem de base de comparação entre o desempenho esperado e o desempenho realizado.

**Recursos Necessários** – ao gerente cabe, não apenas a iniciativa de negociar as metas, mas também de gerar as condições necessárias à sua consecução. Assim, o gerente passa a ser facilitador do desempenho de sua equipe.

Nessa etapa são analisadas as condições materiais (insumos, espaço físico, segurança e higiene, etc.), tecnológicas (equipamentos, métodos e processos, etc.), financeiras e/ ou de capacitação profissional necessária ao alcance das metas e definidas ações de provimento de recursos faltantes. A carência ou inadequação de recursos torna inválida a meta e injusta a exigência de cumpri-la.

Na etapa do acompanhamento serão feitas as revisões formais das metas, visando a um desempenho pleno ou superior. Atuando proativamente, gerente e empregado identificam desvios de desempenho e agem sobre as causas dos desvios, além de alterar metas, avaliar as já atingidas e, se necessário, estabelecer novas metas para o período.

O acompanhamento do desempenho é feito em datas pré - estabelecidas durante a fase do planejamento ou quando uma das partes - gerente ou empregado – julgar necessário.

Quando o gerente julgar que a evolução do desempenho de um empregado não está de acordo com o esperado, deve efetuar uma avaliação intermediária, que é registrada no acompanhamento do desempenho do empregado, e terá um período de tempo para elevar seu desempenho ao nível requerido.

Em tese, as causas relacionadas devem ser solucionadas ao longo do ciclo. O fato de perdurarem até a época da avaliação merece uma análise acurada e uma reflexão sobre o papel do empregado e do gerente no processo de gestão do desempenho. Quanto maior o empenho do gerente no acompanhamento do desempenho de seus empregados maior será a probabilidade de obter sucesso na consecução das metas da unidade.

No ato de dar suporte ao desempenho de seus empregados, estabelecendo uma relação de ajuda e desenvolvimento, o gerente estará exercendo a mais essencial de suas atribuições: gerenciar pessoas e seu trabalho.

Diferentemente dos processos tradicionais de avaliação de desempenho, que avaliam somente o passado, a proposta é que o gerente e sua equipe administrem o desempenho, num ciclo contínuo, dinâmico e participativo de eventos de planejamento, acompanhamento e avaliação, denominados Gestão de Desempenho.

O sistema também prevê para a carreira gerencial a avaliação de atitudes e comportamentos, correspondente aos valores da Tractebel Energia citados no item 4.1.2 conforme Manual de Pessoal (2002) que são sólidos pontos de referência.

Os profissionais da carreira técnico operacional são avaliados por fatores definidos pela Diretoria da Empresa. Os fatores dizem respeito a atitudes e resultados que contribuem significativamente para a consecução dos objetivos das unidades organizacionais e da Empresa conforme Manual de Avaliação RH (2002). São eles:

- a) Cultura da Qualidade: Postura orientada para a melhoria contínua dos processos de trabalho sob sua responsabilidade.
- b) Prontidão para o Trabalho: Disponibilidade para o trabalho e interesse pelas atividades desempenhadas.
- c) Agregação de Valor: Contribuição do seu trabalho para o atingimento das metas da sua área.
- d) Atendimento a Clientes: Postura empática e cortês na forma de relacionar com clientes internos / externos e fornecedores.
- e) Hábitos de Segurança e Saúde: Postura orientada para a higiene, segurança e medicina do trabalho.
- f) Gerenciamento da Carreira: Postura pró-ativa diante do desenvolvimento de sua carreira.

A cada ano formaliza-se a avaliação dos resultados obtidos em cada meta, atitude/comportamento ou fator. Além disso, as revisões periódicas devem ter favorecido um desempenho adequado.

Na Empresa os empregados são alertados sobre alguns cuidados que devem ser observados na avaliação conforme Manual de Avaliação RH (2002):

- a) Deve-se basear a avaliação em fatos, não em opiniões.
- b) Deve-se estar atenta a tendência natural de julgar as pessoas com severidade ou benevolência.
- c) Deve-se avaliar o empregado observando a função que ele exerce.
- d) Não se deve dar valor exagerado ao formulário de avaliação.
- e) Não se deve avaliar por força do hábito, repetindo em todos os fatores o mesmo conceito positivo ou negativo.
- f) Não se deixar levar por simpatias ou antipatias.

Durante o processo de avaliação, o gerente deve registrar os comentários do avaliado e analisar com ele as formas de superar suas deficiências e de melhor aproveitar seu potencial, num processo efetivo de melhoria do desempenho.

Na Tractebel, um dos principais indicadores de sucesso de um gerente é a sua equipe atingir ou superar as metas a ela atribuídas e que, integradas ao conjunto, garantam a consecução dos Objetivos Empresariais. Assim, é de se esperar que o gerente administre os desempenhos de empregados de tal forma que traga os desempenhos fracos e regulares para os níveis próximos da excelência.

Essa forma de ver o processo de gestão de desempenho transcende o mero preenchimento de formulário, pois responsabiliza o gerente pelos resultados de sua equipe.

Essa responsabilidade inicia no planejamento das metas dos empregados da carreira gerencial, que deve trazer os objetivos empresariais para o nível de competência de cada empregado.

As metas são individuais, determinadas no início do exercício pelo gerente avaliador ou estabelecida de forma negociada entre avaliador e avaliado. Elas são desdobradas dos Objetivos Empresariais e avaliam a eficiência de cada empregado na consecução de resultados.



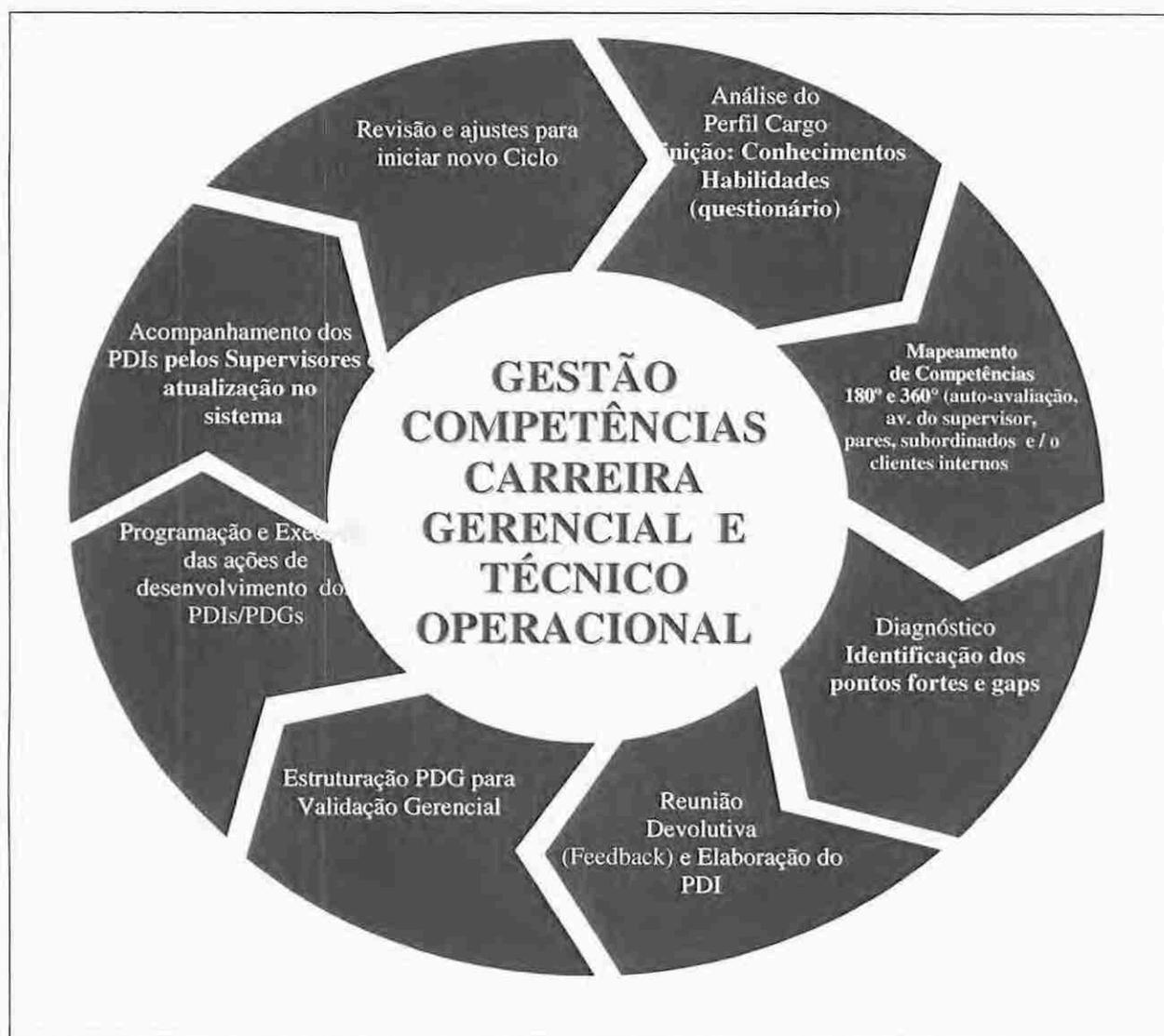
Figura 10: Ciclo de Avaliação de Desempenho  
 Fonte: Manual de Pessoal (2002)

Estas metas devem refletir e traduzir os objetivos da Empresa, propostos a cada ano, além de apresentar-se como um desafio para os gerentes buscarem sua concretização. Estas metas podem ser diferentes de um gerente para outro, bem como de ano para ano. Quanto maior o envolvimento do gerente no acompanhamento do desempenho de seus empregados, maior será a probabilidade de obter-se sucesso na consecução das metas da unidade.

#### 4.2.2.2 Programa de avaliação por competência

O processo de Gestão por Competências na Tractebel teve início em 2002 e é uma importante ferramenta estratégica para a gestão da carreira dos empregados. O principal objetivo deste processo é estimular o desenvolvimento profissional dos empregados, fortalecendo-os como o principal diferencial competitivo da organização, de forma a gerar benefícios reais aos clientes e prover acesso aos mercados de interesse estratégico da organização.

O programa de Gestão por Competências possibilita que o empregado conheça sua situação em relação ao que se espera do cargo que ocupa e as percepções de seus interlocutores no dia a dia, e dessa forma desenvolva as deficiências (*gaps*) detectadas no mapeamento ao longo de pelo menos dois anos.



*Figura 11: Etapas Gestão de Competência*  
*Fonte: Manual de Recursos Humanos (2002)*

### **Etapa 1: Análise do Perfil do Cargo**

Nesta etapa, o objetivo é identificar as competências necessárias para cada grupo de cargo alcançarem os objetivos da área e da empresa. Com base no grau de responsabilidade inerente a cada grupo de cargo, foram definidas as competências essenciais e o nível esperado de entrega para cada um deles.

Este processo é baseado no PCR (Plano de Carreira e Remuneração), onde são definidos os perfis dos cargos. Para isso, o departamento de Recursos Humanos se reúne com as áreas fins para definir quais são as atividades e competências para cada cargo na empresa.

**Carreira Gerencial:** A definição dessas competências foi elaborada pela Diretoria, com auxílio de uma consultoria externa, servindo como base também para a elaboração dos questionários de mapeamento 360°. Estas competências foram elaboradas com base em sustentar os resultados atuais, construir o futuro e transpor limites. São elas:

### **Competências para Sustentar Resultados Atuais**

➤ **Comunicação Eficaz:** Capacidade de escutar e responder com empatia e clareza, seguindo uma seqüência lógica e procurando ser assertivo em suas colocações. Abrange o estabelecimento e a utilização eficiente de redes de relacionamento internas e externas.

➤ **Cooperação:** Capacidade de se envolver e influenciar pessoas a oferecer proativamente e espontaneamente idéias e ajuda no processo de trabalho. Inclui a manutenção de uma postura colaborativa e de parceria, mantendo a transparência e a confiança nas interações.

➤ **Domínio dos Processos:** Capacidade de planejar e organizar o trabalho e o gerenciamento de tempo, recursos, custos, qualidade e definir prioridades, com o objetivo de provocar constantemente a melhoria contínua e a criação de valor para a empresa, clientes e funcionários.

➤ **Foco do Cliente:** Capacidade de estar permanentemente direcionado às necessidades presentes e futuras dos clientes, mantendo a proximidade, aguçando sua percepção e tomando decisões orientadas a estas necessidades, sempre se utilizando da ética e do respeito em uma relação de parceria. Sensibilidade para perceber e antecipar oportunidades que agregam valor aos clientes, seja nos produtos ou nos serviços prestados pela Tractebel, mantendo a qualidade e a agilidade nas respostas.

➤ **Foco em resultados:** Capacidade de fixar e buscar metas ou padrões de desempenho de alto nível, porém mensuráveis, para si mesmo, para os funcionários, e para a organização. Envolve a excelência nos serviços prestados, tendo como premissas o comprometimento, a eficácia e a determinação, refletidas em lucros contínuos para a Tractebel.

➤ **Visão de Mercado:** Conhecer o negócio de energia e a inserção da empresa neste cenário, a partir de uma visão sistêmica (nos âmbitos locais, nacionais, internacionais, fornecedores, concorrentes, clientes, comunidade, etc.) e conhecimento da cultura e dos valores organizacionais, sendo capaz de identificar e agir diante as oportunidades e potencialidades.

➤ **Eficácia:** Capacidade de realizar as atividades dentro das melhores técnicas, menor custo, de maneira rápida e eficaz. Envolve manter disciplina, atentando para as medidas preventivas de segurança, e concentração no foco de sua atividade.

➤ **Visão Integrada:** Percepção objetiva e lógica dos elementos de um ou mais processos, sendo capaz de analisar as partes e o todo, estabelecendo inter-relacionamentos entre os fatos. Envolve interpretar e compreender desenhos e gráficos operacionais, normas, procedimentos e parâmetros do processo.

### **Competências para Construir o Futuro**

➤ **Empowerment:** Capacidade de entusiasmar pessoas através da liberdade no agir e da estimulação para o envolvimento e a responsabilidade compartilhada. Implica na delegação efetiva, assim como no fornecimento dos meios e autoridade necessária.

➤ **Gestão de Pessoas:** Capacidade de identificar e estruturar planos que contemplem a atração e retenção do capital humano na empresa. Abrange a habilidade de ver o ser humano em sua complexidade e detectar as ilimitadas possibilidades de aprendizagem, sendo capaz de criar o contexto necessário para que a equipe possa experimentá-las.

➤ **Liderança de Equipes:** Habilidade de coordenar esforços e potencializar resultados através do time. Envolve integrar pensamento e ação, provocando a visão compartilhada na equipe. Inclui dividir conquistas, transmitir uma visão inspiradora e flexibilizar estilos de liderança de acordo com diferenças individuais e demandas da situação.

➤ **Visão Estratégica:** Capacidade de criar e conquistar uma condição de futuro desejada, levando em consideração as várias interfaces que regem o negócio de energia, sendo capaz de fazer inter-relacionamentos entre os diferentes cenários (presente e futuro). Inclui analisar, planejar, redimensionar e agir criativamente.

➤ **Atitude Empreendedora:** Atitude inconformista diante do comum, procurando e explorando intensamente as oportunidades e potencialidades do negócio. Inclui manter o entusiasmo, encarando o insucesso como aprendizado e sendo capaz de buscar com persistência os resultados esperados.

### **Competências para Transpor Limites**

➤ **Agente de Mudanças:** Habilidade de persuadir, influenciar e mobilizar pessoas, visando levar a frente seus propósitos e garantir os interesses da Tractebel, atuando como um

agente de mudanças e agregando valor para a empresa de forma criativa e inovadora. Envolve flexibilidade, capacidade para avaliar o contexto, autoconfiança para assumir riscos e tomar decisões, determinação e senso de urgência para reverter situações desfavoráveis e efetivar resultados curto prazo.

➤ **Capacidade de Aprender:** Interesse constante do profissional em aprofundar o conhecimento sobre os processos do negócio e compartilhar estes conhecimentos com pares, superiores e equipe, criando e estabelecendo gatilhos que possibilitem a aprendizagem contínua, abrindo espaços para a transformação do conhecimento tácito em explícito como diferencial competitivo para a Tractebel.

**Carreira Técnico-Operacional:** através de reuniões com os gestores das áreas, foi realizado o levantamento dos conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho das funções. Essas informações foram agrupadas, diferenciando os conhecimentos por processos e considerando as habilidades como aplicáveis a todo o grupo. A partir deste levantamento, foi elaborado um questionário a ser utilizado no processo de mapeamento.

## **Etapa 2: Mapeamento de Competências**

Esta etapa consiste em identificar a capacidade de entrega de cada empregado em relação ao esperado para cada competência de seu grupo de cargo.

**Carreira Gerencial:** A metodologia aplicada para esta carreira é o Mapeamento 360°. Este processo consiste na consolidação de seis percepções diferentes de cada empregado, abrangendo auto-avaliação, avaliação do gestor, dois pares (pessoas com nível hierárquico similar e preferencialmente com o mesmo reporte) e dois subordinados.

Empregados que possuem menos de quatro pares ou não possuem subordinados, indicam clientes internos, que devem ser pessoas de seu relacionamento profissional, e podem ser de qualquer área da empresa. As indicações de clientes internos são validadas pelo gestor, que deve ponderar se as pessoas indicadas realmente têm condição para avaliar o empregado em questão. O sistema sorteia aleatoriamente os pares, subordinados e/ou clientes internos que responderão ao questionário, garantindo que cada empregado receba em seu diagnóstico seis percepções diferentes.

Todos os envolvidos recebem uma mensagem via e-mail do sistema, com o link para acessar o sistema e o prazo para responder ao questionário. O questionário é o mesmo para todos os avaliadores.

**Carreira Técnico-Operacional:** A metodologia aplicada para esta carreira é o Mapeamento 180° para questões relacionadas aos conhecimentos técnicos e mapeamento 360 para questões relacionadas às habilidades. Desta forma, para avaliar os conhecimentos este processo considera apenas a opinião do supervisor imediato e do próprio empregado, já para avaliar as habilidades, considera também a opinião dos pares e clientes internos.

O questionário é disponibilizado via sistema, para ser respondido individualmente pelo empregado e por seu gestor imediato. Cada empregado recebe uma notificação via e-mail para acessar o sistema e responder ao questionário, marcando a opção que na sua percepção, melhor caracteriza seu grau de desenvolvimento nos conhecimentos e nas habilidades avaliados.

O gestor imediato, pares e clientes internos recebem uma notificação via e-mail para responder ao questionário relativo a seu subordinado ou colega de trabalho, marcando a opção que, na sua percepção, melhor caracteriza o grau de desenvolvimento do avaliado. Este questionário contém as mesmas perguntas existentes no questionário do avaliado.

### **Etapa 3: Diagnóstico**

Nesta fase é possível conhecer os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento de cada empregado e de grupos de empregados. As respostas dos empregados e seus avaliadores são consolidados em um Diagnóstico Individual. É apresentado um resultado gráfico com as médias por competência e um comentário específico de cada competência, indicando os aspectos que se destacaram favoravelmente e as oportunidades de desenvolvimento, além de apontar as eventuais diferenças de percepção entre os avaliadores. Há um campo de Avaliação Global no qual se resume o perfil do empregado e os principais aspectos a serem desenvolvidos. Por fim, é elaborada uma sugestão de PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, indicando as competências a serem focadas para desenvolvimento, os detalhamentos do que deve ser desenvolvido em cada competência, as ações discutidas, o tutor e o prazo.

Esse diagnóstico é elaborado por uma equipe interna do DRH ou em conjunto com uma equipe externa de consultores. As informações são cadastradas no sistema e serão liberadas para consulta dos empregados e seus gestores, após a próxima etapa.

#### **Etapa 4: Reunião Devolutiva e Plano de Desenvolvimento Individual**

A finalidade da reunião devolutiva é apresentar os resultados da avaliação aos empregados e validar o PDI - Plano de Desenvolvimento Individual.

**Carreira Gerencial:** Todas as reuniões devolutivas são conduzidas por um consultor interno e/ ou externo, em conjunto com o gestor imediato do empregado. O consultor realiza a apresentação dos resultados, e o gestor tem o papel de ilustrar com casos práticos os dados apresentados, para melhor compreensão e autopercepção dos aspectos destacados. Após a apresentação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria, o consultor apresenta a sugestão de PDI, e tem como tarefa validar as ações apresentadas, em conjunto com o empregado e seu gestor, definindo as prioridades.

**Carreira Técnico-Operacional:** Após os gestores serem orientados sobre como conduzir as entrevistas devolutivas, cada um se torna o responsável pela apresentação e discussão dos resultados com seus subordinados, individualmente. Nessa reunião o gestor deve apresentar o resultado consolidado da avaliação, apontando os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento do empregado avaliado.

Após comum acordo sobre os conhecimentos e habilidades que serão o foco para o desenvolvimento do empregado, ambos elaboram o PDI baseado nos seguintes conceitos:

- a) o conhecimento a ser desenvolvido;
- b) o detalhamento do que deve ser desenvolvido sobre aquele aspecto;
- c) as ações discutidas para conseguir suprir o *gap*; (são lacunas, ou carências detectadas através da avaliação que precisam ser supridas para que o desempenho do empregado esteja de acordo com o perfil desejado pela empresa);
- d) tipo de ação (treinamento externo; treinamento interno; treinamento em serviço; leitura; palestra interna; estágio; visita técnica; ensino regular; acompanhamento técnico; ações informais);
- e) tutor sugerido;
- f) o prazo negociado;
- g) observações adicionais.

## **Etapa 5: Estruturação de PDG – Plano de Desenvolvimento Gerencial**

O objetivo, nesta etapa, é otimizar os recursos destinados ao desenvolvimento dos empregados, através da identificação de ações que podem ser desenvolvidas corporativamente.

**Carreira Gerencial:** Após o lançamento de todos os PDIs no sistema, será possível a estruturação de Planos de Desenvolvimento Gerencial, envolvendo todos os empregados de carreira gerencial, conforme as ações definidas em seus PDIs.

**Carreira Técnico-Operacional:** Após todos os PDIs terem sido registrados no sistema, o DRH– U.O. Recursos Humanos, consolida as ações, agrupando o número de empregados para cada ação requerida, em cada conhecimento. Este relatório consolidado é apresentado aos gestores da área para se estruturar um plano de desenvolvimento, que envolve:

- a) ações individuais que são de responsabilidade do próprio empregado;
- b) ações corporativas, que são promovidas pela empresa, em função do número de empregados envolvidos e dos interesses estratégicos da área.

Uma vez elaborado, este plano será validado com todos os níveis gerenciais, de forma a se garantir o comprometimento de todos no processo de desenvolvimento.

## **Etapa 6: Programação e execução das ações de desenvolvimento dos PDIs/PDGs**

Esta etapa fornece as condições para que as ações programadas nos PDIs e consolidadas nos PDGs sejam realizadas. A empresa entende que a carreira é de responsabilidade de cada empregado, sob orientação de seu gestor, e estimula e apóia, através do DRH as ações de desenvolvimento que condizem com os *gaps* (lacunas) de cada empregado e com os interesses estratégicos de cada área ou da empresa.

**Carreira Gerencial:** Após o primeiro ciclo de avaliação, todos os empregados são convidados a participar do Workshop Aliança, que foca na compreensão das competências e valores organizacionais, bem como no processo de gestão de carreira. Após a estruturação dos PDGs, para todos os empregados de carreira gerencial, serão disponibilizados treinamentos corporativos, conforme os *gaps* identificados nos PDIs.

**Carreira Técnico-Operacional:** O DRH , realiza reuniões com representantes das áreas envolvidas, indicados pela gerência, para definir as prioridades de desenvolvimento, as ações a serem implementadas e o cronograma de implementação. Neste momento também, é verificada a necessidade de apoio e orientação da equipe do DRH, para a efetivação das ações.

### **Etapa 7: Acompanhamento do PDI**

Monitorar a realização das ações de desenvolvimento previstas no PDI, e realinhá-las conforme a necessidade, são os principais objetivos desta etapa. É de responsabilidade de cada empregado, com o apoio de seu gestor, buscar a concretização de seu PDI e acompanhar seu desenvolvimento no período, até o próximo ciclo de avaliação.

### **Etapa 8: Revisão e ajustes para novo Ciclo**

Garantir a adequação dos critérios e questionários de avaliação à realidade dos cargos avaliados. A partir da experiência do ciclo anterior, reunindo todas as sugestões e comentários, o DRH realiza reuniões com representantes de cada área para discutir as alterações necessárias e melhor adequar do processo de avaliação à realidade de cada cargo. Os principais aspectos a serem revisados são os conhecimentos necessários e nível esperado para cada cargo, de acordo com os sub-processos existentes na empresa.

Percebe-se que os sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizados pela Tractebel visa incentivar aos empregados a busca pelo aperfeiçoamento através dos resultados destes processos para que estes possam contribuir ainda mais para que os objetivos sejam alcançados. Com isso será verificada a seguir, a opinião dos gestores quanto a eficácias desses programas.

#### 4.3 ENTREVISTAS GERENTE DO RH E GESTORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Neste item será descrita a entrevista semi-estruturada com a gerente de recursos humanos e a gestora de desenvolvimento de pessoas conforme definido na metodologia. A entrevista seguiu um roteiro pré-definido, conforme apêndice A. O que se percebeu na entrevista é que ambas possuem a mesma opinião em vários questionamentos.

Quando questionadas sobre qual era o propósito de se trabalhar com a avaliação de desempenho e competência, a gestora da avaliação de desempenho acredita que serve para identificar e reconhecer o bom desempenho, com base nos resultados apresentados no ano anterior. Essa avaliação é que define a remuneração variável dos empregados (PLR e bônus). O Mapeamento de Competências tem por objetivo identificar como cada empregado está sendo percebido no ambiente de trabalho, além de servir como base para a elaboração de um plano individual de desenvolvimento, considerando as necessidades futuras do empregado e da área.

A gerente de RH acrescenta que a avaliação de desempenho também é trabalhada como ferramenta estratégica de RH, para sustentar as medidas de meritocracia utilizadas na Tractebel. A gestão por competência, em sua opinião, repercute somente nas necessidades de desenvolvimento das pessoas, para a realização de suas atribuições dentro da Cultura da Organização.

Ao perguntar sobre a periodicidade com que são efetuados os programas de avaliação, ambas responderam que o tempo era suficiente. A avaliação de desempenho acontece anualmente e o Mapeamento de Competências, a cada 2 anos. O que falta é maior acompanhamento entre uma avaliação e outra.

Quando questionadas sobre os instrumentos escolhidos e utilizados para uma avaliação eficaz, a gestora respondeu: “o que impacta mais diretamente na eficácia da avaliação não são os instrumentos, mas sim a postura gerencial adotada que, em geral, tende a evitar conflitos, buscando a equalização das pessoas e não a diferenciação como os processos de avaliação propõem”. Na concepção da gerente de RH, os instrumentos são tão eficazes quanto a utilização que as pessoas derem a eles. Na Tractebel, estamos desenvolvendo em nossos gestores a melhor utilização dessas ferramentas, uma vez que não temos ainda a cultura de diferenciar os empregados de acordo com o resultado que apresentam.

Ao perguntar sobre o critério de escolha sistemática do avaliador, ambas possuem a mesma opinião, concluindo que como o foco da avaliação de desempenho são os resultados

apresentados, o gestor imediato é a pessoa em melhores condições para realizar a avaliação e para mapear as competências. Os avaliadores são sorteados pelo sistema, incluindo pares, subordinados ou clientes internos, e o processo é conduzido de forma a manter sigilo sobre quem são os avaliadores.

Quanto aos parâmetros de avaliação utilizados pela Tractebel, ambas responderam que esses parâmetros têm evoluído e já sofreram diversas alterações desde sua implantação, o que gerou o sentimento de falta de clareza. Elas acreditam que o processo necessário nesse momento é de consolidação de ampla divulgação dos parâmetros.

Não houve discordância das entrevistadas quanto à forma como são repassados os feedbacks aos avaliados na avaliação de desempenho. O feedback é de responsabilidade do gestor, antes de finalizar a avaliação no sistema. No mapeamento de competências, o feedback é repassado a cada avaliado, em conjunto com seu gestor, por um consultor (geralmente externo).

Quanto à eficácia dos planos utilizados após a avaliação, elas comentam que para algumas pessoas eles são eficazes para outras não. Como a definição e execução do que constará em seu PDI, é de responsabilidade de cada empregado, com apoio de seu gestor, alguns levam mais a sério. Há pessoas que só se lembram de seus PDIs antes do próximo mapeamento de competências – após 2 anos. Estamos melhorando essa prática buscando a eficiência do processo.

Quanto ao nível de satisfação com os processos, elas relatam que na avaliação de desempenho há certa insatisfação, principalmente em função do impacto gerado na remuneração. O processo de mapeamento de competências sofreu alguns ajustes, e como seu impacto é apenas para desenvolvimento das pessoas, tende a gerar menor incômodo. A gerente de RH ainda aborda que satisfação absoluta com qualquer avaliação é uma utopia, mas buscamos e estamos conseguindo melhorar a percepção dos empregados com essas ferramentas

Ao serem questionadas sobre os benefícios da avaliação de desempenho e competência, elas afirmam o quanto é importante para empresa e para o empregado, pois a avaliação de desempenho é uma forma de se avaliar e garantir o alcance dos resultados da empresa, uma vez que as metas são definidas em cascata. Ou seja, são definidos os objetivos empresariais, aos quais são vinculadas as metas das áreas, que por sua vez são cascadeadas para as metas individuais. Além disso, a avaliação permite à empresa aplicar o conceito de meritocracia, que é uma das estratégias de retenção de talentos. O benefício para os

empregados é de receber um feedback de como está seu desempenho e ter a oportunidade de ajustar sua atuação para o próximo ano.

O processo de mapeamento de competências visa o melhor alinhamento dos empregados às competências consideradas essenciais pela empresa. Fornece uma visão das competências melhor desenvolvidas e daquelas com maior necessidade de investimento por parte da empresa. Além disso, oferece aos empregados uma oportunidade de conhecer como seus principais interlocutores o estão percebendo no ambiente de trabalho e definir um plano de desenvolvimento observando suas expectativas e as necessidades da área e da empresa.

Na concepção da gerente e da gestora, a avaliação de desempenho possibilita o conhecimento das deficiências profissionais para o atendimento dos objetivos empresariais uma vez que é fornecido um feedback individual a cada empregado.

Quanto a sugestões ou críticas em relação à avaliação de desempenho, a gestora sugere que todo o grupo de avaliadores seja treinado nos critérios de avaliação, diminuindo a sensação de injustiças e ampliando a eficácia do processo. A disponibilização de relatórios gerenciais também é fundamental para que os gerentes se apropriem mais dos processos de avaliação.

Percebe-se que ambas sabem da importância desses processos para a empresa, e também reconhecem que existem falhas nos processos de avaliação, mas que já estão sendo tomadas algumas providências.

#### 4.4 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise aconteceu com base nos questionários aplicados aos empregados da área de recursos humanos da Tractebel Energia conforme definido na metodologia. Foram aplicados, nos dias 29 e 30 de outubro de 2007, dezesseis questionários pois dois empregados estavam em viagem a trabalho, um está de licença médica e um tem menos de seis meses de tempo de casa, e embora conheça o sistema, recusou-se a responder por ainda não ter passado pelo processo de avaliação.

Por meio desse instrumento de pesquisa para a coleta de dados, pode-se verificar o grau de conhecimento dos empregados com relação ao programa de Avaliação de Desempenho e Gestão por Competências da Empresa.

No apêndice B está exposto o questionário da maneira como foi aplicado. A primeira parte corresponde ao perfil sócio-econômico dos respondentes e a segunda parte está

relacionada ao grau de conhecimento quanto aos programas de avaliação utilizados pela Tractebel Energia.

Serão apresentados os resultados da pesquisa, apontando para os dados quantitativos e suas interpretações.

a) Tabela 1: Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Feminino	8	50%
Masculino	8	50%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

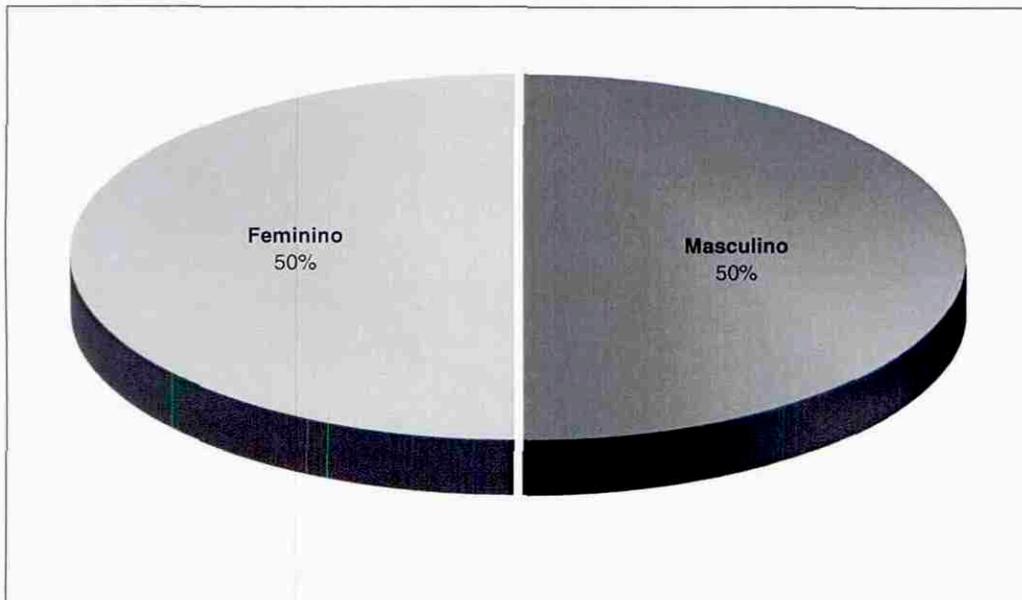


Gráfico 1: Sexo

Fonte: dados primários (2007).

Pode-se observar que de acordo com os dados obtidos na tabela 1 e seu respectivo gráfico, que de um total de 16 entrevistados, 50% são femininos e 50% masculino. Embora 64% na área de recursos humanos da tractebel são mulheres.

B) tabela 2: Idade

<b>Faixa etária</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
De 21 a 25 anos	1	6%
De 26 a 30 anos	3	19%
De 31 a 40 anos	3	19%
Mais de 40 anos	9	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

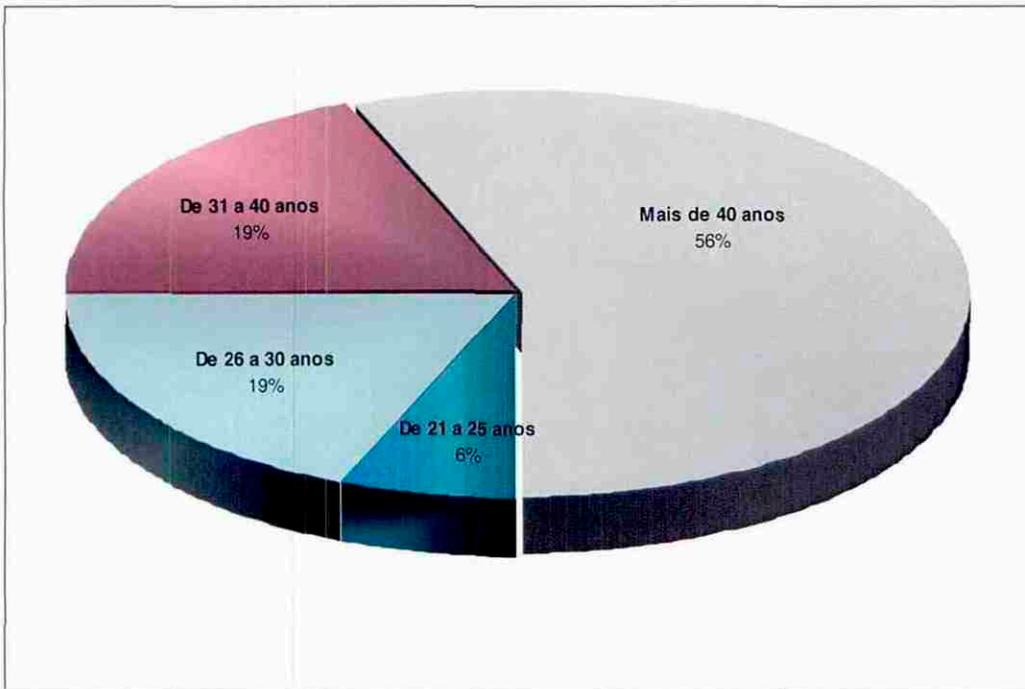


Gráfico 2: Idade

Fonte: dados primários (2007).

56% dos entrevistados encontram-se na faixa etária mais de 40 anos, e não há ninguém na faixa de 16 a 20 anos. Observa-se que 19% dos entrevistados têm entre 26 e 30 anos e que esse mesmo percentual está presente também na faixa de 31 a 40 anos. Ainda há 6% dos entrevistados entre 21 e 25 anos.

c) Tabela 3: Escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência absoluta	Frequência relativa
Médio completo	1	6%
Pós Graduação	5	31%
Superior completo	8	50%
Superior incompleto	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

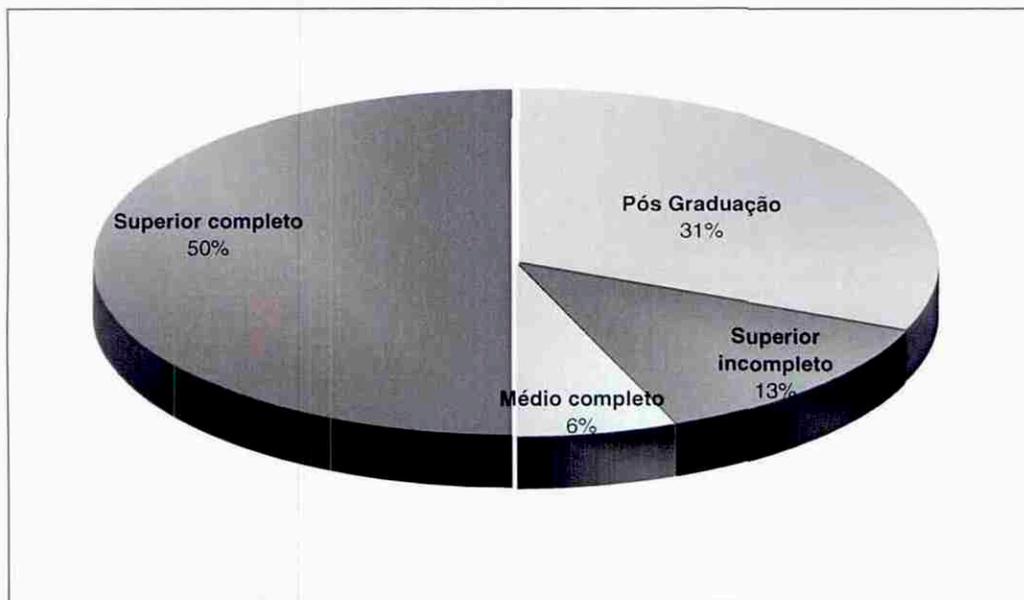


Gráfico 3: Escolaridade

Fonte: dados primários (2007).

Conforme tabela 3 e seu respectivo gráfico, observa-se que o nível de escolaridade predominante entre os empregados é o ensino superior completo 50% e que 31% possuem pós-graduação. Além disso, 13% têm ensino superior incompleto e apenas 6% possuem ensino médio. Percebe-se porém que o nível de escolaridade na empresa é bastante elevado.

d) Tabela 4: Experiência

Experiência	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 1 a 5 anos	1	5%
De 6 a 11 anos	3	19%
De 12 a 16 anos	3	19%
De 17 a 21 anos	3	19%
De 22 a 26 anos	3	19%
Acima de 27 anos	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

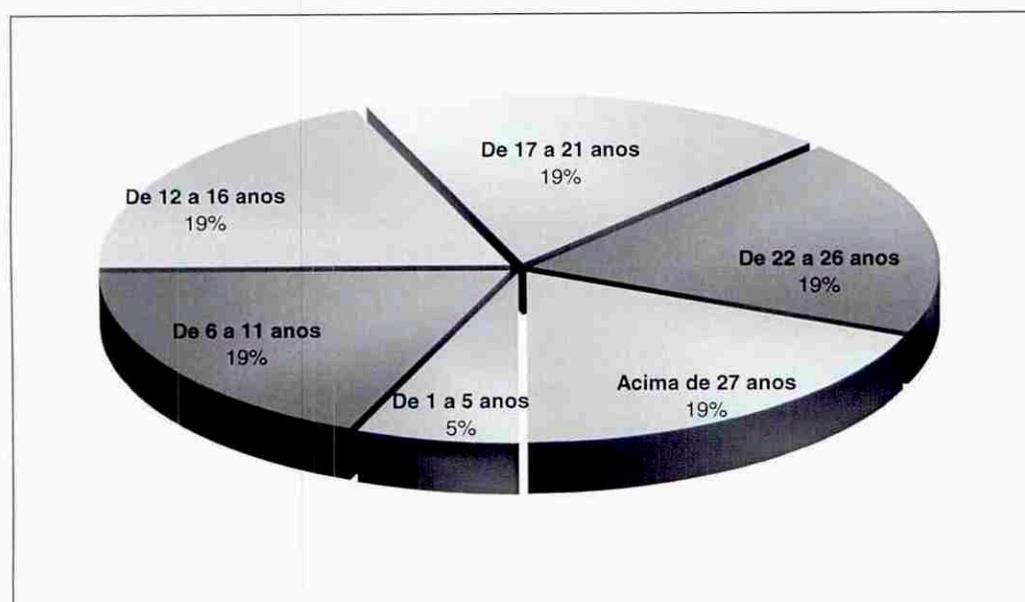


Gráfico 4: Experiência

Fonte: dados primários (2007).

Com relação ao tempo de experiência profissional dos entrevistados, verifica-se que 5% possuem de 1 a 5 anos de experiência profissional. Além disso, constatou-se que o percentual de 19% se repetiu para todas as outras categorias.

e) Tabela 5: Experiência Tractebel

Tempo de serviço na Tractebel	Frequência absoluta	Frequência relativa
De 1 a 5 anos	2	13%
De 6 a 11 anos	5	30%
De 12 a 16 anos	1	6%
De 17 a 21 anos	4	25%
De 22 a 26 anos	2	13%
Acima de 27 anos	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

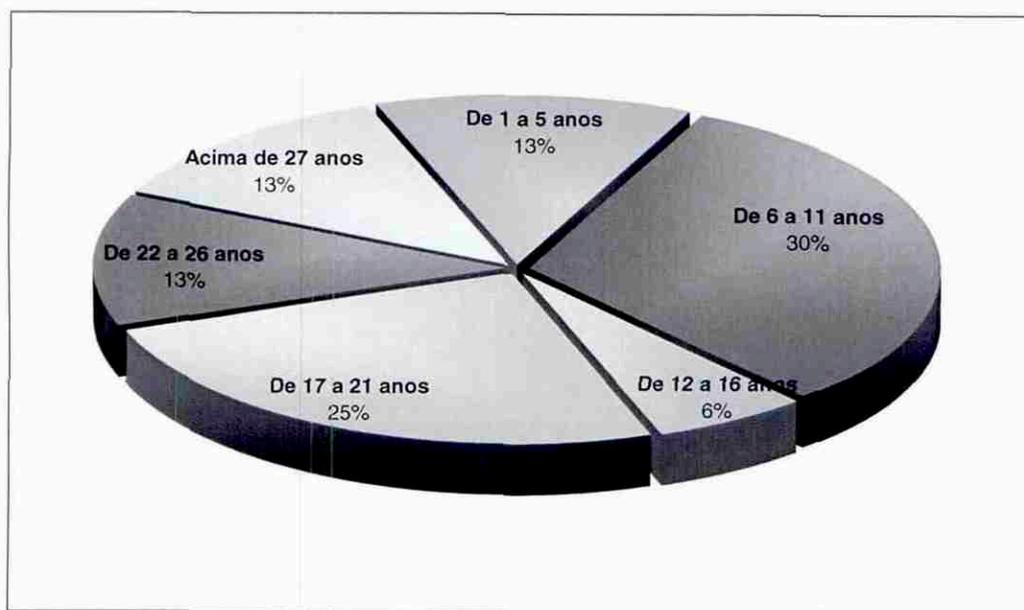


Gráfico 5: Experiência Tractebel

Fonte: dados primários (2007).

Com relação ao tempo de Tractebel verifica-se que 30% dos entrevistados trabalham na empresas de 6 a 11 anos. Outros 25% de 17 a 21 anos. Já os que trabalham de 1 a 5, 22 a 26 e acima de 27 anos representam 13% e os que representam 6% possuem de 12 a 16 anos.

f) Tabela 6: Objetivos empresarias / como soube

Conhecimento	Frequência absoluta	Frequência relativa
Conhece, soube através dos colegas	1	6%
Conhece, soube através dos gestores	4	25%
Conhece, soube através do jornal interno	4	25%
Conhece pouco, soube através dos gestores	2	13%
Conhece pouco, soube através do jornal interno	4	25%
Conhece pouco, soube através do portal corporativo	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

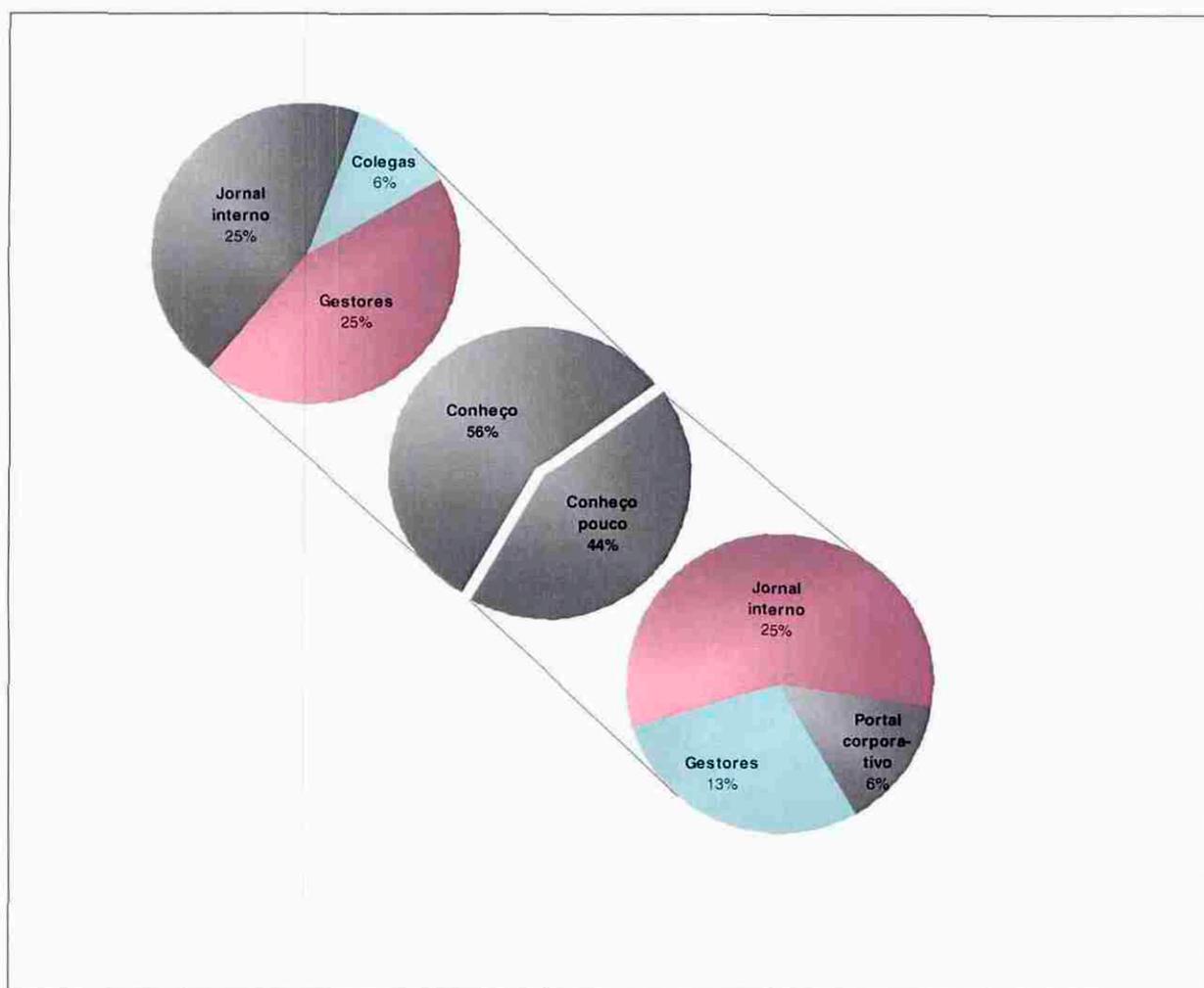


Gráfico 6: Objetivos empresariais/ como soube

Fonte: dados primários (2007)

Pode-se observar, no gráfico 6 que a maioria dos entrevistados conhece os objetivos porém 44% conhece pouco e forma como conheceram 50% através do jornal interno, 38% pelos gestores e 6% pelos colegas e portal corporativo.

g) Tabela 7: Regras avaliação de desempenho

<b>Conhecimento</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Conhece pouco	4	25%
Conhece	11	69%
Conhece muito	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

FONTE: DADOS PRIMÁRIOS (2007).

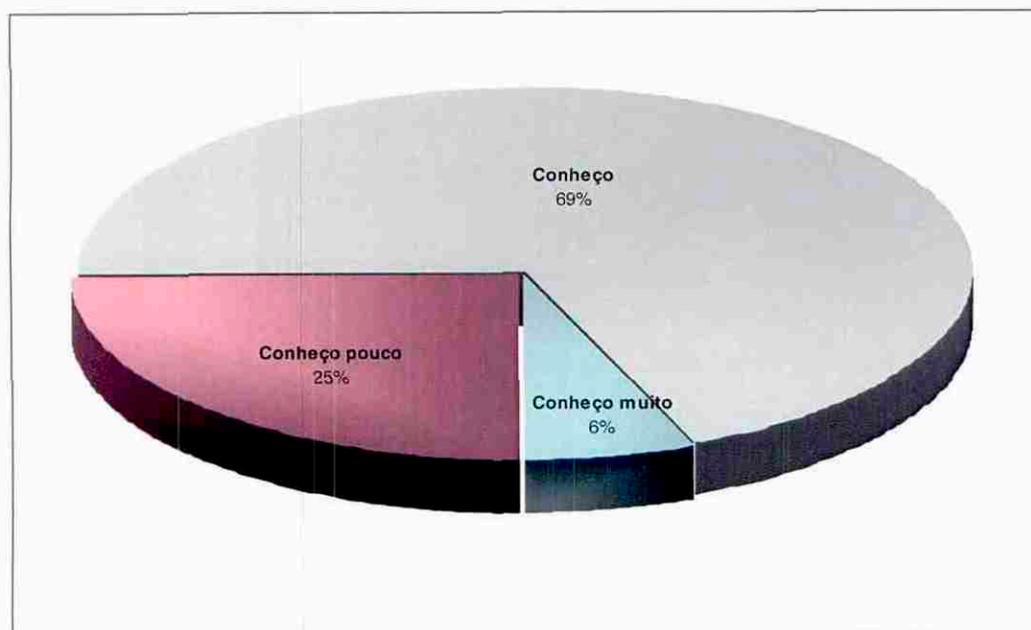


Gráfico 7: Regras avaliação de Desempenho

Fonte: dados primários (2007).

Pode-se observar que a maioria conhece as regras de avaliação, representando 69%. porém 25% conhece pouco e 6% possui total conhecimento dos critérios utilizados para avaliar o desempenho dos empregados.

h) Tabela 8: Objetivos avaliação de desempenho

<b>Conhecimento</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Conhece pouco	3	19%
Conhece	12	75%
Conhece muito	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

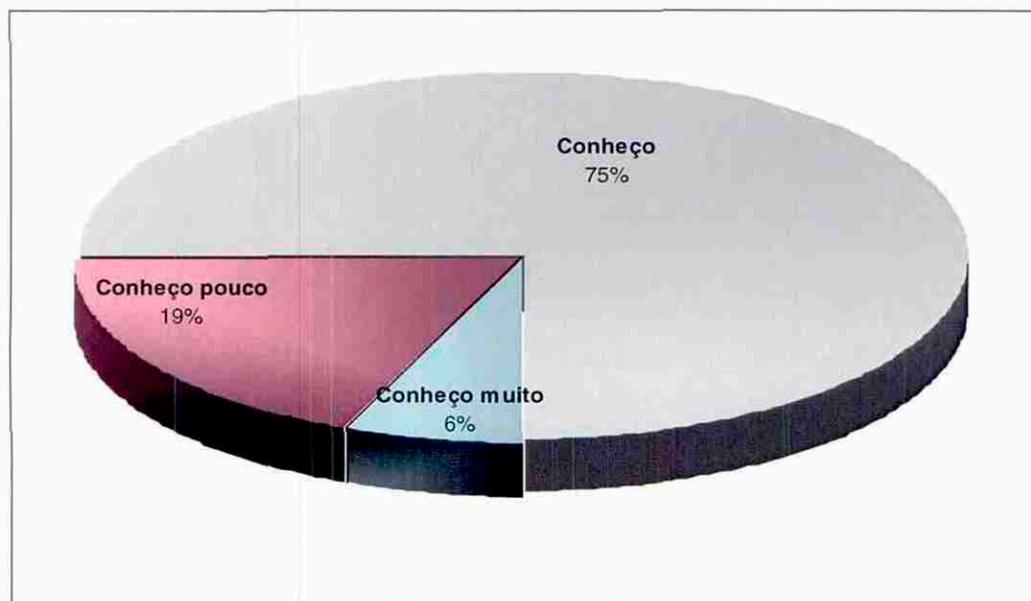


Gráfico 8: Objetivos da avaliação de desempenho

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se que a maioria sendo 75% dos entrevistados conhece e 19% conhece pouco. 6%, que representa a minoria, possui total conhecimento quanto aos objetivos da aplicação da avaliação de desempenho na empresa.

i) Tabela 9: Mérito / remuneração variável

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Raramente	2	13%
Algumas vezes	4	25%
Na maioria das vezes	6	37%
Sempre	4	25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

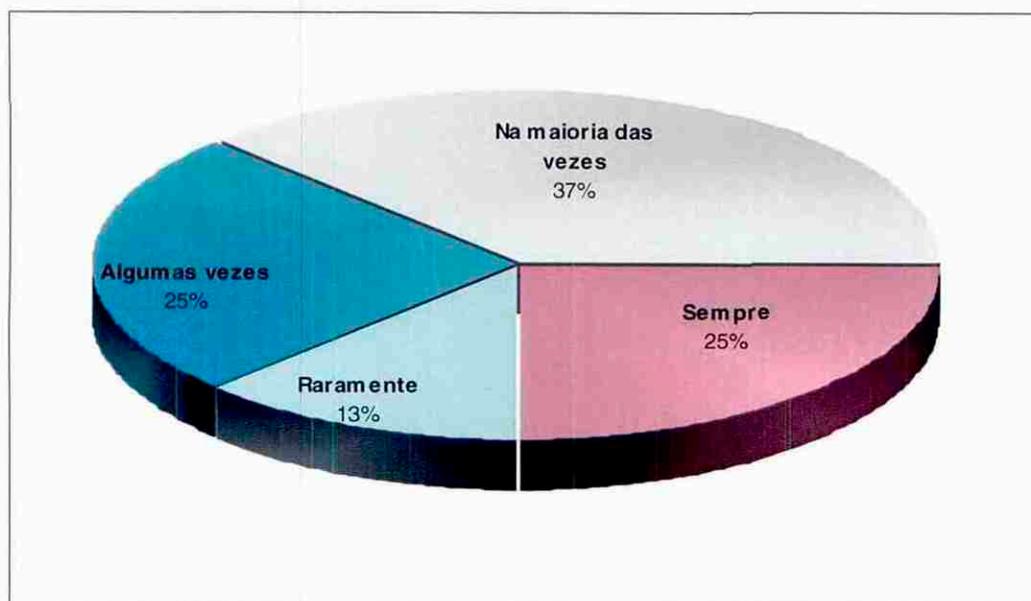


Gráfico 9: Mérito / remuneração variável

Fonte: dados primários (2007).

Quanto à opinião referente à utilização da avaliação de desempenho para distribuição de mérito e remuneração variável, 37% dos entrevistados concordam que é este o objetivo, 25% diz que é algumas vezes, e esse percentual se repete para aqueles que concordam, porém, existe 13% que acha que raramente este objetivo é utilizado.

j) Tabela 10: Satisfação avaliação de desempenho

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Regular	5	31%
Satisfeito	10	63%
Muito satisfeito	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

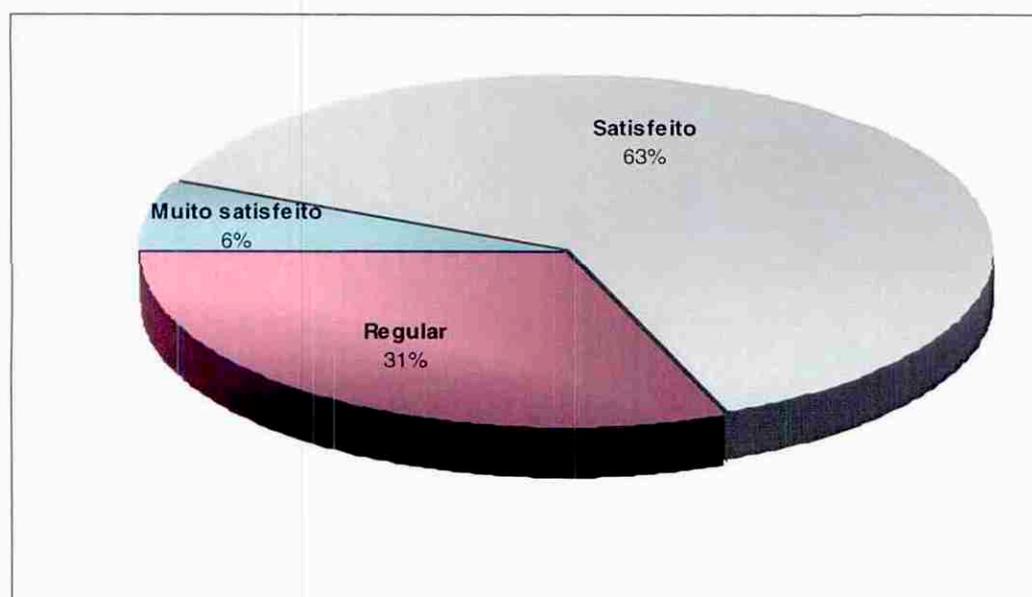


Gráfico 10: Satisfação avaliação de desempenho

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se que a maioria está satisfeita com o processo de avaliação de desempenho 63% e que 6% está muito satisfeito com o processo de avaliação. Porém, ainda se percebe um percentual relativamente alto correspondendo a 31% que acham o processo regular.

l) Tabela 11: Fatores avaliação de desempenho

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não	1	6%
Sim, embora com ressalvas	2	13%
Sim, na maioria	8	50%
Sim, todos são adequados	5	31%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

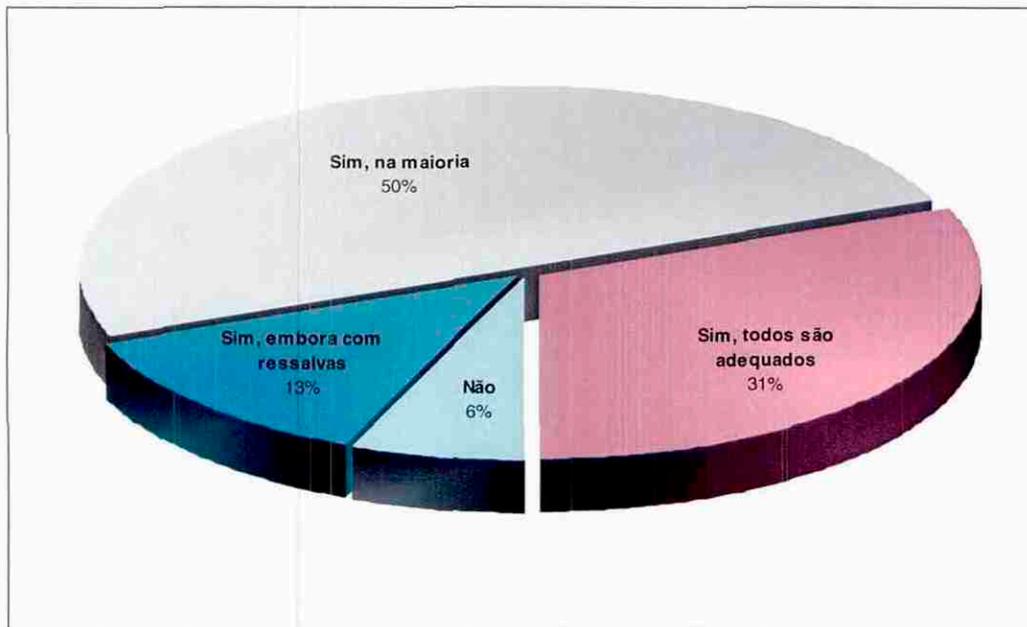


Gráfico 11: Fatores avaliação de desempenho

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se através do gráfico que a maioria concorda com os fatores utilizados pela empresa sendo 50% na maioria das vezes e 31% acham todos adequados ao processo. já 13% concordam mas com ressalvas e 6% não concordam com os fatores utilizados pela empresa.

m) Tabela 12: Feedback à avaliação de desempenho

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Insatisfeito	1	6%
Regular	4	25%
Satisfeito	9	56%
Muito satisfeito	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

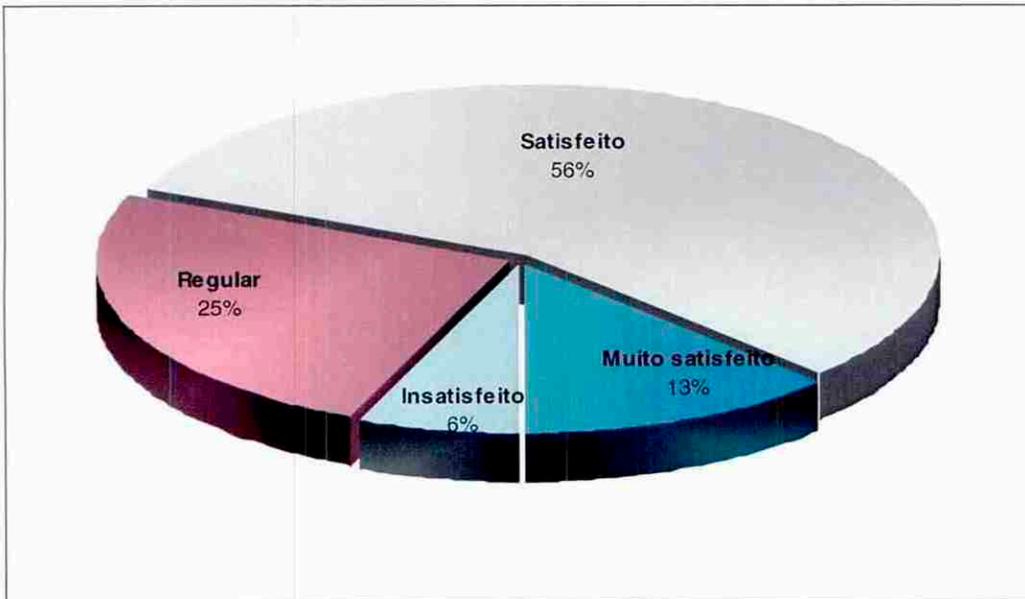


Gráfico 12: Feedback à avaliação de desempenho

Fonte: dados primários (2007).

56% dos entrevistados está satisfeito da forma de como são repassado os feedbacks e 13% muito satisfeito com o processo. Porém 25% acham o processo regular 6% estão insatisfeito com o critério utilizado pela empresa.

n) Tabela 13: Avaliação de desempenho/ benefícios

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Raramente	1	6%
Algumas vezes	6	38%
Na maioria das vezes	7	43%
Sempre	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

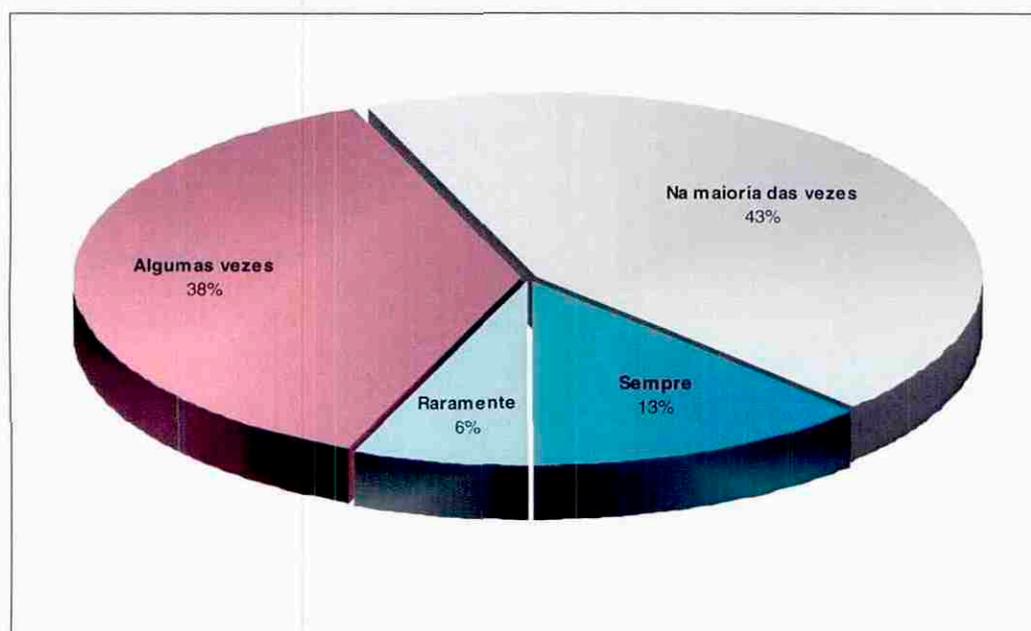


Gráfico 13: Avaliação de desempenho/ benefícios

Fonte: dados primários (2007).

Com relação aos benefícios, 43% responderam que na maioria das vezes a avaliação traz benefícios para o empregado, 38% concordam que em algumas vezes se é beneficiado porém 13% possuem a concepção que sempre se é beneficiado e 6% acham que raramente isso acontece.

o) Tabela 14: Atingir objetivos empresariais

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Algumas vezes	5	31%
Na maioria das vezes	9	56%
Sempre	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

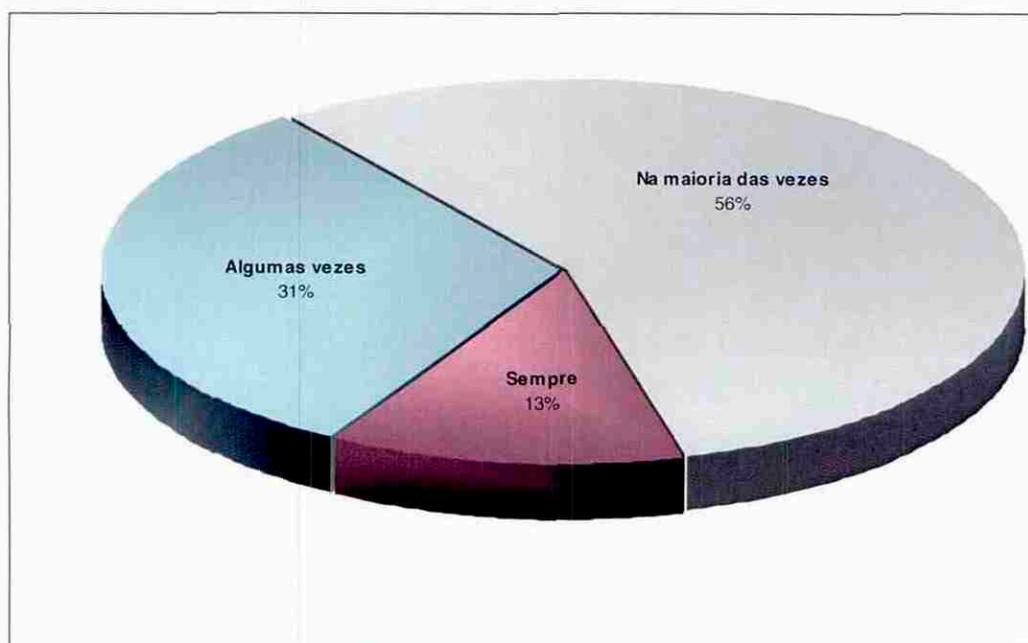


Gráfico 14: Atingir objetivos empresariais

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se que na concepção de 56% dos entrevistados, na maioria das vezes a avaliação auxilia no atendimento dos objetivos empresariais, e que 31% acham que algumas vezes isso ocorre. 13 % acham que a avaliação sempre atinge os objetivos empresariais.

P) qual a sua sugestão ou crítica em relação a avaliação de desempenho na tractebel ?

Quanto a esta pergunta 37,5% dos entrevistados responderam que a avaliação de desempenho deve ser somente sobre os resultados e não em conjunto com subjetividades de comportamentos. Alguns deste não concordam com as pessoas que o avaliam. A

periodicidade deveria ser a cada seis meses e não anual e que deveriam considerar também as metas por setor.

q) Tabela 15: Regras gestão por competência

<b>Conhecimento</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Não conhece	1	6%
Conhece pouco	5	31%
Conhece	8	50%
Conhece muito	2	13%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

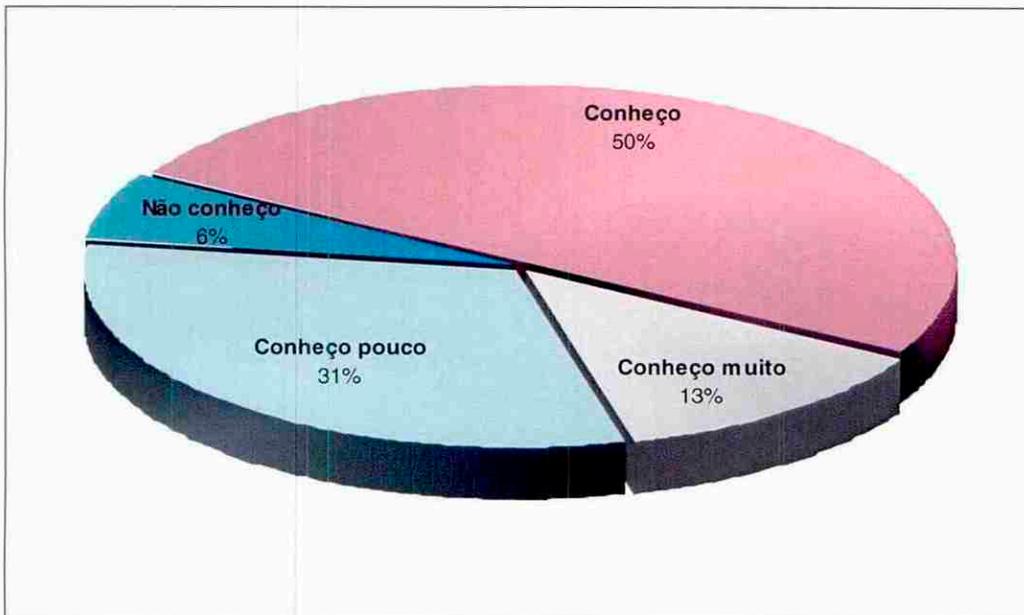


Gráfico 15: Regras gestão por competência

Fonte: dados primários (2007).

Nesta questão, 50% dos entrevistados responderam que conhecem as regras e critérios utilizados para o processo de gestão por competência na empresa e 31% conhece pouco. Porém, 13 % possuem total conhecimento do processo e 6% não têm nenhum conhecimento das regras.

r) Tabela 16: Objetivos gestão por competência

<b>Objetivo</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Desenvolvimento	6	38%
Reconhecimento	1	6%
Treinamento, desenvolvimento e reconhecimento	9	56%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

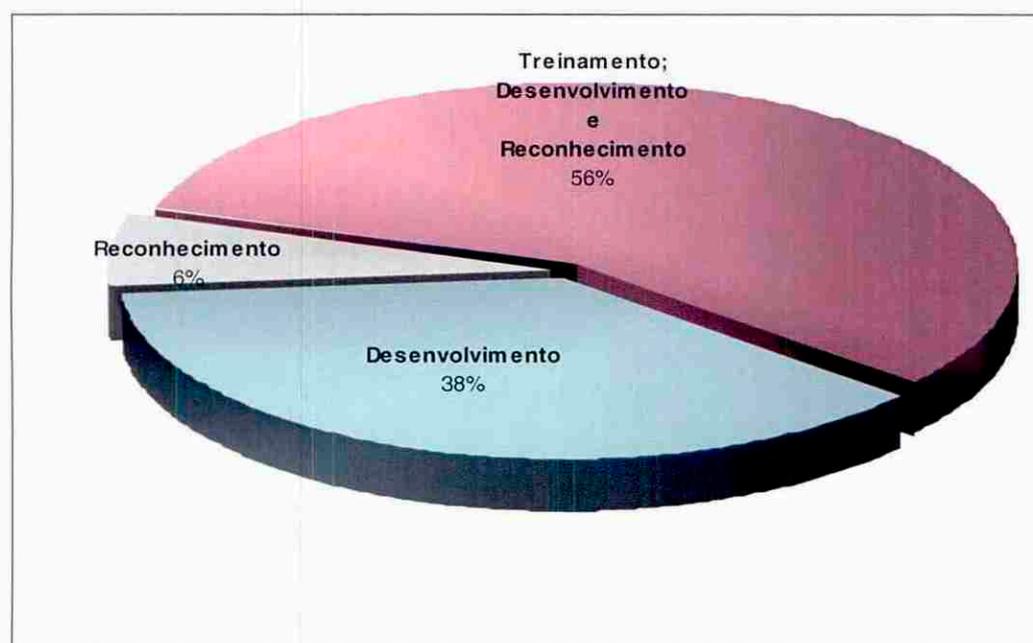


Gráfico 16: Objetivos gestão por competência

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se que os entrevistados conhecem o objetivo da empresa em aplicar a gestão por competência, 56% concordam que esta avaliação proporciona suporte para treinamento, desenvolvimento e reconhecimento. Porém 38% respondeu que é somente para desenvolvimento e para os 6% este processo serve para o reconhecimento do empregado na empresa.

s) Tabela 17: Satisfação gestão por competência

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Regular	5	31%
Satisfeito	10	63%
Muito satisfeito	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

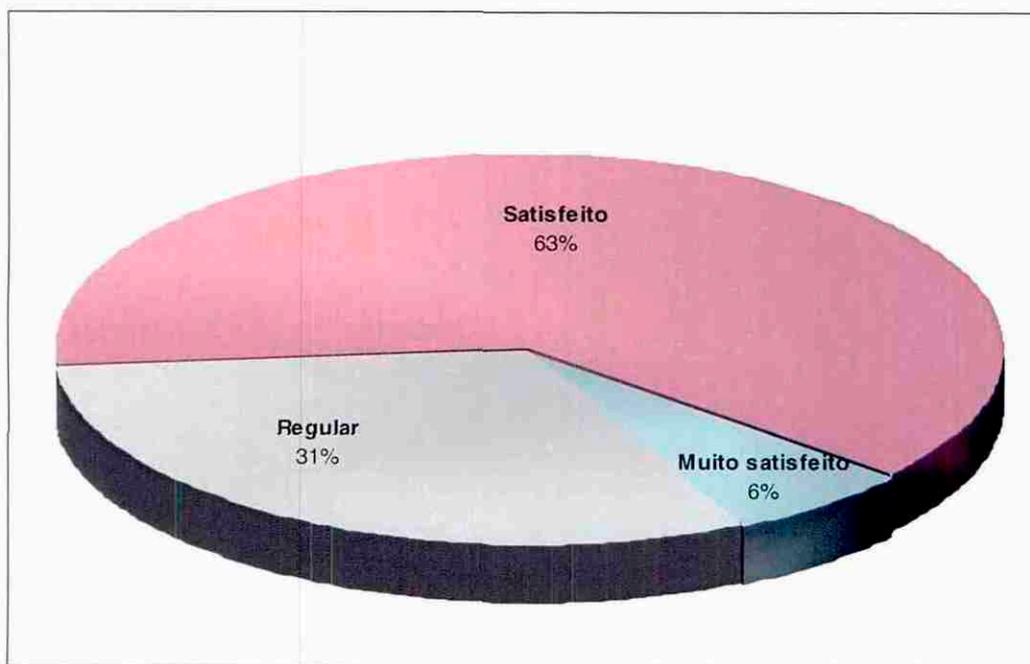


Gráfico 17: Satisfação gestão por competência

Fonte: dados primários (2007).

Pode-se perceber de acordo com o gráfico 17 que 63% dos entrevistados estão satisfeitos com os processos de gestão por competência utilizada pela empresa e que 6 % estão muito satisfeitos. Porém na percepção de 31% o processo ocorre de forma regular.

t) Tabela 18: Escolha do avaliador

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Nunca	1	6%
Raramente	1	6%
Algumas vezes	3	19%
Na maioria das vezes	8	50%
Sempre	3	19%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

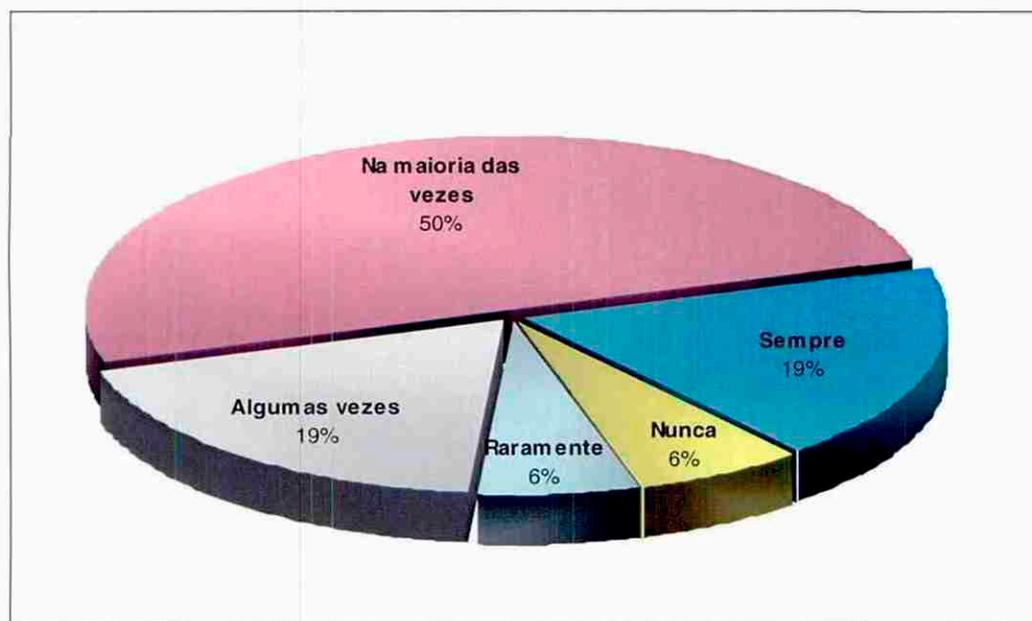


Gráfico 18: Escolha do avaliador

Fonte: dados primários (2007).

Percebe-se que 50% dos avaliados na maioria das vezes acreditam na escolha do avaliador e 19% sempre acreditam e este mesmo percentual para aqueles que algumas vezes concordam com a escolha. já 6% raramente acreditam e também 6% nunca acreditam na escolha do avaliador.

u) Tabela 19: Periodicidade

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Regular	2	13%
Boa	14	87%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

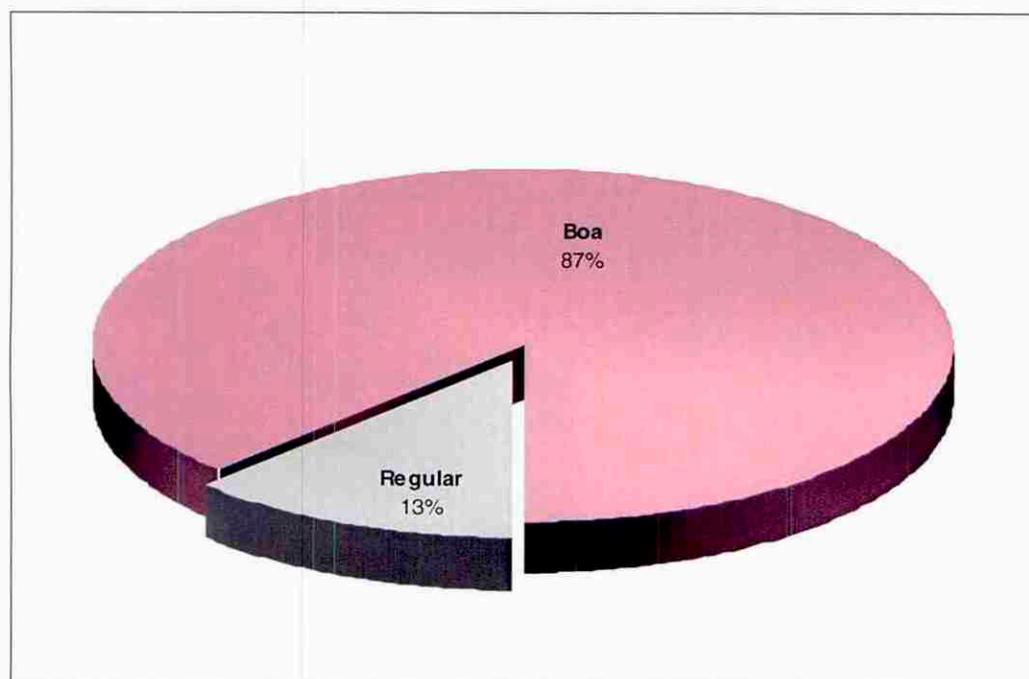


Gráfico 19: Periodicidade

Fonte: dados primários (2007).

Quanto à periodicidade do sistema de gestão por competência, 87% dos entrevistados responderam que está boa, porém 13% percebem que o tempo regular.

v) Tabela 20: Feedback gestão por competência

Satisfação	Frequência absoluta	Frequência relativa
Regular	5	31%
Satisfeito	10	63%
Muito satisfeito	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

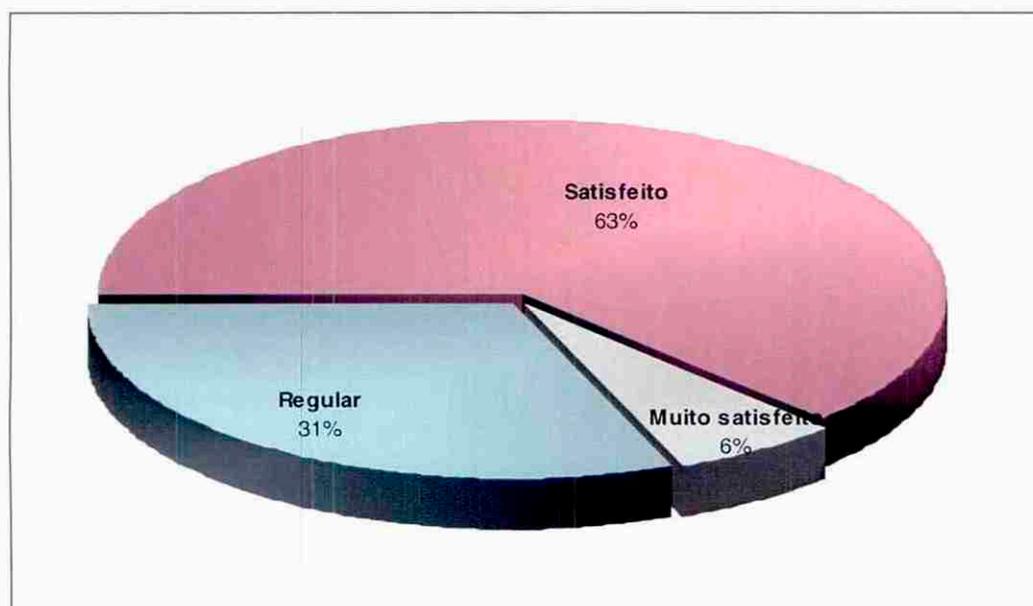


Gráfico 20: Feedback gestão por competência

Fonte: dados primários (2007).

Quando questionados sobre a satisfação em relação aos feedback, 63% responderam que estão satisfeitos e 6% estão muito satisfeitos com o processo. Já 31% responderam que o processo é regular.

w) Tabela 21: Planos pós-avaliação

<b>Opinião</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Raramente	2	13%
Algumas vezes	10	62%
Freqüentemente	4	25%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007).

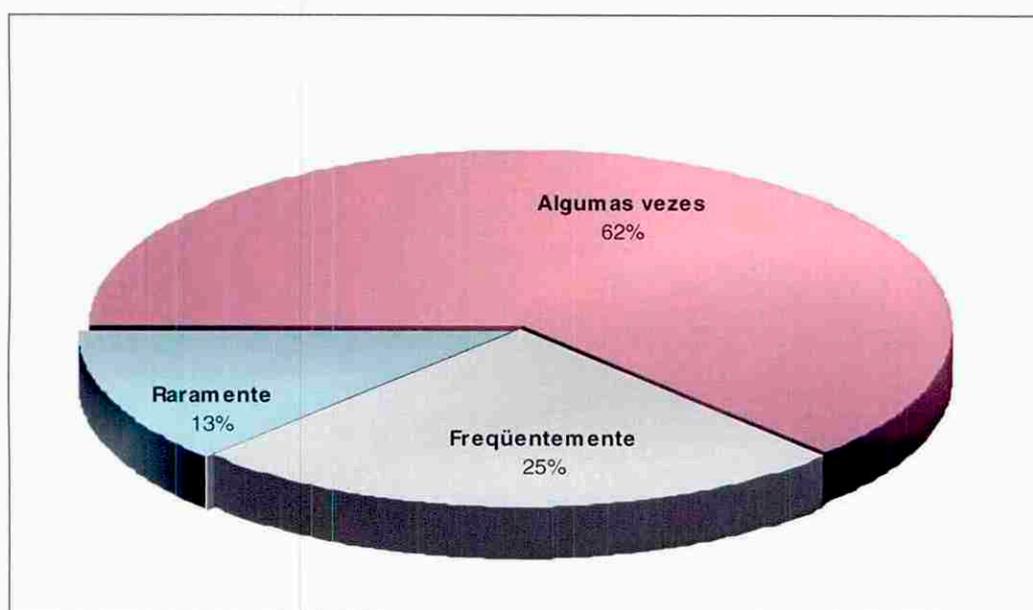


Gráfico 21: Planos pós-avaliação

Fonte: Dados primários (2007).

Percebe-se que de acordo com o gráfico 21 que 62% dos avaliados algumas vezes concordam que os planos de desenvolvimento individual são eficazes e 25% responderam que freqüentemente estes planos funcionam para o aprimoramento dos empregados. já 13% têm a opinião contrária concluíram que raramente estes planos são eficazes.

x) Tabela 22: Gestão por competência /benefícios

<b>Opinião</b>	<b>Frequência absoluta</b>	<b>Frequência relativa</b>
Nunca	1	6%
Raramente	1	6%
Algumas vezes	5	31%
Na maioria das vezes	9	57%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007)

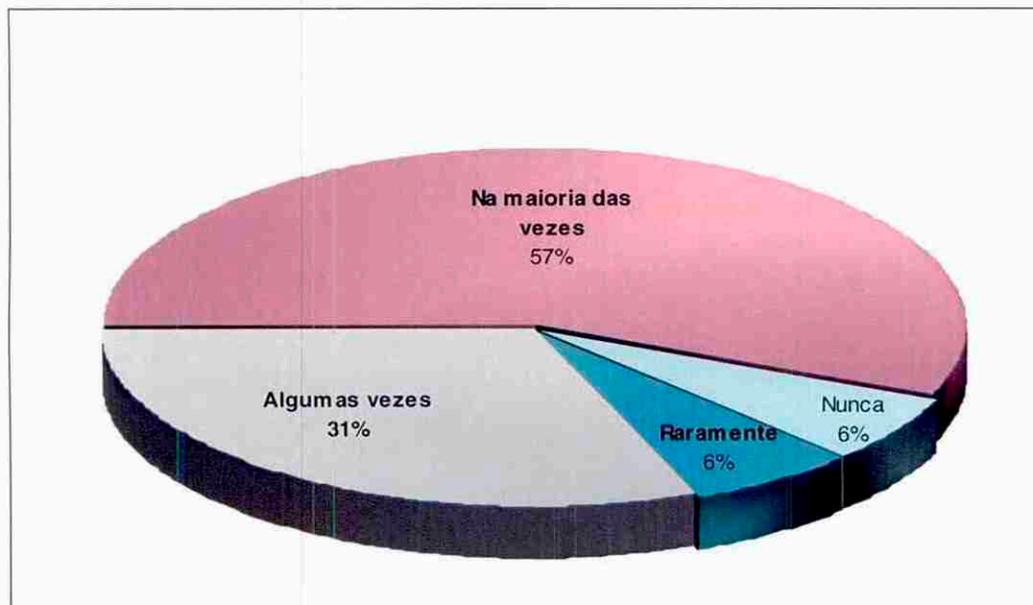


Gráfico 22: Gestão por competência /benefícios

Fonte: dados primários (2007)

Diante do gráfico 22 percebe-se que 57% dos avaliados responderam que gestão por competência proporciona benefícios aos empregados e 31% acreditam que algumas vezes este processo traz benefícios. Porém 6% acham que raramente este processo beneficia o empregado este mesmo percentual para aquelas que responderam que o processo nunca traz benefício.

y) Tabela 23: Oportunidades

Opinião	Frequência absoluta	Frequência relativa
Algumas vezes	4	25%
Na maioria das vezes	11	69%
Sempre	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2007)

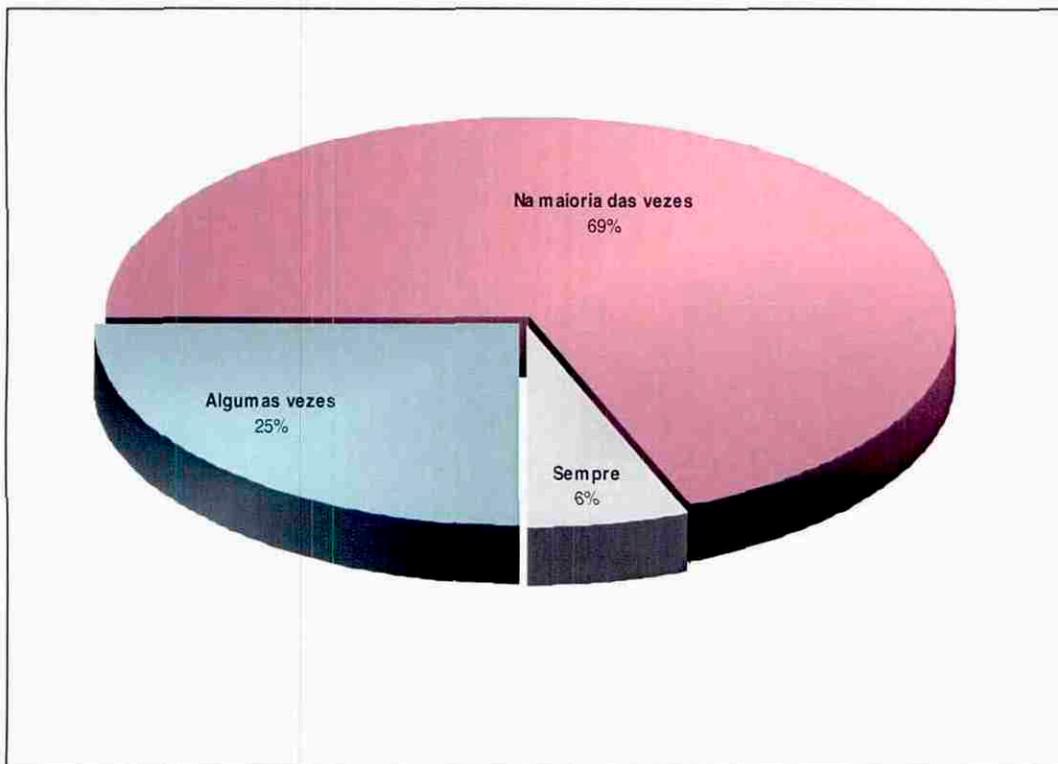


Gráfico 23: Oportunidades

Fonte: dados primários (2007)

Percebe-se através do gráfico 23 que 69% dos entrevistados concordam que a maioria das vezes as oportunidades são proporcionadas. Já 25% responderam que algumas e 6% concordam plenamente.

z) Qual a sua sugestão ou crítica em relação à gestão por competência Tractebel ?

Percebe-se diante dos que responderam 31% dos entrevistados que o empregado deveria escolher quais as pessoas para fazer a sua avaliação isso evitaria que pessoas escolhidas que não convivem o dia a dia do empregados fizessem uma avaliação injusta.

Porem também a periodicidade deveria ser menor e não a cada dois anos como ocorre hoje na empresa. Devem também ser destacados os pontos fortes como um meio de crescimento do empregado.

#### 4.3.1 Análise Qualitativa do Questionário

Os objetivos empresariais são conhecidos pela maioria dos entrevistados, sendo que o principal meio de conhecimento dos mesmos é através de seus gestores e jornal interno, seguido pelo portal corporativo.

O nível de conhecimento dos entrevistados sobre os objetivos existentes na aplicação da avaliação de desempenho e gestão por competência é muito bom, pois os mesmos acreditam que estejam de acordo com os objetivos da empresa.

O propósito de a empresa trabalhar com a avaliação de desempenho e gestão por competência está muito claro para os entrevistados, pois a grande maioria acredita que ajuda no cumprimento das metas da empresa, no comprometimento e competências dos funcionários.

Na opinião da maioria dos questionados, a utilização da avaliação de desempenho na Tractebel Energia é para distribuição de mérito e remuneração variável, porém uma parcela significativa dos entrevistados acredita que este processo não é transparente, pois existem falhas na divulgação dos critérios a serem avaliados, ocasionando descontentamento de alguns empregados. Quanto aos métodos de avaliação de desempenho e gestão por competência, a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com o processo. Já com o repasse do *feedback*, tanto na avaliação de desempenho quanto na gestão por competência, existe uma parcela significativa de 37% que não concorda com o processo adotado pela empresa. Porém, em relação aos benefícios que os programas de avaliação trazem para os empregados, mais da metade acredita tratar-se de uma ferramenta que busca a correção com o que não está de acordo com o esperado pela empresa.

Observou-se que as críticas em relação ao processo de avaliação de desempenho e gestão por competência estão relacionadas à periodicidade da mesma, pois os mesmos alegam que um/ dois anos é muito tempo para fazer avaliações dos empregados. Pode-se concluir que o acompanhamento não está sendo realizado e a prática do feedback ainda é deficiente no dia a dia dos gestores com suas equipes. Quanto às críticas, 25% dos entrevistados consideram que a avaliação de desempenho é subjetiva, não demonstra a realidade, não é clara o

suficiente e deixa muitas dúvidas para o avaliado. Alguns entrevistados acreditam que mais um item deve ser incluído no processo de avaliação: avaliar as metas por equipe. Porém, quanto à gestão por competência 25% dos avaliados acreditam que os pontos fortes identificados pela avaliação devem ser considerados com o objetivo de incentivo e crescimento na empresa.

De acordo com o resultado dos avaliados, percebeu-se que a maioria dos empregados da área de RH da sede da Tractebel Energia reconhece e concorda que os sistemas avaliação de desempenho e gestão por competência aplicados pela empresa possibilitam que os objetivos estratégicos sejam alcançados, pois é através dessas ferramentas que a empresa possui condições de ajustar aqueles empregados que não estão alinhados aos seus propósitos, e dar oportunidades aqueles que se destacam.

#### **4.3.2 Propostas de Ações Corretivas**

Como ação corretiva, a empresa deve investir na comunicação dos gestores com suas equipes, para que a prática do feedback seja mais frequente e os processos de avaliação, conseqüentemente, tornem-se apenas o registro deste relacionamento, sem ocasionar grandes surpresas. Desta forma, sugere-se priorizar a preparação dos gestores, para que estes atuem de forma mais eficaz.

Além disso, sugere-se que o próprio sistema de avaliação de desempenho envie um alerta (e-mail) exigindo o registro trimestral ou semestral pelo gestor, do acompanhamento do desempenho de cada empregado, formalizando esta etapa.

Outra sugestão diz respeito à melhora da transparência do processo, buscando divulgar de forma mais eficaz os critérios de avaliação, através de informativos pela *intranet*, ou palestras/ reuniões para deixar claro todo o processo, tendo em vista que o objetivo do mesmo é conhecido pela maioria.

Muitos entrevistados afirmam que a avaliação de desempenho é subjetiva. Para tentar sanar este problema, o ideal é verificar quais são as dúvidas existentes e o porquê dos entrevistados considerarem a avaliação subjetiva. Para isso, é necessário que a empresa consiga estimular os funcionários a opinar e dar sugestões, aproveitando para engajar os mesmos no processo.

Em relação ao programa de gestão por competências, é importante que esta ferramenta sirva de estímulo para o empregado, não apenas desenvolvendo seus pontos fracos, mas evidenciando seus pontos fortes. Neste sentido, sugerimos que os Planos de Desenvolvimento

Individuais – PDIs, além de indicar pontos de melhoria, incluam obrigatoriamente ações de desenvolvimento para manter os pontos fortes, pois este também é um grande desafio.

Como a pesquisa foi realizada na área de recursos humanos, é importante que esta área sirva de exemplo para a empresa, afinal trata-se da área que faz a gestão dos programas de avaliação e precisa ter sua equipe coesa.

É fato que a empresa deve rever a postura gerencial frente aos programas de avaliação de desempenho e gestão por competências, bem como a forma de divulgar os mesmos. É necessário identificar onde está havendo ruídos de comunicação e reforçar que estas ferramentas são utilizadas para melhorar o desempenho e as competências dos empregados, contribuindo desta forma para que desenvolvam ainda mais suas habilidades e competências e que em momento algum estes programas serão utilizados para acertos de contas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão cada vez mais se preocupando com as pessoas envolvidas em seu cotidiano, para isso estão sempre buscando mecanismos que de alguma forma contribuam para o alcance de seus resultados. Com este trabalho pode-se compreender a importância de se adotar um sistema de avaliação nas empresas. Esta ferramenta, aplicada de forma eficiente e eficaz torna-se, além de um mecanismo de seleção, um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento dos empregados.

Este trabalho buscou verificar se na situação atual da área de Recursos Humanos, a estrutura de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizada pela Tractebel Energia possibilita o atendimento aos objetivos empresariais. Para isso foram abordados os processos da avaliação de desempenho e competência.

Sendo assim, buscou-se verificar entre os empregados da área de Recursos Humanos da sede da empresa o grau de conhecimento, satisfação e benefícios proporcionados com estes sistemas utilizados pela empresa.

Este estudo de caso teve o propósito de alcançar todos os objetivos propostos, desde verificar os objetivos empresariais, as responsabilidades da área de Recursos Humanos quanto o funcionamento dos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência adotados pela Tractebel, verificando o nível de conhecimento dos empregados em relação aos mesmos, até ser possível apontar as falhas no processo que permitissem propor sugestões.

Primeiramente, foram apresentados os objetivos empresariais da Tractebel, bem como as responsabilidades da área de Recursos Humanos, que para dar suporte a esses objetivos possui os programas de avaliação de desempenho e gestão por competência.

Também foi descrito o funcionamento desses dois sistemas utilizados pela Tractebel, além de entrevistas semi-estruturadas com a gerente de Recursos Humanos e a Gestora de desenvolvimento de pessoas, para verificar o objetivo da utilização desses processos para a empresa. Percebeu-se através dessas entrevistas que a empresa possui as melhores intenções quanto ao uso da avaliação de desempenho e gestão por competência na empresa, pois através dos resultados proporciona àqueles que não estão de acordo com o esperado buscar os conhecimentos necessários para que desenvolva as habilidades e competências necessárias a sua função. Ademais, possibilita identificar aqueles que possuem um grau elevado de competências e a ter um banco de dados atualizados quanto aos perfis de seus empregados.

Teoricamente, os sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência da Tractebel adotam uma visão mais inovadora com o objetivo de desenvolvimento de

competências e não como uma antiquada ferramenta de controle operacional. Desta forma, a empresa, através do estímulo ao desenvolvimento contínuo dos empregados, alcança um dos seus diferenciais e atinge seus objetivos.

Porém, este trabalho verificou que alguns entrevistados não possuem a mesma leitura e visão da empresa em relação às avaliações. De forma geral, eles conhecem o funcionamento do sistema e o objetivo da aplicação das avaliações de desempenho e competência, porém criticam alguns pontos como necessidade de maior divulgação sobre os critérios de avaliação, bem como falhas na comunicação dos gestores com suas equipes.

Um dos grandes problemas existentes nas empresas é a dificuldade de comunicação. A Tractebel Energia, apesar de ter muito claros seus objetivos quanto aos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência, enfrenta esses mesmos problemas. Dessa forma, é necessária uma revisão nos canais de comunicação internos da empresa. Por isso, foram apresentadas propostas de melhorias com base nos resultados da pesquisa, caracterizado como o quarto objetivo específico do trabalho.

Nessas melhorias estão inclusas as comunicações, buscando divulgar de forma mais eficaz os critérios de avaliação, seja por meio eletrônico ou reuniões. Quanto à subjetividade, buscar uma maneira de interagir as pessoas no processo da avaliação, solicitando opiniões. Além de envolver mais os gerentes no processo, no sentido de que atuem de forma mais eficaz.

*Enfim, é possível constatar que o presente trabalho atingiu os objetivos específicos propostos no início do trabalho, resultando no cumprimento do objetivo geral referente à verificação do grau de conhecimento dos empregados da área de Recursos Humanos da sede da empresa, quanto aos sistemas de avaliação de desempenho e gestão por competência utilizados pela Tractebel Energia.*

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. & BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desempenho Humano nas Empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel de recursos humanos nas organizações** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento – integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de Seleção na Empresa Moderna**. Livros Técnicos e Científicos. Rio de Janeiro: s.a., 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoa**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MATTAR, Fauze Najib.: **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. Vol 1, 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MICKLETHWAIT JOHN & WOOLDRIDGE ADRIAN. **Os Bruxos da Administração.** Como entender a papel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PILARES, Valmir. **Recursos Humano:** (des) considerações gerais. São Paulo: Nobel, 1991.

RAMALHO, Newton Corrêa.: **O Fator Humano na Empresa.:** Aspectos Técnicos, Psicológicos e Gerenciais. Livros Técnicos e Científicos S.A. Rio de Janeiro, Ed. Universidade de Brasília, 1977.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento** – A busca da humanização, transferência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência , 2003.

STONER, J. A.F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

TRACTEBEL ENERGIA - **Relatório anual de administração. Florianópolis: [s.n.], 2006.**

TRACTEBEL ENERGIA. Disponível em <http://www.tractebelenergia.com.br>. Acesso em: 29 set. 2007.

TRACTEBEL ENERGIA – **Manual de Avaliação. Florianópolis: 2002.**

TRACTEBEL ENERGIA – **Manual de Pessoal. Florianópolis: 2003.**

TRACTEBEL ENERGIA – **Manual de Organização. Florianópolis: 2007.**

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICE

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS E A GESTORA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

1. Na sua opinião qual é o principal propósito de se trabalhar com a avaliação de desempenho e competência na Tractebel?
2. Você acha suficiente a periodicidade com que são efetuados os programas de avaliação na Tractebel?
3. Os instrumentos escolhidos e utilizados pela empresa possibilitam uma avaliação eficaz?
4. Você acredita que sistemática de escolha do avaliador é coerente?
5. Os parâmetros de avaliação utilizados pela Tractebel são claros?
6. De que formas são repassadas o feedback aos avaliados?
7. Os planos utilizados pela Tractebel pós-avaliação - PDI's - são eficazes?
8. Qual o nível de satisfação com o processo de avaliação de desempenho e competência na empresa?
9. Quais os benefícios que a avaliação de desempenho e competência proporcionam para empresa e empregado?
10. Na sua concepção a avaliação de desempenho executada hoje na empresa possibilita o conhecimento das deficiências profissionais para o atendimento dos objetivos estratégicos?
11. Qual a sua sugestão ou crítica em relação à avaliação de desempenho da Tractebel?

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS.

### QUESTIONÁRIO

O presente questionário pretende fazer um levantamento se a estrutura de **Avaliação de Desempenho e por Competência** existente na Tractebel Energia possibilita o atendimento dos objetivos empresariais da empresa e, apresenta dados para fins acadêmicos de trabalho de conclusão de curso.

Gostaríamos de solicitar que os senhores (as) lesem as perguntas abaixo com atenção e respondessem da maneira mais sincera possível.

As respostas servirão para elaborar um relatório que poderá resultar em sugestões e reivindicações consideradas justas e importantes para a empresa.

**Não há necessidade de sua identificação e garantimos o sigilo das respostas.**

Responda o questionário marcando com um X na opção de resposta que você julgar mais adequada.

#### Perfil dos entrevistados

**1. Qual o seu sexo?**

- 1) Feminino
- 2) Masculino

**2. Qual é a sua idade?**

- 1) de 16 a 20 anos
- 2) de 21 a 25 anos
- 3) de 26 a 30 anos
- 4) de 31 a 40 anos
- 5) mais de 40 anos

**3. Qual é o seu grau de escolaridade?**

- 1) Ensino Fundamental completo
- 2) Ensino Fundamental incompleto
- 3) Ensino Médio Incompleto
- 4) Ensino Médio Completo
- 5) Ensino Superior Incompleto
- 6) Ensino Superior Completo
- 7) Pós - graduação

**4. Qual é o seu tempo de experiência profissional?**

- 1) de 1 à 5 anos
- 2) de 6 à 11 anos
- 3) de 12 à 16 anos
- 4) de 17 à 21 anos
- 5) de 22 à 26 anos
- 6) acima de 27 anos

**5. Qual o seu tempo de serviço na Tractebel?**

- 1) de 1 à 5 anos
- 2) de 6 à 11 anos
- 3) de 12 à 16 anos
- 4) de 17 à 21 anos
- 5) de 22 à 26 anos
- 6) acima de 27 anos

**6. Você conhece os objetivos empresariais da Tractebel?**

- 1) Não conheço
- 2) Conheço pouco
- 3) Conheço
- 4) Conheço muito
- 5) Não tenho opinião

**No caso de conhecer, como soube?  
Através?**

- 1) Jornal interno
  - 2) Portal Corporativo
  - 3) Gestores
  - 4) Colegas
  - 5) Outros:
- 
- 

**Avaliação de Desempenho**

**7. Você tem conhecimento sobre as regras/ critérios utilizados pela Tractebel para avaliar o desempenho de seus funcionários?**

- 1) Não conheço
- 2) Conheço pouco
- 3) Conheço
- 4) Conheço muito
- 5) Não tenho opinião

**8. Você tem conhecimento de qual é o objetivo da empresa em aplicar a avaliação de desempenho?**

- 1) Não conheço
- 2) Conheço pouco
- 3) Conheço
- 4) Conheço muito
- 5) Não tenho opinião

**9. Na sua opinião, a utilização da avaliação de desempenho para subsidiar as decisões gerenciais referente à distribuição de mérito e remuneração variável é atendida?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**10. Qual o seu nível de satisfação com o processo de avaliação de desempenho na Tractebel?**

- 1) Muito satisfeito
- 2) Satisfeito
- 3) Regulares
- 4) Insatisfeito

**11. Na sua opinião os fatores de avaliação de desempenho utilizados pela Tractebel são adequados?**

- 1) Sim, todos são adequados
- 2) Sim, na maioria
- 3) sim, embora com ressalvas
- 4) Não

**12. Você está satisfeito da forma como são repassado os feedback?**

- 1) Muito satisfeito
- 2) Satisfeito
- 3) Regulares
- 4) Insatisfeito

**13. O sistema de avaliação de desempenho adotado pela Tractebel proporciona benefícios para o empregado?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**14. Na sua concepção a avaliação de desempenho executada hoje na empresa possibilita atingimento dos objetivos empresariais ?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**15. Qual a sua sugestão ou crítica em relação a avaliação de desempenho na Tractebel?**

---



---



---

### Avaliação por Competência 360º

**16. Você tem conhecimento sobre as regras/ critérios utilizados pela Tractebel para avaliar a competência de seus funcionários?**

- 1) Não conheço
- 2) Conheço pouco
- 3) Conheço
- 4) Conheço muito
- 5) Não tenho opinião

**17. Você tem conhecimento de qual é o objetivo da empresa em aplicar a avaliação por competência?**

- 1) Treinamento
- 2) Desenvolvimento
- 3) Reconhecimento
- 4) Todas anteriores (1,2,3)
- 5) Não tenho opinião

**18. Qual o seu nível de satisfação com o processo de avaliação por competência na Tractebel?**

- 1) Muito satisfeito
- 2) Satisfeito
- 3) Regulares
- 4) Insatisfeito

**19. Você acredita que a sistemática de escolha do avaliador é correta?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**20. A periodicidade com que são efetuadas os programas de avaliação por competência é?**

- 1) Muito boa
- 2) Boa
- 3) Regular
- 4) Ruim
- 5) Péssima

**21. Você está satisfeito da forma como são repassados os feedback?**

- 1) Muito satisfeito
- 2) Satisfeito
- 3) Regulares
- 4) Insatisfeito

**22. Os planos de pós-avaliação “PDI’s” na sua opinião são eficazes?**

- 1) Sempre
- 2) Frequentemente
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**23. O sistema de avaliação por competência adotado pela Tractebel proporciona benefícios para o empregado?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**24. Na sua concepção a avaliação por competência possibilita a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria dos empregados para o desenvolvimento?**

- 1) Sempre
- 2) Na maioria das vezes
- 3) Algumas vezes
- 4) Raramente
- 5) Nunca

**25. Qual a sua sugestão ou crítica em relação `a avaliação por competência na Tractebel?**

---

---

---