

# O IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA

Carolina Caldas Remedio

Graduando em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Metodista IPA.

E-mail: carolinaremedio@hotmail.com

Selda Engelman

Profª do Centro Universitário Metodista IPA

E-mail: selda@terra.com.br

## RESUMO

A globalização e a formação de ambientes de negócios extremamente competitivos impõem o desafio da excelência para empresas públicas e privadas. A administração pública ganha forças para reestruturar suas formas de gestão e o setor de recursos humanos assume uma postura estratégica na organização. Os cidadãos são elevados a clientes da empresa pública, cada vez mais conscientes de seus direitos e exigem qualidade e transparência nos serviços públicos. A empresa pública aproxima-se da empresa privada adequando suas formas de gestão para o aprimoramento de seu quadro funcional e geração de resultados. Uma nova atuação mais participativa e disposta ao aprendizado contínuo é esperada do profissional da área pública. A avaliação de desempenho com foco em competências viabiliza a mensuração da entrega. Através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, um estudo de caso, avaliou-se a percepção dos funcionários quanto à participação de um programa de avaliação de desempenho com foco em competências. Considerando questões relevantes à estrutura de formação de uma empresa desta esfera evidencia a sua aplicabilidade e importância para a tomada de decisão gerencial e de subsistemas de recursos humanos.

**Palavras-chaves:** Empresas públicas. Competências. Avaliação de Desempenho

## ABSTRACT

The globalization and the formation of atmospheres of extremely competitive businesses impose the challenge of the excellence for public and private companies. The public administration wins forces to restructure their administration forms and the section of human resources assumes a strategic posture in the organization. The citizens are high to customers of the public company, more and more conscious of their rights and they demand quality and transparency in the public services. The public company approaches the deprived company adapting their administration forms for the upgraded of his functional picture and generation of results. A new performance more participative and disposed to the continuous learning waited of the professional of the public area. The acting evaluation with focus in competences makes possible the delivery's metering. Through a qualitative and quantitative research, a case study, the employees' perception evaluated as for the participation of a program of acting evaluation with focus in competences. Considering relevant subjects to the structure of formation of a company of this sphere evidences his/her applicability and importance for the sock ' ' managerial decision and of subsystems' of human resources.

**Keywords:** Public Companies. Competences. Performance Evaluation.

## INTRODUÇÃO

A globalização e a formação de ambientes de negócios extremamente competitivos impõem o desafio da excelência para empresas públicas e privadas. A administração pública ganha forças para reestruturar suas formas de gestão e o setor de recursos humanos assume uma postura estratégica na organização. Os cidadãos são elevados a clientes da empresa pública, cada vez mais conscientes de seus direitos e exigem qualidade e transparência nos serviços públicos.

Assim, a empresa pública aproxima-se da empresa privada adequando suas formas de gestão para o aprimoramento de seu quadro funcional e geração de resultados. Uma nova atuação mais participativa e disposta ao aprendizado contínuo é esperada do profissional da área pública. O direcionamento de suas atividades para a ação geradora de resultados, deixando de ser um sujeito passivo dentro da organização. Tais exigências constituem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam as competências técnicas e comportamentais de um funcionário. Apenas possuí-las não é garantia de entrega para a organização. A avaliação de desempenho com foco em competências viabiliza a mensuração da entrega do profissional para a organização em sua forma de atuação. E estando ligada à visão, missão, valores e estratégia da organização, é um agente facilitador da articulação de políticas de desenvolvimento profissional e certificação de possíveis deficiências mantendo a gestão de pessoas alinhada com os seus propósitos.

Embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incluindo a gestão de pessoas, algumas organizações do setor público ainda não utilizam práticas em sua plenitude e a avaliação de desempenho não é vinculada com a realização do trabalho e aos mecanismos de remuneração.

No entanto, empresas públicas de grande participação no mercado já entenderam as novas diretrizes de uma avaliação de desempenho eficiente, e já direcionam investimentos para a valorização do servidor público e melhoria de sua prestação de serviços. Dessa forma, consolidam ferramentas de gestão em uma proposta de integração com os subsistemas de RH evidenciando a aplicabilidade dessas tecnologias de avaliação no setor público.

## GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A Gestão de pessoas no setor público pode ser definida como o “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com informes constitucionais e legais; observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.” (BERGUE, 2007, p. 18)

As necessidades da gestão pública estão acima de recursos financeiros e de modernização dos processos, pois incidem em criar condição para o desenvolvimento profissional gerador de resultados. (HANSEN; SILVA, 2009). Os profissionais da atualidade devem direcionar seus esforços para a realização, menos controle e maior participação Estarem aptos a encarar desafios, apontar problemas e criarem soluções. (LOTTA, 2002; BOOG; BOOG, 2002).

Ora, o melhor retorno possível para o dinheiro arrecadado na forma de impostos e tarifas de serviços públicos é a qualidade, rapidez e eficácia no atendimento e na prestação dos serviços em conjunto com a redução de custo desses serviços. Diferencial de competitividade observado tanto em empresas públicas quanto privadas e que estão diretamente ligados às pessoas da organização. Afinal, são elas que os executam e “são as pessoas que podem fazer a diferença numa organização.” (BOOG; BOOG, 2002, p. 298).

Nesse contexto, o setor de recursos humanos criará o elo entre a administração pública e os servidores para reelaborar suas políticas dessa vez erguidas na valorização e desenvolvimento do funcionário e na cobrança por serviços públicos de qualidade. (LOTTA, 2002)

Uma vez que os funcionários são as pessoas da organização, ou seja, os agentes capazes de realizar e alavancar os seus propósitos entende-se a importância em desenvolver as habilidades intelectuais, sociais e pessoais dessas pessoas para que apresentem contínuo e crescente desempenho.

Para este fim, cresce a importância da Avaliação de Desempenho, ferramenta da gestão de pessoas capaz de mensurar os resultados que, interna e externamente, estão sendo cobrados dos servidores públicos. (HANSEN; SILVA, 2009)

Nota-se que os ideais dessa gestão de pessoas são insuflados por regras e regulamentos que concentraram as atividades nos procedimentos de folhas de pagamento, benefícios e aposentadoria, sem espaço e autonomia para ações de promoção, capacitação e remuneração dos funcionários públicos.

Ferreira et al. (2009) observa o interesse comum da administração de recursos humanos na iniciativa privada e na gestão pública em destacar-se e participar efetivamente do planejamento estratégico organizacional.

A interdependência dos fins do Estado permite entender a Administração Pública atuando em duplicidade para o mesmo fim: a satisfação do cliente enquanto Empresa e a satisfação do cliente enquanto Estado. O cidadão é o cliente dessa dinâmica e está inserido em uma realidade contemporânea em constante transformação e cobrança por resultados. Conseqüentemente, demanda por serviços de qualidade, transparência e participação social para as questões sociais, econômicas e ambientais pertinentes à Administração Pública. A Gestão de Pessoas deve interferir nesse contexto para adequar medidas cabíveis ao atendimento dessas demandas e garantir que os servidores estejam devidamente capacitados à sua execução.

De acordo com Hansen e Silva (2009), organizações públicas e privadas compartilham os mesmos desafios e complexidades de organização do trabalho e papel do administrador, carregam a mesma responsabilidade social. Diferem em finalidade, valores, objetivos e na prestação de contribuição para a sociedade. No entanto, essas diferenças não interferem no fato de que as organizações públicas estão sendo cobradas e questionadas quanto à qualidade dos serviços prestados.

Embora diferentes em muitos aspectos, “os problemas existentes na administração pública podem ser resolvidos com o auxílio de conceitos, modelos e técnicas em uso na privada.” (MARREIROS, 2007, p.4)

Portanto, é na organização do trabalho da empresa privada que a Gestão de Pessoas vai buscar meios para conquistar seus clientes – cidadãos a partir da qualificação de suas atividades usando como meio a valorização e a especialização de seus servidores públicos. No próximo item serão abordadas as relações de trabalho no setor público.

Uma empresa que gera receita própria, precisa vender para ter lucro e manter-se no mercado. O que vendem, seja produto ou serviço, deve resultar de um processo articulado com qualidade, agilidade e bom atendimento. Profissionais competentes precisam estar alinhados a estes propósitos das organizações. Por isso é importante o desenvolvimento desses profissionais, pois a empresa precisa de pessoas qualificadas e geradoras de resultados.

A nova administração pública reformula as relações de trabalho com os objetivos de aprimorar o desempenho dos organismos públicos e exige mudanças na atuação da gestão de pessoas na promoção da capacitação e valorização dos servidores públicos.

Lotta (2002) considera que a Avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de

averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional. E para Leme (2006) é fundamental que haja avaliações de desempenho efetivas, justas e com critérios técnicos.

O mapeamento dos principais traços comportamentais do indivíduo é relevante para a realização da avaliação de desempenho dos servidores para que se possa atribuir valor e reconhecimento à realização de suas atividades e identificar suas competências fundamentais para a organização.

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS**

Atualmente, os cargos são criados e preenchidos com pretensão de contribuição efetiva dos profissionais para o desenvolvimento da organização, não se restringindo apenas a funções e atividades realizadas. (MASCARENHAS, 2008). A qualificação do profissional e o seu comportamento adequado com os propósitos de crescimento da empresa não consideram níveis hierárquicos e posições estáticas, pois esse mesmo profissional contribui indiferentemente ao cargo.

As organizações estão conscientes que as habilidades, talentos e experiências de seus funcionários formam um conjunto de competências profissionais a serviço da gestão estratégica de pessoas. Assim, a gestão de competências vigora como ferramenta indispensável para a geração de vantagem competitiva sustentável e de acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2008) contribuem para a estratégia da empresa.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005) o investimento na noção de competência requer que o profissional não apenas saiba fazer, mas que identifique e selecione as opções mais adequadas no contexto para uma ação específica.

“A competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas” (ZARIFIAN, 2001, p. 67).

A competência é o agir na prática, são as conseqüências das realizações do indivíduo no trabalho. Não existe separada da ação da pessoa e não se resume ao que sabe, mas ao que realiza. As qualificações técnicas que antes eram priorizadas pelos cargos, embora ainda necessárias, são acrescidas de valorização de atributos de personalidade e atitudes que garantem melhor desempenho na realização de atividades em um ambiente cada vez menos estável.

Dutra (2008) considera que ter competência não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhores processos ou introduzir tecnologias. Possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização de suas atividades, não é garantia de que foi acrescentado valor à organização.

Ser competente e ter competências possuem significados diferentes. Ser competente é causal, uma tarefa executada com bom desempenho uma vez pode não o ter sempre. Quando se tem conhecimentos e habilidades que garantam um bom desempenho sempre que necessário, diz-se então que se tem competência. Uma habilidade é desenvolvida quando se coloca em prática o conhecimento que se tem. Uma competência deve permitir ao indivíduo a execução eficaz de determinada atividade em qualquer situação. (RABAGLIO, 2004)

Competência é a soma de competências técnicas e comportamentais, agrupando conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de competência, que agregado à comportamental (o querer fazer) transforma-se em competência, com um julgamento de valor. (LEME, 2006)

A competência está próxima da mudança, atividades voltadas para a previsibilidade e repetição dificilmente favorecem o seu desenvolvimento.

Os subsistemas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e remuneração devem ser repensados e adaptados de forma a promover atitudes e comportamentos coerentes com a visão estratégica da organização. Critérios de desempenho baseados no conceito de competências deverão mensurar a contribuição do profissional para a mesma. (MASCARENHAS, 2008)

As competências individuais são manifestadas por meio de traços comportamentais reflexivos de sua personalidade, os quais potencializam os efeitos de suas ações em um contexto de trabalho. Esses traços comportamentais podem ser avaliados e desenvolvidos em termos de desempenho e constituem as competências comportamentais.

“O comportamento é o indicador de Competência Comportamental” (LEME, 2006, p. 42).

“A proposta do Inventário Comportamental é trabalhar com os indicadores de Competências Comportamentais, que são os comportamentos que podem ser observados.” (LEME, 2006, p.42). A subjetividade da tradicional avaliação comportamental é eliminada pela precisão lógica e precisa da escala de mensuração das competências comportamentais na metodologia do IC. O diagnóstico se mostra preciso na medida em que retrata ao gestor o comportamento a ser desenvolvido pelo colaborador avaliado entre os vários de uma competência. (LEME, 2006)

A identificação do GAP – lacuna de competências revela a discrepância entre as competências necessárias para que a estratégia corporativa seja efetivada e as competências internas da organização. O propósito principal do IC é a identificação do GAP. Para o mapeamento de competências, a mensuração do GAP pondera a relação entre a carência, por parte da pessoa de determinada competência e a importância dessa competência para a sua função ou para o contexto organizacional no qual está inserida. (CARBONE et al., 2006).

“A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidade de crescimento profissional e de participação pessoal.” (CHIAVENATO, 1994, p. 213).

Os novos sistemas de gestão de pessoas têm adotado a lógica da competência, diferentemente dos modelos antigos baseados em noções de cargo e qualificação, refletindo basicamente a formação formal adquirida pelos colaboradores. Os novos modelos buscam evidenciar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes consolidados na trajetória de carreira do indivíduo. (KLIMINIK; SANT ANNA E LUZ 2004) E a necessidade atual do alinhamento do desempenho humano com o organizacional motivou a inclusão de sistemas de avaliação de desempenho bem estruturados para que os colaboradores aumentem sua performance de atendimento das crescentes imposições da economia global. (SOUZA et al., 2005)

O RH participa da avaliação assumindo uma função de staff ao montar, acompanhar e controlar o instrumento de avaliação, o gerente, por sua vez, não possui conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um sistema dessa grandeza.

Na empresa pública, por muito tempo a avaliação de desempenho esteve voltada para apurar o desempenho requerido aos servidores em período de estágio probatório indispensável para a obtenção de estabilidade, como visto anteriormente. No entanto, sua sistemática não dispunha de intensa empregabilidade para fornecer dados sobre a atuação dos servidores para a organização pública de forma a oferecer sustentação para a tomada de decisão. (BERGUE, 2007).

Dessa forma, de acordo com Lotta (2002), as novas responsabilidades e atribuições da gestão de pessoas na área pública levaram a gestão a considerar a avaliação de desempenho como forma de conhecer o comportamento dos profissionais e mensurar a entrega para organização, consolidando assim seu novo sistema de gestão de pessoas.

Em um contexto de intensas pressões competitivas, as empresas estão substituindo os métodos tradicionais mecanicistas de avaliação por modalidades participativas que enfatizam a avaliação ativa do desempenho do profissional. (SOUZA et al., 2005). O foco dessas metodologias está na promoção de melhoria contínua do desempenho.

Também chamada de avaliação por múltiplas fontes, o método de avaliação 360° caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. (SOUZA et al., 2005).

Carbone et al. (2006), considera o método mais fidedigno na obtenção dos resultados porque está menos sujeito a vieses como nos modelos tradicionais de avaliação unilaterais baseados na visão do superior hierárquico.

A sistemática da avaliação de desempenho com foco em competências caracteriza-se por tornar possível uma maior participação de todos os colaboradores, pois a ênfase está no desenvolvimento humano e profissional voltado para a melhoria do desempenho individual e das equipes de trabalho.

Uma grande mudança nessa nova abordagem de avaliação consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação, eles devem fazer auto-avaliação identificando suas próprias competências, seus pontos fracos e também seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

Auto-avaliação “é a avaliação por meio de uma análise dos funcionários sobre suas próprias características de desempenho” (CHIAVENATO, 2009, p.281)

A comparação de pares “ é uma comparação de avaliados, dois a dois, com base em fatores distintos em relação aos fatores previamente definidos” (SOUZA et al., 2005, p.92)

O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização. (LARA; SILVA, 2004)

A aplicação do processo de avaliação exige como primeira etapa que a organização tenha definida a missão, a visão e os valores organizacionais. A avaliação prestará auxílio à empresa para identificar os profissionais com os talentos necessários para gerar as mudanças e agir diante do inesperado alcançando resultados. As pessoas da organização devem conhecer e entender a missão, visão e os objetivos da organização. (LEME, 2006)

Seguinte a esta etapa, o autor incita uma campanha de divulgação disseminando os objetivos, esclarecendo propósitos e ganhos para organização e principalmente os ganhos de cada um. Outros pontos considerados pela Gestão de Competências neste modelo de avaliação, é que ela só poderá ser feita se houver clareza das expectativas de cada um dos componentes da avaliação.

As vantagens deste método é a garantia de uma aplicação mais eficiente e eficaz dos recursos de desenvolvimento das pessoas. Como conseqüências, as pessoas estarão mais alinhadas com os valores e objetivos da organização tornando-se mais ágeis e eficientes. E para o colaborador, a motivação do aprendizado que é dele e vai com ele mesmo estando fora da organização. Por outro lado, uma avaliação mal conduzida gera descrédito e frustração, ou ainda, pode impactar negativamente o clima organizacional ocasionando baixa produtividade e descontentamento em atuar na empresa pelo sentimento de injustiça em relação aos resultados recebidos. (LEME, 2005)

A empresa que busca competitividade e permanência em um mercado competitivo entende a importância da avaliação de desempenho por competências como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa aqui apresentada é um estudo de caso embasado por um método qualitativo e quantitativo de pesquisa direcionado aos 34 profissionais concursados da Caixa na unidade GISUT/PO que participaram do programa de avaliação “Promoção por Mérito” em sua primeira edição. Utilizou-se um questionário fechado com escala intervalar de respostas e dois questionários semi-estruturados divididos entre gerentes e os demais componentes do grupo. A análise valeu-se da bibliografia para sustentação dos resultados. A observação participante da pesquisadora também contribuiu para o fechamento da pesquisa.

### **Descrição da empresa**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira de economia mista, sob a forma de empresa Pública, com sede e foro na Capital da República e atua em todo o território nacional. É vinculada ao Ministério da Fazenda, a CAIXA submete-se às decisões e disciplina normativa do Banco Central e às normas do Conselho Monetário Nacional.

A pesquisa foi realizada na GISUT/PO (Gerência de Filial de Suporte Tecnológico de Porto Alegre), uma das filiais da Caixa responsável pelo suporte tecnológico às agências, sendo subordinada à Matriz. É responsável pelas demandas do setor de análise e suporte tecnológico no estado do Rio Grande do Sul. O quadro funcional conta com 122 funcionários (88 terceirizados e 34 funcionários concursados), o setor está subdividido em 08 setores distribuídos entre 03 gerentes de serviços.

### **Gestão de desempenho e Gestão por Competências na Caixa**

O SIAGE é o novo sistema de Gestão de Desempenho implantado na CAIXA com foco na Gestão de Competências desde 2002. Objetiva impulsionar a mudança cultural na Caixa, fazendo com que cada empregado contribua para o resultado com direcionamento gerencial e de ações para questões críticas possibilitando aos gestores acompanhar o desempenho e medir os resultados alcançados pelas equipes.

Gestão de Pessoas por Competência é o modelo de gestão de Recursos Humanos adotado pela CAIXA em 2005. Possui como objetivo facilitar a implementação das estratégias através da identificação, captação, retenção e desenvolvimento das competências requeridas pelos diferentes níveis de cargos.

### **Descrição do Programa Promoção por Mérito 1ª Edição**

Englobando todos os cargos com base no ano 2008, a promoção é concedida por meio de Delta Merecimento. O critério é a avaliação de desempenho com foco em competências onde critérios subjetivos são as competências técnicas e critérios objetivos são as competências comportamentais. Os funcionários em sua última referência no PCS – Plano de Cargos e Salários, participaram avaliando e sendo avaliados, mas ficando de fora da contagem e da distribuição dos deltas.

Os funcionários foram avaliados obrigatoriamente, por dois fatores objetivos fixos apurados que se referem à frequência ao trabalho e assinatura do termo de ciência do código de ética.

Para o critério de Avaliação Subjetivo foram aplicados auto-avaliação, avaliação entre pares, avaliação pelo Gestor da Unidade. Para cada fator foi atribuído um valor de escala de avaliação de 1 a 10, não sendo permitido o uso de frações. O resultado da “auto-avaliação” e da “avaliação gestor” foi obtido utilizando-se a média aritmética da nota atribuída a cada fator. O

resultado da “avaliação entre pares/equipe” foi obtido pela média aritmética simples das notas finais de cada funcionário que realizou a avaliação. Os funcionários foram avaliados por 2 fatores subjetivos fixos comuns a todos os funcionários: Atendimento ao cliente e atitude colaborativa no trabalho e 2 fatores subjetivos entre capacidade de negociação, capacidade de solucionar problemas, conhecimento do trabalho, disposição para mudanças, foco no interesse público, iniciativa e criatividade, relacionamento interpessoal e visão sistêmica.

A escolha dos fatores subjetivos ocorreu no período de 16 a 20/02/09. Os fatores escolhidos pela unidade GISUT/PO foram relacionamento interpessoal e iniciativa e criatividade. Nesta seleção o item conhecimento do trabalho é considerado uma competência técnica, os demais, são competências comportamentais.

A avaliação subjetiva foi realizada por meio de aplicativo específico e a sistemática de avaliação ocorreu durante o mês de março de acordo com o calendário definido por ONDAS que dividiam as unidades por regiões no Brasil inteiro. PR, RS e SC foram classificados como terceira onda.

A seleção dos pares dependia da quantidade de empregados participantes do processo de Avaliação. Nas unidades compostas por 5 a 12 funcionários, cada um foi avaliado por todos os demais. Naquelas compostas por 13 a 22 funcionários, cada um foi avaliado por 10 pares, escolhidos de forma randômica e automática pelo sistema, entre todos os demais. E nas unidades compostas por mais de 22 funcionários, cada um indicou 20 de sua unidade de participação, e o sistema, de forma randômica e automática, sorteou 10, que fizeram a avaliação do funcionário. A pontuação por Delta Merecimento concedia para os primeiros 30% dos funcionários = 2 Deltas, 50% = 1 Delta e por fim os 20% restantes = 0 Delta Merecimento. O empregado e o gestor da unidade tiveram acesso ao Relatório de Acompanhamento, disponível no sistema, para acompanharem a conclusão das avaliações.

### **Instrumentos de pesquisa**

Primeiramente os participantes responderam a um questionário fechado aplicado a 34 funcionários e todos foram respondidos. Portanto, para esta etapa a pesquisadora considerou a amostra de 100%. O questionário foi estruturado com 23 questões divididas em dois grupos de análise: a percepção quanto à prática da avaliação de desempenho com foco em competências e quanto à percepção da sistemática aplicada pela Caixa na Unidade GISUT/PO. As repostas variam por escala intervalar, sendo 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo Totalmente.

Para complementação, houve análise documental e observação direta da pesquisadora relacionada à realidade e aos acontecimentos das atividades que nortearam a aplicação do programa. O roteiro de pesquisa teve como base o uso de literaturas específicas da área de abrangência do estudo.

### **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Primeiramente é importante ressaltar que a autora usou como base para pesquisa a metodologia de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências na concepção de Leme (2006). Para este autor, a sistemática de Avaliação 360° ou por múltiplas fontes composta por auto-avaliação, avaliação por pares e avaliação pelo gestor é a sistemática que oferece resultados mais fidedignos. Engloba toda a cadeia de produção, podendo ser realizada até mesmo com clientes e fornecedores, dependendo do resultado que se pretende avaliar. A atribuição de valores para as avaliações reduz a subjetividade aumentando a precisão dos resultados e permite que seja aplicada em organizações públicas ou privada.



A análise documental para conhecimento do Programa Promoção por Mérito reconheceu entre os critérios subjetivos, competências corporativas e das pessoas que já haviam sido apuradas anteriormente e a Caixa deveria avaliá-las em todo o corpo funcional independente do cargo.

Segundo Leme (2006), para uma avaliação deste tipo, o primeiro passo é a determinação do Inventário Comportamental, que indica quais as competências relevantes para a empresa e para seus colaboradores. A GISUT/PO já havia realizado essa apuração. Portanto, partiu-se para o segundo passo: a divulgação e esclarecimento do processo e por fim a aplicação das avaliações e feedback.

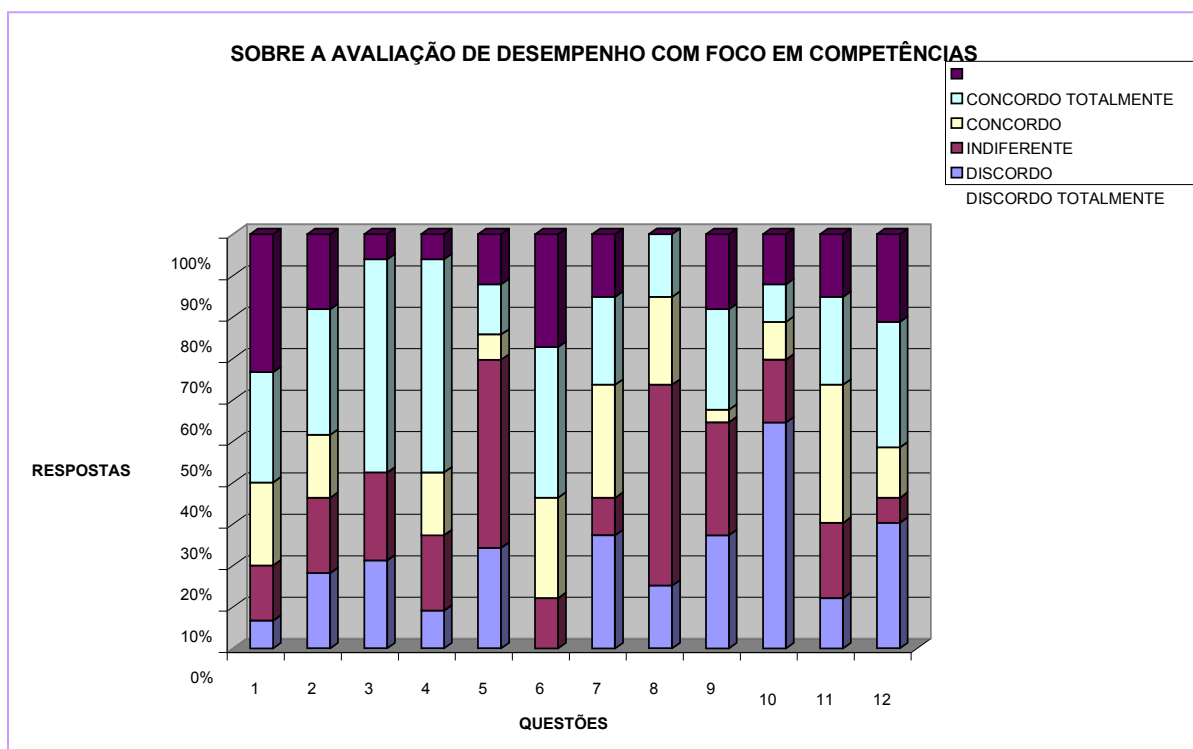


Gráfico 1: Percepção sobre a avaliação de desempenho com foco em competências  
Fonte: Elaborado pela autora

Questão 1: 34% consideram positivo o instrumento de avaliação por não depender exclusivamente do gerente para ascensão profissional e 20,4% concordam totalmente, totalizando 64,4% dos respondentes. 40,8% discordam ou discordam totalmente e apenas 17% mostraram-se indiferentes.

Questão 2: 57,8% consideram que o instrumento é bastante democrático e 6,8% concordam totalmente. Os demais discordam ou discordam totalmente em um total de 35,4%. Não houve indiferentes.

Questão 3: 57,8% consideram a auto-avaliação uma forma prática de manifestar os conceitos que foram atribuídos pelas demais avaliações e 6,8% concordam totalmente. 17% mostraram indiferentes e a total minoria de 30,6% discorda ou discorda totalmente.

Questão 4: Esta questão demonstrou um ponto negativo sobre a avaliação por múltiplas fontes, pois 78,2% discordam ou discordam totalmente sobre a precisão dos resultados por esta forma de avaliação. 6,8% mostraram-se indiferentes e apenas 13,6% concordaram totalmente e equidade com 13,6% que concordaram.

Questão 5: Aqui 71,4% demonstraram facilidade ao realizar a auto-avaliação, sendo que 30,6% concordaram totalmente. Nenhum discordou totalmente e 13,6% discordaram apresentando alguma dificuldade. Os outros 27,2% ficaram indiferentes.

Questão 6: 40,8% discordam ou discordam totalmente em haver considerado apenas qualidades positivas na avaliação por pares. E 54,4% concordaram ou concordaram totalmente, o que sugere parcialidade na avaliação. 30,6% de indiferentes.

Questão 8: Apenas 27,2 % consideram que a avaliação não contribui para o autoconhecimento. 57,8% consideram que sim e outros 27,2% fizeram-se indiferentes.

Questão 9: 17% concordam com a veracidade e transparência de uma avaliação de desempenho para concorrerem a prêmios e bonificações. Porém, a grande maioria discorda em um total de 54,4% e 17% discordam totalmente. 23,8% fizeram-se indiferentes.

Questão 10: 47,6% apresentaram facilidade ao avaliar os pares e 3,4% permaneceram indiferentes. Um número significativo de respondentes discorda ou discorda totalmente em um total de 61,2% que apresentaram dificuldade.

Questão 17: 61,2% discordaram totalmente em sentir desconforto ao avaliar o gestor em um total de 77,2% dos discordantes. Indiferentes: 10,2% e os 43,8% restantes alegaram ter apresentado algum desconforto.

Questão 22: 40,8% concordam que a avaliação de desempenho com foco em competências permite o reconhecimento pelo empenho, entusiasmo e dedicação para o trabalho. Discordam totalmente 13,6% dos respondentes e discordam 20,4% em um total de 34% dos respondentes. Os outros 37,4% ficaram indiferentes.

Questão 23: 58,4% sentiram motivados ao participarem deste instrumento de avaliação. 34% discordaram totalmente e 6,8% apenas discordaram. O total de indiferentes fechou em 13,6%.

O segundo grupo de perguntas pretende levantar a percepção dos servidores sobre as particularidades da Caixa na aplicação de um programa de avaliação de desempenho com foco em competências na unidade GISUT/PO citadas abaixo:

- ✓ O software desenvolvido para serem realizadas as escolhas dos pares e registradas as avaliações e auto-avaliações.
- ✓ A escolha aleatória dos pares e depois por sorteio.
- ✓ A participação dos Recursos Humanos no suporte para esclarecimentos e elaboração de uma cartilha de perguntas mais freqüentes.
- ✓ A escolha de apenas 2 competências comportamentais entre as 8 relevantes para a unidade.
- ✓ A premiação por Deltas que extinguiu os funcionários em última guia de PCS.
- ✓ Os critérios objetivos de avaliação obrigatórios por assiduidade e participação de uma votação estipulada pelo Comitê de Ética.
- ✓ O peso da avaliação do gestor ser considerado maior do que os demais.
- ✓ Os períodos de avaliação, o qual separava as regiões por Ondas seguindo um cronograma.

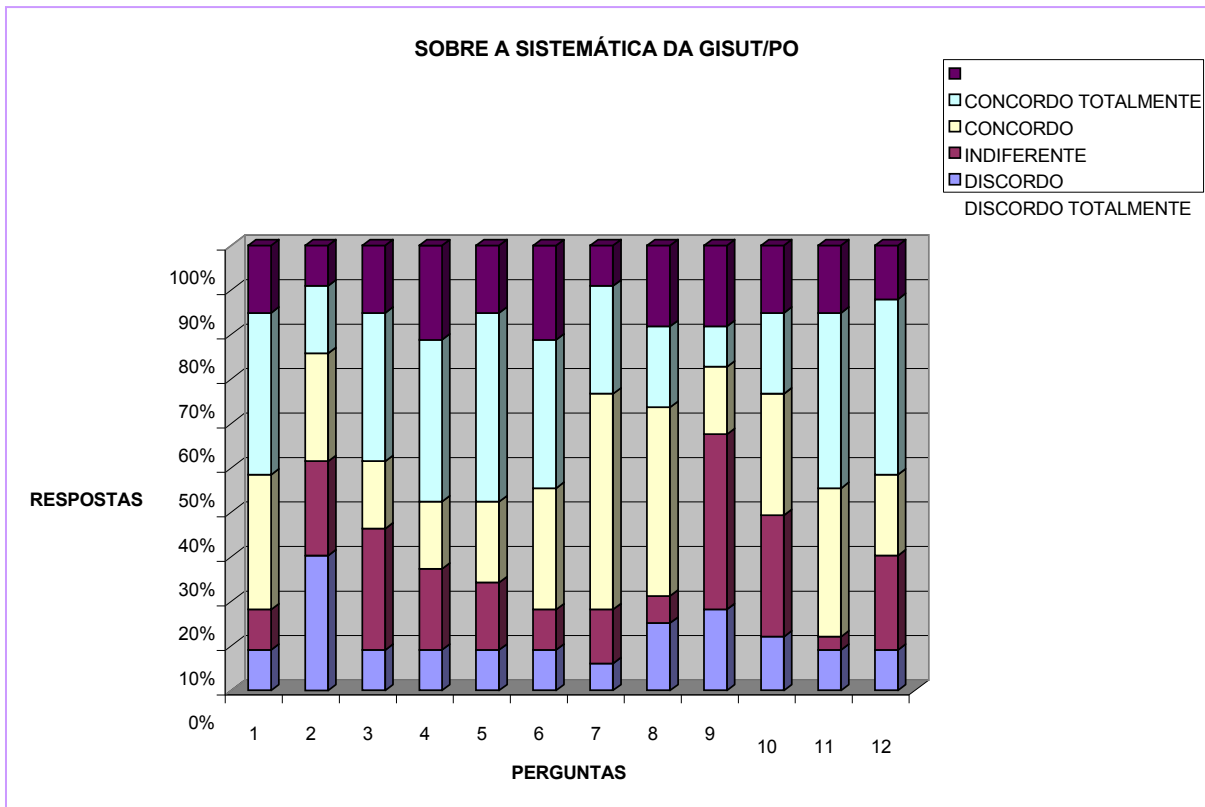


Gráfico 2: Percepção sobre a sistemática de avaliação da GISUT/PO

Fonte: Criado pela autora.

Questão 7: 57,8% concordaram com as competências escolhidas e pelas quais foram avaliados, considerando-as adequadas. 34% mostraram-se indiferentes. A mesma percentagem de 10,2% não concordou ou discordou totalmente.

Questão 11: 54,4% entenderam os conceitos das competências redigidos pelo setor de Recursos Humanos. 40,8% discordaram ou discordaram totalmente e 17% mostraram-se indiferentes.

Questão 12: Quanto às informações fornecidas sobre a avaliação pela equipe de Recursos Humanos, 54,6% concordaram, sendo que 23,8% concordaram totalmente. 17% representam os indiferentes e 30,6% não concordou ou discordou totalmente.

Questão 13: Na questão referente à disposição dos gestores para esclarecer dúvidas, 47,6% concordaram, 17% concordaram totalmente em um total de 64,6%. O total de indiferentes fechou em 20,4% e os 27,2% restantes discordaram ou discordaram totalmente.

Questão 14: 37,4% concordaram e 23,8% concordaram totalmente que a descrição dos itens da escala de conceitos foi adequada para avaliar as competências e seu desempenho. 30,6% mostraram-se indiferentes e 10,2% discordaram e o mesmo para os que discordaram totalmente.

Questão 15: 37,4 % concordaram ou concordaram totalmente serem suficientes as informações da cartilha para esclarecer as dúvidas. A grande maioria mostrou-se indiferente, 13,6% discordaram e 6,8% discordaram totalmente em um total de 20,4% que consideraram a cartilha insuficiente.

Questão 16: 40,8 % alegaram que a cartilha complementou o entendimento do programa. 47,6% mostraram-se indiferentes. 6,8% discordaram totalmente e 17% discordam.

Questão 18: Apenas 30,6% apresentaram dificuldade em manusear o sistema online para a avaliação. 17% foram indiferentes e 64,6% discordam ou discordam totalmente não apresentando dificuldades com o sistema.

Questão 19: Entre os favoráveis à premiação por Delta Merecimento considerando-o adequado para a avaliação por desempenho, 17% concordam totalmente e 20,4% concordam. 30,6% foram os indiferentes. 30,6% discordam e 13,6% discordam totalmente.

Questão 20: 61,2% concordaram que o tempo entre a preparação e a avaliação foi suficiente. 37,4% foram os indiferentes. 23,8% discordam e apenas 10,2% discordam totalmente.

Questão 21: 57,8% concordam ou concordam totalmente que os pesos das avaliações deveriam ser iguais. 20,4% permaneceram indiferentes e 34% discordam, sendo 10,2% que discordam totalmente.

Para estas particularidades adotadas pela Caixa para a aplicação da avaliação, Leme (2005) relata que o processo de avaliação por competências não é de fácil aplicação e, portanto, algumas organizações apresentam dificuldades de manuseio. A grande maioria dos softwares de Recursos Humanos é voltada para a parte burocrática e não para a estratégia ou desenvolvimento de pessoas. Assim, são insuficientes para apurar todas as informações que a alta gestão necessita com os seus resultados. Outra dificuldade apontada por este mesmo autor é a falta de preparo que pode culminar em uma experiência traumática.

A avaliação de desempenho com foco em competências é uma novidade na GISUT/PO, e pode gerar sim insatisfação ou desmotivação de alguns profissionais. Segundo o autor, é um problema a ser superado e minimizado tão logo aconteça para evitar maiores problemas. Nem sempre uma resistência à mudança é nociva, mas cabe aos agentes da mudança reconhecer e serem mais cuidadosos para torná-la compatível com o ambiente.

A fim de conhecer em profundidade os reais motivos das negativas das questões fechadas analisadas até aqui, a pesquisadora aplicou mais dois questionários semi-estruturados. Um aplicado aos três gerentes da Unidade com total receptividade e o segundo para os demais 31 funcionários, este com retorno de 23 questionários respondidos. Os próximos subitens irão apresentar os resultados obtidos.

### **Análise das percepções de gerentes e servidores dos demais cargos**

Quando comparadas as percepções a respeito da ferramenta de avaliação de desempenho, todos, gerentes e demais servidores, concordaram sobre sua relevância para a estratégia da organização. Possui valor de reconhecimento pelo esforço e empenho dedicado à função e também como estímulo para o aprimoramento contínuo. Promove o autoconhecimento e o alinhamento do profissional aos objetivos estratégicos da organização.

Pode-se colocar em evidência o excesso de subjetividade como fator de descontentamento para todos os gerentes e alguns servidores. Prevalecendo critérios subjetivos como amizade, o caráter e simpatia do funcionário na hora da avaliação poderiam distorcer o propósito da avaliação de desempenho, quando na verdade, os critérios eram as competências comportamentais, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho.

Em relação à sistemática da avaliação utilizada, a grande maioria em ambos os grupos concordou em ser democrática e adequada contendo três tipos de avaliação (auto-avaliação, por pares e do gestor). Concordaram que as etapas foram devidamente planejadas e cumpridas porque era importante que todos participassem conscientes e sem dúvidas. Há também o argumento comum de que deveria ser revisada em uma próxima edição para que fosse reduzida sua subjetividade e que a escolha aleatória e por sorteio dos pares não ofereceu segurança porque alguns avaliaram pessoas cujo trabalho e atividade não conheciam. Outro argumento considerado passível de revisão é o peso das notas, porque a do gestor era maior do que as outras.

Para os gerentes, a avaliação de desempenho possui valor de reconhecimento pelo esforço e empenho dedicado à função e também como estímulo para o aprimoramento contínuo. Mais do que isso, é uma ponte para a integração entre o quadro funcional e os objetivos estratégicos da empresa na qual atuam. Além disso, o profissional obtém um parâmetro comparativo de sua atuação e o esperado pela empresa que o avaliou.

O sucesso da avaliação de desempenho do Programa Promoção por Mérito para estes gerentes pode ser atribuído à possibilidade de solucionar problemas em suas equipes de trabalho, pois através desta ferramenta, identificaram-se problemas de supervisão e falta de integração entre os funcionários de algumas células. Por outro lado, também foi possível saber o que os demais colegas pensavam sobre o seu trabalho e o que esperavam de sua gestão, fazendo com que reavaliassem alguns pontos contribuindo para seu crescimento pessoal e profissional. Outro ponto de sucesso citado pelos gerentes é o incentivo salarial, que concedia aumentos percentuais por critério de avaliação, os chamados DELTAS.

Quando questionado sobre os fatores de fracasso de uma avaliação, as respostas recaíram sobre as dificuldades dos gerentes de fazerem-se entender quanto às etapas do processo de avaliação e da repercussão dos resultados. Quando os objetivos não são bem definidos, as avaliações dos pares podem levar a informações imprecisas e anular o valor da avaliação. Isso porque acreditam que quando mal conduzida, a avaliação pode gerar insatisfação e queda de produtividade. Alguns gerentes mencionaram que muitos profissionais vêem a avaliação de desempenho como uma forma de aumentar a remuneração, sem considerar a continuidade, ou seja, melhorar seu desempenho a partir dos resultados obtidos.

Em relação ao feedback, todos os gerentes alegaram tê-lo recebido adequadamente pelos avaliadores designados, mas gostariam de um parecer geral da organização para saberem como agir para a mudança.

Também foi questionado aos gerentes se os programas de avaliação de desempenho contribuíam da mesma forma para empresas públicas e privadas. Neste ponto houve visões diferentes, pois alguns gerentes acreditam que a avaliação como foi proposta no programa está voltada para o conhecimento e comportamento de forma individual. Este é o mesmo tanto em empresas públicas quanto privadas, mas por se tratar de uma empresa pública de economia mista, a Caixa sofre influência partidária. A intervenção política ocasiona divergências nas avaliações por causa dos apadrinhamentos. Na empresa pública prevalecem os critérios profissionais. Também ocorreu de a avaliação não sofrer continuidade, não houve um direcionamento para o desenvolvimento daqueles que ficaram de fora da premiação e apresentaram falhas. Esse desvio é devido ao fraco respaldo e autonomia das empresas públicas para estas medidas.

De forma geral, todos receberam muito bem os benefícios da avaliação de desempenho, reconhecendo ser uma ponte para a integração entre o quadro funcional e os objetivos estratégicos da empresa na qual atuam. Além disso, o profissional obtém um parâmetro comparativo de sua atuação e o esperado pela empresa que o avaliou, motivando-se a desenvolver-se e oferecer maiores contribuições para a organização através de sua atividade. E que quando bem esclarecida, a sistemática acaba sendo mais bem aceita.

A maior parte dos servidores dos demais cargos considerou a experiência válida pelo autoconhecimento que ela proporciona e pela motivação para aprimorar o desenvolvimento profissional. Outro ponto foi conhecer sobre o cargo e as estratégias da organização e reavaliar a conduta por falhas apontadas pelo outro que eles consideravam estarem bem. Também foi importante para que a empresa conheça melhor o avaliado e invista nele quando for bom, pontual e assíduo, mas precisa melhorar alguns conhecimentos específicos.

Entre os benefícios que a avaliação de desempenho trouxe para a organização, os servidores apontaram diversos pontos, como contribuir para que a gerência conheça sua equipe

de trabalho. Para os funcionários, os benefícios estão na melhor adequação daqueles recém chegados, porque até mesmo para a alocação dos funcionários é preciso que se realize uma avaliação de desempenho. Quando um servidor público é efetivado, ele já teve suas competências técnicas testadas no concurso público e suas competências comportamentais aprovadas pela adaptação ao cargo. Para a maior parte deles, a avaliação não é só para premiar os colaboradores por seu empenho, mas para que a gerência possa conhecer a sua força de trabalho e direcionar as estratégias da organização em função dos pontos mais fortes e desenvolver os pontos fracos. O funcionário ganha reconhecimento e estímulo para o crescimento.

Quanto ao processo da avaliação todos consideraram a sistemática bastante democrática e adequada, mas que seria preciso uma revisão de processo porque nem todos os funcionários estavam preparados. Foram usados critérios subjetivos como a amizade, simpatia e caráter do avaliado para a pontuação, quando deveriam ser avaliados comportamentos relacionados ao trabalho que exerce. Outro argumento foi quanto á escolha aleatória e por sorteio daqueles que deveriam que avaliar, ocorreu em mais de um caso a avaliação de pessoas que não conheciam e em atividades não relacionadas à sua.

Quanto aos aspectos negativos da avaliação de desempenho, foi mencionada a falta de continuidade do processo porque ainda não foi divulgado se haverá investimento em treinamentos e capacitação para o desenvolvimento daqueles que não receberam a premiação. Também ocorreu de alguns profissionais sentiram-se ofendidos por isso e pela exposição quando foi passado o resultado da avaliação. Alguns não receberam positivamente a diferença de peso da nota do gestor, a qual era maior do que as outras. Outros alegaram que os gerentes privilegiaram os mais próximos e os funcionários mais recentes para que permaneçam na Caixa e não procurem uma empresa que ofereça um salário melhor.

A observação participante da pesquisadora contribui para a pesquisa considerando que todos os participantes mostraram-se estimulados para participar da avaliação. A divulgação previamente estabelecida pelos gerentes no referente à sua sistemática e aos objetivos pretendidos, bem como o material disponibilizado na intranet da Caixa, foi suficiente para o seu entendimento e esclarecimento de possíveis dúvidas.

Por outro lado, o descontentamento recaiu na subjetividade das respostas e ao fato de que alguns avaliadores não conheciam a atuação de seu par no cargo na avaliação por pares. Alguns respondentes consideraram a influência partidária como fator limitante ao bom andamento do programa, mas nessa unidade não houve esse tipo de influência de forma considerável.

Outro ponto a considerar é que ainda não foi notificado nenhum projeto para desenvolvimento daqueles que não foram contemplados, e isso é uma falha desmotivadora na percepção desses funcionários. São pequenos detalhes quanto à sistemática que poderão ser revisados para uma próxima avaliação.

## **CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

O presente estudo teve como objetivo central a análise do impacto de uma avaliação de desempenho com foco em competências na percepção dos servidores da unidade GISUT/PO da Caixa Econômica Federal e a importância da utilização de uma ferramenta como esta em uma empresa pública.

Através da análise documental foi possível conhecer o programa e pelas análises das percepções obtidas por questionários aplicados, é possível concluir que a primeira edição do programa Promoção por Mérito foi bastante proveitosa, porém alguns pequenos pontos precisariam ser revistos para uma próxima avaliação.

Não seria esta a primeira avaliação de desempenho em uma unidade da Caixa, afinal, a prática existe desde a década de oitenta. No entanto, a inclusão da Gestão de Competências é recente, e de 2005 para cá, avaliou setores, após gerentes e pela primeira vez, expandiu a todos os servidores. Este rápido histórico comprova o comprometimento de uma organização pública como esta em reestruturar suas práticas de recursos humanos na busca por resultados e desenvolvimento de seu capital humano.

A discussão teórica demonstrou que a avaliação de desempenho é uma importante aliada da gestão estratégica de recursos humanos e peça fundamental para o desenvolvimento de um modelo gerencial voltado para resultados. Mais do que nunca a gestão pública é cobrada, afinal, os cidadãos questionam conscientemente seus direitos de receberem serviços públicos de qualidade. Os cidadãos são clientes da organização pública e os servidores seus clientes internos, também cobrando espaço de crescimento dentro dela.

Observou-se com a pesquisa que para estes participantes, foi uma experiência válida porque permitiu o autoconhecimento e maior envolvimento do avaliado com seus colegas e com as estratégias da organização. Para os gerentes, é importante conhecer sua equipe de trabalho e identificar problemas de supervisão. E para os demais, uma forma valiosa de ser reconhecido pelo seu trabalho, além de estimular o aprimoramento pessoal.

Quanto ao processo de avaliação por múltiplas fontes, sendo auto-avaliação, avaliação do gerente e dos pares, a maior parte considerou positiva e mais fidedigna para a avaliação de seu trabalho. Por outro lado, alguns servidores dos demais cargos sentiram-se desconfortáveis porque avaliaram colegas cuja atuação no trabalho era desconhecida. Esta falha é devida a escolha aleatória do sistema e de nem todas as atividades da unidade estar interligadas, pois de acordo com a metodologia de Leme (2006), avaliam-se até mesmo clientes e fornecedores em um sistema deste tipo, depende de qual desempenho pretende-se avaliar.

Comparando-se as percepções de gerentes e funcionários, uma crítica comum é quanto ao excesso de subjetividade e influência partidária presentes no processo. Fatores atenuantes que distorcem e comprometem a avaliação. Critérios como as competências comportamentais em um ambiente de trabalho, mesmo que bem redigidas pela equipe de recursos humanos como mostrou a pesquisa, foram substituídas por critérios de amizade, coleguismo e interesses pessoais e partidários.

A premiação por Delta Merecimento não foi muito bem esclarecida para os participantes, aqueles em última guia do Plano de Cargos e salários participaram das avaliações, mas não concorreram aos Deltas. No entanto, um ponto positivo é o enquadramento dos concursados mais recentes. Uma grande preocupação da gerência é quanto à grande evasão destes por cargos melhor remunerados, assim, fica muito difícil desenvolver uma equipe qualificada de trabalho. Este é um quadro favorável à esta ferramenta para atrair o corpo funcional e direcionar suas carreiras.

O método adotado pela Caixa para a avaliação de desempenho é direcionado para suas necessidades específicas e está alinhado com as estratégias gerenciais e do setor de recursos humanos. Outra vantagem do processo escolhido é que os fatores de avaliação previamente estabelecidos, as competências comportamentais, são observáveis e eliminam características implícitas, devem agregar valor à organização e possibilitam o autocontrole dos avaliados.

Alguns avaliados questionaram porque ainda não havia sido recomendado nenhum recurso para capacitação e desenvolvimento dos pontos fracos mostrados na avaliação, o que indica a falta de continuidade como uma falha no processo da avaliação. Esta é uma dificuldade de autonomia da empresa pública, que mesmo em fase de mudança, ainda limita algumas medidas estratégicas, mas não exclui a importância e aplicabilidade de uma ferramenta de avaliação de desempenho com foco em competências em uma organização dessa esfera.

Diante da totalidade de questões levantadas com esta pesquisa, conclui-se que a avaliação de desempenho com foco em competências foi bem aceita pelos colaboradores. Foi a unânime a percepção desta ferramenta como de total relevância para o acompanhamento e desenvolvimento do trabalho voltado para resultados. Promove maior envolvimento entre funcionários e gerentes com os propósitos da organização. Por fim, mais do que reconhecer um bom desempenho no trabalho, favorece e estimula o aprimoramento pessoal na busca pela excelência.

Os fatores críticos observados estão relacionados a alguns detalhes de sistemática, o que sugere uma revisão nas etapas do programa, mas que não comprometeram a avaliação em si. Salvo argumentos quanto à subjetividade exacerbada e a falta de continuidade, estas são próprias da cultura da organização. O perfil da empresa pública ainda é sensível a algumas nuances características de sua estrutura de formação, mas já provou estar ganhando força rumo a uma reestruturação de suas práticas de gestão. A própria inserção de um programa de avaliação de desempenho é um exemplo plausível.

Por fim, identificou-se com a pesquisa a relevância de um programa de avaliação de desempenho com foco em competências em uma empresa pública e uma proveitosa receptividade, cumprindo-se o propósito do trabalho.

Para uma próxima edição do programa de avaliação de desempenho, sugere-se que seja aplicada por uma Comissão de Avaliação que domine a sistemática das etapas, esteja bastante preparada e defina claramente os critérios antes de sua aplicação. Esta comissão não deve ser participante do processo, como os gerentes desta edição o foram, aplicando e avaliando.

Outra sugestão que se faz relevante, é que o setor de Recursos Humanos direcione algumas medidas para o desenvolvimento da cultura organizacional entre as unidades de trabalho da Caixa, tornando-as mais receptíveis às práticas de gestão como esta.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de Pessoas em organizações públicas. 2. ed. Caxias do Sul: Edcus, 2007

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. Manual de treinamento de desenvolvimento: ABTD – Associação Brasileira de treinamento e Desenvolvimento. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARBONE, Pedro Paulo et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006

----- Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a Administração Participativa. 3. ed. São Paulo: Makron, 1994.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceito e Instrumento para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2008.



DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto Leme. Competências – Conceitos, Métodos, Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA et al. Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados. Disponível em < [www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br) > Acesso em 18 mai. 2009.

HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marco Antonio Costa da Silva. Avaliação de desempenho nas organizações públicas. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br](http://www.ead.fea.usp.br)> Acesso em: 29 abr. 2009.

KLIMINIK, Zélia Miranda; SANT ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro. Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência ou Contradição? RAE – Revista Administração de Empresas. São Paulo, v 44, Edição Especial, p. 10-21 nov./dez. 2004

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Buhler da. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Disponível em < [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo\\_licenciatura.php](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php) > Acesso em 11 mai. 2009.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para a remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

----- Aplicação prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LOTTA, Gabriela Sphangero. Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos. RAE – Revista de Administração de Empresas. v.1, n. 2, p. 1-12, jul/dez. 2002.

MARREIROS, João. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Implicações no novo serviço público na Gestão das Pessoas. Disponível em < <http://prof.santana-e-silva.pt> > Acesso em 22 mai. 2009

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Cengage Learning, 2008

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

RUAS, Roberto L; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luis Henrique. Aprendizagem Organizacional e Competências – Os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de; et al. Gestão de Desempenho. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência: Por uma Nova Lógica. São Paulo: Atlas: 2001.