

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Fernanda Rocha Lopes Ferreira

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Articulando Avaliação de Desempenho,
Valorização de Pessoas e Meritocracia -
Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira**

Pedro Leopoldo

2014

Fernanda Rocha Lopes Ferreira

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Articulando Avaliação de Desempenho,
Valorização de Pessoas e Meritocracia -
Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2014

658.3
F383g FERREIRA, Fernanda Rocha Lopes
Gestão por competências : articulando avaliação
de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia
um estudo de caso em uma instituição financeira /
Fernanda Rocha Lopes Ferreira.

- Pedro Leopoldo : FPL, 2014.

128 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL , Pedro
Leopoldo, 2014.
Orientador^a: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado

1. Gestão por Competências. 2. Competências.
3. Avaliação de Desempenho. 4. Reconhecimento e
Valorização de Pessoas. 5. Meritocracia.
I. CANÇADO, Vera L., orient. II. Título.

CDD: 658.3

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: "GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: articulando avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia – um estudo de caso em uma Instituição Financeira".

Nome da Aluna: FERNANDA ROCHA LOPES FERREIRA

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado – Orientadora



Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Pedro Leopoldo (MG), 17 de dezembro de 2014.

A Deus,
por tornar possível a realização de mais um sonho.

A minha mãe e meu pai (*in memoriam*),
exemplos sólidos de vida, pelo carinho e incentivo.

Ao meu amor, companheiro e marido, Mário,
por estar sempre ao meu lado me apoiando.

Às minhas filhas, Sara e Sofia,
minhas princesas, pelo amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

A caminhada para realização desta dissertação foi suavizada pela contribuição de várias pessoas que se empenharam para tornar esse sonho realidade. Ao longo dessa experiência acadêmica e de vida houve muitos momentos e emoções contraditórios. Angústias, mas também, muita alegria. É prazeroso dizer: consegui! Expresso a minha gratidão e reconhecimento, em especial:

A Deus, pelo dom da vida e por estar sempre ao meu lado.

À minha querida orientadora, Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado, pela inspiração, comprometimento, paciência e firmeza que dedicou à orientação deste estudo.

À Instituição Sigma e seus profissionais, por disponibilizarem as condições para a realização desta pesquisa. Agradecimento especial aos superintendentes regionais e gerentes que, mesmo anônimos, foram essenciais para esta pesquisa.

À Prof^a. Dr^a. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos, por ocasião do exame de qualificação, por ter iluminado determinados aspectos, tornando melhor a construção deste estudo.

Aos colegas do curso, profissionais administrativos e professores da Fundação Pedro Leopoldo, com quem tive a felicidade de conviver durante esses últimos dois anos, especialmente à Jani Rodrigues.

Ao meu esposo Mário, pelo amor, companheirismo, paciência e incentivo.

A minha querida mãe, que cuidou com muito amor e carinho das minhas filhas em sua casa durante os sábados dos dois últimos anos.

Ao meu irmão, Leandro, e minha amiga, Vaníura, pelo incentivo a iniciar este curso.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigada!

“Instruir-te-ei e te ensinarei o caminho que deves seguir, e sob as minhas vistas, te darei conselho”.

“Aplica o coração ao ensino e os ouvidos às palavras do conhecimento”.

Salmo 32:8 e Provérbios 23:12.

RESUMO

A gestão por competências é uma das práticas que vem sendo adotada pelas empresas, como forma de manterem-se competitivas no mercado. É entendida como parte de um sistema maior de gestão organizacional e considerada como um processo contínuo que, a partir da estratégia da empresa, direciona as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas, focando as competências necessárias para o atingimento dos objetivos da empresa e sua diferenciação no mercado. A gestão por competências é baseada nos processos de avaliação de desempenho por competências, atrelados à valorização e recompensa, e tem como pressuposto a prática da meritocracia. Nesta dissertação, tem-se como objetivo geral identificar a percepção dos gerentes de unidade de uma Instituição Financeira sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências, em implantação, que tem como princípio a meritocracia. Foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo em uma Instituição Financeira de grande porte, aqui denominada Sigma, com representação em todo o território nacional, que está em fase de implantação do seu novo modelo de gestão por competências. Os dados foram coletados por meio de levantamento documental e de entrevista semiestruturada com 17 gerentes e superintendentes de unidade da região metropolitana de Belo Horizonte, além de uma entrevista com o representante da área de Gestão de Pessoas da Instituição. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, utilizando-se o *software NVivo 10.0*. Os resultados revelaram que a adoção do novo modelo de gestão por competências na Sigma, denominado Gestão do Desempenho de Pessoas, se deu a partir da revisão dos modelos anteriores praticados na Instituição, o que vem lhe garantindo legitimidade. O modelo está estruturado nas seguintes etapas: planejamento estratégico, acordo de resultado, avaliações (avaliação de competências e avaliação do resultado financeiro), *feedback* pela banca de avaliação, aplicação de consequências (meritocracia). Pôde-se concluir que a Sigma caminha em direção a meritocracia, uma vez que busca se contrapor às práticas relacionais e personalísticas, ainda presentes na cultura brasileira. A Instituição está adotando critérios claros, definidos e transparentes para avaliação do desempenho, baseada nos eixos estilo (comportamento) e resultados (entregas), e estabelecendo recompensas como consequência do desempenho e das entregas. Pontos de atenção para a Instituição referem-se à inexistência de mecanismos de avaliação do desempenho individual em relação aos resultados e a consequente recompensa, por meio da remuneração variável. Tais aspectos podem comprometer a continuidade da implantação do modelo. Por ser a meritocracia uma prática de gestão desafiadora para a cultura brasileira, o tempo de maturação do modelo com os necessários ajustes parece ser um elemento relevante a ser considerado nesta busca por um sistema meritocrático.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Competências. Avaliação de Desempenho. Reconhecimento e Valorização de Pessoas. Meritocracia.

ABSTRACT

Competence-based management is one of the practices used by companies to keep competitive in the market. It is understood as part of a larger system of organizational management and considered as a continuous process that, from the company strategy, leads people management policies and practices, focusing on the competences to achieve the objectives of the company and its differentiation in the market. The competency-based management is based on competence-based performance evaluation, linked to rewards, and it has as its premise the practice of meritocracy. In this dissertation, the main objective is to identify the perception of Unit managers in a Financial Institution about the current proposal of competence-based management, from the view of performance evaluation and reward practices and from the meritocracy perspective. A descriptive and qualitative case study was carried out in a large size Financial Institution, here called Sigma, with representation all over the national territory. The company is implementing a new model of competence-based management. We collected data through documentary survey and semi-structured interviews with 17 managers and superintendents in the Belo Horizonte metropolitan region unit, as well as an interview with the manager of the Institution People Management area. The data were analyzed through contents analysis, using the *software NVivo 10.0*. The results showed that the adoption of the competence-based management new model in Sigma, called People Performance-based Management, was due to the review of the former models used by the Institution, which has given legitimacy to it. The model is structured on the stages as follows: strategic planning, result agreement, assessments (assessment of competences and assessment of financial results), *feedback* by the assessment board, consequent application (meritocracy). We concluded that Sigma is going towards meritocracy, as it seeks to counteract relational and personalistic practices, still present in Brazilian culture. The institution is adopting clear criteria, defined and transparent for performance assessment, based on two tracks - style (behavior) and results (deliveries), and it is establishing rewards as a result of performance and deliveries. Attention points for Institution refer to the lack of mechanisms for evaluation of individual performance based on results and the consequent rewards by means of variable remuneration. Such aspects may compromise the continuity of the model implementation. As meritocracy is a challenging management practice for the Brazilian culture, the model maturation time with adjustments seems to be a relevant factor to be considered in this search for a meritocratic system.

Keywords: Competence-based Management. Competence. Performance-based Evaluation. People Recognition and Evaluation. Meritocracy.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APIPS	Ausências permitidas por interesse particular
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
GPC	Gestão de Pessoas por Competências
PDI	Plano de desenvolvimento individual
PLR	Participação nos lucros ou resultados
VVR	Verba de valorização e reconhecimento

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gestão de recursos humanos para a formação de competências.....	22
Figura 2 - Estratégia e competência organizacional.	23
Figura 3 - Modelo de gestão por competências	25
Figura 4 - Modelo de competências e processos de gestão de pessoas.....	26
Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	30
Figura 6 - Competência individual.....	34
Figura 7 - Competências do profissional.....	37
Figura 8 - Componentes da competência no trabalho.	38
Figura 9 - Modelo de instrumento de avaliação de competências.	42
Figura 10 - Avaliação de desempenho conforme Gramigna (2007).....	44
Figura 11 - Avaliação de desempenho conforme Pontes (2010).	44
Figura 12 - Pontos favoráveis e desfavoráveis do Comitê de Avaliação.....	46
Figura 13 - Tipos de recompensas, conforme Hipólito (2004).	54
Figura 14 - Traços da cultura brasileira.....	58
Figura 15 - Modelo da pesquisa.....	64
Figura 16 - Codificação dos entrevistados	67
Figura 17 – Síntese da teoria e análise de dados.	71
Figura 18 - Modelo de Gestão por Competências Sigma.	75
Figura 19 - Relação da gestão de desempenho de pessoas com outros processos.....	76
Figura 20 - Benefícios do novo modelo para organização, pessoas e gestor.....	78
Figura 21 - Etapas do ciclo de avaliação do desempenho Sigma.....	82
Figura 22 - Gráfico do desempenho.....	84
Figura 23 - Análise da equipe na geração de resultados	85
Figura 24 - Correlação entre os quadrantes de uma matriz <i>Nine Box</i>	86
Figura 25 - Como a avaliação de desempenho auxilia o gestor.....	90
Figura 26 - Recompensas praticadas na Sigma.	95
Figura 27 - Percentual de palavras no conteúdo das entrevistas.....	97
Figura 28 - Expressões mais utilizadas.....	98
Figura 29 - Pontos positivos e negativos da meritocracia na Sigma.	104
Figura 30 - Articulação do modelo	108

SUMÁRIO¹

1 Introdução	14
2 Referencial Teórico	21
2.1 Gestão por competências	21
2.2 Competências	28
2.2.1 <i>Origem e conceitos de competências</i>	28
2.2.2 <i>Competências organizacionais, individuais e gerenciais</i>	35
2.3 Avaliação de desempenho	39
2.3.1 <i>Modelos de avaliação de desempenho</i>	40
2.4 Práticas de valorização	49
2.5 Meritocracia.....	55
3 Metodologia.....	63
3.1 Caracterização da pesquisa.....	63
3.2 Modelo de pesquisa	64
3.3 Unidade de análise e observação	65
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	66
3.5 Estratégia de análise e tratamento dos dados	69
4. Apresentação e Análise dos Resultados.....	71
4.1 Modelo de gestão por competências	72
4.2 Avaliação do desempenho	81
4.3 Práticas de valorização de pessoas.....	92
4.4 Meritocracia.....	100
4.5 Relação entre gestão por competências, a avaliação de desempenho e as práticas de valorização de pessoas sob a ótica da meritocracia.....	106

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. O texto foi formatado de acordo com o Manual

5 Considerações Finais.....	109
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICES	126

“Instruções básicas para a formatação de trabalhos acadêmicos”, da FPL, 2014, e as referências de acordo com a norma APA 2012.

1 Introdução

As organizações têm buscado identificar, valorizar e manter bons profissionais em seu quadro funcional, por meio de políticas e práticas de avaliação, reconhecimento e valorização que atendam tanto aos interesses do trabalhador quanto os organizacionais. Elas têm percebido a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de conquistar vantagens e de se manterem competitivas no mercado (Dutra, 2001). Para alcançar e manter essa competitividade, as organizações têm necessitado atrair e reter indivíduos cada vez mais talentosos e competentes (Sant'Anna, 2002; 2008). Nesse ambiente empresarial de constantes mutações, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são essenciais para as organizações se diferenciarem (Ulrich, 1998). As organizações modernas estão revendo os seus modelos de gestão de forma abrangente e organizando os seus processos para se tornarem mais adequados às exigências de sobrevivência do negócio (Sant'Anna, 2008).

Uma das práticas que vêm sendo adotada pelas organizações é a gestão por competências, entendida como parte de um sistema maior de gestão organizacional (Brandão & Guimarães, 2001). É considerada um processo contínuo que, a partir da estratégia da empresa, direciona as políticas e práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho, entre outras, focando as competências necessárias para o atingimento dos objetivos da empresa e sua diferenciação no mercado (Fernandes, 2013).

A gestão por competências busca orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos, nos níveis individual, grupal e organizacional (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2006). Engloba as diferentes práticas ligadas à gestão estratégica de pessoas, desde o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, indo além da avaliação de desempenho isoladamente, uma vez que, ao avaliar o desempenho do indivíduo, a organização busca analisar os resultados do desempenho, com base nos dados apurados (Ribeiro, 1999). Além disso, busca

recompensar os empregados pelas entregas ou pelo desempenho adequado (Dutra, 2001). Destacam-se, assim, práticas de avaliação de desempenho e de valorização e reconhecimento das pessoas como fontes primordiais de vantagens competitivas sustentáveis (Fernandes, 2013).

A avaliação de desempenho é uma prática importante de gestão de pessoas, que vem perdendo o caráter punitivo e adquirindo o *status* de meio para mensurar as necessidades e realizações organizacionais, da equipe e individuais (Barbosa, 2003). Como uma prática de gestão por competências, foca o desempenho do empregado, entendido como o conjunto de entregas e de resultados para a empresa (Dutra, 2001). Os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e reconhecer o mérito, como consequência do resultado do desempenho, por meio de recompensas como promoções, aumentos salariais e bônus (Barbosa, 2014).

Quatro eventos tornaram a avaliação de desempenho indispensável nas empresas, conforme Pontes (2010). Primeiro, a globalização impôs a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade na empresa, que para tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para o seu resultado. Segundo, porque as empresas nesse ambiente competitivo necessitam de talentos. Terceiro, porque a nova riqueza das organizações são seus ativos intangíveis, constituída principalmente pelas competências dos seus empregados. Quarto, porque, com a popularização da remuneração variável como bônus e participação nos resultados, há a necessidade de adoção de algum método de avaliação que possa embasar a distribuição dessa participação e reconhecer o desempenho e mérito dos empregados.

Esse reconhecimento e valorização efetivam-se por meio de incentivos financeiros ou não. Além da recompensa financeira, as pessoas também desejam outras maneiras de reconhecimento, algumas ligadas à realização do trabalho em si e outras a incentivos para educação, viagens, intercâmbios, entre outros. Para atender a tais necessidades diferenciadas, as organizações têm adotado sistemas de valorização que incluem pacotes de benefícios materiais e imateriais, como forma de atrair e reter talentos. Além de atender a essas necessidades, as práticas de recompensa das organizações objetivam reforçar valores, crenças e

comportamentos alinhados ao seu direcionamento estratégico (Hipólito, 2001). Tendências contemporâneas tais como a ampliação das competências individuais e a valorização das pessoas constituem um diferencial competitivo para retenção de talentos às organizações (Sant'Anna & Kilimnik, 2009).

Nesse contexto, os sistemas de valorização das pessoas, para que se alinhem às demandas do mercado competitivo e possam contribuir para a alavancagem dos resultados organizacionais, devem buscar recompensar a contribuição real que o profissional presta à organização (Hipólito, 2001). Essa contribuição real e individual do empregado pode ser mensurada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho por competências, imparciais e justos, sendo essa uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas.

A mensuração e reconhecimento do mérito, atrelada aos resultados, está sujeita a distorções e à subjetividade, inerentes aos instrumentos e processos de avaliação do desempenho, podendo gerar conflitos (Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone, *et al.*, 2008). A fim de minimizar essa subjetividade e distorções no processo de avaliação de desempenho, respeitando as características culturais da empresa, buscando imparcialidade e justiça e baseando-se em padrões de desempenho atingíveis, objetivos, claros e mensuráveis, a valorização das pessoas deve ser fundamentada na meritocracia. A meritocracia, como sistema de valores, baseia-se, entre outros, na comparação relativa dos resultados individuais, numa perspectiva sincrônica de avaliação de desempenho, a partir da responsabilidade do indivíduo pelos seus próprios resultados e da recompensa conferida em função desse desempenho (Barbosa, 2003). A realidade organizacional atual "não comporta mais os antigos métodos de trabalho e impõe uma lógica meritocrática que estimule e reconheça os funcionários, e não o apadrinhamento e a acomodação, sem qualquer tipo de responsabilização individual" (Barbosa, 2014, p. 82).

Alinhados com essa perspectiva, Almeida, Nunes, Alves e Monteiro (2007) e Chaves (2012) sugerem que a gestão por competências tenha como base práticas de avaliação de desempenho por competências, atreladas ao sistema de valorização e recompensa, e como pressuposto a prática da meritocracia.

Entretanto, como apontam Brandão *et al.* (2008), ferramentas de gestão capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos são muito desejadas, mas dificilmente encontradas. Essas ferramentas devem basear-se na meritocracia e ser legitimadas pelas práticas organizacionais e gerenciais (Barbosa, 2014).

Partindo de tais considerações, a pergunta que se pretendeu responder nesta pesquisa é: Qual a percepção dos gerentes sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos por um modelo de gestão por competências em implantação, que tem como princípio a meritocracia?

A Instituição Sigma (nome fictício com que a instituição pesquisada será tratada daqui pra frente), instituição financeira, vem trabalhando na tentativa de implantar um modelo de gestão por competências que tenha como princípios meritocracia, responsabilização, reconhecimento e valorização de seus empregados. Em 2000, a Sigma criou seu próprio modelo de competências atrelado à sua missão e visão e aos objetivos empresariais, visando subsidiar o provimento de funções gratificadas, o desenvolvimento e a trajetória profissional dos empregados e as demais ações de gestão de pessoas. A avaliação de desempenho de pessoas na Sigma teve seu início em 1992, mas os critérios eram considerados subjetivos e não estavam relacionados às contribuições individuais para a realização da estratégia da Instituição. Na última década, a Sigma focou a avaliação de desempenho apenas no nível de unidade, ou seja, agências, superintendências regionais ou áreas-meio, todas vinculadas a um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), considerando somente os seus resultados comerciais e financeiros. Porém, a partir de 2012, iniciou uma nova era, na qual a avaliação foi estendida a todos os empregados.

A Sigma revisou seu Plano Estratégico e estabeleceu como princípios de seu modelo de gestão empresarial a responsabilização e a meritocracia. O modelo ressalta que todo empregado deve entender o impacto do seu trabalho nos resultados da Instituição, sendo reconhecido pelo seu desempenho individual e por sua contribuição para o resultado global. A avaliação individual se dará pelo novo modelo denominado pela Sigma como Gestão do Desempenho de Pessoas.

Em fase de implantação desde maio de 2014, esse modelo permite traduzir a estratégia da empresa até o nível individual, estabelecendo a contribuição que se espera na execução do resultado planejado e a forma de reconhecimento (Ent. GP).

O que a Instituição Sigma nomeia como gestão do desempenho de pessoas é nesta dissertação designado como gestão por competências. Não há consenso na teoria sobre a denominação do processo. Foram encontrados termos como gestão por desempenho (Gubman, 1999; Lucena, 1992; Pontes, 2010; Ré & Ré, 2010; Rummler & Brache, 1994), gestão do desempenho por competências (Brandão & Guimarães, 2001; Brandão *et al.*, 2008; Carbone *et al.*, 2006), gestão de competências (Barbosa, Ferraz & Lopes 2002; Bitencourt, 2001; Santos 2001; Ubeda & Santos 2008) e gestão por competências (Fernandes, 2006; Gramigna, 2007; Pereira, 2005; Ribeiro, 1999; Sarsur, 2009).

Conforme Brandão (2012), alguns autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes. Entretanto, para Fernandes (2013), trata-se de termos diferentes, uma vez que gestão de competências corresponde ao conjunto de ações que gestores e/ou empresas realizam, visando ao desenvolvimento de competências de seus profissionais, mesmo quando as competências não estão descritas e formalizadas. Essa é a diferença entre gestão *de* e gestão *por* competências. Gestão por competências refere-se à formalização de um conjunto de competências que as empresas esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas (Fernandes, 2013). Assim sendo, neste estudo optou-se por adotar a terminologia gestão por competências.

Portanto, a Sigma é um caso privilegiado que auxilia a responder a presente pergunta. A Instituição está em fase de implantação do modelo em todos os níveis. A análise do processo na percepção dos gerentes de unidades de negócio poderá permitir avaliação da atual proposta, em termos das práticas de avaliação de desempenho, de reconhecimento e da meritocracia, bem como comparar o modelo proposto à teoria, o que pode gerar aprimoramentos para a empresa e avanços teóricos para a academia.

Delineia-se, dessa forma, como objetivo geral: identificar a percepção dos gerentes de unidade da Sigma sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências, em implantação, que tem como princípio a meritocracia.

Como objetivos específicos, têm-se:

- a) Caracterizar o modelo de gestão por competências proposto na Sigma.
- b) Caracterizar o processo de avaliação de desempenho por competências proposto na Sigma.
- c) Caracterizar o processo de valorização das pessoas proposto na Sigma.
- d) Identificar se, na percepção dos gerentes de unidade da Sigma, o modelo proposto pela Sigma baseia-se na meritocracia.

Para atingir tais objetivos, foi realizado estudo de caso, descritivo, de caráter qualitativo, utilizando-se documentos secundários e entrevista semiestruturada, em uma instituição financeira. A escolha dessa Instituição decorreu do fato de ela estar implantando um sistema de avaliação e valorização das pessoas com base na ideologia meritocrática.

Ao contribuir com o diagnóstico de implementação desse modelo de gestão por competências para a Instituição Sigma, esta pesquisa atende aos parâmetros do Mestrado Profissional em Administração. Além disso, esta autora é funcionária dessa Instituição e o estudo do tema contribui para a sua atuação profissional, aspecto também coerente com os objetivos de um mestrado profissional.

Do ponto de vista da academia, apesar da existência de estudos sobre o tema, este não foi ainda esgotado. Apesar das várias publicações sobre o tema no Brasil, não se observa homogeneidade entre autores e modelos adotados por empresas. "A investigação acadêmica e a prática empresarial ainda revelam grande diversidade e até mesmo divergências nesse ponto, o que assinala um amplo espaço para novos trabalhos e reflexões" (Fernandes, 2013, p. 3). A discussão sobre avaliação de desempenho está presente nos centros acadêmicos, no círculo dos profissionais de recursos humanos, entre os

executivos e os sindicatos (Siqueira, 2002). A implementação de metodologias inadequadas de avaliação de desempenho em relação às reais necessidades organizacionais gerou controvérsias e descrédito no meio organizacional (Pontes, 2010). Entretanto, segundo o autor, o tema retorna, pois as empresas, ao inovarem seus processos de trabalho, reduzem o número de efetivos e precisam melhorar o desempenho das pessoas para alcançar resultados significativos.

Historicamente, a ideologia e prática meritocrática não foram uma demanda da sociedade brasileira, ao contrário do que aconteceu em países europeus e nos Estados Unidos, ainda no século XIX. Porém, mais recentemente, o tema meritocracia no Brasil vem sendo mais amplamente debatido, tanto no setor público, como no privado (Barbosa, 2014). Conforme Ubeda e Santos (2008), fazem-se necessários novos estudos empíricos que busquem mais compreensão do relacionamento entre a gestão de competências e a avaliação de desempenho humano, uma vez que na literatura não se discute especificamente o processo de formação e desenvolvimento de competências. Ao avaliar a percepção de gestores de unidade sobre a nova sistemática de gestão por competências em uma instituição financeira que visa recompensar as pessoas de forma meritocrática, este estudo poderá enriquecer os debates sobre o tema, principalmente no que concerne ao discurso teórico, que vê na meritocracia um critério de justiça e equidade.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que aborda a contextualização do tema, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos e sua justificativa. No capítulo 2, descreve-se a teoria norteadora deste estudo. Discorre-se sobre a gestão por competências envolvendo os conceitos de competências individuais, organizacionais e gerenciais. Em seguida, discutem-se a avaliação do desempenho, as práticas de valorização das pessoas e aspectos relacionados à meritocracia. No capítulo 3, a metodologia apresenta o tipo de pesquisa, o modelo utilizado, a unidade de análise e a de observação e as técnicas de coleta e análise de dados. No capítulo 4 discutem-se os resultados. Por fim, no capítulo 5, formulam-se as considerações finais e sugestões para estudos futuros. Seguem as referências e apêndices.

2 Referencial Teórico

Este capítulo aborda a gestão por competências e suas consequências meritocráticas. Considerando que a contribuição do indivíduo à organização se dá pela expressão das competências humanas no trabalho, torna-se necessário recompensar as pessoas segundo critérios meritocráticos. Para medir essa entrega do indivíduo e estabelecer políticas e práticas de recompensas baseadas em critérios de equidade, utiliza-se a avaliação de desempenho como instrumento que permite à organização mensurar até que ponto seus funcionários expressam tais competências no trabalho e recompensá-los. Desta forma, a teoria que sustenta este estudo apoia-se na gestão por competências, a partir dos processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, sob a ótica da meritocracia.

2.1 Gestão por competências

A gestão por competências nasce no campo da Psicologia Organizacional na busca por uma explicação para o bom desempenho no trabalho, cabendo-lhe a necessária interdisciplinaridade com a gestão de pessoas (Santos, 2001). O primeiro referencial de estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoas nas empresas se deu com o *taylorismo-fordismo*. O eixo central desse modelo era o cargo definido como um conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho (Fleury & Fleury, 2006). Nos anos 60, surgiu na Europa a abordagem sociotécnica que implicava a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que pudessem agregar valor à organização. Nos anos 80, surgiu o modelo japonês que enfatizou o direcionamento de competências à estratégia competitiva da empresa, influenciando os países ocidentais a adotarem a gestão estratégica dos recursos humanos que direciona para a integração das políticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. A década de 90 foi marcada pelo definitivo alinhamento das políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais com a incorporação do conceito de competência à prática organizacional (Fleury & Fleury, 2006). A Figura 1 mostra a incorporação do conceito de competência no modelo de gestão de pessoas.

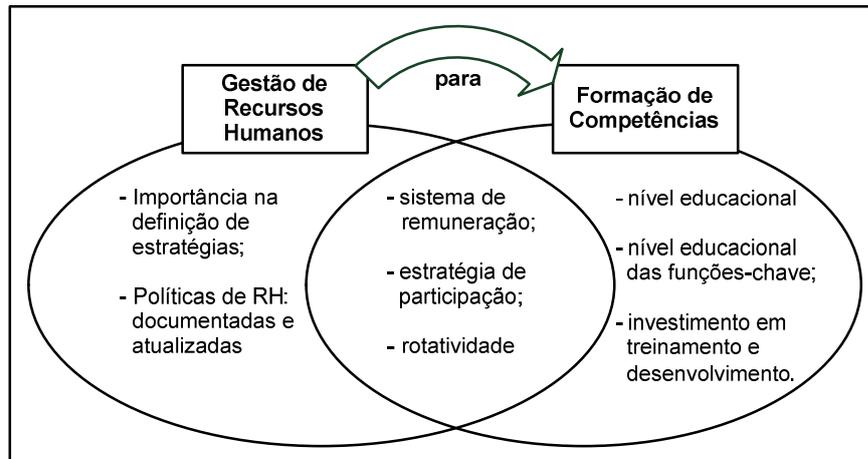


Figura 1 - Gestão de recursos humanos para a formação de competências.

Fonte: Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 81.

Três aspectos são considerados nessa transição. O primeiro refere-se à importância das pessoas para o sucesso das estratégias do negócio. O segundo, às políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver pessoas. Se a empresa adota um sistema de remuneração baseado em cargos, indica que tanto o processo de captação como o processo de retenção ainda se fundamentam nos requisitos do cargo. Entretanto, adotar um modelo misto significa que a empresa já está mudando para incluir estratégias como remuneração variável ou participação nos lucros ou resultados. O terceiro aspecto diz respeito à formação e desenvolvimento de competências propriamente ditas, confirmado também por Sant'Anna, Vasconcelos, Moraes e Cançado (2007, p. 13):

Assiste-se a um movimento de busca por sistemas de gestão que possam assegurar resultados cada vez mais efetivos. Os novos sistemas de gestão de pessoas, em desenvolvimento, comumente adotam a lógica da competência, diferentemente dos modelos anteriores baseados nas noções de cargo e de qualificações, os quais refletem, principalmente, a formação adquirida pelos trabalhadores no sistema formal de educação. Já o novo modelo busca expressar e valorizar o conjunto de saberes, habilidades e atitudes, consolidados na trajetória de carreira do indivíduo.

A gestão por competências é entendida como parte de um sistema maior de gestão de pessoas (Brandão & Guimarães, 2001), cujos principais processos - movimentação, desenvolvimento e valorização - devem ser articulados por competências (Dutra, 2012). A gestão por competências é um referencial para

implantação de estratégias, sobretudo por sua interface com os outros processos de gestão de pessoas, para os quais constitui uma base, induzindo ou promovendo diretamente o desenvolvimento de competências (Brandão, 2012; Carbone *et al*, 2006; Dutra, 2012; Fernandes, 2013). O objetivo final de um modelo de competências é tornar-se um elemento vivo e balizador das decisões sobre gestão de pessoas a partir de sua incorporação à prática organizacional (Fernandes, 2013). A interface entre a gestão por competências e a gestão de pessoas em um contexto maior, a gestão organizacional, é demonstrada na Figura 2.

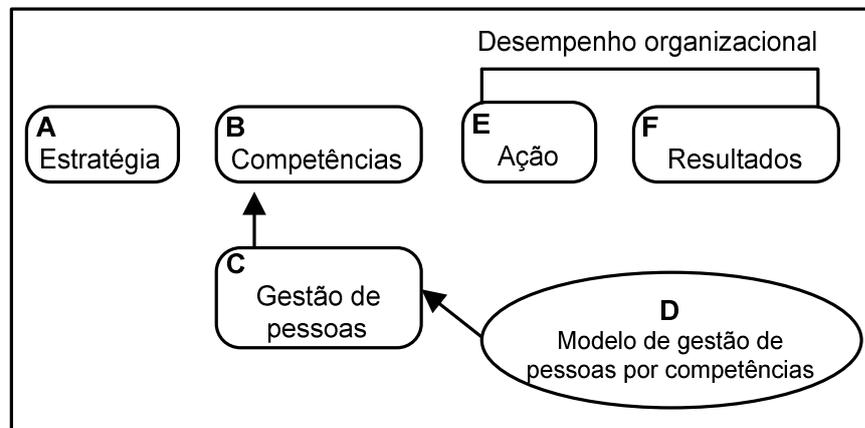


Figura 2 - Estratégia e competência organizacional.

Fonte: Fernandes, B.H.R. (2013, p. 5). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.

O esquema sugere que as estratégias convertem-se em resultados quando transformadas em ações. As competências referem-se ao nível de prontidão de uma organização para executar suas estratégias. O desenvolvimento de qualquer competência organizacional vincula-se às pessoas. Um modelo de gestão por competências visa parametrizar entregas consistentes com aquilo que a estratégia estabelece. Desta forma, à medida que esses processos são trabalhados de forma orientada às competências individuais, a organização gera as competências desejadas e compatíveis com seus movimentos estratégicos, o que é assinalado na Figura 2, nas setas que levam do modelo de gestão por competências para a gestão de pessoas até competências organizacionais. Assim, estratégias associadas a competências adequadas geram ações e resultados consistentes, aferidos pelo desempenho organizacional.

A pesquisa e a prática da gestão por competências têm encontrado grande espaço no Brasil. Entretanto, apesar de publicações e implantações de modelos de competências no país, não se verifica homogeneidade entre autores e modelos adotados por empresas (Fernandes, 2013). Conforme Brandão (2012), alguns autores adotam denominações diferentes para expressar concepções semelhantes. Brandão e Borges-Andrade (2007) ressaltam que é comum na literatura a utilização de termos como gestão de competências, gestão baseada em competências e gestão de pessoas por competências. Autores como Brandão e Guimarães (2001), Santos (2001), Bitencourt (2001), Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) e Ubeda e Santos (2008) adotam o termo gestão de competências. Já outros, como Ribeiro (1999), Zarifian (2001), Morassutti e Grisci (2002), Rabaglio (2004), Ruas (2005), Carbone *et al.* (2006), Almeida *et al.* (2007), Brandão e Borges-Andrade (2007), Gramigna (2007), Brandão *et al.* (2008), Sarsur (2009), Silva e Luz (2010) e Dutra (2012) empregam a expressão gestão por competências.

Segundo Fernandes (2013), existem diferenças em relação aos termos. A gestão de competências refere-se ao conjunto de ações que gestores e/ou empresas realizam, visando ao desenvolvimento de competências de seus profissionais, mesmo quando as competências não estão formalizadas. Essa é a diferença entre gestão *de* e gestão *por* competências. Gestão por competências diz respeito à formalização de um conjunto de competências que as empresas esperam de seus colaboradores e as utilizam sistematicamente como parâmetro para trabalhar suas pessoas (Fernandes, 2013).

A gestão por competências, conforme explicam Brandão (2012) e Fernandes (2013), constitui um modelo de gestão que usa o conceito de competência para orientar vários processos organizacionais, desenvolvendo, de forma consistente, as competências das pessoas e da organização. Ela busca identificar, desenvolver e mobilizar nos níveis individual, grupal e organizacional as competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos (Carbone *et al.*, 2006). É um processo que dá clareza e objetividade ao desempenho real e ao desempenho esperado de cada indivíduo (Rabaglio, 2004). Brandão e Bahry (2005) representam esse processo conforme a Figura 3:

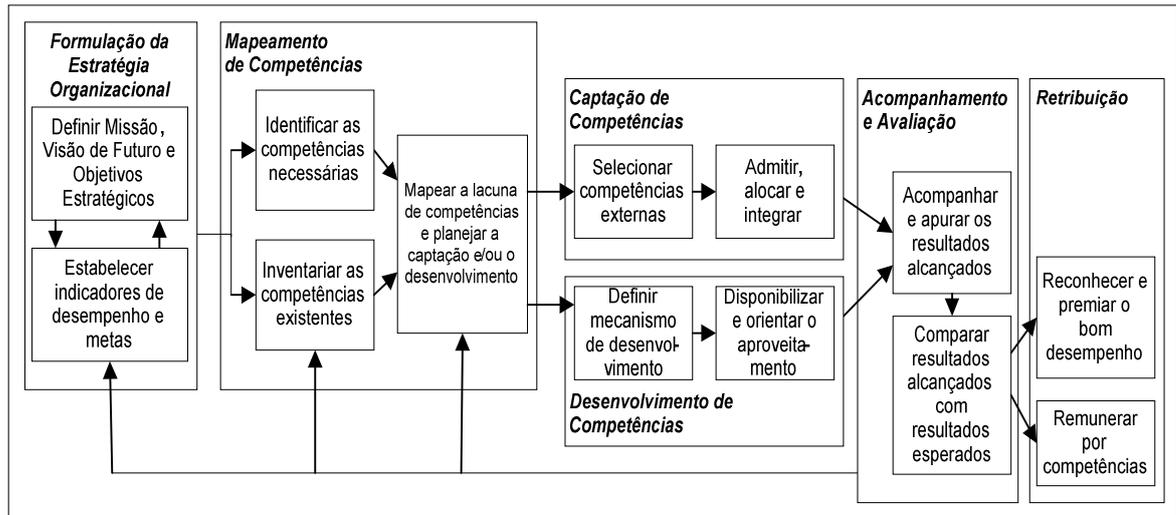


Figura 3 - Modelo de gestão por competências

Fonte: Brandão, H.P. & Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências [versão eletrônica], *Revista do Serviço Público - RSP*, 56(2), 181.

Trata-se de um processo contínuo que se inicia com a formulação da estratégia da organização a partir da definição da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos; definição de indicadores de desempenho no nível corporativo, assim como a identificação das competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Em seguida, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências organizacionais e humanas. O mapeamento deve ser feito periodicamente e dele decorre a próxima etapa: planejar a captação e desenvolvimento de competências. A captação refere-se à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional. O desenvolvimento, por sua vez, diz respeito ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização.

Prossegue-se com a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e de indivíduos. Todo o processo é alimentado pela etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback* dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com os esperados. Nessa etapa, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Por fim, na etapa de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de maneira diferenciada, as pessoas que mais

contribuíram para a consecução dos resultados planejados. Isso pode servir de estímulo à manutenção de competências desejadas e à correção de eventuais desvios.

O objetivo central da gestão por competências deve ser o de agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (Fleury & Fleury, 2006; Pereira, 2005). Nesse processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento, o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências, ou seja, do seu autodesenvolvimento (Bitencourt, 2001). A Figura 4 evidencia o modelo de competências como base para a implantação de estratégias com os outros processos de gestão de pessoas.

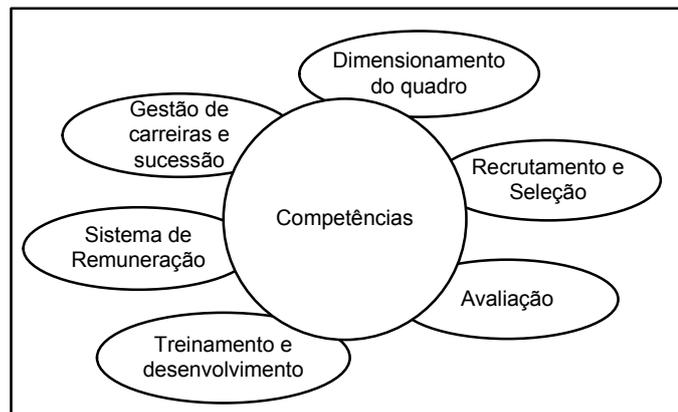


Figura 4 - Modelo de competências e processos de gestão de pessoas.

Fonte: Fernandes, B.H.R. (2013, p. 67). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.

A gestão por competências, tendo como base o mapeamento das competências, é a base para os processos de gestão de pessoas:

- a) Recrutamento e seleção: estabelece perfis desejados para cargos ou funções;
- b) avaliação: define expectativas das pessoas e instrumentos para a avaliação de desempenho;
- c) treinamento e desenvolvimento: desenvolve nas pessoas as competências necessárias;
- d) carreira: estabelece as competências e critérios necessários a cada carreira;

- e) remuneração: as competências subsidiam a construção de faixas e regras de remuneração;
- f) sucessão: ajuda a preparar pessoas para posições críticas ao negócio.

Um modelo de competências, de acordo com Fernandes (2013), de modo geral:

- a) Considera quais são os objetivos e as estratégias para uma organização;
- b) estabelece quais comportamentos (ou competências) são necessários às pessoas, de todas as áreas e níveis, para se atingirem tais objetivos;
- c) comunica esses comportamentos às pessoas;
- d) analisa, por meio de instrumentos formais de autoavaliação e avaliação dos gestores, o nível de adesão das pessoas a essas competências;
- e) auxilia os gerentes a darem *feedback* às pessoas sobre como estão em relação a essas competências;
- f) instrumentaliza os gestores para pactuarem planos de ação e desenvolvimento a fim de suprirem os *gaps* no que diz respeito às competências;
- g) oferece parâmetros para investimentos para treinamento e desenvolvimento;
- h) estabelece sistemáticas de progressão na carreira associadas ao desenvolvimento de competências;
- i) utiliza o processo de gestão de pessoas para reforçar as contribuições esperadas.

A próxima seção trata do tema competências em maior profundidade, devido à sua centralidade para o entendimento do modelo de gestão por competências.

2.2 Competências

As organizações têm gerenciado a competência no trabalho na expectativa de que elas influenciem positivamente o desempenho das pessoas e da própria organização (Brandão & Guimarães, 2001; Carbone *et al.*, 2006). Nas próximas subseções são discutidos a origem e conceitos de competências (organizacionais, individuais e gerenciais).

2.2.1 Origem e conceitos de competências

O termo competência, no fim da Idade Média, referia-se essencialmente à linguagem jurídica e à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinadas questões. Por extensão, a expressão competência passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém para pronunciar-se a respeito de determinado assunto (Isambert-Jamati, 2004). Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar pessoa qualificada para realizar certo trabalho (Fleury e Fleury, 2006; Isambert-Jamati, 2004).

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland, em 1973, quando na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas publicou o resultado de seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligência, na Revista *American Psychologist*. O autor define competências como características pessoais que podem levar ao desempenho de uma performance superior. Essas características são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo) (McClelland, 1973).

No Brasil esse conceito passou a ser discutido nas universidades nos anos 90. Diferentes conceitos, dimensões e aplicações têm marcado a apropriação dessa definição tanto nas empresas, quanto no mundo acadêmico (Ruzzarin, Amaral & Simionovschi, 2006).

Dutra (2002) aborda a evolução do uso do conceito de competências e a divide em quatro fases. A primeira fase ocorreu no fim dos anos 70 e início dos anos 80 e tinha as competências como base para a seleção e desenvolvimento de pessoas, porém aplicadas de forma indistinta para todas as pessoas na empresa, não observando que as diferentes posições exigem competências diferenciadas para sua execução. A segunda fase, anos 80, foi marcada pela diferenciação da competência por níveis de complexidade. Na terceira fase, anos 90, a competência aparece como conceito integrador de gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa. Nela as competências humanas já não seriam derivadas das trajetórias de sucesso, mas dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. A quarta fase é marcada pela apropriação das pessoas pelo conceito de competência, ou seja, as pessoas identificam-se com o sistema e apropriam-se dele para orientar seu desenvolvimento. Desta forma, tendem a abraçar o sistema de gestão por competências, pois percebem que ao lidarem com maior complexidade, estão desenvolvendo a si próprias e não somente visando aos resultados da empresa. O conceito de competência, segundo Ruzzarin *et al.* (2006), assume relevância não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas para colocar luz na relação entre a estratégia, as competências organizacionais e as competências das pessoas.

Pode-se entender competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito (Dutra, 2001). Entretanto, o conceito de competência vai além dessa compreensão, uma vez que o fato de o indivíduo possuir tais atributos, por si só, não garante a transferência desses para a organização como forma de valor agregado (Dutra, 2001; Pontes 2010). Assim, a discussão a seguir pontua algumas das principais abordagens e concepções usualmente encontradas na literatura acadêmica, ressaltando que, conforme Ruas (2005), a abordagem sobre competências ainda é um processo em construção e, de acordo com Brandão e Guimarães (2001) e Carbone *et al.* (2006), trata-se de um conceito complexo que pode ser analisado sob a ótica de diferentes postulados.

Visando facilitar a compreensão do termo competência na realidade empresarial, Dutra (2001) associa ao conceito de competência os seguintes vetores:

capacidade de entrega, complexidade e espaço ocupacional. O conceito de entrega diz respeito à maneira como o indivíduo utiliza suas habilidades e conhecimentos para gerar resultados no dia-a-dia dentro dos seus respectivos espaços organizacionais, em função dos níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades. Pode-se evidenciar que "as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa em interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas" (Dutra, 2001, p. 42). Ao associar às competências a ideia de entrega, ou seja, a contribuição efetiva do indivíduo à organização, Dutra (2001) enfatiza o resultado observável, manifesto pelo desempenho. A capacidade de entrega do empregado permite melhor perspectiva para avaliá-lo, para orientar o seu desenvolvimento e para estabelecer suas recompensas.

Associar conceito de competência à capacidade de entrega, complexidade e espaço ocupacional (Dutra, 2001) implica reconhecimento de alterações na forma como o trabalho é concebido. Fleury e Fleury (2006, p. 29) enfatizam essas alterações, ao afirmarem que "o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa". A noção de competência aparece associada a várias ações em que as competências devem gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme mostra a Figura 5.

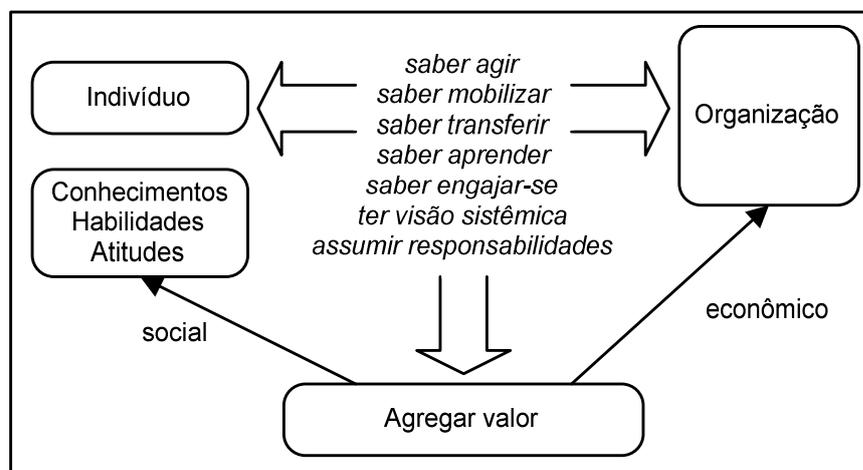


Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 30.

A Figura 5 mostra que a noção de competência está associada à ação, à mobilização, à transferência de conhecimento, ao autodesenvolvimento, ao saber se engajar e assumir responsabilidades com base em uma visão estratégica, visando agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Desta forma, conceitua-se competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (Fleury & Fleury, 2006, p. 30).

Fernandes (2013, p. 48) concorda com Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2006) e entende competências individuais como "um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo". Nesse conceito, a competência individual possui duas dimensões: as capacidades, pré-requisitos para uma atuação competente e as entregas, a aplicação das capacidades para gerar valor à empresa e ao indivíduo. Desta forma, para avaliação da competência de uma pessoa é necessário examinar suas capacidades e entregas. As competências são entregas sustentadas por capacidades constituídas por conhecimentos, atitudes, habilidades e valores (Fernandes, 2013). Para esse autor, o conhecimento refere-se ao saber; as habilidades, ao saber fazer; as atitudes, ao saber agir; e os valores a concepções conscientes que orientam as escolhas dos indivíduos e que estão na base das atitudes, ou seja, aquilo que o indivíduo acredita influenciar sua predisposição em relação a algo. Assim, "uma pessoa que dispõe de conhecimentos adequados, habilidades trabalhadas, atitudes favoráveis e valores alinhados aos da organização na qual se insere está propensa a entregar as competências relacionadas" (Fernandes, 2013, p. 56).

Zarifian (2001), focando a situação de trabalho, acrescenta a noção de incidente, ou seja, situações imprevistas podem surgir e perturbar o desenrolar normal das ações de trabalho, levando o indivíduo a constantemente mobilizar recursos para enfrentar e resolver novas situações de trabalho, nas quais a complexidade de

situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano. Diante desse contexto, Zarifian (2001) define competência como a capacidade do trabalhador em assumir responsabilidade pessoal frente a situações produtivas, associada à aplicação sistemática dessa capacidade, com reflexos no trabalho.

A lógica da competência para Zarifian (2001) está centrada na mudança de comportamento das pessoas em sua relação com o trabalho e com a organização. Nela, as competências humanas são reveladas quando os indivíduos agem ante situações profissionais com as quais se depara. O autor vê a competência sob três perspectivas. Em primeiro lugar, como a responsabilidade pessoal que o indivíduo assume ao reconhecer a necessidade de posturas mais proativas nas organizações. Em segundo lugar, a competência é exercida por meio da reflexividade, ou seja, o indivíduo deve utilizar seus conhecimentos para questionamentos. Por fim, o exercício da competência implica ainda a interação e a construção de relacionamentos com os outros indivíduos da organização. "A competência é o 'tomar iniciativa' e o 'assumir responsabilidade' do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara" (Zarifian, 2001, p. 68).

Le Boterf (2003) acrescenta que as competências somente acontecem quando em ação e articula três domínios em sua construção: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Considera a competência como um saber agir responsável, que deve ser reconhecido pelos outros. Envolve saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional. Le Boterf (2006) defende três dimensões da competência: a primeira dimensão refere-se aos recursos disponíveis (conhecimentos, saber-fazer, capacidades cognitivas, competências comportamentais, etc.) que o indivíduo pode mobilizar para agir. A segunda relaciona-se à ação e aos resultados que ela produz. Corresponde às práticas a que se recorre em relação às exigências profissionais e aos imperativos de desempenho. Já a terceira dimensão volta-se para a reflexividade, que consiste em refletir para decidir quais serão as melhores práticas a realizar, isto é, agir com pertinência sabendo o por quê e o como agir.

Ao se integrarem concepções de diversos autores, os elementos que se destacam no desenvolvimento de competências podem ser sintetizados por meio da verificação dos seguintes fatores: as competências estão associadas ao desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes; demandam capacitação e se traduzem na capacidade para mobilizar recursos na prática de trabalho; implicam articular recursos e servem de pilar para a busca de melhores desempenhos; produzem questionamentos constantes e desencadeiam um processo de aprendizagem individual, no qual a responsabilidade maior deve ser atribuída ao próprio indivíduo, a partir do autodesenvolvimento; são transferidas e consolidadas por meio do relacionamento com outras pessoas, que ocorre pelo processo de interação (Bitencourt, 2005).

Assim, o conceito de competência assume poder de decisão, influência e participação nas questões estratégicas da empresa ao referir-se à capacidade do indivíduo em assumir iniciativas e ir além das atividades prescritas. A incorporação dessa noção mais dinâmica, flexível e estratégica das competências reforça as abordagens dos conceitos de entrega (Dutra, 2001), de evento (Zarifian, 2001) e de competência em ação (Le Boterf, 2003). O autodesenvolvimento e a busca por melhores desempenhos, transferidos para a organização em forma resultados, enfatizam a abordagem dos conceitos de valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização (Fleury & Fleury, 2006).

Mesmo considerando que a competência pode ser interpretada de múltiplas maneiras, é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas, como relata Dutra (2012). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, associa a competência a um conjunto de qualificações do indivíduo que permitem realizar determinado trabalho ou lidar com dada situação. A segunda, representada, sobretudo por autores franceses, entende a competência não como um conjunto de atributos do indivíduo, mas como suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho.

Ao buscar uma definição para competência a partir da junção de concepções das correntes citadas, uma terceira vertente tem obtido destaque. Desta forma, a competência é entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pelo indivíduo em certo cenário, quanto a comportamentos adotados no trabalho e suas decorrentes realizações (Brandão & Borges-Andrade, 2007). Uma visão sintética sobre o conceito de competência a partir da combinação do pensamento dos citados autores pode ser observada na Figura 6.

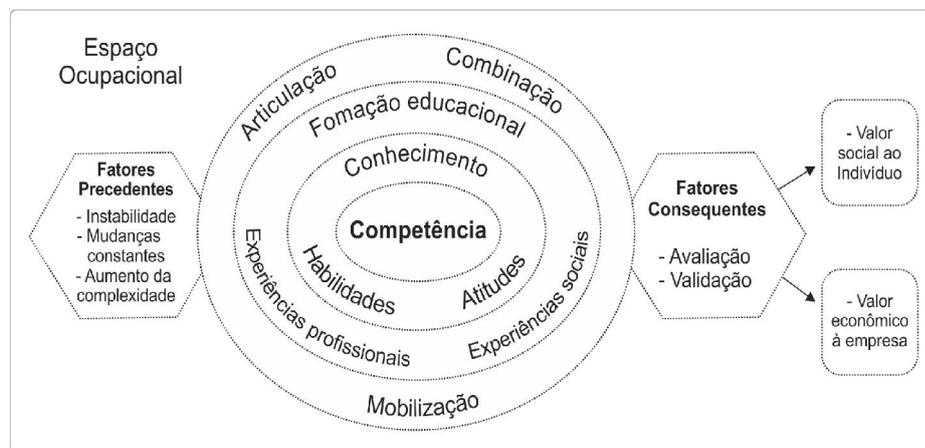


Figura 6 - Competência individual.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Bundchen, E., Rossetto, C.R., & Silva, A.B. (2011). Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil [versão eletrônica], *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2),396-423; Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Os fatores precedentes, referentes às transformações no mundo do trabalho e no mercado, fomentam a noção da competência dinâmica, caracterizada pela forma com que o indivíduo enfrenta determinada situação profissional. No centro da figura aparece a competência, a partir dos seus fatores constitutivos, como o conhecimento, a habilidade e a atitude. Em torno desse núcleo destacam-se a formação acadêmica, as experiências sociais e as experiências profissionais da pessoa como elementos formadores da competência. Assumindo o caráter dinâmico das competências, aparecem elementos como a articulação, a combinação e a mobilização, todos convergindo para a ideia de ação. Como elementos precedentes, surgem a avaliação, a validação e o conceito de entrega, todos eles ratificando a necessidade da competência representar algo efetivo,

vinculando, de alguma forma, à noção de entrega. Finalmente, as contrapartidas para o indivíduo e para a organização são representadas pelo valor social para o indivíduo e pelo valor econômico para a organização (Fleury & Fleury, 2006).

Percebe-se íntima relação entre as competências das pessoas e organizações. Para expressarem suas competências as pessoas necessitam de um âmbito de trabalho que engloba o somatório de todas as competências individuais, de forma a promover valor econômico para a empresa. Assim, as organizações adquirem um conjunto de competências próprias, as competências organizacionais, que são discutidas no tópico a seguir.

2.2.2 Competências organizacionais, individuais e gerenciais

Organizações e pessoas fazem parte de um processo contínuo de troca de competências em que uma competência organizacional é mais que a soma de competências individuais (Dutra, 2001; Mascarenhas, 2008; Mello & Ortega, 2012; Zarifian, 2001). Dutra (2001, p. 27) realça que "são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais". Fernandes (2013, p. 6) concorda com Dutra (2001) ao afirmar que "o modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados, etc. desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a 'alma' da competência da organização".

Hamel e Prahalad (1995), ao definirem o conceito de competências essenciais, contribuíram significativamente para a construção do conceito de competência organizacional. Esta pressupõe a capacidade para combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Já as competências essenciais devem obedecer três aspectos: oferecer reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de copiar e permitir acesso a diferentes mercados. Assim, ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais e, conseqüentemente, as competências organizacionais, que são as competências inerentes à coletividade associadas às atividades-meio e às atividades-fim. Autores como Dutra (2001), Fleury e Fleury (2006) e Ruas (2005) preferem usar o

termo competências organizacionais por considerarem que o conceito de competência essencial seria mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição.

Entre os recursos constitutivos da competência organizacional, têm relevância as competências dos profissionais, ou seja, as competências humanas ou individuais (Fernandes, 2006). A competência individual pode ser vista como um recurso constitutivo da competência organizacional. As competências individuais representam uma instância mobilizadora e coordenadora de recursos em que a competência gerencial assume destaque.

Para Fernandes (2013, p. 19), a competência organizacional refere-se a:

Um conjunto de recursos articulados que geram valor para a organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave de sucesso.

Brandão (2012) ressalta que as competências organizacionais referem-se a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades. Os componentes da competência organizacional são identificados por Le Boterf (2003) como: um saber elaborar representações compartilhadas; um saber comunicar-se; um saber cooperar; e um saber aprender coletivamente da experiência.

Pesquisa realizada por Luz (2009) em duas empresas do setor de telecomunicações propõe as seguintes competências organizacionais: a capacidade de inovação, a capacidade para manter os preços competitivos, a competência em gestão financeira, a capacidade tecnológica, a capacidade para manter o valor da marca, o conhecimento dos negócios, o relacionamento com os clientes, a *expertise* do quadro gerencial e a capacidade em mobilizar pessoas para alcance de resultados empresariais.

Após a identificação das competências organizacionais, faz-se necessário verificar quais competências humanas a organização precisa para sustentar suas

estratégias. As competências individuais, humanas ou profissionais, de acordo com Brandão (2012), são aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual. O autor ressalta que há uma mútua influência entre as competências individuais e as organizacionais.

A Figura 7 sintetiza a proposta de Fleury e Fleury (2006) quanto às competências requeridas das pessoas no ambiente de trabalho.

Saber agir	- Saber o que e por que faz. - Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	- Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	- Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	- Trabalhar o conhecimento e a experiência. - Rever modelos mentais. - Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	- Saber engajar-se e comprometer-se com objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	- Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	- Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Figura 7 - Competências do profissional.

Fonte: Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 31.

A Figura 7 mostra que as competências profissionais demandadas no ambiente de trabalho exigem que as pessoas sejam proativas, tenham facilidade de comunicação, busquem o autodesenvolvimento, assumam responsabilidades e sejam comprometidas com os objetivos estratégicos da organização.

Para efeito deste trabalho será utilizado o conceito de competência elaborado por Carbone *et al.* (2006, p. 43), entendida como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e às organizações". Os elementos dessas combinações são apresentados na Figura 8:

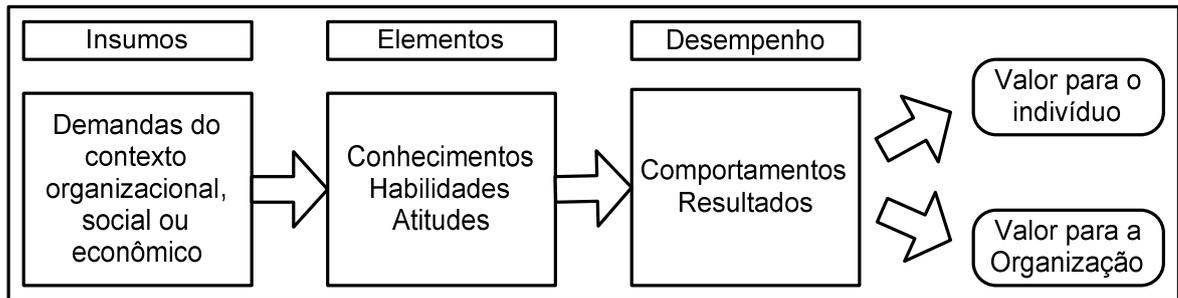


Figura 8 - Componentes da competência no trabalho.

Fonte: Brandão, H.P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, p. 3.

O indivíduo, ao lidar com os desafios de seu contexto organizacional, social ou econômico, precisa deter uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes. A aplicação desses elementos no trabalho gera um desempenho profissional que, por sua vez, se expressa pelos comportamentos manifestados no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de resultados, de tal maneira que o desempenho competente possui valor tanto para o indivíduo que o produz quanto para a organização que recebe suas entregas.

Portanto, o conceito de competência organizacional incorpora o conceito de competência individual, colocando em destaque a noção de competência gerencial que deve promover a mobilização das competências dos trabalhadores para alcance dos objetivos organizacionais (Mascarenhas, 2008).

As competências gerenciais refletem a necessidade crescente de formar e valorizar o profissional para oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa, a partir de uma postura aberta à inovação, baseado em um perfil criativo e flexível e no preparo para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem se trabalha (Bitencourt, 2001).

O desenvolvimento de competências gerenciais nunca se completa e a aprendizagem individual e coletiva deve ser um processo contínuo na busca de novos recursos de competência para corresponder a tais demandas do mercado e da empresa (Morassutti & Grisci, 2002).

A competência gerencial também é contextual e os gerentes dependem fortemente de sua rede social. Saber como estimular determinados indivíduos, quem contatar, em quem confiar, com quem tomar cuidado são importantes habilidades sociais que geralmente estão relacionadas a uma determinada organização (Sveiby, 1998). No entanto, os subordinados também precisam de um gerente que possua competências que os auxiliem no acompanhamento e desenvolvimento individual. Conforme Siqueira (2002), a competência educativa, pedagógica, consultorial e de aconselhamento está fortemente relacionada à competência gerencial.

Resultados de pesquisas realizadas em duas empresas do setor de telecomunicações destacam as seguintes competências gerenciais: comprometimento com os objetivos organizacionais; capacidade para gerar resultados efetivos; capacidade para trabalhar em equipes; capacidade para relacionamento interpessoal; domínio de novos conhecimentos técnicos; capacidade para aprender novos conceitos, pois exigem a capacidade para aprender e de colocar em prática novos conhecimentos; capacidade para lidar com incertezas e capacidade para lidar com situações novas (Luz, 2009).

As competências organizacionais, individuais e gerenciais quando bem aplicadas promovem valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo. Mas como saber a efetividade da entrega de cada indivíduo para a organização? Nesse aspecto, é imprescindível a utilização de métodos de mensuração de resultados e de competências. Esse assunto é tratado na próxima seção.

2.3 Avaliação de desempenho

Na gestão por competências, a avaliação de desempenho constitui um pilar de sustentação que também subsidia o pilar valorização de pessoas.

Desde a década de 1970, Lucena (1977) já defendia que a avaliação de desempenho pressupunha não apenas a comparação entre o que se espera do indivíduo em termos de realização (resultado esperado) e a sua atuação efetiva (trabalho realizado), mas também a existência de mecanismos de

acompanhamento que permitissem corrigir desvios para assegurar que a execução correspondesse ao que foi planejado. Portanto, a avaliação de desempenho é um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita (Brandão & Guimarães, 2001). Além disso, os processos de avaliação são importantes para que as pessoas reflitam sobre si próprias e sua relação com a empresa (Dutra, 1996).

Concordando com essa abordagem, Siqueira (2002, p. 56) define avaliação de desempenho como "a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real". Esse instrumento passa a ser apenas um meio para facilitar o estudo e a análise do desempenho individual e da equipe, não constituindo uma técnica de modificação do comportamento. Sua importância é determinada por meio das consequências aplicadas (Bergamini & Beraldo, 1988; Gramigna, 2007; Lucena, 1992; Siqueira, 2002). Ela constitui para as organizações o veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização (Bergamini & Beraldo, 1988; Lucena, 1977).

A verificação do desempenho deve objetivar as competências definidas para os perfis profissionais, as atitudes e comportamentos observáveis no trabalho e os resultados que advêm dessas competências (Brandão, 2012; Gramigna, 2007). A avaliação de desempenho serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competência, isto é, superações de desempenho esperado, e, de outro, eventuais *gaps* de competências dos profissionais da organização (Carbone *et al.*, 2006), podendo ser atrelada à valorização das pessoas (Dutra, 2012) de forma a atender a critérios meritocráticos (Barbosa, 2003).

2.3.1 Modelos de avaliação de desempenho

As metodologias de avaliação sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. Constantemente, o ser humano está sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. Assim, esse processo adquire

formas variadas de acordo com sua finalidade e objetivos dos avaliadores (Lucena, 1992).

Segundo Pontes (2010), os métodos de avaliação dividem-se em clássicos, mais antigos, e contemporâneos, mais atuais. Também são classificados pela ênfase de avaliação no passado, futuro ou, ainda, passado e futuro, ou seja, pretende-se verificar se os métodos focam o comportamento passado ou se há mais preocupação com o comportamento futuro nos quais são combinados resultados a serem conquistados. Os métodos que enfatizam o passado são: pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, escala gráfica, escolha forçada, combinação binária e atribuição de graus. Já os métodos com ênfase no futuro são: por objetivos, atividades e acompanhamento e avaliação de resultados. A avaliação por competências, apesar de enfatizar o futuro, também considera o passado, como relata Pontes (2010).

Os métodos clássicos, cuja ênfase da avaliação é o passado, podem gerar uma avaliação duvidosa devido à subjetividade dos critérios adotados. Por outro lado, os métodos que avaliam o resultado futuro são úteis e válidos por adotarem critérios mais objetivos. Assim, o método por competências, que advém de conceitos mais recentes, possui alto grau de objetividade, principalmente quando aplicado na forma de múltiplos avaliadores (Pontes, 2010).

A partir das ideias de Gramigna (2007), Lucena (1992), Pontes (2010), Rummler e Brache (1994) e Siqueira (2002), apresenta-se uma discussão sobre modelos de avaliação na busca por um modelo que integre a avaliação das competências e os resultados esperados, conforme sugerido por Pontes (2010), integrando ao modelo os pressupostos meritocráticos, como referenciado por Barbosa (2003).

O modelo de avaliação por competências inicia-se com a elaboração do perfil de competências (Pontes, 2010). Primeiramente, devem ser estabelecidas as competências organizacionais, a partir do plano estratégico. O segundo passo é definir as competências dos cargos ou dos grupos de cargos, em nível técnico e comportamental. As competências organizacionais e as do cargo definem a exigência de competências dos indivíduos.

A avaliação por competências pode mensurar tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, sendo mais comum sua aplicação para avaliar competências comportamentais (Pontes, 2010). O formato ideal, além do conceito, requer o mapeamento de indicadores de desempenho para cada competência escolhida. A Figura 9 apresenta um exemplo da competência flexibilidade.

Competência	Conceito	Indicadores de desempenho
Flexibilidade	Capacidade para compreender, aceitar e assimilar mudanças que ocorram internamente ou externamente à organização. Facilidade para atuar em situações novas de rotina e/ou métodos de trabalho.	Aceita a reestruturação de métodos e processos de trabalho?
		Aceita pontos de vista diferentes do seu em relação a processos de trabalho?
		Aceita executar tarefas em outros postos de trabalho?
		Tem facilidade para atuar em situações novas de rotina e/ou métodos de trabalho?

Figura 9 - Modelo de instrumento de avaliação de competências.

Fonte: Pontes, B.R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes* (11. ed.). São Paulo: LTr.

Nesse modelo, o indicador de desempenho recebe uma nota que permite encontrar a média da avaliação da competência e estabelecer a importância relativa da competência (peso). O campo avaliação desejada refere-se à expectativa de entrega do indivíduo em cada competência. A diferença entre a avaliação desejada e a avaliação média fornece o *gap*, que permite estabelecer planos de desenvolvimento. Para encontrar o resultado final da avaliação, a média obtida em cada competência é multiplicada pelo peso. O processo deve incluir as diversas competências para cada cargo ou grupo de cargos. Brandão (2012) concorda com Pontes (2010) e ressalta que a avaliação é realizada procurando-se determinar o quanto o comportamento expresso pelo avaliado se aproxima ou se distancia dos resultados planejados e/ou padrões comportamentais expresso pelas competências desejadas.

Para que não esteja sujeita à subjetividade presente em modelos clássicos como a escala gráfica, Pontes (2010) ressalta que os indicadores de desempenho devem ser claramente definidos. Outra crítica que poderá existir é que essa metodologia não tem ligação direta com os resultados desejados pela

organização. Assim, o autor sugere a aplicação simultânea de sistemas de avaliação que mensurem as competências e os objetivos.

Lucena (1992) acrescenta que o processo de avaliação de desempenho deve ser integrado com as expectativas do negócio. A lógica do processo demonstra que todas as ações empreendidas devem estar orientadas para alcance da missão empresarial. O desempenho positivo está condicionado a algumas variáveis, tal como a definição do que é esperado do empregado, e ao equacionamento dos requisitos necessários ao bom desempenho. O conjunto desse processo dimensiona o campo de atuação da avaliação de desempenho, destacando-se quatro pontos básicos: negociação do desempenho, acompanhamento do desempenho com base no *feedback* ao empregado, ações sobre o desempenho, como, por exemplo, o estabelecimento de recompensas, e avaliação dos resultados.

Rummler e Brache (1994) sugerem uma metodologia de avaliação do desempenho baseada em três etapas a partir das quais é possível estabelecer uma prática capaz de oferecer subsídios para atribuir o mérito. O processo inicia-se pela etapa de planejamento do desempenho, que especifica o desempenho desejado que é conjuntamente estabelecido pelos funcionários e gerentes. Segue-se com a etapa denominada "ataque aos problemas de desempenho", em que o desempenho é monitorado e os problemas atacados e corrigidos continuamente. Finaliza-se com a etapa de aperfeiçoamento do desempenho, em que é enfatizada a revisão do desempenho, estabelecendo ações de aperfeiçoamento de desempenho e práticas de recompensas para os indivíduos.

Gramigna (2007) complementa tal modelo focando desde a etapa de mapeamento das competências às recompensas, conforme apresentado na Figura 10.

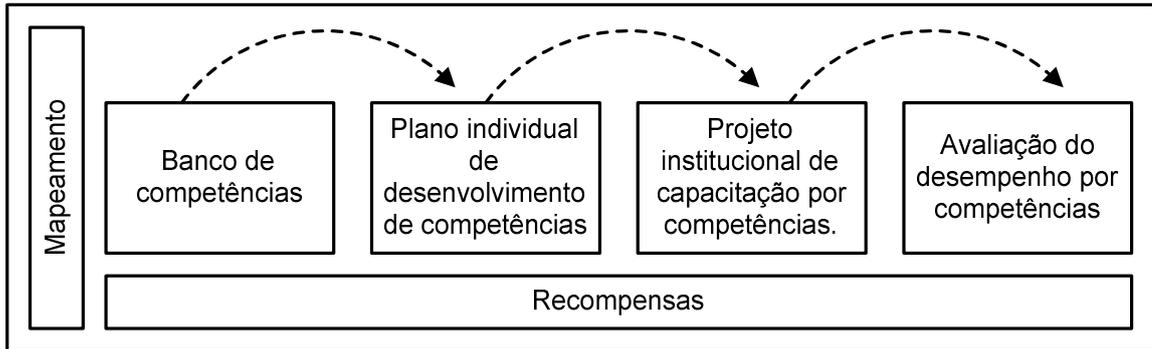


Figura 10 - Avaliação de desempenho conforme Gramigna (2007).

Fonte: Gramigna, M.R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos* (2. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Nesse modelo, a partir do mapeamento são definidas as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, que alimentam o banco de competências. Este permite a identificação dos talentos, subsidiando a etapa para elaboração de planos individuais de desenvolvimento de competências. Prossegue-se com a capacitação e, finalmente, chega-se à etapa de avaliação do desempenho por competências.

Pode-se avaliar o desempenho das pessoas de forma qualitativa e quantitativa, conforme discutido por Pontes (2010), a partir do modelo apresentado na Figura 11.

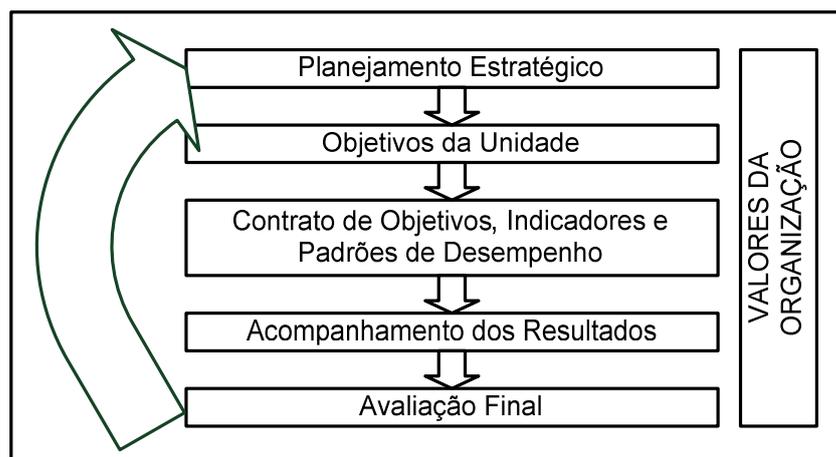


Figura 11 - Avaliação de desempenho conforme Pontes (2010).

Fonte: Pontes, B.R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes* (11a ed.). São Paulo: LTr. p. 27.

Quantitativamente, mensuram-se resultados em termos objetivos. Nesse caso, o ciclo da avaliação de desempenho segue os seguintes passos: planejamento estratégico; definição dos objetivos das unidades; combinação dos objetivos, indicadores e padrões de desempenho esperados com a equipe de trabalho ou de forma individual e acompanhamento dos resultados, finalizando com a avaliação dos resultados. A forma qualitativa segue o ciclo de maneira similar, combinando desempenho esperado em relação às competências seguida do acompanhamento e da avaliação final. Esse ciclo é permeado pelos valores da organização. Assim, a avaliação de desempenho visa, além do estabelecimento dos resultados a serem perseguidos pelas pessoas, ao acompanhamento do processo de trabalho com o constante fornecimento de *feedback* (Pontes, 2010). Uma ferramenta que vem sendo adotada pelas organizações, não apenas por sua popularidade e aceitabilidade entre os avaliadores e avaliados, mas também por estimular e apoiar processos de mudança, é o da avaliação 360°, também conhecida como avaliação por múltiplas fontes ou avaliação em redes (Carbone *et al.*, 2006; Gramigna, 2007; Gubman, 1999; Pontes, 2010; Siqueira, 2002). A avaliação 360° tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos (Pontes, 2010). Sua utilização tem sido bastante difundida, principalmente porque esse método minimiza distorções ao reduzir a subjetividade na mensuração de aspectos intangíveis e permitir a ampla participação de diversos atores, oferecendo resultados mais confiáveis (Barbosa, Ferraz & Lopes, 2002; Carbone *et al.*, 2006). Ela contribui para identificar as dimensões em que os avaliados necessitam de apoio ou reciclagem, de possibilidades de promoção ou de aumento por mérito (Carbone *et al.*, 2006; Gramigna, 2007; Pontes 2010; Siqueira, 2002).

Prática antiga, o Comitê de Avaliação se constitui em um grupo de pessoas especificamente estruturado e com papéis bem definidos, que se reúnem para discutir, planejar e decidir, a partir da avaliação de desempenho, as necessidades das pessoas na organização (Bergamini & Beraldo, 1988).

Discute-se, planeja-se e decide-se desde o suprimento de mão-de-obra, a criação de novos cargos, a revisão dos cargos existentes, as necessidades de treinamento e desenvolvimento, a mobilidade do pessoal através da estrutura da empresa, as necessidades de acompanhamento do pessoal ao nível psicológico, médico e social, o reconhecimento de desempenhos diferenciados, aspectos relacionados à segurança do trabalho, o planejamento ergonômico dos diferentes locais e instrumentos de trabalho utilizados pelo pessoal, e até programas de desligamento de recursos humanos (Bergamini & Beraldo, 1988, p. 109).

Na prática, esse instrumento é constituído por uma equipe em que cada um dos membros tem, praticamente, igual responsabilidade e participação nas avaliações. É formado por membros permanentes, que dão o cunho oficial e estabelecem o equilíbrio dos padrões de avaliação entre os vários setores avaliados e por membros que pertencem ao setor que se está avaliando, ou seja, por pessoas diretamente ligadas ao avaliado (Bergamini & Beraldo, 1988). Segundo esses autores, por se tratar de um procedimento mais complexo, devem-se observar seus pontos favoráveis e desfavoráveis, como mostra a Figura 12:

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> • Neutraliza todo e qualquer subjetivismo ou unilateralidade por parte do avaliador. • Dá ensejo à uniformidade de padrões de avaliação na empresa toda. • Chama à responsabilidade toda a hierarquia empresarial. • Constitui-se em veículo de informação detalhada e que flui mais facilmente na empresa toda. • Permite orientação dos supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há necessidade de convencer a toda hierarquia empresarial da sua responsabilidade de avaliar. • Exige que maior número de pessoas reserve tempo necessário para se deter na avaliação do pessoal. Muitas vezes, por outros processos, essas pessoas nada teriam a ver com a avaliação.

Figura 12 - Pontos favoráveis e desfavoráveis do Comitê de Avaliação.

Fonte: Adaptada de Bergamini, C.W., & Beraldo, D.G.R. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4. ed.). São Paulo: Atlas.

A Figura 12 mostra como vantagem do Comitê de Avaliação a neutralização da subjetividade da avaliação, por envolver toda a hierarquia da empresa. Entretanto, nem sempre é possível conseguir que um grande número de pessoas se engaje nesse processo.

Apesar dos progressivos aperfeiçoamento das sistemáticas da avaliação de desempenho, a crítica à dimensão da subjetividade dos avaliadores persiste (Barbosa 2003; Bergamini & Beraldo 1988; Lucena 1992; Mascarenhas 2008). A partir dos modelos apresentados, pode-se inferir que um modelo de avaliação por competências que reduza essa subjetividade e que resulte em consequências meritocráticas, precisa atender às seguintes características:

- a) Seja voltado para o desenvolvimento das pessoas;
- b) esteja integrado com as estratégias do negócio;
- c) os comportamentos advenham pelas competências e se meçam pelos resultados;
- d) as metas sejam acordadas entre as partes;
- e) haja fornecimento de *feedback* durante todo o processo;
- f) o acompanhamento do desempenho/ revisão do cumprimento das metas visam a corrigir eventuais desvios e promova o aperfeiçoamento contínuo;
- g) avaliação 360° seja parte do processo de avaliação;
- h) tenha política de consequências (recompensas, reconhecimento, promoção, etc.).

Barbosa, Ferraz e Lopes (2002), no intuito de discutirem a importância de se articular a gestão de pessoas ao modelo de competências, realizaram estudo com 18 grandes empresas brasileiras, observando que os diferentes conceitos de competências evidenciam a ênfase nos resultados, metas, avaliações e desempenho. Uma forte dissonância apresentada nessa pesquisa pelos modelos refere-se às dificuldades existentes na mensuração de aspectos intangíveis, como comportamento e atitudes. Observaram que, apesar do discurso da gestão por competências estar associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo, as práticas organizacionais voltam-se para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados. Isso pôde ser percebido neste estudo pela dificuldade que as empresas encontram em adotar modelos de remuneração por competência, mantendo basicamente a remuneração vinculada ao desempenho.

Os resultados dessa pesquisa evidenciam dificuldades existentes na mensuração de competências em modelos de gestão por competências, destacando-se a ênfase nos resultados, metas, avaliações e desempenho. Conforme Siqueira (2002), a avaliação deve basear-se em dois eixos: no quanto e como se processa o desempenho do funcionário. Fernandes (2006) e Pontes (2010) sugerem a aplicação simultânea de sistemas de avaliação que mensurem as competências e os objetivos. Entretanto, após o processo de avaliação de desempenho por competências (mensuração dos resultados alcançados e sua respectiva qualidade da entrega), é preciso que haja uma prática de valorização de pessoas condizente para estabelecer uma política de responsabilização e meritocracia. O conceito de valor social para o indivíduo defendido por Fleury e Fleury (2006) e a ideia de que a pessoa agrega mais valor à organização ao se desenvolver e assumir atribuições mais complexas (Dutra, 2002) ajudam a estabelecer políticas de valorização das pessoas nas organizações a fim de identificar se estas, alinhadas à avaliação por competências, refletem práticas meritocráticas conforme o conceito de meritocracia exposto por Barbosa (2003).

Ao aplicar a avaliação de desempenho simultaneamente com a avaliação de competências obtém-se o desempenho profissional, focando o resultado e a forma pela qual foi alcançado. Ao fazer essa relação podem-se traçar perfis de desempenho que, juntamente com o grau de complexidade de cada cargo/função, permitem estabelecer recompensas baseadas no mérito. Desta forma, há o ganho econômico para a organização a partir do comprometimento das pessoas com um resultado sustentável e o ganho para o indivíduo que é recompensado pelo seu esforço.

Leme (2014) chama a atenção para a diferença entre resultado e desempenho na avaliação de desempenho com foco em competências. Para o autor, a perspectiva "Resultados" compõe esta avaliação, pois não adianta o indivíduo ter competências e não gerar resultados. A demanda do mundo e da gestão contemporânea, segundo Leme (2014, p. 53), mostra que "resultados são fundamentais para a existência de uma empresa, mas a maneira como eles são conquistados também deve compor o desempenho". Desta forma, desempenho

não é somente o resultado do alcance de metas, mas sim, um resultado sustentável, ético, baseado em princípios e valores organizacionais.

Resultados obtidos por A.C.Q. Barbosa (2003) em artigo que teve por objetivo recuperar a discussão de competências, a partir de três dimensões - natureza histórica, natureza conceitual e prática das competências em grandes organizações brasileiras - aponta aspectos a serem observados nos modelos de competências. Observou-se relativa representatividade dos modelos de gestão por competências, que não atingem o corpo de empregados, estando restritos a níveis gerenciais e de topo. Constatou-se a existência de uma sólida sustentação informacional nos modelos em questão, o que vem reforçar o caráter sistêmico necessário aos modelos. Ficou evidenciado que não existe consenso quanto ao vínculo de competências à remuneração. O estudo mostrou que os modelos de competências são desenvolvidos de acordo com as particularidades de cada empresa estudada e demandam uma reflexão sobre sua eventual utilização como ferramentas que não atuam visando facilitar a inserção do indivíduo no espaço produtivo e organizacional.

A utilização do referencial de competências não se esgota na avaliação (Brandão, 2012). A partir de programas de avaliação de competências que tendem a privilegiar o desempenho medido ou esperado, a valorização das pessoas passou a ser vista como uma premissa imprescindível (Barbosa, 2003; Pontes 2002; Siqueira, 2002), associando a avaliação de desempenho com a questão da valorização.

2.4 Práticas de valorização

O conceito de competências constitui um elemento balizador para as práticas remuneratórias (Fernandes, 2013). Práticas de valorização de pessoas estão relacionadas ao sistema de remuneração nas empresas. Conforme Ré e Ré (2010, p. 91), "um sistema de remuneração pode ser definido como um processo da organização que encoraja, reforça e recompensa as pessoas por desenvolverem um particular conjunto de ações". Gubman (1999, p. 112) define recompensa como:

O total de remuneração e de reconhecimento que as empresas oferecem, incluindo os salários-base e outros tipos de salário, os aumentos desses salários, os incentivos e gratificações, as recompensas de reconhecimento, os planos de poupança, pensões, plano de compra de ações, propriedade e opções; reconhecimento psicológico, benefícios de saúde, benefícios de bem-estar, benefícios de estilo/ciclo de vida, férias e pagamento de tempo livre, local de trabalho agradável, celebrações e lembranças.

Os resultados positivos devem ser recompensados (Gubman, 1999; Marras, 2012) e os padrões de equidade são essenciais para garantir o tratamento justo da contribuição da pessoa para a organização e também para estimular as pessoas a ampliarem sua contribuição, na medida em que conseguem visualizar padrões de resposta da empresa para diferentes contribuições (Dutra, 2012). Nesse sentido, organizações que adotam sistemas de recompensas que traduzem o justo desempenho do trabalhador promovem um clima de justiça e equidade (Honrado, Cunha & Cesário, 2001), contribuindo para a motivação dos trabalhadores.

A motivação é o fenômeno humano responsável pelo dinamismo do indivíduo, que pode ser exibido pelo comportamento de busca (Bergamini & Beraldo, 1988). Sveiby (1998, p. 81) chama a atenção para o fato de que "os profissionais em geral não são motivados por dinheiro". Gubman (1999) complementa essa visão ao relatar que pesquisas e evidências da vida real mostram que, para a maioria dos empregados que trabalham em empresas, a remuneração está em terceiro, quarto ou quinto lugar na lista de suas motivações. E esclarece que a remuneração só se torna mais importante quando as pessoas acham que estão sendo tratadas injustamente. Alguns profissionais são mais motivados por recompensas intangíveis, como reconhecimento dos colegas, oportunidades de aprendizado, oportunidades de mais independência, e assim por diante (Sveiby, 1998). Entretanto, as recompensas devem atender a determinadas expectativas e necessidade das pessoas. Para Dutra (2012, p. 71):

A valorização das pessoas é medida pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho, etc.

Para valorizar as pessoas, conforme Dutra (2002), é fundamental saber como diferenciá-las, ou seja, como a recompensa deve ser distribuída entre elas. Os critérios de diferenciação baseiam-se nos padrões internos de equidade, sendo necessário que sejam ao mesmo tempo: capazes de traduzir a contribuição de cada pessoa para a empresa; aceitos como justos e adequados; mensuráveis pela organização e pelo próprio indivíduo; coerentes e consistentes no tempo; simples e transparentes para que todas as pessoas os compreendam e tenham acesso a eles.

As transformações do mundo do trabalho levaram a uma evolução dos padrões de valorização das pessoas, dos tradicionais aos novos padrões (Dutra, 2002). Uma forma de valorização tradicional, ainda mantida em algumas organizações, é a promoção por tempo de casa, baseada na antiguidade. Também conhecida por promoção horizontal ou por senioridade, decorre da promoção do indivíduo após um período de tempo predeterminado, independentemente de outros fatores (Dutra & Hipólito, 2012). Ela é interessante do ponto de vista de que há um estímulo na permanência do indivíduo na organização. Entretanto, ela pode gerar desestímulo nos indivíduos, com ótimos resultados, ao perceberem que colegas seus, com fracos desempenhos, são promovidos por força exclusiva do tempo de serviço (Pontes, 2002). Essa forma de remuneração vem sendo muito criticada, pois não estimula o desenvolvimento da pessoa, premiando unicamente sua permanência na empresa (Dutra & Hipólito, 2012).

Além disso, antigamente a pessoa era valorizada pelo que fazia, tomando-se como referência o cargo; nos novos padrões, ela é valorizada por seu nível de entrega para a organização. A pessoa, ao ser medida pelo cargo, era vista em função de uma descrição de tarefas e do nível hierárquico dentro da empresa, ignorando, desta forma, o fato de ela estar em constante desenvolvimento e ocupando diferentes espaços na organização. Ao avaliar as pessoas pelo nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, a organização pode acompanhar o processo de desenvolvimento da pessoa e valorizá-la de forma mais adequada.

As formas tradicionais para estabelecer recompensas atreladas ao cargo implicam que as pessoas sejam avaliadas pelo que fazem no cargo, independentemente do desempenho. Para Dutra (2002), o cargo modifica-se no tempo, porque as tarefas e responsabilidades das pessoas estão em constante alteração. A pessoa deve ser avaliada em função de sua entrega e da complexidade dessa entrega. A complexidade das entregas esperadas da pessoa configura-se como um padrão estável no tempo, alterando-se, entretanto, o grau da sua complexidade. Uma estrutura salarial com base em complexidade pode ser obtida a partir da definição dos principais eixos de carreira (operacional, administrativo e gerencial) e das competências de cada eixo. Estabelece-se então o grau de complexidade de cada competência para o mesmo eixo de carreira, definindo-se faixas salariais para cada degrau de complexidade e, por fim, pelo enquadramento das pessoas nos diferentes graus de complexidade.

As empresas partem do pressuposto de que a pessoa se desenvolve quando lida com atribuições e responsabilidades de maior complexidade e, por isso, sua entrega é mais complexa e agrega maior valor para a empresa, devendo ser merecedora de maior recompensa. Ou seja, quanto mais capacidade para agregação de valor da pessoa, maior é a sua valorização (Dutra, 2002). A remuneração, de certa forma, sinaliza o valor que a pessoa gera à organização (Fernandes, 2013). Por outro lado, a avaliação de competência dentro dos níveis de complexidade, associada aos parâmetros de remuneração, oferece *insights* sobre a adequação ou não dos quadros organizacionais com base em um adequado posicionamento das pessoas em atividades mais apropriadas aos seus perfis (Fernandes, 2013).

Dutra e Hipólito (2012) reforçam que o modelo de remuneração por competências traz vantagens para a organização, pois permite avaliar a entrega como base da valorização das pessoas. Além disso, é relativamente mais simples, enfatiza a percepção de equidade, desvincula a valorização da estrutura organizacional e possibilita sinergia e integração entre os critérios utilizados para decisões de remuneração e outros empregados nos demais subsistemas de gestão de pessoas.

Quando as pessoas percebem que são valorizadas e remuneradas em virtude da competência que expressam no campo profissional, com expectativa de obterem maior recompensa e reconhecimento, sentem-se predispostas ao desenvolvimento e aprimoramento das competências desejadas pela organização (Carbone *et al.*, 2006). O conceito de recompensa baseada nos resultados que agreguem valor à empresa e ao indivíduo alinha-se à motivação para melhor desempenho no trabalho (Nogueira, Oliveira & Pinto, 2007).

Pesquisa realizada por Cançado, Quirino e Sarsur (2011, p.13) sobre a percepção de gerentes de uma instituição financeira sobre o sistema de remuneração por competências, reforçam as ideias de Dutra e Hipólito (2012), Carbone *et al.* (2006) e Nogueira, Oliveira e Pinto, 2007 e, apontam em relação ao fator expectativas:

A capacidade do sistema de propiciar autodesenvolvimento, aperfeiçoamento e atualização constantes, minimizando ou eliminando as lacunas existentes em termos de competências. Para esses gerentes, o modelo adotado é moderno e justo, por reconhecer o mérito e o esforço de cada um, mostrando-se capaz de corrigir distorções salariais em relação ao mercado, ainda que de forma limitada, devido aos obstáculos de ordem legal. O modelo é percebido também de forma positiva em relação à sua capacidade de gerar motivação e de facilitar o planejamento da carreira. Também é positiva a percepção dos gerentes em relação à capacidade do modelo em contribuir para os resultados da organização.

Os programas de recompensa abrangem, basicamente, remunerações diretas e indiretas (Demo, 2010; Dutra, 2012; Ulrich, 1998). Os incentivos diretos dizem respeito ao salário e às premiações em dinheiro (comissões de vendas, salários extras pela realização de uma meta de desempenho, participação nos lucros e prêmios por sugestões) e os indiretos, promoções (plano de carreira), opções de compra de ações, premiações com mercadorias ou presentes e viagens. Marras (2012) acrescenta que um dos benefícios mais valorizados pelos empregados atualmente é o subsídio ao estudo, sendo essa política cada dia mais praticada entre as empresas brasileiras.

Hipólito (2004) sintetiza os tipos de recompensas conforme a Figura 13:

Remuneração fixa	Benefícios	Configuração	
		Padrão	Flexível
	Salário	Foco	
		Cargo	Pessoa
Remuneração variável	Participação acionária		
	Participação em ganhos e lucros		
	Prêmios e comissões		
Outros tipos de recompensa	Autonomia e liberdade para realização		
	Oportunidade de desenvolvimento		

Figura 13 - Tipos de recompensas, conforme Hipólito (2004).

Fonte: Hipólito, J.A.M. (2004). Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, p. 55. Disponível: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18042008-143151/pt-br.php>.

A classificação adotada por Hipólito (2004) divide as formas de valorização e recompensas em três categorias: remuneração fixa, remuneração variável e outros tipos de recompensa.

As organizações estão adotando novas formas de remuneração que combinam salário fixo com salário variável e incentivos de curto e longo prazo, alinhando a remuneração do empregado ao seu desempenho e/ou aquisição de competências consideradas importantes para atingir os objetivos organizacionais (Paschoal, 2001; Ré & Ré, 2010). São características das novas formas de remuneração, conforme Ré e Ré (2010):

- a) Valorização do desempenho e da contribuição para os objetivos organizacionais;
- b) salário definido com base nas competências da pessoa;
- c) formas de salário variável para todas as pessoas e grupos na organização;
- d) adoção dos conceitos de cargo genérico e faixas salariais amplas (*broadbanding*) que permitem o crescimento salarial na mesma atividade.

A participação nos lucros ou resultados é uma forma adicional de remuneração que proporciona participação efetiva do colaborador no sucesso da empresa (Paschoal, 2001; Pontes, 2002; Ulrich, 1998). Regulamentada pela Lei nº 10.101

de 19 de dezembro de 2000, era prevista na Constituição da República Federativa do Brasil desde 1946, sendo novamente estabelecida na de 1988.

Brandão *et al.* (2008) sugerem que, para atenderem ao propósito de gerar estímulos discriminativos e reforçadores do desempenho esperado, as políticas e práticas de recompensas da organização devem basear-se em critérios de desempenho que promovam o equilíbrio entre: metas e competências, objetivos de curto e longo prazos, indicadores financeiros e não financeiros, visão interna (funcionários) e externa (clientes e sociedade), desempenho individual e coletivo e incentivos monetários e não monetários.

Ao recompensar adequadamente seus empregados, uma organização estabelece a equidade, dando-lhes adequada retribuição por seus esforços e recompensando-os em função do mérito (Nogueira *et al.*, 2007), tema tratado na próxima seção.

2.5 Meritocracia

A meritocracia é um tema extremamente polêmico, não só no Brasil como em outros países, e configura-se como questão controversa para a teoria da administração, tanto no âmbito do serviço público quanto em empresas privadas (Barbosa, 1996). Alguns pressupostos da meritocracia, como a cobrança efetiva, a responsabilização pela entrega ou pela não entrega dos resultados e a diferenciação por meio do reconhecimento do desempenho individual preocupam as organizações, principalmente as empresas públicas, no tocante às suas relações com os sindicatos (Barbosa, 2014). Porém, a dinâmica "mérito-reconhecimento-recompensa" estabelece um círculo virtuoso em que num ambiente de trabalho no qual as pessoas são recompensadas por seus méritos, proporciona a motivação, que por sua vez pode promover aumento nos resultados dos empregados (Nogueira *et al.*, 2007).

Desde o início do século XIX verificam-se manifestações sobre a meritocracia. Pode-se destacar Weber (2013), que já mencionava a meritocracia em seus escritos sobre a sociologia da religião, ao criticar a discriminação de raças que

impedia a seleção dos judeus para as universidades. Weber (2013), para ilustrar seu pensamento sobre a interdependência entre religião e capitalismo, utiliza a parábola do senhor que confiou o seu dinheiro aos empregados e, após seu retorno, os diferenciava pelo resultado, ou seja, como cada um empregou o recurso, rejeitando aquele que não se esforçou para potencializá-los. Ressalta que pessoas recompensadas por merecimento se tornam responsáveis pelo seu destino.

O termo meritocracia popularizou-se na década de 1970 como uma combinação de termos que significam ganho, salário digno e esforço (Young, 2008). O autor identifica a origem da meritocracia na França em 1793 e na Inglaterra, em torno de 1890, salientando que, nos Estados Unidos, desde a sua formação já existia uma ideologia meritocrática. McNamee & Miller (2009) alertam que o mérito é uma característica dos indivíduos e a meritocracia uma demanda das sociedades como um todo. A meritocracia está intimamente ligada à ideia do sonho americano, entendido, de modo geral, como o cumprimento da promessa do esforço pessoal (McNamee & Miller 2009).

No Brasil é possível registrar, em termos de formulação jurídica, um sistema meritocrático desde a sua primeira Constituição, a de 1824 (Barbosa, 1996). No portal da Presidência da República² - Constituição Política do Império do Brasil -, no artigo 179, lê-se que os talentos e virtudes, sem outra diferença, seriam os únicos critérios válidos para que o cidadão fosse admitido nos vários cargos públicos.

Meritocracia refere-se a um sistema social como um todo em que os indivíduos são recompensados em proporção direta a seus esforços e capacidades individuais (McNamee & Miller, 2009). Segundo Almeida *et al.* (2007), a meritocracia tem como princípio o reconhecimento das melhores pessoas e dos melhores resultados. No sistema meritocrático, os indivíduos possuem metas ligadas ao crescimento da organização e são remunerados pelo cumprimento delas. A meritocracia, como acentua Barbosa (2003), como sistema de valores,

² Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm.

baseia-se, entre outros, na comparação relativa dos resultados individuais, numa perspectiva sincrônica de avaliação de desempenho, a partir da responsabilidade do indivíduo pelos seus próprios resultados e da recompensa conferida aos melhores.

A meritocracia, como sistema de valores, baseia-se na rejeição de qualquer tipo de privilégio hereditário; na igualdade jurídica; na pressuposição de que o talento é aleatoriamente distribuído entre as pessoas; nas diferenças inatas entre as pessoas; na competição dos indivíduos entre si; na comparação relativa dos resultados individuais; numa perspectiva sincrônica da avaliação do desempenho; na responsabilidade do indivíduo pelos seus próprios resultados; e na recompensa conferida aos melhores (Barbosa, 2003, p. 34).

A meritocracia alia igualdade de oportunidades a eficiência, sendo uma exigência das sociedades democráticas. Nas organizações, manifesta-se nas oportunidades abertas a todos que demonstrem competências reconhecida e comprovada para nomeações e promoções, independente de relações pessoais e de parentesco (Barbosa, 1996).

No Brasil, os estudos de Barros e Prates (1996) e Tanure (2007) descrevem os reflexos dos traços da cultura brasileira nos costumes, atitudes, valores e crenças das organizações. Barros e Prates (1996) realizaram uma pesquisa a fim de investigar a relação dos traços brasileiros no estilo de gestão. A pesquisa envolveu 2.500 dirigentes e gerentes de empresas de pequeno, médio e grande porte do Sudeste e Sul do Brasil. Os autores constataram que os traços predominantes na cultura brasileira são: as relações pessoais, flexibilidade e a concentração de poder, conforme apresentado na Figura 14.

Traços	Conceitos
Distância/ Concentração de poder	Baseado na hierarquia/subordinação. A frase que melhor expressa este traço é: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo". Todas as sociedades apresentam desigualdades de poder entre seus membros, porém, existem diferenças no grau dessas desigualdades.
Personalismo	Marcado pelas relações pessoais, círculo de amigos e parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas de maneira privilegiada.
Paternalismo	Reforça o autoritarismo e limita o crescimento, pois gera dependência e baixo grau de autonomia para os envolvidos. Representa duas faces: patriarcalismo e patrimonialismo. O patriarcalismo representa a face supridora e afetiva do pai, enquanto o patrimonialismo refere a face histórica e absoluta que impõe sua vontade à de seus membros.
Espectador	A longa convivência com o autoritarismo, protecionismo e dependência restringiu o desenvolvimento da consciência crítica do brasileiro. Isso gera baixa iniciativa, pouca capacidade para realização por autodeterminação e tendência a transferir a responsabilidade dos problemas para a liderança.
Formalismo	O formalismo ou ambiguidade caracteriza-se pelo contorno das leis e regras por meio de interpretações e ajustamento quando há uma lacuna entre o direito e o fato. No Brasil, mesmo que as leis sejam específicas, o ajustamento se faz pela interpretação destas, cuja flexibilidade ou rigidez vai depender das relações pessoais ou do nível de autoridade.
Impunidade	Os direitos individuais são monopólios de quem tem relações pessoais que o protegem. Depende de quem é a pessoa e com quem ela se relaciona.
Lealdade às pessoas	As pessoas servem mais ao líder do que ao sistema maior em que estão inseridas. O líder representa o sistema e é muitas vezes limitado, em função da característica de uma sociedade em que a individualidade é baixa e a dependência é alta, o que alimenta as relações pessoais.
Evitar conflito	O brasileiro possui uma dificuldade para tratar conflitos que faz com que utilize soluções que permitam contorná-las preservando as relações pessoais.
Flexibilidade	É visto como adaptabilidade ou ajuste às oscilações econômicas, mudanças de leis, regras, etc.

Figura 14 - Traços da cultura brasileira.

Fonte: Adaptada de Barros, B.T., & Prates, M.A.S.(1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.

Posteriormente, Tanure (2007) realizou novos estudos que apresentaram como pontos críticos mais marcantes da cultura brasileira: o formalismo, a flexibilidade, a lealdade às pessoas e o paternalismo, tendo como ponto central a impunidade.

Esses traços formam um conjunto que compõe a identidade do Brasil, que apresenta traços culturais diferenciados desde a sua colonização, resultado de influências do estilo de colonização e da miscigenação de vários povos. Toda essa diversidade faz com que as práticas de gestão oriundas de outras culturas precisem ser analisadas de forma mais criteriosa para lograr êxito (Chaves, 2012). Organizações brasileiras que importam modelos de gestão, em sua maioria dos Estados Unidos, podem ter problemas em sua implantação decorrente das diferenças de traços culturais (Tanure, 2007). Segundo Barros e Prates (1996, p. 23), "as ações administrativas têm um contorno cultural que as

influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras".

Provavelmente, conforme destaca Barbosa (2014), as possíveis mudanças que se seguirão às atuais demandas por mais meritocracia se voltem para determinadas dimensões das organizações e continuem a coabitar, em seu interior, com outros critérios de hierarquização social. Considerando-se o caráter demasiadamente hierárquico, personalista, relacional e não transparente da gestão no Brasil, a autora sugere que a lógica de combinar sistemas modernos com tradicionais ainda é requerida.

Uma mudança cultural passa, também, pela neutralização do paternalismo, pelo reconhecimento "dos que fazem" em detrimento dos "encostados e dos que não trabalham"; pelo fim da promoção por senioridade, tão defendida pelos sindicatos, principalmente nas organizações públicas; pelo fim da lógica de igualdade substantiva na distribuição dos recursos alocados para promoção, que divide o montante disponível em partes iguais, sem hierarquizar por *rank*; pelo *feedback* claro e constante aos funcionários; pela arte de compatibilizar resultado objetivo sem perder o foco nas habilidades e competências, entre outros (Barbosa, 2014, p. 82)

No contexto organizacional público e privado, estruturam-se três discursos no âmbito dos empregados: o discurso meritocrático, o antimeritocrático e "para que isso agora?" (Barbosa, 2014). O discurso meritocrático é minoritário em grande parte das organizações. O cerne deste é a importância atribuída ao valor do reconhecimento dos resultados individuais, o que torna a meritocracia um instrumento de motivação para se fazer mais e melhor, de tal maneira que as pessoas são reconhecidas, não apenas financeiramente, mas também pelo valor social. Os meritocráticos criticam a zona de conforto gerada pela cultura paternalista brasileira, que não cobra resultado e não institui consequências para os que não entregam o que foi previamente acordado, e se constitui num círculo vicioso que precisa ser quebrado. Outro ponto criticado é a utilização da senioridade como mecanismo de avanço na carreira, permitindo que, independentemente dos esforços e dos resultados, todos sejam recompensados. "Trabalhar e não ser reconhecido e ver o colega 'ganhando sem ter feito nada' azeda igualmente as relações" (Barbosa, 2014, p. 83).

O discurso antimeritocrático caracteriza-se por enxergar na meritocracia uma ameaça externa trazida pelo neoliberalismo, globalização e elites, entre outros. Nele, a meritocracia é vista como um tipo de imposição cultural, desagregadora do ambiente de trabalho, pois cria a competição onde ela não existia e, equivocada, pois troca quantidade por qualidade. Habilidades como proatividade, iniciativa, comprometimento, que fazem parte do discurso meritocrático e dos gestores, estão ausentes no discurso antimeritocrático. Em seu lugar estão presentes, entre outros: dedicação e amor à camisa, principalmente entre funcionários públicos e de ex-estatais, anos de casa, experiência e carreira. Esse discurso, além de defender uma lógica isonômica, enfatiza a senioridade, tratada como sinônimo de experiência, tendo seu grande mérito na garantia da carreira, independentemente do seu maior ou menor desempenho.

O discurso "para que isso agora?" prima pela manutenção de um bom ambiente de trabalho e se aproxima mais do discurso antimeritocrático do que do meritocrático. Para os adeptos desse discurso a competição desestabilizaria o ambiente corporativo, afetando a produtividade e bons resultados. Partem do pressuposto de que todos trabalham, são igualmente competentes e dedicados e, por isso, não há razão para diferenciação. Para justificarem essa posição costumam usar expressões como "equipes de alta performance", "times de autodesempenho", as quais justificam seus valores básicos: a harmonia social e o trabalho em equipe. Também são a favor da senioridade, da "dedicação" e "amor à camisa", valores fundamentais que tornam as pessoas merecedoras de reconhecimento e, portanto, de se moverem na própria carreira. Percebe-se que, semelhantemente ao discurso antimeritocrático, os seguidores do "para que isso agora?" preferem assegurar "um pouco para todos, e não mais só para alguns". Já para o discurso meritocrático, isso pode soar como um desestímulo, uma injustiça (Barbosa, 2014).

Para concluir o capítulo, considerando o referencial teórico apresentado, os principais conceitos e modelos adotados para esta dissertação são apresentados a seguir. A partir do critério de diferenciação dos termos gestão de competências e gestão por competências abordados por Fernandes (2013) e pela abordagem de Carbone *et al.* (2006), para os quais a expressão gestão por competências

inspira a ideia de que o esforço individual tem como finalidade alavancar, desenvolver e mobilizar competências para alcance dos objetivos organizacionais, optou-se, nesta dissertação, por utilizar a expressão gestão por competências.

Tendo em vista os objetivos desta dissertação, o foco da gestão por competências se deu na avaliação de desempenho e na valorização e reconhecimento de pessoas, tendo como base a meritocracia. Entre os processos inerentes à gestão por competências citados por Fernandes (2013): gestão de carreiras e sucessão, sistema de remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação, recrutamento e seleção e dimensionamento do quadro, foram abordados nesta dissertação apenas o processo de avaliação de desempenho e o sistema de remuneração e valorização de pessoas.

O conceito de competência apoia-se na abordagem da terceira vertente teórica que define competência a partir da junção de concepções das duas correntes citadas por Dutra (2012). Nela, a competência é entendida não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pelo indivíduo em certo contexto, quanto a comportamentos adotados no trabalho e suas decorrentes realizações (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Para efeito desta dissertação foi utilizado o conceito de competência elaborado por Carbone *et al.* (2006, p. 43), entendida como "combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor às pessoas e às organizações".

A partir dos modelos mencionados, identifica-se como o que mais se aproxima do abordado nesta dissertação, o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005). Todavia, apesar dele mencionar a retribuição ao indivíduo por meio da premiação do bom desempenho e da remuneração variável, não há uma abordagem mais enfática sobre meritocracia. O modelo adotado para este estudo baseia-se no modelo de Brandão e Bahry (2005), incorporado ao conceito de meritocracia

abordado por Barbosa (2003), com a finalidade de enfatizar consequências meritocráticas.

O modelo desta pesquisa, na tentativa de verificar de que forma a gestão por competências articula as práticas de avaliação de desempenho, de valorização de pessoas sob a ótica da meritocracia, baseia-se em quatro eixos. O primeiro consiste na gestão por competências que integra o segundo eixo (avaliação de desempenho) e o terceiro eixo (valorização de pessoas). A avaliação de desempenho deve estar integrada às estratégias da organização e visar ao desenvolvimento das pessoas; focar dois critérios de avaliação, isto é, no quanto e como se processa o desempenho (Pontes, 2010). A valorização de pessoas é influenciada pela avaliação de desempenho. Neste eixo, a partir do conceito do valor social para o indivíduo defendido por Fleury e Fleury (2006) e pela contribuição do indivíduo à organização conforme o nível de complexidade (Dutra, 2002; Fernandes, 2013), são estabelecidas as recompensas diretas e indiretas. Por fim, o quarto eixo, o da meritocracia, constitui o resultado de uma coerente aplicação dos outros eixos. Para verificar se o sistema de gestão por competências reflete práticas meritocráticas, faz-se necessária a comparação relativa dos resultados individuais (avaliação do desempenho por competências) e uma análise da adesão das práticas de valorização a fim de conferir recompensas aos melhores.

3 Metodologia

Neste capítulo, apresentam-se a caracterização e o modelo de pesquisa, a unidade de análise e a unidade de observação, as técnicas e instrumentos de coleta e de análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo teve como objetivo identificar a percepção dos gerentes de unidade da Sigma sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências, em implantação, que tem como princípio a meritocracia.

Para atingir tal objetivo, optou-se pela estratégia do estudo de caso único, assim denominado por Yin (2010) para abordar uma única organização ou evento objeto de pesquisa. Estudo de caso consiste em "uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes" (Yin, 2010, p. 39). O estudo de caso foi realizado em uma instituição financeira, aqui denominada Instituição Sigma, nome fictício com fins de garantir o anonimato e o sigilo sobre o resultado.

Este estudo de caso único teve caráter qualitativo. Segundo Collis e Hussey (2005), o método qualitativo envolve examinar e refletir percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Para Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999), a pesquisa qualitativa torna-se adequada para entender a natureza de um fenômeno social e conhecer em profundidade determinado aspecto da organização. Godoy (1995a) afirma que a escolha de uma estratégia qualitativa se justifica, pois seu foco está no pesquisador, cujo papel é ter contato com o campo em que está atuando ou com as situações da vida diária do fenômeno pesquisado, por intermédio das pessoas nele envolvidas e, portanto, mediante relações interpessoais em contexto.

Quanto à natureza, esta pesquisa teve caráter descritivo, por ser compatível com o objetivo de descrever o sistema de gestão por competências de uma instituição financeira, seu atual modelo de avaliação por competências e as práticas de valorização de pessoas. Conforme Yin (2010), o método descritivo visa descrever um contexto de vida real no qual ocorreu uma intervenção, visando a modificá-la ou a avaliar os resultados alcançados.

3.2 Modelo de pesquisa

Com o intuito de atingir os objetivos deste estudo, optou-se pelo modelo de pesquisa, apresentado na Figura 15, elaborado a partir das abordagens de Barbosa (2003, 2014), Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2001, 2002, 2012), Fernandes (2013) e Pontes (2010). Brandão e Guimarães (2001) propõem que a gestão por competências é entendida como parte de um sistema maior de gestão organizacional. Também fazem parte desse sistema o processo de avaliação de desempenho (Fernandes, 2013) e os processos de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento e valorização, que conforme Dutra (2012) devem ser articulados por competências.

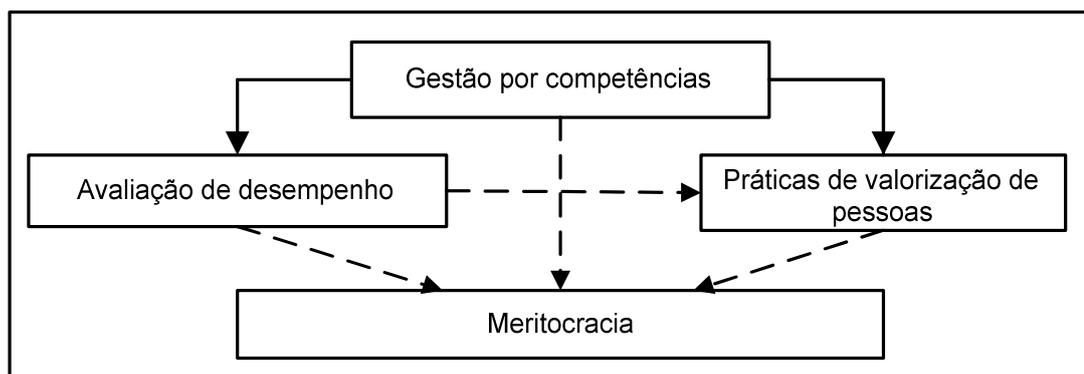


Figura 15 - Modelo da pesquisa.

Fonte: Elaborada pela autora

O modelo baseia-se em quatro eixos. O primeiro consiste na gestão por competências que integra o segundo eixo (avaliação de desempenho) e o terceiro (valorização de pessoas). A avaliação de desempenho deve estar integrada às estratégias da organização e visar ao desenvolvimento das pessoas; focar dois critérios de avaliação, isto é, no quanto e como se processa o desempenho. A

valorização de pessoas é influenciada pela avaliação de desempenho. Neste eixo, a partir do conceito do valor social para o indivíduo defendido por Fleury e Fleury (2006) e pela contribuição do indivíduo à organização conforme o nível de complexidade (Dutra, 2002; Fernandes, 2013), são estabelecidas as recompensas diretas e indiretas. Por fim, o quarto eixo, o da meritocracia, constitui o resultado de uma coerente aplicação dos outros eixos.

Para Barbosa (2003, 2014), os sistemas de avaliação de desempenho visam medir e reconhecer o mérito, como consequência do resultado do desempenho, por meio de recompensas como promoções, aumentos salariais e bônus. Pontes (2010) sugere a aplicação simultânea de sistemas de avaliação que mensurem as competências e os objetivos. Para verificar se o sistema de gestão por competências reflete práticas meritocráticas, são necessárias a comparação relativa dos resultados individuais (avaliação do desempenho por competências) e uma análise da adesão das práticas de valorização de pessoas com vistas a reconhecer os melhores.

3.3 Unidade de análise e observação

Um estudo de caso tem por unidades de análise: uma pessoa, uma situação em particular, um programa, uma entidade ou um grupo de pessoas (Godoy, 1995b). A unidade de análise foi a Instituição Sigma. Trata-se de uma instituição financeira de grande porte, com representação em todo o território nacional. Oferece produtos e serviços que atendem tanto ao investidor quanto àquele que necessita de recursos por meio de empréstimos e financiamentos. Também administra produtos de proteção como seguros e planos de previdência privada. A Sigma é um caso privilegiado que ajuda a responder a presente pergunta, pois está em fase de implantação do seu novo modelo de gestão por competências em todos os níveis da Instituição.

Foram feitos dois recortes para realização das entrevistas. O primeiro consistiu em entrevistar os gerentes de unidade da região metropolitana de Belo Horizonte, devido à proximidade da entrevistadora. A Sigma possui 96 unidades na região metropolitana de Belo Horizonte, que são classificadas por porte, ou seja,

conforme o tamanho e o resultado. Atualmente há cinco classificações, sendo que as unidades de porte 1 são as de melhor classificação. Desta forma, foi feito o segundo recorte: a unidade de observação desta pesquisa foram os gerentes de unidade porte 1, que representam 28 unidades. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 17 funcionários da Instituição: um representante da área de gestão de pessoas, por possuir conhecimentos relacionados ao novo modelo; três superintendentes regionais; e 13 gerentes de unidade. Os superintendentes e gerentes foram selecionados por serem o público-alvo do primeiro ciclo de avaliação de desempenho do novo modelo de gestão por competências em fase de implantação na Sigma.

3.4 Técnicas de coleta de dados

As fontes principais de evidência em um estudo de caso são os documentos, as entrevistas, os arquivos, a observação e os artefatos físicos (Yin, 2010). Nesta pesquisa utilizou-se de documentos e entrevistas semiestruturadas.

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos, foram coletados dados secundários e primários. Segundo Yin (2010), a integração desses dois tipos de dados se faz necessária, porque, enquanto os dados primários se referem especificamente ao problema, os dados secundários oferecem um cenário no qual esses podem ser mais bem analisados.

Assim, nas fontes documentais foram analisados o modelo de gestão por competências, o processo de avaliação de desempenho e atribuição do mérito e as práticas de valorização de pessoas, tendo como fonte o Relatório de Sustentabilidade Sigma 2013 (Instituição Sigma, 2014a), o Acordo Coletivo de Trabalho: Participação nos Lucros e Resultados 2014-2015 (Instituição Sigma, 2014b), o Acordo Aditivo Sigma 2014-2015 (Instituição Sigma, 2014c), a Cartilha Modelo de Competências Sigma (Instituição Sigma, 2014d) e a Cartilha Gestão do Desempenho de Pessoas Sigma (Instituição Sigma, 2014e).

Como instrumento de coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas. A entrevista individual semiestruturada também é adequada a

estudos de caso de natureza qualitativa, pois procura identificar de maneira sistemática as perspectivas de várias pessoas sobre um fenômeno e entender as relações entre os atores sociais e sua situação. O foco dessas entrevistas são as crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos (Gaskell, 2002).

As entrevistas tiveram como base roteiros (Apêndices A e B), elaborados a partir do modelo de pesquisa. As perguntas foram agrupadas de acordo com as categorias do modelo, nos construtos gestão por competências, avaliação de desempenho, práticas de valorização de pessoas e meritocracia, indicando-se os respectivos autores. As perguntas do Apêndice A foram direcionadas para os gerentes de unidade e superintendentes, visando identificar a percepção deles sobre o novo modelo de gestão por competências. Já as perguntas do Apêndice B foram direcionadas para identificar o processo na visão de um representante da área de gestão de pessoas. Para apresentação dos dados, cada entrevistado recebeu um código, conforme Figura 16:

Entrevistado	Codificação
Representante da área de gestão de pessoas	Ent. GP
Superintendente Regional	Ent. S1, Ent. S2, Ent. S3
Gerente de unidade	Ent. G1, Ent. G2, Ent. G3, Ent. G4, Ent. G5, Ent. G6, Ent. G7, Ent. G8, Ent. G9, Ent. G10, Ent. G11, Ent. G12 e Ent. G13

Figura 16 - Codificação dos entrevistados

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Essas entrevistas foram realizadas pela pesquisadora no local e horário de trabalho dos gerentes de unidade e superintendentes com aproximadamente 40 minutos de duração. Apenas a entrevista com o representante da área de gestão de pessoas foi feita por telefone devido a questões de logística; a matriz da Instituição localiza-se em estado diferente da base da pesquisadora.

O número de entrevistas a serem realizadas depende da natureza do tópico, do número de diversidade de ambientes considerados relevantes, além dos recursos disponíveis. Um grande volume de entrevistas nem sempre sinaliza boa qualidade ou mais compreensão, haja vista que, depois de determinado número de entrevistas realizadas, estabilizam-se as descrições e observações dos

fenômenos sobre os quais se investiga. Isso ocorre porque, como apregoa Gaskell (2002), as percepções e experiências individuais são o resultado de processos sociais, coletivos e, desta forma, tendem a se convergir.

O número de entrevistas também tem a ver com o tamanho do *corpus* a ser analisado, já que este contém dados obtidos não só por meio delas, mas também de outras fontes, como pesquisa documental. Adequado número de entrevistas individuais costuma ser de 15 a 25, mas, segundo Gaskell (2002), pode ser reduzido quando for verificada a repetição dos dados. Foram realizadas 17 entrevistas. Esse número decorre do critério de saturação teórica que, conforme Pires (2008), ocorre quando a interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para balizar ou aprofundar a teorização.

Os profissionais entrevistados foram contatados, via telefone, pela pesquisadora, sendo explicitado o motivo da ligação, o objetivo da pesquisa e questões operacionais referentes à realização das entrevistas como o local, horário e condições de sigilo. Foi firmado compromisso de confidencialidade com todos os entrevistados, no intuito de preservar o anonimato e permitir mais liberdade de expressão. Para isso, utilizou-se do termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C), que é um documento que informa e esclarece ao sujeito da pesquisa de maneira que ele possa tomar sua decisão de forma justa e sem constrangimentos sobre a sua participação em um projeto de pesquisa.

O presente trabalho foi custeado parcialmente pela Instituição Sigma, sendo um dos critérios para seleção do projeto a temática estar ligada a um dos objetivos do Planejamento Estratégico da Instituição. Esse fator facilitou à receptividade e à aplicação da pesquisa na Sigma. Num primeiro momento pretendia-se fazer a entrevista em 60 minutos, porém após conversa com alguns gestores de unidade, o tempo foi alterado para 40 minutos, pois percebeu-se que a maioria dos possíveis entrevistados não dispunham deste tempo. No caso dos gerentes, as entrevistas foram agendadas para o início ou final do horário de trabalho, momento que os entrevistados afirmaram estar mais disponíveis para as entrevistas. Já os superintendentes regionais foram entrevistados em horários diferenciados, conforme disponibilidade destes. Enquanto a entrevista com um

responsável pela área de gestão de pessoas da Instituição foi realizada por telefone, devido a distância que se encontrava a autora desta dissertação e a matriz da Instituição.

3.5 Técnica de análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos, usou-se a técnica de análise de conteúdo por categoria, que é indicada para estudar material qualitativo, adequada quando se quer compreender um discurso, aprofundar em suas características e extrair os seus momentos mais importantes (Richardson *et al.*, 1999). Para categorizar os dados, foi utilizado o *software* NVivo 10.0.

A análise de conteúdo consiste na leitura criteriosa de cada uma das respostas, para obter uma ideia sobre o todo (Bardin, 1977). De modo geral, a análise de conteúdo tem sido considerada a análise dos dados referentes a ações que ocorrem em situações específicas, em um cenário social e histórico, e que carregam intenções e significados e levam a consequências (Roesch, 1999). Consiste em três etapas: pré-análise, codificação e tratamento dos dados (Bardin, 1977). A pré-análise teve por objetivo a organização do conteúdo das entrevistas em face de uma exploração sistemática. A codificação foi orientada pelo referencial teórico e pelas categorias do modelo de pesquisa e delimitada pelos objetivos do presente estudo. Por fim, o tratamento de dados se deu pelas relações entre as categorias e o arcabouço teórico, permitindo-se inferências e interpretações.

Para análise de conteúdo, utilizou-se o *software* NVivo 10.0., que após a codificação das entrevistas gera um relatório com todos os comentários referentes a tais categorias bem como permite a elaboração de gráficos com base na frequência de palavras dos conteúdos das entrevistas, entre outras funcionalidades. O *software* NVivo 10.0. suporta métodos de pesquisa qualitativos e mistos, permitindo organizar e analisar conteúdos de entrevistas, discussões em grupo, pesquisas em áudio, mídia social e páginas *web*. Pode-se analisar dados em detalhes, utilizando ferramentas de busca, consulta e visualização. No caso da presente dissertação, o conteúdo das entrevistas foi exportado para o *software*

NVivo 10.0, a partir do *Microsoft Office Word* 2007. Cada entrevista foi analisada de forma criteriosa pela autora desta dissertação, sendo selecionadas as respostas das perguntas segundo roteiro e agrupadas conforme categorias. O *software* NVivo 10.0 permite que se crie nós e subnós, ou seja, categorias e subcategorias. Após a criação das categorias e subcategorias é possível fazer várias análises em que o sistema agrupa as informações de cada entrevista, permitindo descobrir conexões sutis e acrescentar percepções e ideias enquanto se faz a análise dos dados. A utilização do *software* NVivo 10.0 foi útil, pois facilitou a análise de conteúdo, minimizando a possibilidade de omissão de dados das entrevistas, bem como permitiu quantificar dados de uma pesquisa qualitativa. Além disso, a análise dos dados pelo *software* NVivo 10.0 agrega valor a esta dissertação, pois apesar de já ser utilizado em outras dissertações e teses, o *software* NVivo 10.0 ainda é pouco difundido no meio acadêmico.

A Figura 17 apresenta uma síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Objetivos específicos	Autores	Instrumento de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar o modelo de gestão por competências proposto na Sigma	Dutra (2001, 2002, 2012); Fleury e Fleury (2006); Bitencourt (2001, 2005); Brandão e Guimarães (2001); Brandão e Borges Andrade (2007); Brandão <i>et al.</i> (2008); Carbone <i>et al.</i> (2006); Fernandes (2006); Hamel e Prahalad (1995); Le Boterf (2003, 2006); Ruas (2005); Santos (2001); Zarifian (2001)	Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Análise documental e Análise de conteúdo
Caracterizar o processo de avaliação por competências proposto na Sigma	Bergamini e Beraldo (1988); Dutra (2001, 2002, 2012); Fleury e Fleury (2006); Brandão <i>et al.</i> (2008) Carbone <i>et al.</i> (2006); Fernandes (2006); Gramigna (2007); Gubman (1999); Lucena (1992); Pontes (2010); Rabaglio (2004); Ré e Ré (2010); Rummler e Brache (1994); Santos (2001); Siqueira (2002)	Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Análise documental e Análise de conteúdo.
Caracterizar as práticas de valorização das pessoas propostas pela Sigma	Dutra (2002, 2012) Gubman (1999) Ré e Ré (2010) Ulrich (1998)	Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Análise documental e Análise de conteúdo
Identificar a percepção dos gerentes de unidade da Sigma quanto à relação entre a avaliação por competências, as práticas de valorização e a forma de reconhecer o mérito.	Barbosa (1996, 2003, 2014) Carbone <i>et al.</i> (2006) Dutra (2001, 2002, 2012) Fleury e Fleury (2006) Nogueira <i>et al.</i> (2007)	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Figura 17 – Síntese da teoria e análise de dados.

Fonte: Elaborada pela autora da Dissertação

No capítulo 4 a seguir são apresentados os resultados das entrevistas com o representante da área de gestão de pessoas da Instituição Sigma, com os três superintendentes regionais e com os treze gerentes de unidade porte 1 de Belo Horizonte e sua região metropolitana, bem como a sua análise e discussão.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos por meio de pesquisa documental e pela análise das entrevistas realizadas na Instituição Sigma. Na primeira seção, apresenta-se a descrição do modelo de gestão por competências; na segunda, o processo de avaliação de desempenho; na terceira, as práticas de valorização de pessoas; e, na quarta, a forma de atribuir mérito. Por fim, na quinta seção apresenta-se a relação entre o novo modelo de gestão por competências, a avaliação de desempenho e as práticas de valorização de pessoas sob a ótica da meritocracia. Para facilitar a apresentação e a análise dos dados, a medida do possível, apresenta-se primeiramente os dados obtidos da análise documental e informações coletadas junto ao representante da área de gestão de pessoas com o intuito de caracterizar a proposta da Instituição Sigma. Em seguida, são apresentados os dados obtidos nas entrevistas com os superintendentes regionais e com os gerentes de unidade.

4.1 Modelo de gestão por competências

O modelo atual de gestão por competências da Sigma denominado de Gestão do Desempenho de Pessoas surge como resultado da evolução de diferentes formatos de avaliação implantados no passado. Desde meados da década de 1980, a empresa vem fazendo esforços para implantar a avaliação dos empregados (Ent. GP, G5, Ent. G10, Ent. G11 e Ent. S2). O atual modelo avança, conforme Ent. GP, "ao alinhar essa necessidade à estratégia, tornando um elemento fundamental para a cultura, visando alavancar resultados, onde os empregados se tornem mais satisfeitos".

Desde 2000 a Instituição já adotava um modelo de competências. Na época, usava-se a terminologia GPC, ou seja, Gestão de Pessoas por Competências. Apesar da empresa ter adotado esse modelo desde 2000, sua implantação não obteve êxito, devido a questões políticas que alterou a direção da empresa (Ent. GP; Ent. G5; Ent. G11 e Ent. S2).

O atual modelo tem suas origens no planejamento estratégico que foi revisto pela liderança em 2012 e estabelece diretrizes para os próximos 10 anos (Instituição Sigma, 2014a). A partir de uma pesquisa de clima organizacional que identificou insatisfação em relação à meritocracia e à transparência, a Instituição decidiu incluir esses conceitos em seu modelo de gestão (Ent. G7). Uma consultoria externa fez a revisão do modelo, buscando aliá-lo ao fator cultura, focando dois eixos, a liderança e a gestão de talentos. Teve-se como objetivo dar clareza ao processo de avaliação, bem como significado e reconhecimento ao trabalho das pessoas, em virtude dos objetivos alcançados.

O modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas da Sigma é descrito por Ent. GP:

A gestão do desempenho vai tornar possível traduzir a estratégia da empresa até o nível individual, tornando clara a contribuição que se espera de cada pessoa na execução do planejado em todos os níveis da Instituição. Com essa clareza de papéis e propósitos, é possível direcionar esforços alinhados à estratégia da empresa, potencializando resultados. A Sigma entende que desempenho de pessoas são ações observáveis no contexto de trabalho que mobilizam recursos individuais e das equipes (expressando seus conhecimentos, habilidades e atitudes) e contribuem para os resultados organizacionais, agregando valor à empresa e gerando consequências para o empregado. Assim, o desempenho de pessoas está fundamentado em dois eixos: resultado - “o quê” e estilo - “como”, envolvendo indicadores tanto relacionados à efetividade (resultados planejados) quanto às ações (comportamentos) que levaram ao alcance desses resultados. Estamos falando do resultado planejado e da qualidade com que ele foi alcançado, representada pelo estilo do empregado. A partir do planejamento estratégico são realizados os desdobramentos de objetivos até o nível individual. São esses objetivos que serão mensurados na dimensão resultado (Ent. GP).

Esse modelo, de acordo com Ent. GP, será implantado de forma gradual, partindo da liderança até atingir todo o corpo funcional, conforme cronograma de implantação:

- a) Ciclo 2014 – implementação integral do modelo para todos os gestores chefes de unidade (4,5% da empresa);
- b) ciclo 2015 – implementação integral do modelo para todos os gestores (25% da empresa);

- c) ciclo 2016 – implementação integral do modelo para todos os empregados (100% do corpo funcional).

Nesse primeiro ciclo, apenas os gerentes de unidade estão sendo avaliados. No entanto, iniciativas de divulgação para os gerentes de segmento e demais membros da equipe que serão avaliados em outros ciclos concretizam-se em importantes atitudes.

O processo foi bem divulgado, houve palestras. Eu, na minha agência, trouxe a instrutora da minha Superintendência Regional para conversar com a gerência, pois neste primeiro momento nós gerentes de unidade e superintendentes estamos sendo avaliados, mas depois serão os gerentes de segmento e os demais empregados. Chamei essa profissional experiente para divulgar e mostrar aos gerentes a nova sistemática para que eles já vão se alinhando a ela (Ent. G7).

O lançamento do modelo foi na matriz, de maneira formal. Além da presidência, vice-presidências, diretores e superintendentes, foram convidados os gerentes de unidade mais próximos daquela região. Houve apresentações sobre o novo modelo que, posteriormente, foi lançado na intranet. Foram realizadas rodas de diálogo com os gerentes chefes de unidade, buscando enfatizar e desenvolver a gestão do estilo (Ent. GP). Os gerentes reforçam outras estratégias de divulgação, por meio das seguintes ações:

- a) Reuniões (Ent. G1; Ent. G3; Ent. G4; Ent. G9; Ent. G13; Ent. S3).
- b) E-mail (Ent. G4; Ent. G13; Ent. S3).
- c) Intranet (Ent. S3).
- d) Roda de diálogo (Ent. G3; Ent. G13).
- e) Vídeo Institucional (Ent. G13).
- f) Disseminadores (Ent. G9; Ent. G13).
- g) Manual Normativo (Ent. G3).

A Sigma está implantando atualmente este modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas, cuja concepção tem como foco a meritocracia, responsabilização, reconhecimento e valorização de seus empregados, conforme apresentado na Figura 18.

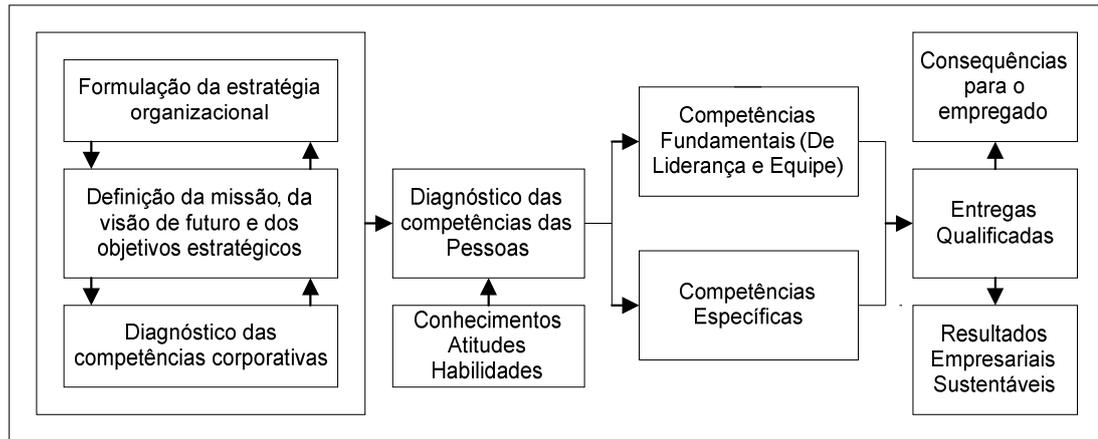


Figura 18 - Modelo de Gestão por Competências Sigma.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Instituição Sigma (2014d). *Cartilha Modelo de Competências Sigma* e Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

A Sigma define as competências corporativas a partir do planejamento estratégico e, estas servem como fonte para o estabelecimento das competências individuais. As competências das pessoas, categorizadas como fundamentais e específicas, geram uma entrega qualificada e os consequentes resultados empresariais. Para a Sigma, a competência das pessoas resulta da aplicação de uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma recorrente para gerar resultados econômicos para a empresa e retribuições sociais para as pessoas (Instituição Sigma, 2014d).

A gestão por competências na Sigma refletirá no funcionamento de todos os processos de gestão de pessoas com o objetivo de ser a marca registrada de cada empregado na sua trajetória profissional dentro da Instituição (Instituição Sigma, 2014e). A Figura 19 apresenta a relação entre a gestão por competências e outras práticas de gestão de pessoas na Sigma.

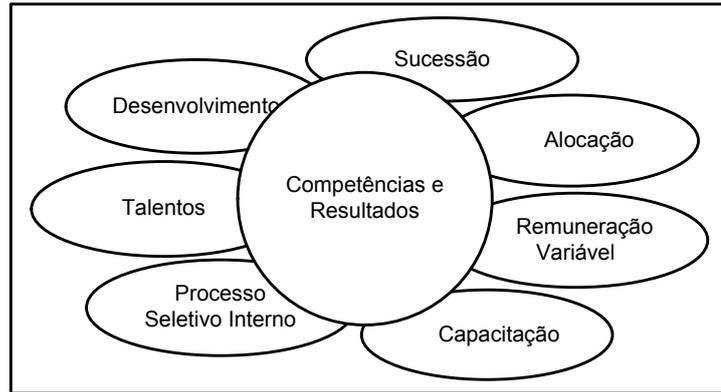


Figura 19 - Relação da gestão de desempenho de pessoas com outros processos.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Instituição Sigma (2014e). *Cartilha Gestão do Desempenho de Pessoas* e Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Para a Sigma, a Gestão do Desempenho de Pessoas, baseada nas competências e resultados, alimenta os demais processos de gestão de pessoas – desenvolvimento, capacitação, processos seletivos internos, alocação, remuneração variável, sucessão e talentos.

O atual modelo parece atender aos anseios dos gestores, conforme Ent. GP, tendo possibilidade de sucesso na implantação, pois está alinhado à estratégia da empresa e busca também a satisfação dos funcionários:

Quando da apresentação do novo modelo pela gerência nacional, percebeu-se uma preocupação maior com a gestão do desempenho e isso sinalizou que o modelo deixava de ser apenas um desejo da área de Gestão de Pessoas e passou a ser visto pela estratégia da empresa (Ent. GP).

Enquanto a Instituição buscava a definição para o novo modelo, algumas superintendências regionais, notadamente no estado de Minas Gerais, já adotavam essa prática de maneira informal (Ent. G5; Ent. G6; Ent. G7). O Ent. G7 declara: "a gente vem desenvolvendo isso, principalmente nessa superintendência, ao longo dos últimos anos. A gente tem caminhado nessa direção, mas ter isso formatado e mensurado é muito bom". O Ent. G5 complementa: "a Superintendência Regional está tentando fazer o que há mais de 10 anos a empresa abortou". Desde 1986, em Minas Gerais, já se praticava a avaliação de desempenho, tendo nesse período surgido alguns instrumentos e

ferramentas (Ent. S2). A experiência de alguns entrevistados demonstra essa evolução:

Entreí na Sigma em 1981. Então, partir da empresa de 81, mudou tudo, absolutamente tudo, é outra empresa. Antigamente, nós tínhamos esse processo, mas tínhamos uma meritocracia informal, ela existia, não se pode dizer que não existia, mas isso era um meio de mensuração informal, não era corporativo. As competências também não eram previamente determinadas, você tinha uma observação subjetiva, de alguns valores, mas baseados assim na cultura da empresa (Ent. S2).

Antigamente, a gente mal sabia como funcionava para você ter uma ascensão na carreira [...]. Era indicação, não existia um sistema claro de valorização (Ent. G7).

Então Minas foi vanguardista nessa questão da meritocracia. Aí quando eu volto para 90, Minas ainda na frente, puxando esse movimento, mas ele começava a acontecer na empresa como um todo. Mais ou menos no ano de 2000, eu diria para você em 95, para ser mais preciso, nós tivemos uma virada de chave muito importante, que foi chamado PRC [Programa de Racionalização e Competitividade]. Essa foi uma virada definitiva na questão de meritocracia, de competências. Eu acho que a coisa se tornou corporativa a partir de 95 por causa do programa PRC (Ent. S2).

No entendimento do Ent. G11, a Sigma tentou durante muitos anos alguns formatos de avaliação, mas nenhum deles conseguiu mensurar a contribuição de cada empregado nas funções que executavam. Entretanto, "com esse novo modelo de gestão a empresa realmente tenta inovar" (Ent. G11). Alguns entrevistados mencionam que ele constitui uma evolução dos modelos anteriores:

Em 2000 já tinha claramente definidos os processos sucessórios, as competências, o que tem que fazer. Então, essa organização do processo parte de 95, do PRC, vem evoluindo e começa a se consolidar a partir de 2000, 2001. Ela está muito claramente na empresa e depois ela só vem melhorando, refinando, para chegar no modelo de hoje (Ent. S2).

Hoje se tem as coisas predefinidas, como funções, você tem uma regra que rege todo o sistema de pessoas. Hoje já é tudo predefinido de como funciona. Assim, essa evolução que houve através do tempo é muito importante. Acho que não vai parar por aí e eu acho que o mundo hoje exige que as empresas e as pessoas se aperfeiçoem cada vez mais (Ent. G7).

Na percepção dos gestores de unidade, os fatores que impulsionaram a Sigma a implementar esse novo modelo foram:

- a) Entender mais o corpo funcional e valorizar os que mais contribuem para que os empregados se sintam mais motivados e se engajem na busca por resultados sustentáveis (Ent. G1; Ent. G3; Ent. G5; Ent. G7; Ent. G8; Ent. G10; Ent. G11; Ent. S1; Ent. S2; Ent. S3).
- b) Sistematizar e acompanhar modernas práticas de gestão (Ent. G1; Ent. G2; Ent. G3; Ent. G9; Ent. G12; Ent. G13; Ent. S1).
- c) Profissionalizar (Ent. G6; Ent. G8; Ent. G9).
- d) Manter-se competitiva (Ent. G4; Ent. G5; Ent. G9).

Os entrevistados indicaram vários benefícios do novo modelo para a Instituição, para o empregado e para o gestor, conforme apresentado na Figura 20.

Benefícios para a Instituição	Sistema normatizado	Ent. G3; Ent. G4; Ent. G10; Ent. G12; Ent. S2
	Motivar pessoas	Ent. G5; Ent. G6; Ent. G11; Ent. G13
	Reter talentos	Ent. G11; Ent. S3
	Melhores resultados financeiros	Ent. G5; Ent. G6; Ent. G11; Ent. S3
	Resultado sustentável	Ent. G3; Ent. G8; Ent. G9; Ent. G13; Ent. S3
	PDI (Plano de Desenvolvimento Individual)	Ent. G3; Ent. G12; Ent. S2; Ent. S3
	Ambiente aberto à inovação	Ent. S1
Benefícios para as pessoas	Direcionamento da carreira/ ascensão	Ent. G4; Ent. G7; Ent. G8; Ent. G10; Ent. S3
	Melhorar o que deve ser melhorado/ Desenvolvimento	Ent. G1; Ent. G3; Ent. G10; Ent. G11; Ent. G12; Ent. S1; Ent. S2; Ent. S3
	Transparência	Ent. G12
	<i>Feedback</i> mais elaborado	Ent. G1; Ent. G6; Ent. G12;
	Sensação de justiça	Ent. G4
	Remuneração variável	Ent. G5; Ent. G9; Ent. S3
	Dar mais sentido ao trabalho, motivando e reconhecendo as pessoas	Ent. GP
	Reconhecimento social	Ent. S3
Benefícios para o gestor	Identificar talentos/ desenvolver carreira	Ent. G1; Ent. G5; Ent. G6; Ent. S1
	Sai da subjetividade das promoções	Ent. G12
	Direcionamento	Ent. G10; Ent. G11
	Reconhecimento	Ent. G6; Ent. G13; Ent. G8; Ent. GP; Ent. S3
	Conhecimento e treinamento	Ent. G7
	Facilitar a gestão	Ent. GP; Ent. S1

Figura 20 - Benefícios do novo modelo para organização, pessoas e gestor.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Motivar pessoas, reter talentos, obter mais e melhores resultados a partir de um sistema normatizado e aberto à inovação são benefícios que a empresa poderá obter com o novo modelo. Para as pessoas, destacam-se os seguintes benefícios: desenvolvimento, direcionamento da carreira, transparência, sensação de justiça, remuneração variável, *feedback* mais elaborado e reconhecimento social. Já para os gerentes de unidade, o modelo facilitará a gestão, possibilitando a identificação de talentos, o direcionamento da carreira, o reconhecimento das pessoas e à redução da subjetividade nos processos de promoção.

Dos 16 gerentes de unidade entrevistados, três não souberam descrever o modelo (Ent. G5; Ent. G9; Ent. G12). Os demais reconhecem que já houve mapeamento de competências; que para cada cargo existem gradações dessas competências e que são avaliados em uma escala de um a cinco para cada competência. No mapeamento de competências são identificadas a qualidade e a frequência com que o empregado apresenta os comportamentos de entrega descritos em cada competência. Essa identificação é realizada mediante a atribuição de um conceito da escala, definida para o mapeamento. O processo de avaliação é realizado pelo gestor imediato, pelo próprio empregado e por pares, sendo que é utilizado um sistema informatizado corporativo para registro do mapeamento. O Ent. S2 esclarece a dinâmica da avaliação de competências do modelo.

Eu tenho duas dimensões que são avaliadas, a dimensão estilo, que vai passar pelas competências, como está o meu comportamento diante dessas competências que foram colocadas [...], eu sei que periodicamente eu vou ser avaliado com base num comportamento. Qual comportamento que eu tenho com relação, por exemplo, a: incentiva a prática da inovação, eu vou ser avaliado e eu sou avaliado no grau 1, 2, 3, 4 e 5. As pessoas que estiverem me avaliando, elas vão ver lá: incentiva a prática da inovação, prioriza as ideias de melhorias nos processos? Então eu quero ser bem avaliado. Então isso vai determinar um comportamento positivo meu, direciona a minha rotina para comportamentos positivos dentro daquilo que esperam de mim (Ent. S2).

Apesar do conhecimento do modelo pela maioria dos gerentes de unidade, o Ent. G8 alerta:

O que eu acho que deve acontecer é levar essas competências para os colegas no sentido que todo mundo faz parte do processo, não só os gestores. Nesse dia-a-dia dinâmico, cheio de problemas pra resolver, nós gestores acabamos entendendo essas competências, praticando essas competências ou usando. Agora é fazer com que cada colega entenda o papel dele na engrenagem. Então, se for ver para cada cargo, as atribuições cabem a nós, gestores, eu como gerente geral, os gerentes cada um com sua equipe, sair um pouco desse furacão e começar a perceber cada colega e dar sentido pra essas competências de cada colega (Ent. G8).

A partir dos dados apresentados, percebe-se, na opinião dos gestores, dois principais motivos para implementação do modelo: valorização de pessoas e necessidade da empresa acompanhar modernas práticas de gestão. Tal necessidade parece responder às exigências do ambiente empresarial de constantes mutações, global e tecnologicamente exigente, no qual a obtenção e retenção de talentos são essenciais para as organizações se diferenciarem (Ulrich, 1998). Atende também à necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de conquistar vantagens e de manter competitivas no mercado (Dutra, 2001, 2012).

O modelo proposto pela Sigma é aderente à proposição de Brandão e Bahry (2005), considerado como um processo que inicia-se com o mapeamento e desenvolvimento das competências, a partir da estratégia da empresa, para posterior avaliação de desempenho e aplicações de recompensas. O conceito de competência adotado na Sigma é coerente com as abordagens propostas por Carbone *et al* (2006) e Fleury e Fleury (2006), para os quais a competência é entendida como conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor para as pessoas e para as organizações. Em seu modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas, a Sigma busca obter resultados sustentáveis a partir das entregas qualificadas dos seus funcionários pela expressão de suas competências, bem como valorizar e recompensar as pessoas por essas entregas.

Os benefícios para a organização, na percepção dos entrevistados, são coerentes com as ideias de Carbone *et al.* (2006) e Dutra (2001), que ressaltam a questão

da motivação e desenvolvimento de pessoas, decorrentes de critérios meritocráticos como, transparência, justiça e reconhecimento, com consequente aumento dos resultados da organização (Barbosa, 2003).

Tal modelo, apesar de aparentemente aderente à proposição de Fernandes (2013), diferencia-se no que tange à sua centralidade: as competências são base para todos os processos de gestão de pessoas, definidas a partir das estratégias da empresa em Fernandes (2013). Dessa forma, são as competências que alimentam o recrutamento e seleção, o desenvolvimento, carreiras bem como a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração. A Sigma insere os resultados, juntamente com as competências, como base para os demais processos. Para a Sigma, a gestão por competências tem seu foco na avaliação de desempenho voltada para resultados e competências. Tem-se, portanto, que investigar as consequências desta alteração, uma vez que a Sigma dá centralidade à avaliação de desempenho, que alimentará os demais processos de gestão de pessoas.

Se por um lado, esse desenho traz a questão da meritocracia para o centro, por outro, pode fragilizar a sua implantação, uma vez que conforme aponta Barbosa (2014), há a tendência a questionar-se os critérios adotados e a subjetividade das práticas de avaliação e de reconhecimento, reforçada ainda pelo caráter demasiadamente hierárquico, personalista, relacional e não transparente da gestão no Brasil. Barbosa (2014) sugere um processo de implantação cauteloso, combinando sistemas modernos e tradicionais, o que parece estar ocorrendo na Sigma, uma vez que o atual modelo vem evoluindo das práticas informais às tradicionais de se avaliar o desempenho na empresa.

4.2 Avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho na Sigma teve seu início em 1992, porém, os critérios adotados eram subjetivos e não estavam relacionados às contribuições individuais para a realização da estratégia da empresa. Na última década, a avaliação de desempenho ocorria somente no nível das unidades, entendidas como os resultados negociais e financeiros de uma unidade vinculada a um

CNPJ. A partir de 2014 inicia-se uma nova era, “com a avaliação chegando ao nível das lideranças e para todos os empregados” (Ent. GP).

Em relação ao novo modelo proposto, é destacada a necessidade de mudar a concepção de avaliação de desempenho como um evento ou algo momentâneo para a gestão do desempenho, como um processo composto de etapas cujas ferramentas auxiliam os líderes na gestão do desempenho das pessoas.

Dentro da nova sistemática, não é um modelo de avaliação de desempenho e sim de gestão do desempenho. Há um grande ciclo para se fazer o acordo e a formalização dos resultados do empregado, a partir do planejamento estratégico. Deve-se ter o cuidado com a execução, acompanhamento, dando *feedback*. É uma ferramenta de gestão. É preciso internalizar a mudança conceitual importante de não somente avaliar, mas de fazer uma gestão do desempenho (Ent. GP).

O ciclo de avaliação do desempenho é anual e composto pelas etapas sistematizadas na Figura 21.

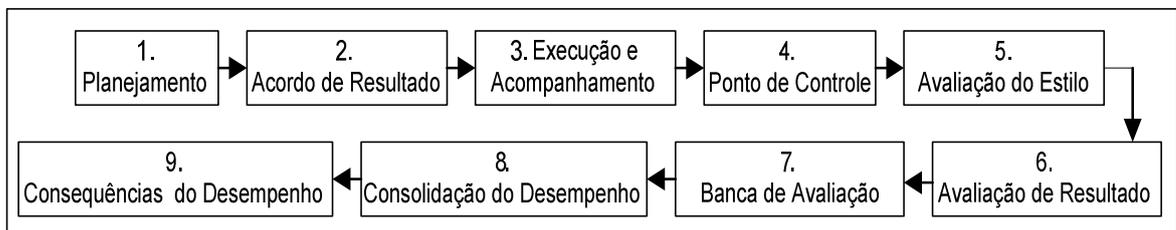


Figura 21 - Etapas do ciclo de avaliação do desempenho Sigma.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Instituição Sigma (2014a). *Manual de Avaliação do Desempenho*.

O processo inicia-se com o planejamento dos resultados esperados e dos indicadores de desempenho utilizados para a medida individual durante o ciclo que tem duração de 12 meses. A partir do planejamento é formalizado o acordo de resultados entre o gestor e o empregado, estabelecendo os objetivos esperados, os indicadores de mensuração do que deve ser realizado e os prazos de execução. A etapa execução e acompanhamento compreende todo o período de execução dos objetivos planejados e acordados, ou seja, 12 meses, no qual o avaliado busca os resultados acordados, expressando competências conforme o seu nível de atuação. A etapa quatro estabelece o ponto de controle que ocorre

no sexto mês do ciclo, visando apurar parcialmente os resultados realizados. Nessa etapa, o avaliador realiza *feedback* com o avaliado, ressaltando os pontos fortes e orientando os pontos a desenvolver, observando as competências requeridas pela Sigma. As etapas cinco e seis representam a avaliação do desempenho propriamente dita. O desempenho é resultado do cruzamento entre dois eixos: resultado e estilo. A avaliação de estilo mensura a adesão do avaliado ao estilo do empregado/líder Sigma, visando qualificar sua atuação na busca dos resultados acordados. Já a avaliação de resultado mensura o nível de realização dos objetivos estabelecidos no acordo de resultado, baseado nos resultados financeiros da empresa ao fim do ano comercial. A adesão ao estilo é avaliada pelo gestor imediato, pares e subordinados diretos (no caso dos líderes). Cada competência do estilo do líder Sigma é avaliada a partir das descrições dos comportamentos esperados conforme o grau de complexidade da função ocupada, avaliado de 1 a 5. Assim, a nota 1 representa grau de estilo incipiente; a nota 3, eficaz; e a nota 5, excepcional.

O resultado individual equivale à nota final da unidade do líder avaliado, conforme registro em sistema interno de acompanhamento e gestão de resultados da Sigma. Na etapa sete, analisa-se o que foi apurado nas duas avaliações anteriores por um fórum de líderes composto com base no nível hierárquico do avaliado, considerando o contexto e corrigindo eventuais distorções. A partir dessa análise a banca consolida o desempenho do empregado.

A composição final do desempenho individual do empregado é lançada em uma matriz de classificação tipo *Nine Box*, conforme mostra a Figura 22. No eixo Y é lançada a avaliação do Estilo – “o como”- variando do grau 1 a 5. No eixo X é avaliado o resultado – “o quê” – discriminado em porcentagem de atingimento do resultado financeiro alcançado pela unidade, acordado no início do ciclo e mensurado através do sistema de mensuração de resultados da Sigma, tendo por base o resultado final do mês de dezembro do ciclo vigente. Pode-se assim analisar o impacto do trabalho de cada empregado nos resultados da Instituição pela avaliação de desempenho por competências, a partir dos dois eixos, Estilo (como?) x Resultado (o quê?).

ESTILO	5	Emergente B3	Superior B6	Excepcional B9
	4	Emergente B2	Eficaz B5	Superior B8
	3	Incipiente B1	Emergente B4	Emergente B7
	2	85%		100%
	1	RESULTADO		

Figura 22 - Gráfico do desempenho.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Instituição Sigma (2014e). *Cartilha Gestão do Desempenho de Pessoas* e Leme, R. (2014). *[Re]descobrir a matriz nine box: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

A partir do cruzamento dos dois eixos, utilizando a metodologia *Nine Box*, que baseia-se na classificação do desempenho através de nove quadrantes, é possível evidenciar o estilo do empregado, que é classificado em cinco categorias: incipiente, emergente, eficaz, superior e excepcional. No caso da liderança, o estilo do Líder Sigma é composto pelas competências: desenvolve pessoas, domina seus assuntos, atua como dono da Sigma, foca o cliente, incentiva a inovação e lidera pelo exemplo (Ent. GP). A nona etapa consiste nas consequências do desempenho que ocorre de forma individual, considerando-se o desempenho do empregado mensurado conforme a Figura 22.

A matriz *Nine Box* é uma matriz 3x3 que gera 9 caixas similares aos quadrantes da matriz 2x2, que recebem o nome caixa ou, em inglês *box* (Leme, 2014). É utilizada na gestão de pessoas para evidenciar quais os colaboradores que estão aptos para um processo de crescimento na organização ou sucessão, através do cruzamento das avaliações de potencial (competências) e desempenho. Apresenta como principal vantagem a possibilidade de visualização clara, simples e objetiva dos indivíduos que estão em cada *box* e, assim, de tomada de ações assertivas facilitando a visualização e o entendimento do *feedback* a ser dado ao empregado avaliado. A matriz deve ser customizada de acordo com a realidade de cada empresa e com o tipo de negócio da Instituição, sendo esta cautelosa nos conceitos e nas recomendações de cada *box*, promovendo sempre uma base de testes para que o instrumento tenha um efeito construtivo.

Leme (2014) apresenta a análise da equipe na geração dos resultados através da matriz *Nine Box* a partir do cruzamento dos eixos Competências x Resultados como mostra a Figura 23.

Competência Requerida	Supera	Orientar/ Acompanhar B3	Talento B6	Maiores desafios B9
	Atende	Orientar/ Acompanhar B2	Talento B5	Talento B8
	Não Atende	Rever B1	Capacitar B4	Capacitar B7
		Não Atende	Atende	Supera
		Alcance de Metas		

Figura 23 - Análise da equipe na geração de resultados

Fonte: Leme, R. (2014). *[Re]descobrimo a matriz nine box: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

A Figura 22 - matriz de consolidação do desempenho do empregado Sigma - apresenta proximidade com a proposta de Leme (2014) exposta pela Figura 23 em que os *boxes* B2, B3 (Orientar/Acompanhar) e B4 e B7 (Capacitar) são classificados como "Emergente" pela Sigma nos *boxes* B2, B3, B4 e B7. Leme (2014, p. 34) assim interpreta os *boxes* B2 e B3: "o colaborador tem competência, mas não será atingida as metas. É necessário um acompanhamento próximo do gestor, para orientar e identificar quais os fatores que estão interferindo no não alcance das metas". Além disso, ainda conforme Leme (2014), pode ter havido uma avaliação benevolente das competências do indivíduo. Para os *boxes* B4 e B7 Leme (2014, p. 34) ressalta que deve-se "investir em capacitação, pois embora os resultados estejam ocorrendo, eles podem estar acontecendo por acaso ou por sorte".

A Sigma está classificando o desempenho do empregado que apresenta grau máximo de competência e resultado inferior a 85% da meta (*box* B3) e, o empregado que supera 100% da meta de resultados financeiros apresentando pouca competência (*box* B7) como emergente. Essa situação gera redundâncias, pois como um empregado avaliado com alta competência, mesmo apresentado resultados insatisfatórios, ou um empregado que apresenta altos resultados com

baixa competência, pode ser classificado como emergente? Essa classificação (emergente) pode gerar desmotivação no empregado ao receber o *feedback* de uma avaliação com este resultado. No entanto, conforme Leme (2014) os indivíduos enquadrados nestes *boxes* merecem atenção dos gestores imediatos. Os empregados que tiveram classificação do *box* B7 (supera resultados com baixa competência) representam provável erro de avaliação. "Se algum colaborador ficar enquadrado neste *box*, provavelmente existe um erro de avaliação. É recomendado que ela seja revista [...], ou é sorte de ter alcançado altos resultados que pela baixa competência não será sustentado (Leme, 2014, p. 72)". Em relação aos empregados classificados no *box* B3, o autor salienta tratar de potenciais em situação crítica ou erro de avaliação. Conforme Leme (2014, p. 73) "os colaboradores enquadrados neste *box* ou tiveram uma avaliação de competências benevolente, que deve ser revista, pois possuem alto nível de competência e baixa entrega, ou são potenciais pelas suas competências mas em situação crítica".

As propostas de Leme (2014) sinalizam que a Sigma deve rever sua matriz de classificação do desempenho do empregado através da revisão dos percentuais de atingimento de metas para cada *box* e/ou através da alteração da nomenclatura de classificação dos *boxes* B3 e B7 através da técnica de correlação entre os cruzamentos da matriz de modo a gerar os cinco níveis de classificação do desempenho do empregado como mostra a Figura 24.

Competência Requerida	Supera	3	4	5
	Atende	2	3	4
	Não Atende	1	2	3
		Não Atende	Atende	Supera
		Alcance de Metas		

Figura 24 - Correlação entre os quadrantes de uma matriz *Nine Box*

Fonte: Leme, R. (2014). *[Re]descobrimo a matriz nine box: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Leme (2014) ressalta que o eixo Competência é limitado em 100%, pois na avaliação de desempenho com foco em competência, o nível de competência do indivíduo é mensurado em relação às competências necessárias para a função. Desta forma, o avaliado pode ser no máximo 100%, pois as competências que ele possui e não são necessárias para a função, embora possam ser identificadas na avaliação, não podem entrar na mensuração do seu desempenho. Já a entrega (resultados financeiros) pode ultrapassar 100%. Na Sigma, como mostra a Figura 22, no eixo Resultados da matriz de avaliação, os *boxes* são assim segmentados: 0 a 85% da meta, 85 a 100% da meta e, acima de 100% da meta. Leme (2014, p.53) evidencia que "resultados são fundamentais para a existência de uma empresa, mas a maneira como eles são conquistados também deve compor o desempenho". Desta forma, desempenho não é somente o resultado do alcance de metas, mas sim, um resultado sustentável, ético, baseado em princípios e valores organizacionais. Apesar de estar em fase de implantação de um modelo de gestão por competências que na teoria busca o desempenho, através dos resultados conquistados de forma ética conforme valores organizacionais, a Sigma ao considerar uma entrega acima de 100% na segmentação entre os segundos e terceiros *boxes* parece estar voltando-se mais para o resultado do que para o desempenho das pessoas.

Os entrevistados percebem que com essa nova proposição a Sigma busca formas de atingir um resultado sustentável. Percebem uma preocupação da empresa com a qualidade e forma como os resultados foram alcançados, ou seja, se obedeceram às normas, aos princípios da empresa e à conduta ética (Ent. G3; Ent. G5; Ent. G7; Ent. G11; Ent. S3). Alguns entrevistados contextualizam essa preocupação.

Cada vez mais a empresa atrela resultado à qualidade do resultado, ou seja, à forma como você faz para cumprir seus resultados. Deve ser de forma tranquila, sustentável e não por manipulação de resultados. Antes só se analisava a unidade que tinha baixos resultados, quem estava com o resultado abaixo da média. Agora há uma dispersão maior, agora olha também o desvio-padrão positivo. Olha os dois, os resultados negativos que estão abaixo da média e os positivos que estão acima da média. Acende a luz vermelha, premiava e via que estava premiando unidades com resultados forçados (Ent. G5).

A Sigma não quer simplesmente o resultado e que ele seja feito de qualquer maneira, sem sustentabilidade (Ent.G3).

Os gerentes de unidade ressaltam alguns aspectos da avaliação de desempenho que merecem atenção: estabelecimento de metas, avaliação por pares, *feedback* e sistema de mensuração. As metas são estabelecidas no planejamento estratégico e repassadas para as superintendências regionais que as distribuem entre as unidades (Ent. G12; Ent. S1). São definidas anualmente e reposicionadas trimestralmente (Ent. G9). Podem ser negociadas ou revistas conforme o contexto atual (Ent. G3; Ent. G6; Ent. G12; Ent. S1). O Ent. G12 mostra uma situação de redução da meta ocorrida neste ano de 2014.

Neste ano, as metas foram reduzidas, porque viram que a economia do país não estava indo bem e que o crescimento não ia ser todo projetado. A gente teve redução da meta pessoa física e da meta pessoa jurídica. Teve uma adequação (Ent. G12).

As metas são também definidas em função da participação de mercado e em critérios regionais (Ent. S3). Entretanto, o Ent. G11 resalta que a definição das metas para as unidades deveria ser pautada nas características mais específicas, pois algumas unidades obtêm melhores resultados na área social, outras no segmento de pessoa jurídica e outras no segmento de pessoa física devido à proximidade de relacionamento com tais nichos.

A Sigma utiliza a avaliação por múltiplas fontes como parte de seu processo de Gestão do Desempenho de Pessoas. A literatura sugere a avaliação 360°, mas segundo alguns entrevistados, a Sigma adota a Avaliação 270° e não 360°, pois a autoavaliação é apenas informativa (Ent. GP; Ent. G7; Ent. G12; Ent. S2). O Ent. S2 concorda com essa prática - “É uma avaliação 270°. Eu acho correto que seja assim, a autoavaliação não entra, por isso não é 360°, nem deve entrar mesmo porque se eu faço uma avaliação que corresponde a 25% da avaliação, distorce o resultado” (Ent. S2).

Outros entrevistados (Ent. G2; Ent. G8; Ent. G9) criticam os critérios de escolha dos pares na avaliação 270°, alegando que as pessoas tendem a fazer a avaliação levando em consideração o relacionamento pessoal – “O empregado às

vezes pode avaliar o colega não pelas suas entregas, mas pelo relacionamento pessoal. Os colegas não avaliam de forma estritamente profissional, mas pelo vínculo da amizade” (Ent. G9). Outros não têm como realizar uma avaliação coerente, pois desconhecem a atuação profissional do colega de trabalho – “Mas como avaliar e ser avaliado por uma pessoa distante?” (Ent. G2).

O *feedback* é visto pelos gestores de unidade como uma ferramenta voltada para o desenvolvimento de pessoas. O modelo prevê *feedback* anual (Ent. G9), mas para os gestores, no dia a dia, ele deve ocorrer com maior frequência, de forma pontual e informal (Ent. G8, Ent. G9 Ent. G11; Ent. G12; Ent. G13).

O *feedback* é um dos momentos mais importantes da gestão de pessoas, porque é onde você faz a interação direta com o empregado e onde você, a partir do *feedback*, vai traçar os objetivos de desenvolvimento (Ent. G10).

O *feedback* talvez seja a ferramenta mais importante no desenvolvimento das pessoas. [...]. O *feedback* é uma ferramenta extremamente rica se for bem aplicada. (Ent.S1).

Avaliando quantitativamente a percepção dos 16 entrevistados, excluído o representante da área de Gestão de Pessoas, por meio da porcentagem de respostas positivas e negativas à pergunta sobre como a avaliação de desempenho os auxilia na gestão de suas equipes, observa-se que para 75% dos entrevistados a avaliação de desempenho os auxilia na gestão da equipe. Já para 12,5% não auxilia, pois não há uma ferramenta adequada de avaliação de desempenho. E os outros 12,5% percebem que atualmente ela não auxilia, porque no primeiro ciclo de avaliação apenas os gerentes de unidade estão participando do processo. Mas, a partir do momento em que todos forem avaliados de forma individualizada, a avaliação de desempenho ajudará bastante o gerente de unidade na gestão da equipe. Segundo o Ent. G12:

Quando for estendido para o gerente, aí, acho que já muda alguma coisa. Acredito que será benéfico, que isso vai motivá-los mais, e com a questão da promoção, do reconhecimento, do crescimento profissional, vai estar ligado efetivamente com o desempenho da unidade que ele pertence, ele vai ter um sentimento maior de pertencimento, de vontade de ter bons resultados, não estou dizendo que não tenha, mas é um estímulo (Ent. G12).

Os entrevistados indicaram alguns fatores que fazem com que a avaliação de desempenho os auxilie na gestão da equipe, como apresentado na Figura 25.

Ent. G1 Ent. G2, Ent. G10	O gestor identifica quem mais contribui, quem tem mais potencial para assim desenvolvê-lo. Facilita a gestão com foco em resultado.
Ent. G5	A avaliação de desempenho auxilia, são os faróis individualizados. Trata-se de um instrumento homologado pela empresa para facilitar a gestão e aplicar consequências.
Ent. G6 Ent. G11	Auxilia pela questão do <i>feedback</i> . Porque muitas vezes você pode estar com o resultado muito bom, mas precisa saber como está o clima e como vai ser construído o resultado, se é sustentável, se não é.
Ent. G7	Eu acho que ajuda muito, tanto na identificação das suas dificuldades, de conhecimento ou de estilo, quanto de motivação do grupo.
Ent. G3 Ent. G9	No sentido de estabelecer os itens que a empresa espera, auxilia. No sentido de que a empresa sistematiza o comportamento esperado de cada empregado.
Ent. S1	Auxilia a partir do momento que existem regras claras onde o empregado sente que ele tem oportunidade dentro da empresa, onde ele sente que existe um clima democrático para o seu crescimento, para o seu desenvolvimento.
Ent. S2	O processo diz para o funcionário claramente o que ele tem que fazer, eu não tenho que ficar dizendo todo dia, diz pra ele claramente quais os comportamentos que ele deve ter, e eu entro fazendo o <i>feedback</i> .
Ent. S3	A avaliação de desempenho auxilia muito porque ela é composta de itens que permite mensurar de uma maneira mais direcionada algumas competências das equipes, seus colaboradores, então isso facilita você medir desempenho, produtividade, a capacidade para relacionar dessas pessoas

Figura 25 - Como a avaliação de desempenho auxilia o gestor.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Os entrevistados apontam deficiências no sistema de mensuração de resultados. Atualmente, o sistema de mensuração de resultados da Sigma não permite medir a contribuição individual de cada empregado. Isso dificulta a gestão do líder no dia a dia e impossibilita à Instituição aplicar recompensas, segundo critérios meritocráticos. “Precisamos de ferramentas que nos permita identificar o resultado desse empregado efetivamente” (Ent. G3). Com a finalidade de minimizar essa deficiência, verifica-se que em nível de superintendência regional estão sendo desenvolvidas ferramentas que permitem mensurar a contribuição dos gerentes de segmento (Ent. G3; Ent. G5; Ent. S2).

Indicam ainda a necessidade de equalizar a avaliação em cujo ciclo o gerente de unidade liderou mais de uma unidade:

Eu mudei de agência no meio desse ano. Eu saí de uma agência que estava em alta performance [...]. Considerando o estilo, eu estaria pelo menos de superior para excepcional [...]. Estando no lugar que a gente está hoje, ainda que minha equipe me avalie a melhor das líderes, vou ser no máximo incipiente, porque o meu resultado hoje, meu objetivo não está de acordo com o que a Sigma esperava dessa unidade. Eu não acho justo, porque eu passei mais da metade do ano numa unidade que agora vai entregar o ano em alta performance. Então eu não sei sobre a questão que a Sigma levou em consideração nesse modelo, porque eu vou ser avaliada por 2014, vou terminar o ano em uma unidade que certamente eu não vou entregar em alta performance, mas deixei uma outra unidade com a maior parte do ano entregue em alta performance. Então eu vou ser um líder excepcional até julho e incipiente de julho até dezembro (Ent. G13).

Analisando a fala do Ent. G13 e a classificação do desempenho conforme a Figura 22 – Nine Box, percebe-se que o gestor em questão pode ter sua consolidação do desempenho no máximo como emergente e não incipiente como mencionado pelo entrevistado. No entanto, essa situação sinaliza incoerência na classificação das caixas da matriz *Nine Box* utilizada pela Instituição Sigma como discutido anteriormente.

As observações dos entrevistados demonstram que a Sigma possui um modelo de avaliação de desempenho que absorve várias teorias. Primeiro, o processo inicia-se com a definição de metas pela matriz que são distribuídas para as superintendências regionais que as repassam para as unidades. Em seguida, há um acordo representado por um contrato de metas para alcance das mesmas com posterior avaliação que mede o resultado e a forma com que foi alcançado. Essas etapas aparecem muito claramente no modelo de Pontes (2010) e também são coerentes com as ideias de Lucena (1992), Rummler e Brache (1994) e Siqueira (2002). A avaliação de desempenho na Sigma é coerente com a proposta de Fernandes (2013), Lucena (1977), Pontes (2010) e Siqueira (2002) para os quais deve se utilizar da aplicação simultânea de sistemas de avaliação que mensurem as competências e os resultados.

Permeiam o modelo, a avaliação por múltiplas fontes (Carbone *et al.* 2006; Gramigna, 2007; Gubman, 1999; Pontes, 2010; Siqueira, 2002), o processo de *feedback*, focados nos modelos de Gubman (1999), Lucena (1977), Pontes (2010); Rummler e Brache (1994), Santos (2001) e Siqueira (2002). A Sigma

utiliza a avaliação por múltiplas fontes como parte de seu processo de Gestão do Desempenho de Pessoas. Essa ferramenta vem sendo adotada pelas organizações não apenas por sua popularidade e aceitabilidade entre os avaliadores e avaliados, mas também por estimular e apoiar processos de mudança (Carbone *et al.*, 2006; Gramigna, 2007; Gubman, 1999; Pontes, 2010; Siqueira, 2002). Essa percepção é coerente com a ideia de Pontes (2010) para quem a avaliação por múltiplas fontes tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de seus pares, superiores, liderados e clientes internos ou externos.

O modelo proposto contempla ainda a avaliação de estilo (Fernandes, 2013; Lucena, 1977; Pontes, 2010); e o Comitê de Avaliação (Bergamini & Beraldo, 1988). A partir dessas informações verifica-se que as etapas do modelo adotado pela Sigma para avaliação do desempenho assemelham-se bastante com a proposta de Lucena (1992).

O modelo de Gestão do Desempenho incorpora assim práticas indicadas pela literatura que visam reduzir a subjetividade do processo: a avaliação por pares e o *feedback* (Carbone *et al.*, 2006; Gramigna, 2007; Gubman, 1999; Pontes, 2010; Siqueira, 2002) e, as bancas de avaliação que correspondem na teoria aos Comitês de Avaliação (Bergamini & Beraldo, 1988). Os entrevistados ainda apontam que apesar de o modelo avançar, ainda não possibilita a avaliação do resultado individual. Outro aspecto que merece atenção e já salientado por Barbosa (1996, 2003) refere-se à dificuldade de uma avaliação isenta, baseada nas entregas do empregado, uma vez que ainda podem ser observadas práticas relacionais e personalistas, características de traços da cultura brasileira. Tais aspectos fragilizam o modelo, podendo comprometer os objetivos de meritocracia, transparência e de responsabilização destacados pela Instituição.

4.3 Práticas de valorização de pessoas

A Sigma está buscando promover mudanças culturais que levem à responsabilização e à meritocracia, por meio da valorização e reconhecimento de pessoas. É fundamental que todos os empregados percebam a avaliação do

desempenho por competências como uma prática efetiva, capaz de reconhecer a medida da contribuição individual para o alcance dos resultados da Instituição (Instituição Sigma, 2014e). Conforme Ent. GP pretende-se "reconhecer o desempenho diferenciado; reconhecer por aquilo que foi feito, pela entrega na medida de seu desempenho".

Aplica-se o reconhecimento e valorização de pessoas em quatro perspectivas: carreira - ascensão profissional; desenvolvimento - capacitação diferenciada; recompensas financeiras - remuneração variável; e recompensas sociais - reconhecimento público, eventos corporativos (Instituição Sigma, 2014e).

Os critérios para ascensão na carreira são o mérito e antiguidade. A promoção por antiguidade vincula-se ao aumento de um nível salarial a cada dois anos de trabalho, enquanto a promoção por mérito se dá com a concessão de até dois níveis salariais no cargo efetivo (Instituição Sigma, 2014a). "A promoção por antiguidade é uma premissa da legislação. Não tem como olhar ou rever, ela é regida por uma relação de trabalho, ela existe e está dada" (Ent. GP).

A Sigma estabelece níveis de referências para os cargos. Desta forma, quando ocorre a promoção por antiguidade, o funcionário eleva uma referência no cargo, denominada de delta pela Instituição, tendo um acréscimo de 1% do seu salário até atingir a referência máxima. Anualmente, a Sigma realiza sistemática para promoção por merecimento com objetivo de reconhecer o esforço individual dos empregados. A promoção por mérito consiste na concessão de até duas referências salariais no cargo efetivo, com base em uma sistemática, cujos critérios são definidos em negociação coletiva com as entidades representativas dos empregados (Instituição Sigma, 2014c).

Através do seu modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas a Sigma também visa promover aos funcionários um direcionamento para ascensão profissional por meio do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). O PDI orienta o funcionário sobre quais são as competências requeridas para cada função, quais os cursos e quesitos necessários para participação de processo seletivo interno, entre outras informações. Visando o desenvolvimento das pessoas a Sigma dispõe cursos à

distância, presenciais ou semipresenciais, através de sua universidade corporativa.

A remuneração dos cargos e funções ocorre de acordo com o nível de complexidade, ou seja, um assistente tem salário maior que um empregado sem função, um gerente, um salário maior que o assistente e, assim, sucessivamente. “As funções são remuneradas de formas diferentes em função da atribuição que têm [...]. São remuneradas em função da sua complexidade, da sua responsabilidade, da sua dificuldade de exercer, e da capacidade que as pessoas têm que ter” (Ent. S3).

Outra forma de recompensa financeira na Sigma ocorre por meio da PLR (Participação nos Lucros ou Resultados). O cálculo é feito pelo somatório das parcelas: parcela regra básica (90% do salário acrescida de um valor fixo), parcela regra adicional (2,2% do lucro líquido anual, dividido pelo número total de empregados) e PLR Adicional Sigma (4% do lucro líquido, distribuídos de forma linear) (Instituição Sigma, 2014b). Entretanto, a PLR não é baseada no desempenho individual, apesar de ser uma pretensão da empresa - “Ainda é um sonho a PLR com base no mérito, é um caminho longo. Hoje ela não é atrelada ao desempenho individual” (Ent. GP).

A Figura 26 apresenta a percepção dos gestores sobre as práticas de valorização e reconhecimento da Sigma, agrupadas segundo essas quatro perspectivas de aplicação de consequências adotadas pela Instituição.

Perspectiva	Tipo de recompensa/valorização	Entrevistados
Desenvolvimento	Auxílio a graduação, pós-graduação.	Ent. GP; Ent. G11
	Emissão de certificados	Ent. G3; Ent. S2
Carreira	Ascensão da carreira	Ent. GP; Ent. G3; Ent. G5; Ent. G6; Ent. G7; Ent. G10; Ent. S1; Ent. S2; Ent. S3
Recompensas Financeiras	Pontuação por venda de produtos em programas de relacionamento	Ent. G10; Ent. G11; Ent. G13; Ent. S1
	Participação nos lucros e resultados	Ent. GP; Ent. G11; Ent. S2
	Parte legal: salário, 13 ^o	Ent. GP; Ent. G13
	Verba de reconhecimento e valorização (VRV)	Ent. G13; Ent. S2
	Folga	Ent. G10;
	Plano de Saúde	Ent. G11;
	Viagem	Ent. G11; Ent. G13
	Almoço com o presidente e vice-presidente	Ent. G12; Ent. S2
	Curso do exterior	Ent. G2
	Festa feita pela superintendência	Ent. G12; Ent. S2
	Reconhecimento público	Ent. GP; Ent. G3; Ent. G5; Ent. G6; Ent. G9; Ent. S2.
	Escolher unidade em que se quer trabalhar	Ent. G5; Ent. G9
	Ausentar-se por até dois dias para levar filho ao médico	Ent. G9
	Ausências permitidas por interesse particular (APIPS)	Ent. G9
Flexibilidade de horário	Ent. G9; Ent. S2	

Figura 26 - Recompensas praticadas na Sigma.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Observa-se maior ênfase dos gestores nas recompensas sociais, seguidas pelas recompensas financeiras, valorização por meio da ascensão profissional (carreira) e do estímulo ao desenvolvimento. Analisando-se a porcentagem das percepções dos 16 entrevistados, a partir de suas respostas ao questionamento sobre qual o tipo de recompensa é mais valorizada por eles, verifica-se que as recompensas não financeiras são mais valorizadas por 87,5% dos entrevistados. Apenas 12,5% dos entrevistados valorizam mais as recompensas financeiras, por perceberem que ela é mais palpável.

Quando você fizer uma pesquisa, não sou eu que estou dizendo isso, as várias pesquisas feitas no mundo mostram que a principal importância dada pelo empregado num reconhecimento não é financeiro, é o reconhecimento do trabalho dele, do que ele faz, dele gostar daquilo que faz, dele ter no dia-a-dia desafios naquilo que ele gosta de fazer, é nisso que o empregado quer ser reconhecido (Ent. S3).

No novo modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas, a Sigma está buscando formas de recompensar por meio da remuneração variável, mas ainda não há normatização do assunto. Atualmente, os gerentes de unidade recebem uma parcela extra pelo porte da unidade, isto é, quanto mais bem classificada a unidade, maior o valor dessa parcela. Para eles, a prática da remuneração variável seria importante como uma forma de motivação e reconhecimento pelo esforço individual. Entretanto, deficiências no sistema de mensuração de resultados da Instituição ainda não permitem individualizar os resultados. Na percepção dos gestores, a forma de implementação da remuneração variável, de maneira a retribuir a contribuição individual dos empregados, deve ser muito bem estudada pela Instituição para que não se torne desestimulante.

Eu acho que a remuneração variável é extremamente importante. Ela tem que ser criada, ela tem que ser muito bem estudada em sua forma de implementação, porque como a Sigma tem uma diversidade de funções e atividades, isso tem que ser um trabalho muito bem feito pra que isso não se torne desestimulante para muitas pessoas (Ent. G11).

A PRL não é adequada, pois não reconhece competências individuais. Trata de competências de grupos, de funções, de cargos, não individuais. O modelo de gestão sim, ele pretende trazer isso (Ent. S2).

Ainda não dá para especificar a remuneração variável, o desempenho é apenas um elemento, temos regras de legislação a seguir, por exemplo, não posso pagar remuneração variável a uma pessoa se a empresa não atinge o desempenho esperado, não depende nesse caso, só da pessoa. É preciso um amadurecimento do processo e do que pode ser feito dentro da realidade (Ent. GP).

Para 50% dos gerentes o sistema de valorização ajuda na gestão da equipe, principalmente no que diz respeito à motivação (Ent. G3, Ent. G6; Ent. G7; Ent. G8; Ent. G9; Ent. G12; Ent. S1; Ent. S3). “O sistema de valorização auxilia porque você consegue motivar as pessoas na busca por um resultado mais saudável” (Ent. G3). No entanto, para 40% dos entrevistados o sistema de valorização não auxilia na gestão da equipe por não haver um sistema de mensuração de resultados eficiente e por ser pouco atrativo. E para 10% dos entrevistados o sistema de valorização auxilia em parte, porque “no final todo mundo sabe que se tem um bom resultado, vai ter uma PLR um pouco maior” (Ent. G11). Os

entrevistados reconhecem a necessidade de melhorias nas práticas de valorização e reconhecimento.

A gente teve algumas evoluções na valorização de pessoas, mas eu acho que pelo tamanho da empresa precisamos melhorar (Ent. S2).

Pensando no Brasil como um todo e começando pela matriz, eu acho que ela tem uma dificuldade muito grande em fazer com que essa valorização chegue até o nível mais baixo, então eu acho que a grande parte dos empregados acaba não conseguindo perceber essa valorização no dia-a-dia (Ent. G3).

A coleta de dados por meio das entrevistas gerou uma gama de informações em que várias palavras se repetem. Ao avaliar como as palavras que categorizam o modelo de pesquisa proposto apresentam-se nesses dados, pode-se fazer algumas deduções. Essa distribuição de frequência de palavras é realizada pelo software NVivo 10.0, utilizando-se a ferramenta Consulta - Frequência de Palavras. A Figura 27 mostra a frequência de palavras utilizadas pelos entrevistados, pesquisada a partir do conteúdo de todas as entrevistas.

Palavra	Contagem	%
Pessoas	428	18,68
Empresa	352	15,36
Resultado	277	12,09
Processo	276	12,04
Desempenho	261	11,39
Empregado	235	10,25
Avaliação	232	10,13
Competências	230	10,06
Total	2291	100,00

Figura 27 - Percentual de palavras no conteúdo das entrevistas.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Observa-se a preponderância da palavra pessoas (18,68 %), seguida pela palavra empresa (15,36%), seguindo, empatadas, por resultado e processo (12,09% e 12,04%) e, também equilibradas as palavras: desempenho, empregado, avaliação e competências (aproximadamente 10,00% cada).

Utilizando-se a ferramenta *Tag Cloud*, do software NVivo 10.0, que identifica a frequência com que as palavras aparecem no conteúdo de todas as entrevistas e gera um diagrama, que apresenta a visualização da proporcionalidade entre o tamanho da fonte das palavras e sua frequência, verifica-se a frequência das oito expressões mais utilizadas como mostra a Figura 28:



Figura 28 - Expressões mais utilizadas.

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Somando-se os 18,68% da palavra pessoas com os 10,25% da expressão empregado (que também remete a pessoas), percebe-se a importância das pessoas em todo o processo e a relevância em valorizá-las, pois a partir delas as organizações obtêm resultados. O diagrama sugere um relacionamento mútuo entre as pessoas e a empresa, na busca por resultados positivos que devem ser medidos por metodologias que levem em consideração o desempenho através da avaliação por competências.

Os resultados indicam que a percepção dos gestores sobre a maior valorização de recompensas não financeiras remete às ideias de Sveiby (1998, p. 81) para quem "os profissionais em geral não são motivados por dinheiro" e de Gubman (1999) que complementa essa visão ao relatar que pesquisas e evidências da vida real mostram que, para a maioria dos empregados que trabalham em empresas, a remuneração está em terceiro, quarto ou quinto lugar na lista de suas motivações.

O critério utilizado pela Sigma para ascensão na carreira baseado na antiguidade, constitui uma forma tradicional de valorização que ainda é mantida em algumas empresas, apesar de ser muito criticada, pois não estimula o desenvolvimento da

pessoa, premiando unicamente sua permanência na empresa (Dutra & Hipólito, 2012; Pontes, 2002).

A abordagem da Sigma na remuneração dos cargos e funções, de acordo com o nível de complexidade, é aderente às proposições de Dutra (2001, 2002, 2012) e Fernandes (2013). A outra forma de recompensa financeira na Sigma por meio da PLR (Participação nos Lucros ou Resultados) é uma prática coerente com as abordagens de Paschoal (2001), Pontes (2002) e Ulrich (1998) que defendem esse tipo de recompensa como uma forma adicional de remuneração visando a participação efetiva do empregado para o resultado da empresa. Entretanto, a Sigma ainda não estabeleceu mecanismos para recompensar os resultados individuais, o que preocupa tanto aos gestores como à área de Gestão de Pessoas. Existe uma dificuldade adicional para tal, em função da necessidade de cumprimento de legislação específica.

Ao caminhar para implantação da remuneração variável a Sigma segue conforme tendências do mercado. Segundo Paschoal (2001) e Ré e Ré, (2010), as organizações estão adotando novas formas de remuneração que combinam salário fixo com salário variável e incentivos de curto e longo prazo, alinhando a remuneração do empregado ao seu desempenho e/ou aquisição de competências consideradas importantes para atingir os objetivos organizacionais.

Os entrevistados revelam à necessidade da Instituição atrelar a remuneração ao desempenho. Conforme Ré e Ré (2010), as organizações estão adotando formas de remuneração que combinam salário fixo com salário variável e incentivos de curto e longo prazo, alinhando a remuneração do empregado ao seu desempenho e/ou aquisição de competências consideradas importantes para atingir os objetivos organizacionais. São características das novas formas de remuneração, entre outras, a valorização do desempenho; salário definido com base nas competências da pessoa e formas de salário variável para todas as pessoas e grupos na organização. A ausência da remuneração variável com base no desempenho e nas competências pode constituir-se em um ponto fraco para o modelo inibindo o avanço da meritocracia, cuja percepção dos gestores é apresentada no tópico a seguir.

4.4 Meritocracia

O novo modelo de gestão da Sigma tem como princípios a responsabilização e a meritocracia. A Instituição entende que são ferramentas essenciais no alinhamento dos esforços individuais às estratégias empresariais. Esse princípio diz que todo empregado deve entender o impacto do seu trabalho nos resultados da Instituição e, como consequência, ser reconhecido pelo seu desempenho individual e por sua contribuição para o resultado global. Para facilitar a implantação e gestão dessa sistemática, a Sigma criou, na Vice-Presidência de Gestão de Pessoas, uma área responsável pela avaliação de desempenho dos empregados e pela implantação da política de consequências (Instituição Sigma, 2014a).

A Sigma entende que a gestão do desempenho de pessoas é um processo que possibilita traduzir a estratégia da Instituição até o nível individual, de forma a permitir ao empregado compreender o significado do seu trabalho para os resultados e a tornar clara a contribuição que se espera dele na execução do que é planejado. Esse modelo visa a fomentar a cultura de responsabilização e meritocracia, impulsionando o engajamento das pessoas na realização de resultados sustentáveis (Ent. GP).

A presença dos critérios meritocráticos descritos pelos gerentes de unidade é pertinente com a proposta da Sigma conforme palavras do Ent. GP:

Meritocracia fala da necessidade da gente reconhecer de acordo com as diferentes entregas, reconhecer as pessoas na medida do seu mérito, do que ela entrega. É uma premissa. Quando eu trabalho o desempenho, eu quero desenvolver uma cultura meritocrática, transparente e reconhecer o desempenho de forma diferenciada, através de consequências positivas. O modelo só prevê consequências positivas, ele não fala de punição, as consequências são graduadas de acordo com o desempenho. Por exemplo, o desempenho emergente, preciso trabalhar essa lacuna, eu tenho quatro perspectivas no meu pacote de valor (desenvolvimento, carreira, recompensas financeiras e recompensas sociais). Ele será aplicado de forma diferente de acordo com a qualificação do desempenho. É preciso fomentar um olhar novo do modelo na implementação da cultura, necessidade de fomentar a dimensão da meritocracia, trazer de forma latente, fazer uma vinculação do desempenho à responsabilização e meritocracia (Ent. GP).

Alguns entrevistados relatam que foram promovidos por seus próprios esforços, reforçando que a meritocracia é praticada na empresa desde a década de 1980, e entendendo o atual modelo como uma evolução. “Eu participei de 25 anos dessa empresa, de todos os processos, eu sou um exemplo clássico, e tudo que eu conquistei foi com meu próprio esforço” (Ent.G8). O modelo atual permite a Sigma sistematizar práticas meritocráticas que as superintendências regionais já vem adotando há mais tempo.

Fui promovido para gerente no primeiro processo seletivo em 1995/1996 e ali vi que a empresa adotava critérios meritocráticos. Se não tivesse o processo seletivo não seria gerente. Não seria gerente por indicação (Ent. G5).

Mesmo antes da implantação a gente já viu que a empresa já tava caminhando para isso, num ângulo de reconhecimento e valorização por mérito mesmo, por resultado. Então eu acho que a gente ainda não está 100% pronto, mas na grande maioria eu acho que sinto o mérito e a valorização (Ent. G7).

Estamos falando de uma instituição financeira nacional com milhares de funcionários em regiões diferentes do país, onde a meritocracia é mais ou menos praticada. Não é um item de norma, mas de comportamento, ela depende mais de um gestor do que a norma. O que a Instituição está fazendo é sistematizar o que várias superintendências estão praticando (Ent. G1).

Os gestores entendem que o objetivo do modelo é reconhecer e valorizar o desempenho adequado, bem como dar suporte para os que estão aquém do desempenho acordado, distanciando-se da ideia de punição.

[...] ao invés de punir, porque a ideia realmente não é essa, pelo menos no modelo de gestão atual a ideia não é a punição, e sim reconhecer e valorizar quem está fazendo certo. A ideia não é de descarte do empregado, de punir o empregado, de fazer com que o empregado seja, de certa forma, menosprezado dentro da equipe, é o contrário, é integrar cada vez mais o empregado dentro da equipe, despertando nele a necessidade de desenvolver alguns pontos e reforçando nele também as qualidades que ele já apresenta (Ent. G3).

É importante dar apoio a pessoa que não atingiu os resultados. É preciso que o gestor entenda que as pessoas possuem desempenhos diferentes e trabalhar o aspecto positivo de construção. Não no sentido punitivo, mas de trabalhar aspectos positivos, até porque há traumas na organização decorrentes de outros modelos parecidos (Ent. GP).

Os entrevistados percebem mais clareza e transparência nos critérios para promoção e para os processos de seleção para funções gratificadas, principalmente pela iniciativa recente da criação de um Banco de Sucessores (Ent. G3; Ent. G9; Ent. G10; Ent. G11; Ent. S1; Ent. S2; Ent. S3).

Esse é um ponto que eu vejo hoje com muita clareza na Sigma, felizmente, acho que quando eu entrei na Sigma era mais obscuro, acho que hoje está tudo muito às claras [...]. Hoje os critérios estão mais claros. Fica muito nítido pra gente ver uma promoção (Ent. G13).

[...] essa forma de se avaliar, desde o empregado sem função até o mais alto escalão da empresa, coloca todo mundo no mesmo patamar e trata todo mundo de uma forma mais padronizada possível, ou seja, dá a essas pessoas oportunidade de crescimento e valoriza o desempenho individual de cada um. Então quanto mais se aproximar seu sucesso na carreira da dependência da sua performance individual, mais justo é o sistema, eu não dependo de outras pessoas pra eu ter sucesso na minha carreira, eu dependo cada vez mais de mim mesmo, cada vez mais eu dependo do meu desempenho, do meu esforço, da minha capacidade (Ent. S3).

Apesar da existência de critérios e de serem considerados justos até o nível de gerência, há o questionamento da legitimidade, como por exemplo na seleção para superintendente: a pontuação referente à formação é reduzida se o candidato possuir mais de oito anos de formação em curso superior, sem que haja uma explicação plausível.

Eu acho que até o nível de gerente geral os critérios são justos, acima disso já é mais complicado. Por exemplo, o processo seletivo do superintendente, o último que teve com os critérios, por exemplo, se você é formado, formação superior, há mais de oito anos, a sua pontuação cai pela metade nesse quesito. Ou seja, 95% dos superintendentes que estão aí hoje não se enquadrariam. O direcionamento não é claro (Ent. G6).

Há ainda o questionamento quanto à própria meritocracia, devido às deficiências no sistema de mensuração de resultados da Sigma, indicando resistência ao modelo. “A meritocracia não poderia nem entrar na porta da unidade, pois com a atual ferramenta não dá para medir o resultado. Se não consigo medir o resultado, não consigo atribuir o mérito” (Ent. G4). Por outro lado, há uma expectativa positiva de chegar a avaliar o desempenho em nível individual, e o reconhecimento do avanço do atual modelo para o reconhecimento institucional do desempenho dos empregados.

Incluindo as pessoas cada vez mais nesse processo, nesse novo modelo por exemplo, nós vamos chegar ao nível do empregado individualizado, eu vou medir o desempenho dele individualmente (Ent. S3).

Ele chega a cada empregado, nenhum modelo chegou até agora, a mensurar o desempenho e valorizar e reconhecer o empregado individualmente. Estou falando de forma estruturada e corporativa, não é eu como gestor reconhecer o empregado. Isso já existe na empresa, agora o reconhecimento, a valorização e a medição do desempenho individual de cada empregado de forma corporativa, isso nunca existiu, aqui na Sigma. Então é um ganho considerável que esse modelo traz (Ent. S3).

Apesar de promoções com base no relacionamento ainda existirem, elas têm sido reduzidas por pressupostos meritocráticos, devendo se dar atenção especial às indicações políticas.

Por oportunidade da época virei gerente geral. Eu não tinha nenhum vínculo político, eu não tinha nenhum vínculo de simpatia com qualquer grupo que fosse (Ent.S2).

As indicações que o presidente fez para vice-presidência, por exemplo, são indicações que ele privilegiou empregados de carreira, empregados com conhecimento, que apresentaram bons resultados, com estilo de liderança que parece estar mais coerente com aquilo que a Sigma pretende (Ent. G3).

A nossa realidade em Minas, no Sudeste, tem muito menos influência política e muito mais em um viés profissional. Mesmo assim, ainda temos uma forte participação de indicações políticas no Brasil como um todo, isso acaba quebrando esse modelo de meritocracia (Ent. G3).

A Figura 29 revela os pontos positivos e negativos quanto à meritocracia na Sigma, na percepção dos gestores.

	Aspecto	Entrevistado
Pontos positivos	Incentiva busca por um resultado melhor (mais produtividade)	Ent. G1; Ent. S1
	Evita problemas de clima organizacional/ aumenta motivação	Ent. G1; Ent. G4; Ent. G7
	Transparência	Ent. G1; Ent. G5; Ent. G12
	Oportunidade de crescimento profissional	Ent. G1; Ent. G5; Ent. G10
	Justiça com as pessoas que estão altamente envolvidas com a qualidade do seu trabalho	Ent. G13
	Reconhecimento/valorização em função dos méritos e não por indicação	Ent. G3; Ent. G4; Ent. G6; Ent. G7; Ent. G8; Ent. G10; Ent. S3
	Incentiva o autodesenvolvimento	Ent. G3; Ent. S2; Ent. S3
Pontos negativos	Comportamento antiético, não normatizado para alcance dos resultados	Ent. G1
	Subjetividade de quem está avaliando	Ent. G5; Ent. G10
	Ascensão simplesmente por uma indicação ou por uma relação de amizade.	Ent. G3
	Competição interna	Ent. G9
	Sensação de injustiça	Ent. G4; Ent. G8; Ent. G11; Ent. G12; Ent. G13
	Apenação (uns apenados, outros não)	Ent. G8; Ent. G11; Ent. G13; Ent. S2

Figura 29 - Pontos positivos e negativos da meritocracia na Sigma.

Fonte: Elaborada pela autora dessa dissertação.

Destacam-se como pontos positivos na Sigma, a transparência, a oportunidade de ascensão profissional e o reconhecimento/valorização de pessoas com base no mérito individual e não por indicação. Esses aspectos evidenciam a presença de critérios meritocráticos na empresa. Outro ponto positivo se traduz em um ambiente com clima organizacional favorável, com sinergia e que promove à motivação dos empregados em autodesenvolverem-se e a buscarem os resultados da organização de maneira sustentável.

Como pontos negativos, sobressaem-se a sensação de injustiça e de penalização; aparecem ainda comportamento antiético e subjetividade de quem avalia.

O sistema é um pouco injusto com os maus momentos. Acho que todas as pessoas têm questões pessoais, profissionais e que se não for numa meritocracia que leve em consideração uma série de resultados você corre o risco de, por exemplo, responder positivamente uma, duas, três, quatro vezes e num único momento que talvez você estiver num momento mais difícil ou numa situação de dificuldade de mercado ou pessoal ou seja lá qual for, por meritocracia você ser “punido” por aquele resultado ruim, então acho que é um, às vezes é um processo imparcial demais, por ser tão objetivo (Ent. G13).

Quando questionados sobre como a meritocracia os auxilia na gestão da equipe, 10 entrevistados, equivalente a 62,5% dos 16 entrevistados (neste caso exclui-se o entrevistado da área de Gestão de Pessoas) revelaram que ela auxilia, principalmente no que concerne ao desenvolvimento das pessoas para ascensão profissional, motivando-as de forma a alcançar os resultados. Outros 18,75% afirmam que a meritocracia não auxilia a gestão da equipe, enquanto os demais percebem que hoje ela não auxilia, mas acreditam que vá auxiliar futuramente quando o processo estiver mais desenvolvido na Instituição.

Os resultados das entrevistas indicam a evolução das práticas meritocráticas na Sigma, com a existência de critérios mais claros, transparentes e institucionalizados, apontando para diminuição de promoção por meio de indicação e relacionamento. Apesar de promoções com base no relacionamento e nas indicações políticas ainda existirem, elas têm sido reduzidas pela presença de pressupostos meritocráticos. A Sigma vem tentando se contrapor positivamente aos traços de personalismo e paternalismo que fortemente marcaram a cultura brasileira e o modo de gestão das empresas no país (Barros & Prates, 1996; Tanure, 2007). Essa mudança de postura converge com visão de Barbosa (2003) de que a meritocracia, enquanto sistema de valores, baseia-se, entre outros, na rejeição de qualquer tipo de privilégio hereditário e na igualdade. Conforme Barbosa (1996), a meritocracia alia igualdade de oportunidades com eficiência, sendo esse princípio concretizado na medida em que as nomeações e promoções recaem em indivíduos capazes, de competência reconhecida e comprovada, pois as oportunidades estão abertas a todos os que demonstram ter competência e não estão circunscritas às pessoas dotadas de relações pessoais e de parentesco.

A Sigma caminha em direção à meritocracia, adotando critérios de uma ideologia meritocrática, postura coerente com a proposta de Barbosa (2014, p. 82):

Uma mudança cultural passa, também, pela neutralização do paternalismo, pelo reconhecimento "dos que fazem" em detrimento dos "encostados e dos que não trabalham"; pelo fim da promoção por senioridade, tão defendida pelos sindicatos, principalmente nas organizações públicas; pelo fim da lógica de igualdade substantiva na distribuição dos recursos alocados para promoção, que divide o montante disponível em partes iguais, sem hierarquizar por *rank*; pelo *feedback* claro e constante aos funcionários; pela arte de compatibilizar resultado objetivo sem perder o foco nas habilidades e competências, entre outros (Barbosa, 2014, p. 82).

Por outro lado, a Sigma ainda precisa avançar no sentido de rever ou pelo menos buscar neutralizar o critério de promoção por antiguidade, previsto na legislação; e principalmente estabelecer uma forma de reconhecer o desempenho individual, ponto nevrálgico para a legitimação da meritocracia na Instituição.

4.5 Relação entre gestão por competências, a avaliação de desempenho e as práticas de valorização de pessoas sob a ótica da meritocracia

O modelo de pesquisa desta dissertação se estrutura em três categorias de análise, englobadas no modelo de gestão por competências: avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia. A fala do Ent. GP ressalta a importância da atuação dos gestores nesse processo e o pressuposto básico do modelo – gestão do desempenho, contrapondo-se à avaliação de desempenho como um evento.

Meritocracia é consequência de todo o processo. O *feedback* auxilia. O reconhecimento e a valorização são aplicadas de forma diferente conforme o resultado. É importante dar apoio a pessoa que não atingiu os resultados. É preciso que o gestor entenda que as pessoas possuem desempenhos diferentes e trabalhar o aspecto positivo de construção[...]. O gestor tem que motivar, engajar e dar suporte adequado ao pessoal para a pessoa se desenvolver [...]. Meritocracia e responsabilização são premissas que definiram o modelo com foco na gestão do desempenho e não na avaliação do desempenho (Ent. GP).

Para os entrevistados a gestão por competências refere-se a um processo macro que indica o que a empresa espera dos empregados; a avaliação de desempenho é a base para atribuir o mérito em função das competências e dos resultados; e a valorização de pessoas é a forma positiva de aplicação da meritocracia, que é consequência de todo o processo. Destaca-se nessa articulação a importância do

feedback como elemento sustentador. Alguns entrevistados mostram como gestão por competências, avaliação de desempenho e valorização de pessoas e meritocracia se articulam.

Meritocracia é o fundamento, principal critério. Depois, gestão por competências, avaliação de desempenho, recompensas, tudo isso baseado na meritocracia. A gestão por competências refere-se a um processo macro, a avaliação de desempenho um subprocesso e o reconhecimento, consequências. Tudo isso no pilar da meritocracia [...]. Esse processo todo é sustentado pelo *feedback* (Ent. G1).

A gestão por competências indica o que a empresa quer, a avaliação de desempenho é a forma de avaliar, então se valoriza de acordo com a avaliação. Definir, avaliar e valorizar: esses são os pilares da meritocracia (Ent. G4).

Primeiro eu tenho que saber o que me é exigido, do meu cargo, qual a competência que eu preciso desenvolver, o que eu tenho que ter, depois faz uma avaliação do resultado [...]. A meritocracia é consequência disso tudo porque você tem um *feedback* daquilo que você construiu e do que você precisa desenvolver e aí você tem lá na frente os méritos daquele resultado ou a promoção ou o resultado financeiro (Ent. G7).

Você não consegue fazer meritocracia sem avaliação de desempenho. Você não consegue fazer avaliação de desempenho sem criar uma política de valorização, porque a gente trabalha pra ser reconhecido, pra ter sucesso pessoal, sucesso financeiro (Ent. G12).

Os dados apresentados são suportados pela teoria apresentada: Barbosa (2003, 2014), Brandão e Guimarães (2001), Dutra (2001, 2002, 2012), Fernandes (2013). Brandão e Guimarães (2001) entendem que a gestão por competências é parte de um sistema maior de gestão organizacional. Também fazem parte desse sistema o processo de avaliação de desempenho (Fernandes, 2013) e os processos de gestão de pessoas: movimentação, desenvolvimento e valorização, que Dutra (2012) sugere serem articulados por competências. Para Barbosa (2003, 2014), os sistemas de avaliação de desempenho visam a medir e reconhecer o mérito, como consequência do resultado do desempenho, por meio de recompensas como promoções, aumentos salariais e bônus. Dutra (2001; 2002; 2012) ressalva a importância da valorização das pessoas.

A análise quantitativa das entrevistas no que refere às percepções dos entrevistados sobre a articulação das três categorias do modelo de pesquisa -

avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia, com base na gestão por competências - revelou a preponderância da palavra desempenho (21,15%), seguida por competências, avaliação e práticas de valorização (meritocracia). A Figura 30 apresenta esses resultados por meio de um diagrama, *Tag Cloud*.



Figura 30 - Articulação do modelo

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

A proporção das palavras permite deduzir, na percepção dos entrevistados, que na articulação entre gestão por competências, avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia deve haver um foco no desempenho, que ocorre com base na avaliação por competências para se aplicar a meritocracia.

Entretanto, na prática esses subprocessos ainda não estão articulados. Há uma dicotomia entre o modelo, que no discurso da Instituição, tenta integrar os vários subprocessos à meritocracia e à percepção dos entrevistados que internalizam a proposta da Sigma, mas ainda não a percebem na prática. Essa constatação fornece dois indícios. Primeiro, pode estar havendo uma contradição teórica do modelo, sendo preciso analisar sua lógica e se a atual proposta tem sido internalizada e praticada pelos gestores. Ou, segundo, se ainda há uma percepção tradicional sobre o novo modelo, aquela conservadora, representada pela falsa internalização da proposta pelos gerentes. Essa situação sinaliza verificar se houve mudança para bases mais modernas de gestão ou se as empresas ainda baseiam seus modelos de gestão por competências em bases tradicionais.

5 Considerações Finais

Esta dissertação teve como objetivo geral identificar a percepção dos gerentes de unidade da Sigma sobre os processos de avaliação de desempenho e de valorização de pessoas, propostos pelo modelo de gestão por competências, em implantação, que tem como princípio a meritocracia. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, de caráter descritivo e qualitativo. A unidade de análise foi uma instituição financeira aqui denominada Sigma; a unidade de observação, os gerentes de unidade com classificação porte 1 de Belo Horizonte e sua região metropolitana. A coleta de dados se deu por levantamento documental e entrevistas semiestruturadas com 17 membros da Instituição, a saber: um representante da área de gestão de pessoas, por possuir conhecimentos relacionados ao novo modelo; 13 gerentes de unidade; e três superintendentes regionais, responsáveis pelas unidades.

Quanto ao primeiro objetivo, buscou-se caracterizar o modelo de gestão por competências proposto na Sigma. Os dados indicaram que a Sigma já vem tentando, desde a década de 1990, implantar um modelo de gestão de pessoas que trabalhe princípios como meritocracia, responsabilização, reconhecimento e valorização de seus empregados. Entretanto, foi no ano 2000 que a Instituição adotou formalmente um modelo de competências que vem evoluindo ao longo desses últimos 14 anos. A motivação para a adoção de um novo modelo de gestão por competências, denominado pela Sigma como Gestão do Desempenho de Pessoas, surgiu a partir da revisão do planejamento estratégico e do modelo de gestão da empresa. Na revisão do planejamento estratégico, no ano de 2012, percebeu-se mais preocupação com a gestão do desempenho, fazendo com que o modelo deixasse de ser apenas um desejo da área de gestão de pessoas e passasse a ser visto como uma estratégia da empresa a ser disseminada em todos os níveis hierárquicos. Para a revisão do modelo de gestão, a Sigma contou com o apoio de uma consultoria externa, que em uma pesquisa de clima organizacional identificou insatisfação dos funcionários em relação à meritocracia e à transparência.

A implementação do atual modelo iniciou-se em 2014 abrangendo todos os gestores chefes de unidade, ou seja, aqueles que estão vinculados a um CNPJ. Em 2015 serão incluídos os demais gestores e em 2016 ocorrerá a implementação integral do modelo para todos os empregados.

O lançamento do modelo, no primeiro momento, foi formal e na matriz; e a divulgação aos funcionários realizada por meio *workshop*, reuniões, intranet, roda de diálogo, vídeo institucional, disseminadores e manual normativo. Apesar de ser um processo em andamento e recente, a realização desta pesquisa auxilia a empresa no diagnóstico do processo de implantação, permitindo correções na medida em que avança.

O modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas tem seu início com os desdobramentos dos objetivos do planejamento estratégico até o nível individual, visando identificar a contribuição que se espera de cada pessoa na execução do planejado em todos os níveis da Instituição. Prossegue-se com a realização do mapeamento de competências, que estabelece as competências necessárias para cada cargo/função conforme o seu nível de complexidade, que varia de 1 a 5. Em seguida, aplica-se a avaliação de desempenho que se fundamenta-se em dois eixos: resultado (“o quê”) e estilo (“como”), envolvendo indicadores tanto relacionados à efetividade (resultados planejados) quanto às ações (comportamentos) que levaram ao alcance desses resultados. Trata-se do resultado planejado e da qualidade com que ele foi alcançado. O desempenho é representado a partir do cruzamento do estilo com o resultado, utilizando-se a metodologia *Nine Box* na classificação como: incipiente, emergente, eficaz, superior e excepcional. A Sigma entende que esse desempenho contribui para os resultados organizacionais, agregando valor à empresa e gerando consequências para o empregado. Permeiam esse processo a avaliação por múltiplas fontes, a banca ou comitê de avaliação e o *feedback*. A partir dessa descrição percebe-se que o modelo adotado pela Sigma assemelha-se aos modelos propostos na literatura.

Os principais motivos para implementação do modelo, na opinião dos gestores, assentam-se na necessidade da empresa de valorização de pessoas e de

acompanhar modernas práticas de gestão. Observa-se portanto o investimento da empresa no sentido de motivação e desenvolvimento de pessoas, com foco no aumento dos resultados, alinhando-se a critérios meritocráticos como, transparência, justiça e reconhecimento.

O segundo objetivo do trabalho foi caracterizar o processo de avaliação de desempenho proposto na Sigma. Os dados indicaram que desde 1992 a Instituição já utilizava essa prática, porém, os critérios considerados eram subjetivos e não estavam relacionados às contribuições individuais para a realização da estratégia da empresa. O novo modelo proposto a partir de 2014 dá início a uma nova era em que a Instituição traz a avaliação para o nível das lideranças e para todos os empregados. Para a Sigma, o objetivo não é somente fazer avaliação de desempenho, mas sim a gestão do desempenho, mudando-se a concepção de avaliar como um episódio anual, para gerenciar o cotidiano, focando as entregas dos empregados. A avaliação de desempenho faz parte de um processo maior, de gestão por competências, cuja denominação utilizada pela Sigma é Gestão do Desempenho de Pessoas.

A Instituição percebe a avaliação de desempenho como mecanismo para evidenciar o impacto do trabalho de cada empregado nos resultados. Como já mencionado, a sistemática usa a metodologia *Nine Box* para análise dos resultados e entregas de cada empregado. O processo se dá pelas seguintes etapas: planejamento estratégico, acordo de resultado, avaliações (de competências e do resultado financeiro), *feedback* pela banca de avaliação e aplicação de consequências (meritocracia).

Apesar de haver entendimento dos gerentes de unidade sobre a preocupação da empresa com uma entrega qualificada, surgem duas principais críticas. A primeira refere-se aos critérios de escolha dos pares no processo de avaliação 270^o, pois, na percepção dos gestores as pessoas tendem a fazer a avaliação levando em consideração o relacionamento pessoal e, no dia a dia, alguns empregados possuem pouca interação com outras pessoas, impossibilitando, assim, conhecerem o trabalho do colega para então terem subsídios para avaliá-los. Portanto, sugerem que os pares sejam pessoas da área em que trabalham dentro

da empresa. A segunda e mais importante crítica é a deficiência no sistema de mensuração de resultados da Instituição, que não permite medir a contribuição individual de cada empregado.

Para a maioria dos gestores a avaliação de desempenho auxilia o gestor na liderança da equipe. Entretanto, o processo é criticado por não ter um sistema de mensuração individual das entregas. No futuro, com a individualização dos resultados, essa deficiência poderá ser corrigida. Caso contrário, pode-se comprometer a meritocracia, uma vez que esta fundamenta-se na comparação relativa dos resultados individuais, numa perspectiva sincrônica de avaliação de desempenho, a partir da responsabilidade do indivíduo pelos seus próprios resultados e da recompensa conferida aos melhores.

O terceiro objetivo consistiu em caracterizar as práticas de valorização das pessoas propostas pela Sigma. A Instituição pretende reconhecer o desempenho pela entrega na medida do desempenho, aplicando consequências positivas em quatro eixos: desenvolvimento, carreira, recompensas financeiras e recompensas sociais. As recompensas não financeiras são as mais valorizadas pelos gerentes de unidade. A ascensão profissional visa não somente o aumento de salário, mas o reconhecimento do trabalho. A promoção baseia-se nos critérios de desempenho e na antiguidade, definida em legislação e que não tem como ser revista. A remuneração dos cargos e funções ocorre de acordo com o nível de complexidade, que varia de grau 1 a 5, mas ainda não se pratica a remuneração variável. Para os gerentes de unidade, a remuneração variável é importante como forma de motivação e reconhecimento pelo esforço individual. Entretanto, salientam que a forma de implementação da remuneração variável deve ser muito bem estudada pela Instituição para que não se torne uma forma desestimulante de trabalho. Os gerentes percebem que o sistema de valorização ajuda na gestão da equipe, principalmente no que diz respeito a motivação, entretanto, ressaltam que ele ainda precisa melhorar.

Observa-se que, apesar do modelo da Sigma estar construído em bases consistentes, tanto a não existência de critérios para se avaliar o impacto do desempenho individual nos resultados, como de mecanismos de remuneração

variável que premie os melhores desempenhos, poderão comprometer os seus objetivos e princípios de meritocracia, responsabilização, reconhecimento e valorização dos seus empregados.

O quarto objetivo buscou identificar se, na percepção dos gerentes de unidade da Sigma, o modelo proposto pela Instituição baseia-se na meritocracia. O novo modelo de gestão da Sigma tem como princípios a responsabilização e a meritocracia que diz que todo empregado deve entender o impacto do seu trabalho nos resultados da Instituição e, como consequência, ser reconhecido pelo seu desempenho individual. Na percepção dos entrevistados, verifica-se a existência de critérios meritocráticos na Sigma desde 1981, que foram evoluindo e sofrendo correções ao longo do tempo. Para eles, os processos estão sendo melhorados e os critérios de promoção através de indicação e relacionamento vêm sendo banidos pela Instituição. Os entrevistados percebem mais clareza e transparência nos processos de seleção para funções gratificadas, principalmente pela iniciativa recente da criação de um Banco de Sucessores. Dentre os pontos positivos da meritocracia na Sigma, destacam-se a transparência, a justiça com as pessoas que estão altamente envolvidas com a qualidade do seu trabalho e o reconhecimento/valorização em função dos méritos e não por indicação. A ideia de que a meritocracia não deve punir o empregado é presente na percepção dos entrevistados. A sensação de injustiça apresenta-se na ausência de reconhecimento dos maus momentos, ou seja, apesar de apresentarem uma série de resultados positivos, por um único resultado negativo, o empregado pode ser punido. Para a maior parte dos entrevistados, a meritocracia auxilia na gestão da equipe, principalmente no que concerne ao desenvolvimento das pessoas para ascensão profissional, motivando-as de forma a mobilizar a equipe para alcance dos resultados.

Os gerentes de unidade percebem a gestão por competências, a avaliação de desempenho, a valorização de pessoas e a meritocracia como processos de gestão interligados. Para eles, a gestão por competências refere-se a um processo macro que indica o que a empresa espera dos empregados; a avaliação de desempenho é a base para atribuir o mérito, a valorização de pessoas é a forma positiva de reconhecimento do trabalho e a meritocracia a consequência de

todo o processo, destacando-se nessa articulação a importância do *feedback* como elemento sustentador.

O presente estudo permitiu concluir que a Sigma caminha em direção a meritocracia, pois está rompendo com os traços de personalismo (promoção por indicação/relacionamento) que ainda é bastante presente na cultura brasileira e, adotando critérios de uma ideologia meritocrática. Os critérios para promoção são percebidos como claros, transparentes, justos, e todos os empregados têm as mesmas chances de ascensão profissional. Neste primeiro momento, apenas os gerentes de unidade estão sendo avaliados, sendo que a avaliação para todos os empregados se dará em 2016. Observa-se que a estratégia de aplicação do mérito pela avaliação de desempenho utilizada pela Sigma mostra que ela busca corrigir a subjetividade presente nesses processos. Estudos atuais mostram que a forma mais eficaz de se avaliar o desempenho e atribuir o mérito é conciliar aspectos objetivos com aspectos subjetivos. Ao praticar a consolidação do desempenho, considerando os comportamentos de entrega (competências), e de resultados (entregas acordadas), a Sigma avança na busca da meritocracia.

Vale acentuar que embora a Sigma caminha em direção à meritocracia, os resultados sinalizam a necessidade de alterações e adaptações na gestão do modelo vigente. Pontos de atenção para Instituição referem-se à inexistência de mecanismos de avaliação do desempenho individual em relação aos resultados e a consequente recompensa, por meio da remuneração variável. Tais aspectos podem comprometer a continuidade da implantação do modelo. Por ser a meritocracia uma prática de gestão desafiadora para a cultura brasileira, o tempo de maturação do modelo com possíveis ajustes parece ser um elemento relevante a ser considerado nesta busca por um sistema meritocrático.

A partir do conjunto de dados obtidos, pode-se enfatizar que emergirão desafios para a implantação do novo modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas na Sigma e para a área de Gestão de Pessoas. Primeiro, o discurso oficial da Instituição preza por gerir o desempenho, mas este objetivo, apesar de estar internalizado entre os entrevistados que consideram que a Instituição está buscando resultados qualificados, não é aderente ao que foi observado, pois a

tônica do discurso tem sido o resultado. Desta forma, o desafio que se apresenta é voltar-se mais para o desempenho do que para resultado.

Segundo, a Sigma precisa de uma ferramenta para gerenciar o desempenho individual. Cobra-se por resultados coletivos e não individual. Nesse primeiro ciclo de avaliação os gerentes de unidade avaliados estão vinculados a um CNPJ e o resultado da unidade representa o resultado do gerente. Entretanto, não há ferramenta que permita mensurar a contribuição individual do restante do corpo funcional da Instituição que será avaliado nos próximos ciclos.

Terceiro, a Instituição necessita buscar caminhos para a implantação da remuneração variável. Quarto, é necessário acompanhar a forma como o modelo está sendo transmitido para as pessoas e como está sendo percebido por elas, a fim de evitar, antecipar e mediar conflitos. Trata-se de gerenciar possíveis polêmicas quanto às práticas organizacionais, evidenciar dicotomias inerentes a atual proposta da Sigma visando a internalização e prática de uma política de responsabilização e meritocracia. Quinto, gerenciar de maneira eficaz os vários subsistemas da gestão de pessoas que estão interligados ao novo modelo de modo a não sair do foco da competência e resultado (desempenho). Por último, o sexto desafio, significa fazer uma releitura da proposta de classificação do desempenho do empregado traduzida em uma matriz do tipo *Nine Box*.

Esta dissertação, devido à carência de estudos empíricos na literatura acadêmica, contribui ao transcender o modelo de gestão por competências, evidenciando percepções na prática que ora aproximam, ora distanciam da teoria. Os resultados da pesquisa junto à Sigma, apontam, na prática, ausência da noção de competência tanto em empresas quanto gestores. É necessário mobilizar competências para transformá-las em resultados. Entretanto, algumas empresas focam na demanda da competência enquanto outras no resultado, havendo maior aplicação de modelos mais centrados no resultado que no desempenho. Na teoria, desempenho representa a forma como é trabalhada a performance para se alcançar o resultado. Assim, desempenho refere-se a eficiência, ou seja, o indivíduo eficiente vai além do eficaz, pois executou o atingimento do resultado na mais perfeita ordem, sem falhas. Ser eficaz significa atingir os resultados,

independente da forma como foram atingidos. Na prática, essa situação pode gerar confusão nos conceitos desempenho (eficiência) e resultado (eficácia). Os resultados da pesquisa indicam que avalia-se mais o resultado que competência. Há uma dicotomia no modelo preconizado pela Sigma que tem como premissa gerir o desempenho, mas na prática volta-se mais para o resultado. Pode-se inferir que o modelo parte de uma premissa ainda conservadora e tradicional. A Sigma, pela experiência com a implantação de modelos passados, talvez esteja utilizando o novo modelo de gestão por competências como artifício para essa transformação.

O estudo contribui para generalização teórica ao reforçar o papel da avaliação de desempenho por competências e das práticas de reconhecimento e valorização de pessoas, entendidos como parte do processo contínuo de gestão por competências. Contribui também ao atrelar tais processos à meritocracia, discutindo-os a partir da cultura brasileira, cujos traços relacionais e de personalismo podem comprometer práticas de avaliação e de reconhecimento de desempenho nas empresas.

A utilização do *software* NVivo 10.0 na análise de conteúdo das entrevistas realizadas constitui um avanço metodológico, pois trata-se de um sistema que auxilia a análise dos resultados, permitindo a redução de omissão de informações e a quantificação de dados de pesquisas qualitativas. Apesar de já estar sendo utilizado em análises de dissertações e teses, ainda é pouco difundido no meio acadêmico brasileiro.

A preservação da identidade dos entrevistados e da Instituição foi condição acordada no início da pesquisa, não tendo reduzido, no entanto, a sua confiabilidade. Considera-se uma limitação do estudo o fato de ele ter ficado restrito à percepção dos gestores de unidade de porte 1 da região metropolitana de Belo Horizonte de uma instituição financeira. Sugere-se preencher essa lacuna com o desenvolvimento de novas investigações que contemplem, no caso da Instituição objeto de estudo, outras regiões e outros públicos-alvo do processo para verificar se há influências culturais na meritocracia. E no caso externo, que sejam feitas investigações em outros setores além do financeiro.

Outra lacuna que pode ser preenchida com estudos futuros refere-se ao foco na gestão por competências em seus vários subprocessos. Apesar desta dissertação ter focado apenas os subprocessos avaliação de desempenho e sistema de remuneração (recompensas), ela mostrou forte influência dos critérios meritocráticos nos subprocessos gestão de carreiras, sucessão, treinamento e desenvolvimento. Os critérios meritocráticos também permeiam os subprocessos dimensionamento do quadro e recrutamento e seleção. Também sugere-se estudos que abordem os conceitos resultado e desempenho nos modelos de competência a fim de verificar como as empresas abordam esta questão. Há confusão entre desempenho e resultados nos modelos de gestão por competências? As empresas estão avaliando mais resultado do que desempenho (competência)? Outra sugestão para futuras pesquisas seria abordar como o desempenho mobiliza às competências, ou seja, explorar até que ponto os instrumentos de avaliação estão coerentes com as competências priorizadas, verificando se estão avaliando mais a eficiência ou a eficácia.

Concluiu-se que este estudo contribui para o diagnóstico de implementação do novo modelo de gestão por competências na Sigma, a partir da percepção dos gerentes de unidade quanto à gestão por competências, à avaliação de desempenho, à valorização de pessoas sob a ótica da meritocracia. Constatou-se que, na proposta apresentada pela Sigma e na percepção dos entrevistados, esses elementos estão interligados, sendo a gestão por competências um macroprocesso, a avaliação de desempenho e a prática de valorização de pessoas subprocessos em que a avaliação de desempenho dá subsídios para as recompensas, permeados pela meritocracia, que é a consequência dessa inter-relação. Entretanto, os resultados da pesquisa geram indícios de que o discurso da Sigma de implantar um sistema meritocrático está de fato internalizado na fala dos entrevistados que demandam por meritocracia e consideram articulados os processos de gestão por competências, avaliação de desempenho, valorização de pessoas e meritocracia. Entretanto, na prática esses subprocessos ainda não estão articulados. Há uma dicotomia entre o modelo proposto, que em discurso, tenta integrar os vários subprocessos à meritocracia e a percepção dos entrevistados parecem ter internalizado a proposta da Sigma, mas ainda não a percebem na prática. Essa constatação fornece dois indícios. Primeiro, pode estar

havendo uma contradição teórica do modelo, sendo preciso analisar sua lógica e se a atual proposta tem sido internalizada e praticada pelos gestores. Ou, segundo, se ainda há uma percepção tradicional e conservadora sobre o novo modelo, representada pela falsa internalização da proposta pelos gerentes. Essa situação sinaliza verificar se houve mudança para bases mais modernas de gestão ou se a empresa ainda baseia seu modelo de gestão por competências em bases tradicionais. Acredita-se que o resultado desta pesquisa desafia a Sigma a rever a sua proposta que busca recompensar o desempenho das pessoas através de uma cultura de responsabilização e meritocracia, mas que tem privilegiado, na prática, mais os resultados do que o desempenho.

Tais resultados e considerações serão repassados à Instituição, salientando-se que a autora desta dissertação teve o curso de Mestrado parcialmente custeado pela Sigma. Será apresentado um relatório que aponte, principalmente, os desafios que a Instituição terá pela frente para aprimoramentos em seu novo modelo de gestão por competências de forma a atingir o objetivo de ter uma cultura voltada para meritocracia e responsabilização.

REFERÊNCIAS

- Almeida, K., Nunes, A.Q., Alves, T.D., & Monteiro, R.S. (2007) A remuneração baseada no desempenho e seus impactos no negócio – um estudo de caso. *X Seminário em administração FEA-UPS (SEMEAD)*, 1-16 Recuperado de: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/143.pdf>.
- Barbosa, A.C.Q., Ferraz, D.M., & Lopes, D.P.T. (2002). Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. *XXVI ENANPAD*, 1-14. Recuperado de: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/GRT/2002_GRT510.pdf.
- Barbosa, A.C.Q. (2003). Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras [versão eletrônica], *Revista de Administração*, 38(4), 285-297.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? [versão eletrônica], *Revista do Serviço Público*, 120(3),58-102.
- Barbosa, L. (2003). *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas* (4. ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira [versão eletrônica]. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1),80-85.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barros, B. T, & Prates, M. A. S. (1996). *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.W., & Beraldo, D.G.R. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4. ed.). São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C.A. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?...1>
- Bitencourt, C.A. (2005). *Competência gerencial e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo: Unisinos.
- Brandão, H.P., Zimmer, M.V., Pereira, C.G., Marques, F., Costa, H.V., Carbone, P.P., & Almada, V.F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus [versão eletrônica]. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Brandão, H.P. & Bahry, C.P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências [versão eletrônica]. *Revista do Serviço Público - RSP*, 56(2),179-194.

Brandão, H.P., & Borges-Andrade, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência [versão eletrônica], *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3),32-49.

Brandão, H.P., & Guimarães, T.A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 41(1),8-15.

Brandão, H.P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Bundchen, E., Rossetto, C. R., & Silva, A. B. (2011). Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil [versão eletrônica], *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2),396-423.

Cançado, V.L., Quirino, R.F., & Sarsur, A.M. (2011). Remuneração por competências: um estudo de caso no Banco do Brasil. *Revista do CCEI*, 15, 321-340.

Carbone, P.P., Brandão, H.P., Leite, J.B.D., & Vilhena, R.M.P. (2006). *Gestão por competências e gestão do conhecimento* (2. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

Chaves, N.M.D. (2012). *Meritocracia: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas? Um estudo de caso em uma empresa brasileira*. Dissertação de Mestrado, Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_neuza_maria_dias_chaves_2012.pdf

Collis, J.C., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração* (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Demo, G. (2010). *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional* (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S. (1996). *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo, Atlas.

Dutra, J.S. (2001). Gestão de pessoas com base em competências. In: Fischer, A.L., Dutra, J.S., Hipólito, J.A.M., Fleury, M.T.L., & Eboli, M. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (6. ed.). São Paulo: Gente.

Dutra, J.S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J.S., & Hipólito, J.A.M. (2012). *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fernandes, B.H.R. (2006). *Competências & desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, B.H.R. (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Fleury, A., & Fleury, M.T.L. (2006). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M.W., & Gaskell, G. (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* (2. ed.) (pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.

Gramigna, M.R. (2007). *Modelo de competências e gestão de talentos* (2. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Godoy, A.S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas* [versão eletrônica], 35(2), 57-63.

Godoy, A.S. (1995b, maio/junho). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas* [versão eletrônica], 5(3),66-71.

Gubman, E. (1999). *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários* (R. Inojosa, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (18. ed., Outras Palavras Trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Hipólito, J.A.M. (2001). Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: Dutra, J.S. *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas* (pp. 71-94). São Paulo: Gente.

Hipólito, J.A.M. (2004). Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18042008-143151/pt-br.php>.

Honrado, G., Cunha, M.P., & Cesário. F.J. (2001). Sistemas de recompensa: uma análise empírica de antecedentes e consequências [versão eletrônica], *Análise Psicológica*, 2(19),279-298.

Instituição Sigma (2014a). *Relatório de sustentabilidade Sigma 2013*.

Instituição Sigma (2014b). *Acordo coletivo de trabalho: participação nos lucros e resultados 2014-2015*.

Instituição Sigma (2014c). *Acordo aditivo Sigma 2014-2015*.

Instituição Sigma (2014d). *Cartilha modelo de competências Sigma*.

Instituição Sigma (2014e). *Cartilha gestão do desempenho de pessoas Sigma*.

Isambert-Jamati, V. (2004). O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: Ropé, F., & Tanguy, L. (orgs). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa* (5. ed.) pp. 103-133. Campinas: Papyrus.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (P.C.R. Reuillard Trad.). Porto Alegre: Artmed.

Le Boterf, G. (2006). Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar [versão eletrônica], *Reflexão RH*, 60-63.

Leme, R. (2014). *[Re]descobrimo a matriz nine box: identifique talentos e potenciais de sua empresa: conceitos e aplicação prática da ferramenta na gestão de pessoas, no planejamento estratégico e na gestão em geral*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Lins, J. (2010). *A meritocracia avança nas empresas em operação no Brasil* Pricewaterhousecoopers. Recuperado de: <http://www.pwc.com/br/pt/desafios/gestao-de-performance.jhtml>.

Lucena, M.D.S. (1977). *Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.

Lucena, M.D.S. (1992). *Avaliação de desempenho*: São Paulo: Atlas.

Luz, T.R. (2009). Revelando competências organizacionais e gerenciais: um estudo comparativo no setor de telecomunicações [versão eletrônica], *Revista ABET*, 3(1),37-56.

Marras, J.P. (2012). *Administração de remuneração* (2. ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Mascarenhas, A.O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

McClelland, D.C. (1973) Testing for competence rather than intelligence [versão eletrônica], *American Psychologist*, 8(1),1-14.

McNamee, S.J., & Miller Jr., R.K. (2009). *The meritocracy myth* (2. ed.). Lanham: The Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc.

Mello, J.B., & Ortega, M. (2012). *Práticas de gestão empresarial de alta performance baseadas em pessoas*. São Paulo: Alaúde Editorial.

Morassutti, A.P.M., & Grisci, C.L.I. (2002). Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa [versão eletrônica], *Revista Eletrônica de Administração da UFRGS*, 8(2),1-21.

Nogueira, J.M.M., Oliveira, L.G.L., & Pinto, F.R. (2007). A meritocracia no setor público: uma análise do plano de cargos e carreiras do poder judiciário cearense [versão eletrônica]. *XXXI Encontro da ANPAD*, 1-14, Recuperado de: http://www7.tjce.jus.br/portal-conhecimento/wp-content/uploads/2013/11/nogueira_et_al_meritocracia_setor_publico_pcc_tjce.pdf.

Paschoal, L. (2001). *Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias* (2. ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pereira, M.A.C. (2005). Gestão por competências: uma sistematização de vários estudos recentes sobre o tema no Brasil. *XII SIMPEP*, 1-12, Recuperado de: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=12.

Pires, A.P. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: Poupart, J., Deslauriers, J.P., Groulx, L.H., Lapemère, A., Mayer R., & Pires, A.P. (orgs). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. pp. 154-211. Petrópolis: Vozes.

Pontes, B.R. (2002). *Administração de cargos e salários* (9. ed.). São Paulo, LTr.

Pontes, B.R. (2010). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes* (11. ed.). São Paulo: LTr.

Rabaglio, M.O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Ré, M.A., & Ré, C.A. (2010). Processos do sistema de gestão de pessoas. In: Bitencourt, C. (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (2. ed.) pp. (79-100). Porto Alegre: Bookman.

Ribeiro, L.M.M. (1999). *Remuneração por competências: percepções dos gestores da área negocial de uma empresa financeira estatal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Richardson, R.J., Peres, J.A.S., Wanderley, J.C.V., Correia, L.M., & Peres, M.H.M. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3. ed.). São Paulo: Atlas.

Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, R.L., Antonello, C.S., & Boff, L.H. (orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 34-54). Porto Alegre: Bookman.

Rummler, G.A., & Brache, A.P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas*. (2. ed., K. A. Roque Trad.). São Paulo: Makron Books.

Ruzzarin, A.P., Amaral, A., & Simionovschi, M. (2006). *Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências*. Porto Alegre: Age.

Sant'Anna, A.S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: <http://cepead.face.ufmg.br/btd/files/51/a51t2.pdf>

Sant'Anna, A. S., Vasconcelos, M. C. R. L., Moraes, L. F. R., & Cançado, V. (2007). Competências individuais: um estudo com mestrados em Administração de instituições mineiras de ensino superior [versão eletrônica], *I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, Recuperado em 13 janeiro, 2014 de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2007/2007_ENGPR227.pdf.

Sant'Anna, A.S. (2008) Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? [versão eletrônica], *Revista de Administração de Empresas*, 7(1), 1-26.

Sant'Anna, A.S., & Kilimnik, Z.M. (2009). Novas carreiras. [versão eletrônica], *GV Executivo*, 8(2),32-35.

Santos, A.C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências (M.N.M. Montes e R.S. Palhares Trad.). *Revista de Administração*, 36(2),25-32.

Sarsur, A.M. (2009). Sistema de gestão por competências: a assimetria de percepções entre trabalhadores e organizações. *XXXIII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD*.

Silva, L.V. & Luz, T.R. (2010). Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração [versão eletrônica], *Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG*, 4(8),539-561.

Siqueira, W. (2002). *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro, Reichmann & Affonso.

Sveiby, K.E. (1998). *A nova riqueza das organizações* (L.E.T. Filho, Frazão, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.

Tanure, B.T. (2007). *Gestão à brasileira* (2. ed.). São Paulo: Atlas.

Ubeda, C.L., & Santos, F.C.A. (2008). Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa [versão eletrônica], *Gestão & Produção*, 15(1),189-199.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados* (9. ed., C. Knipel Trad.). São Paulo: Futura.

Weber, M. (2013). *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (M. Moraes, Trad.). São Paulo: Martin Claret. (obra original publicada em 1920).

Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4. ed., A. Thorell, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Young, M.D. (2008). *The rise of the meritocracy* (11. ed.) New Jersey: Transaction Publishers.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica* (M.H.C.V. Trylinski Trad.). São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para gerentes de unidade e superintendentes regionais

Tema	Pergunta	Principais autores
Gestão por Competências	1. O que levou A Sigma a implementar um novo modelo de gestão do desempenho de pessoas?	Brandão e Guimarães (2001); Carbone <i>et al.</i> (2006); Dutra (2012); Fernandes (2013); Fleury e Fleury (2006).
	2. Descreva o modelo proposto na Sigma.	
	3. Quais são os benefícios desse modelo para a Sigma? E para os empregados? E para a sua área?	
	4. Como você relaciona esse processo à avaliação do desempenho, ao sistema de recompensas/ valorização e à meritocracia nesse modelo?	
Avaliação do desempenho	1. Como se dá o processo de avaliação do desempenho no dia-a-dia na Sigma?	Bergamini e Beraldo (1988); Carbone <i>et al.</i> (2006); Fernandes (2013); Gramigna (2007); Lucena (1992); Pontes (2010); Rummler e Brache (1994); Siqueira (2002); Barbosa (2003).
	2. De que forma o processo de avaliação do desempenho auxilia os gestores na liderança de suas equipes?	
	3. Qual a relação do desempenho com a valorização/remuneração e com o mérito? Como se dá a aceitação pelos empregados?	
Práticas de valorização de pessoas	1. Quais as formas de recompensas da Sigma? Quais são mais valorizadas por você? Por quê?	Dutra (2002, 2012).
	2. Quais os critérios para recompensas? As recompensas são proporcionais aos níveis de complexidade de cada função na Sigma? Por quê?	
	3. Como o sistema de valorização o auxilia na gestão da equipe?	Dutra (2002, 2012); Fernandes (2013).
Meritocracia	1. Quais os critérios de meritocracia no modelo gestão do desempenho de pessoas da Sigma?	Barbosa (2003, 2014); Barros e Prates (1996); Tanure (2007).
	2. Como foram divulgados os critérios meritocráticos pela Sigma?	
	3. Quais os pontos positivos e negativos da meritocracia na Sigma?	
	4. Como a meritocracia o auxilia na gestão da sua equipe?	

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para representante da área de gestão de pessoas

Tema	Pergunta	Principais autores
Gestão por competências	1. Comente sobre a motivação para a adoção do novo modelo de gestão do desempenho de pessoas na Sigma.	Brandão e Guimarães (2001); Carbone <i>et al.</i> (2006); Dutra (2012); Fernandes (2013); Fleury e Fleury (2006). .
	2. Como foi o processo de concepção desse modelo na Sigma?	
	3. Como foi o processo de implantação na Sigma? Quais as principais etapas?	
	4. Quais são os principais resultados do modelo para as pessoas, para os gestores e para a Sigma?	
	5. De que forma o modelo contribui para os gerentes liderarem suas equipes?	
Avaliação do desempenho	1. Como se dá o processo de avaliação do desempenho na Sigma?	Bergamini e Beraldo (1988); Carbone <i>et al.</i> (2006); Lucena (1992); Pontes (2010); Rummler e Brache (1994); Siqueira (2002);
	2. De que forma o processo de avaliação do desempenho auxilia os gestores na liderança de suas equipes?	
	3. Qual a relação do desempenho com a valorização/ remuneração e com o mérito? Qual a reação dos empregados?	
Práticas de valorização de pessoas	1. Quais as formas de reconhecer o mérito (prêmio, promoções, bônus e outros tipos de reconhecimento) adotadas pela Sigma?	Dutra (2002, 2012); Barbosa (2003); Dutra (2012); Barbosa (2003); Pontes (2002).
	2. Quais os critérios para remuneração variável? Facilidades e dificuldades.	
	3. Como a promoção por antiguidade é vista no modelo de gestão do desempenho de pessoas? Por quê?	
	4. Como o sistema de valorização/ recompensas auxilia os gerentes na gestão das suas equipes?	
Meritocracia	O que é meritocracia para a Sigma?	Barbosa (2003, 2014); Barros e Prates (1996). Tanure (2007).
	Quais os critérios de meritocracia no modelo gestão do desempenho de pessoas da Sigma? Pontos positivos e negativos.	
	Como foram divulgados os critérios meritocráticos pela Sigma?	
	Como a meritocracia auxilia o gerente na gestão da sua equipe?	

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**Pesquisa sobre meritocracia**

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre o novo Modelo de Gestão do Desempenho de Pessoas, implantado pela Instituição Sigma. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestranda Fernanda Rocha Lopes Ferreira, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar a percepção dos gestores de unidade de uma instituição financeira sobre a atual proposta de gestão por competências a partir das práticas de avaliação do desempenho e de valorização de pessoas, sob a ótica da meritocracia. Tem como objetivos específicos caracterizar o modelo de gestão por competências proposto; o processo de avaliação do desempenho proposto e as práticas de valorização de pessoas; e, por fim, identificar se, na percepção dos gestores de unidade da instituição, o modelo proposto baseia-se na meritocracia. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente que se tiver qualquer reclamação contra a pesquisadora posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Belo Horizonte, ____ de _____ de _____

Assinatura de Entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Fernanda Rocha Lopes Ferreira - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(fernandarochal@yahoo.com.br)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado - MPA/Fundação Pedro Leopoldo
(vera.cancado@fpl.edu.br)