

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA BARBOSA E OLIVEIRA

**RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO
A (IM)POSSÍVEL ARTICULAÇÃO EM UMA FUNDAÇÃO DE DIREITO PRIVADO
DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2015

Juliana Barbosa e Oliveira

**RECURSOS HUMANOS, COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO
A (IM)POSSÍVEL ARTICULAÇÃO EM UMA FUNDAÇÃO DE DIREITO PRIVADO
DE MINAS GERAIS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa

BELO HORIZONTE

OUTUBRO/ 2015

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é a consumação de um sonho, que envolveu diversas pessoas, com colaborações diferentes. Não sendo possível elencar cada uma, agradeço a todas por meio das citadas em particular:

Ao professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, meu orientador, pela credibilidade e confiança em mim depositadas, pelo contínuo incentivo pessoal e profissional, por sua dedicação e competência em prover o conhecimento científico, por sua disponibilidade em compartilhar sua erudição e por me conduzir com maestria nesta realização.

Ao meu amor, Leandro Pinheiro Cintra, que tanto me inspira como pessoa e como profissional, por ser um exemplo de perseverança e força de vontade. Sem sua presença, apoio e incentivo constantes em todos os momentos, primordialmente nos mais difíceis, essa concretização não seria possível. Por ter suportado ao meu lado cada lágrima derramada. Ao longo de nossas vidas juntos, você me ensinou que temos que deixar a veleidade de lado e sermos responsáveis por nossas conquistas.

Ao meu filho, Gabriel Oliveira Cintra, por compreender minha ausência e labilidade emocional constantes, por estar ao meu lado sempre e por compreender a importância desta realização em minha vida.

À minha mãe, Maria Imaculada Barbosa, por sua presença permanente em nossas vidas, por sua disponibilidade, companhia e amor conferidos à nossa família. Especialmente ao nosso filho, por me ensinar o que é ser uma mulher simultaneamente forte e frágil, por me preparar para a vida e por ser um exemplo de amor ao próximo.

Ao meu pai, por ser minha inspiração e o ar que respiro você alimenta minha alma e meu coração por ter me direcionado, pessoal e profissionalmente, por ter me transmitido sabedoria, orientação e empolgação e por ter me ensinado que não há nada mais importante no mundo do que gostar de pessoas, a começar por nós mesmos.

À Juliana Maria de Aguiar, pela leitura de meus textos escritos, ao longo das madrugadas, após poucas horas de sono e por sua confiança e carinho.

Aos meus irmãos, pela inquietude, ternura e vontade de viver, pela certeza da presença, do apoio e do amor, pela admiração recíproca e pela crença de que podemos sempre e mais.

Ao presidente e aos dirigentes da fundação pela confiança e pelo incentivo à realização do mestrado, na busca de que a pesquisa realizada possa contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos da instituição.

Aos gestores e analistas de recursos humanos da fundação por consentirem com a realização das entrevistas para a efetivação desta pesquisa e pelo acolhimento e acessibilidade.

À amiga Junia Marçal Rodrigues, por ter sido sempre uma inspiração em minha carreira, por sua disponibilidade em me ajudar, pelas sugestões e atenção concedidas desde a elaboração do projeto até a defesa da dissertação e por sua constante presença em minha vida.

Às bolsistas Andressa Prado Miranda e Isabela Cristina Alves de Araújo, pelo apoio e sugestões na etapa de coleta e análise de dados e pela ajuda nas transcrições.

À professora Íris Barbosa Goulart por ter despertado em mim o interesse pela vida acadêmica.

Aos professores Antônio Luiz Marques Alfredo Gontijo de Oliveira, Henrique Vitor Leite e Marco Aurélio Crocco Afonso, pelas reflexões sobre o mundo acadêmico, a pesquisa, o mestrado e a profissão, instigando-me, ainda mais, a galgar minha carreira, nessa direção.

Aos colegas e amigos de mestrado do CEPEAD, do Nig.One e da FACE, com os quais dividi experiências, inquietudes e conquistas. Em particular a Daniel Paulino Teixeira Lopes, Élide Patrícia de Souza e Glauciene Silva Martins, pelos relevantes encontros, pelas contribuições ao projeto de dissertação, pelo compartilhamento e pelo carinho.

Ao corpo docente e funcionários do CEPEAD e da FACE pelo apoio para a consecução do trabalho.

Ao professor Afonso Celso Gomes pela revisão deste trabalho.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.”

Fernando Pessoa

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo descrever e analisar o processo de articulação dos construtos desempenho e competências na implementação da gestão estratégica de recursos humanos em uma fundação de direito privado em Minas Gerais. De natureza descritiva e qualitativa, a estratégia de investigação adotada contempla o estudo de caso único, por meio de 21 (vinte e uma) entrevistas semiestruturadas com profissionais ocupantes de cargos gerenciais e staff (diretores, gerentes e assessores) e analistas da área de Gestão de Recursos Humanos. Ainda, foram utilizados documentos como fontes de informações eventuais. Os resultados centrais desta pesquisa promovem reflexões teóricas e práticas contributivas, embora não exaustivas, sobre temas complexos, tais como a abordagem estratégica RH, a noção de competências e a gestão de desempenho. O estudo também apresentou as percepções dos atores envolvidos no planejamento, no monitoramento e na avaliação do processo de gestão de desempenho por competências e as ações propostas por esses para superar desafios cotidianos. As principais conclusões indicam que a lógica das ações de recursos humanos, notadamente aquelas associadas a desempenho e a competências, sugerem impacto nas políticas e ações de gestão de recursos humanos, podendo ser observados traços individuais na continuidade das ações organizacionais. Ademais a dissertação fornece elementos para investigações futuras direcionadas a compreender melhor as questões e os constructos propostos.

Palavras-chave: Gestão estratégica de recursos humanos. Gestão de competências. Competências organizacionais. Competências individuais. Gestão de desempenho.

ABSTRACT

This work aims to describe and analyze the articulation process of the performance and competence constructs in the implementation of strategic human resource management in a private foundation in Minas Gerais. The adopted research strategy had descriptive and qualitative nature and included a single case study, through semi-structured interviews with managers and staff professionals (directors, managers and advisers) and human resource management analysts. Moreover, documents were used as sources of important information. Key findings indicated that the logic of the human resources actions, notably those linked to performance and competence, suggest impact on human resources management policies and actions, being observed individual traits in the continuity of organizational actions.

Keywords: Strategic human resource management. Competence management. Organizational competence. Individual competence. Performance management.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ARH Administração de Recursos Humanos ARH

AD Avaliação de Desempenho

ADI Avaliação de Desempenho Individual

GEO Gestão Estratégica Organizacional

GC Gestão de Competências

GCO Gestão por Competências

GD Gestão de Desempenho

RH Recursos Humanos

VBR Visão baseada em recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Referencial teórico adotado na pesquisa.....	17
Figura 2- Estrutura da área de RH da Alfa	58
Figura 3 - Processo de definição e disseminação de políticas, processos e procedimentos de RH.....	62
Figura 4- Etapas do processo de gestão do desempenho.....	80
Figura 5- Processo de gestão do desempenho na Alfa	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens em RH	22
Quadro 2 - Dimensões e conceitos de competência	25
Quadro 3 - Conceitos de competências (continua).....	26
Quadro 4 - Aspectos críticos da gestão de competências	28
Quadro 5 - Estrutura do roteiro teórico (continua).....	32
Quadro 6 - O papel das fundações de apoio (continua).....	38
Quadro 7 - Principais vantagens e inconvenientes da entrevista semiestruturada	41
Quadro 8 - Dimensões de análise	47
Quadro 9 - Percorso metodológico trilhado	48
Quadro 10 - Criação de órgãos de fomento	51
Quadro 11- Evolução dos valores da Alfa - 2010 a 2014 (continua)	54
Quadro 12 - Diretrizes da Alfa em 2011	60
Quadro 13- Evidências positivas das políticas e práticas de RH (continua)	65
Quadro 14- RH na Alfa	68
Quadro 15- Resumo das competências por grupo ocupacional.....	79
Quadro 16- Retorno aos gestores sobre o processo de gestão de desempenho	88
Quadro 17- Mudanças necessárias em relação às competências	89
Quadro 18- Número e tipo de competências por cargo	89
Quadro 19- Enquadramento de competências	90
Quadro 20- Síntese das ocorrências com relação às competências	90
Quadro 21- Modificação de caracterizações de comportamentos	91
Quadro 22- Registros de atas do Comitê de Análise da Gestão do Desempenho (continua).....	93
Quadro 23- Atribuições dos avaliadores e avaliados.....	98
Quadro 24- Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados (continua) ..	103
Quadro 25- Política, prática e teoria em gestão de desempenho por competências.....	111
Quadro 26 – Síntese geral (continua)	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Amostra de entrevistados por categoria	43
Tabela 2 - Amostra de entrevistados por escolaridade	69
Tabela 3 - Composição da amostra de entrevistados por gênero	70
Tabela 4 – Peso relativo das dimensões da avaliação de desempenho.....	74
Tabela 5- Simulação de cálculo de nota da avaliação por resultados.....	84
Tabela 6 - Nível de competências e escalas de pontuação	85
Tabela 7 - Simulação de cálculo de nota da avaliação geral	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percepção dos funcionários da Alfa quanto à gestão de pessoas - 2010.....	59
Gráfico 2 - Percepção dos funcionários da Alfa quanto à gestão de pessoas - 2012.....	63
Gráfico 3- Percepção dos funcionários da alfa quanto à gestão de pessoas - 2013.....	65
Gráfico 4 - Amostra de entrevistados por escolaridade.....	69
Gráfico 5 - Composição da amostra de entrevistados por gênero	70
Gráfico 6- Amostra de entrevistados por tempo no cargo.....	71
Gráfico 7- Amostra de entrevistados por tempo na instituição	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	O debate contemporâneo sobre recursos humanos.....	18
2.2	Competências: concepção e principais abordagens.....	23
2.3	Desempenho: aspectos conceituais	29
2.4	Recursos humanos, competências e desempenho: articulando construtos	32
3	METODOLOGIA.....	34
3.1	Natureza da Investigação.....	34
3.2	Estratégia de investigação	35
3.2.1	Estudo de caso	35
3.2.2	Unidade de análise - a escolha do caso para estudo	35
3.2.3	As fundações de direito privado.....	36
3.3	Coleta de dados: instrumentos, fontes e categorias de análise	40
3.3.1	Coleta de dados	42
3.4	Análise de dados.....	46
3.5	Aspectos operacionais do estudo – logística e desenvolvimento do estudo.....	49
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	50
4.1	A Fundação alfa - análise do contexto da pesquisa	50
4.2	Perfil geral dos entrevistados	69
4.3	A dimensão desempenho e competências na Alfa.....	72
4.3.1	Modelo da Alfa.....	72
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	108
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
	REFERÊNCIAS.....	129
	ANEXOS.....	139

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação teve por objetivo discutir como os gestores¹ e os profissionais do setor de Recursos Humanos (RH) de uma fundação de direito privado localizada em Minas Gerais compreendem e promovem a articulação entre gestão de desempenho e gestão de competências na implementação de estratégias.

A resposta a essa inquietação é relevante, uma vez que poderá permitir o aprimoramento do tema, a compreensão da relação teoria e prática instituída, o entendimento sobre a configuração de fatores pela qual a articulação ocorre ou não, a reflexão sobre a atitude dos próprios atores nesse processo e, por fim, o retorno para a instituição sobre o modo como os sistemas em uso estão sendo considerados pelos atores entrevistados (SANTOS, 2005). Este estudo não possui a intenção de exaurir o tema, mas sim de acrescentar um novo ponto de análise a esse respeito. As respostas encontradas neste estudo, certamente, exigirão novas pesquisas e reflexões.

A discussão contemporânea sobre desempenho, competências e recursos humanos está fortemente associada a um ambiente marcado por sucessivas transformações, inovações, instabilidades e incertezas e a uma competitividade global, complexa, contínua e ascendente (FISCHER, DUTRA e AMORIM, 2010; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; TIGRE, 2006; SOUZA, 2006). Neste contexto, a orientação para os objetivos, os resultados e o desenvolvimento de profissionais capazes de mobilizar competências, que sejam um diferencial competitivo para suas organizações (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; MASCARENHAS, 2009) ganha relevância na dinâmica das organizações.

A comprovação da capacidade de gerar resultados como diferencial competitivo, por meio de seu desempenho superior, com a mobilização de competências internalizadas, em diversas situações e contextos, é a verdadeira ênfase para a gestão de recursos humanos, na busca pela resposta de como conceber melhor as relações de trabalho, de forma tal que se convertam em desempenho organizacional e em resultado financeiro (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001). Embora o discurso esteja orientado para evidenciar o valor das pessoas. Isso em uma

¹ Profissionais que exercem ou exerceram cargos de execução, tais como presidente, diretores e gerentes, e de assessoramento, na condição de staff.

lógica de administração de recursos humanos (ARH) marcada, conforme apregoa Fischer (1987), por um conjunto de fatores históricos, estruturais e conjunturais que orientam as relações nas organizações.

Fleury e Fleury (2004) evidenciam o papel dicotômico da ARH: contribuir para a efetivação dos resultados organizacionais e, simultaneamente, gerar valor para os indivíduos. Logo, pretende diminuir a incidência de conflitos, aumentar a produtividade e atender aos objetivos de crescimento e acumulação do capital, por meio de um equilíbrio envolvendo o atendimento das necessidades organizacionais e das necessidades individuais.

A transformação da ARH em promotora e fomentadora de vantagem competitiva requer a superação de suas responsabilidades tradicionais, administrativas, legais e de serviço (BEER, 1997; BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001). Seria necessário rever seus processos e sistema, adotando uma nova responsabilidade estratégica, com foco no desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais, em busca do aumento da relação de resultados positivos do desempenho individual e do desempenho organizacional.

Os gestores organizacionais e os profissionais de RH vêm se deparando com o desafio de transformar seus recursos humanos em meios que gerem vantagem competitiva à organização. Transpor esse aspecto teórico para a prática organizacional, seja na estrutura, nos processos e nas funções de RH ou no comportamento individual e, *a posteriori*, verificar e correlacionar esses aspectos da *performance* individual com a da organização constitui uma missão difícil e complexa (BECKER, HUSELID E ULRICH, 2001).

Na medida em que a necessidade de gerar vantagem competitiva foi se tornando mais relacionada ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais, a abordagem de gestão por competências (GCO) surge e se estabelece de forma mais substancial. Sandberg (1994) observa que a utilização do conceito de competências nas organizações é consequência da maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo em função das rápidas mudanças tecnológicas e estruturais nas economias ocidentais. Barbosa e Bitencourt (2009) evidenciam a importância de que seja estabelecida uma ligação entre a estratégia organizacional e os processos de desenvolvimento das pessoas no que diz respeito à construção das competências. Portanto, cada vez mais, a estratégia de RH tem incorporado

modelos de GCO como forma de mensurar a contribuição para o desempenho organizacional e para o ganho de competitividade (BARBOSA, 2002).

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que tanto a gestão de desempenho (GD) quanto à gestão de competências (GC) são mecanismos da estratégia de RH. Portanto, devem ser entendidas como tendo o papel de integrar a gestão estratégica organizacional com as funções de atrair, desenvolver e manter pessoas como diferenciais competitivos. Eles sugerem que as organizações precisam adotar modelos de gestão de desempenho que sejam capazes de integrar o nível corporativo ao individual, pois a *performance* no trabalho é consequência dessa associação: competências individuais, ambiente de trabalho e valores institucionais, dentre outros. Os autores afirmam que as organizações têm feito uso de diversos mecanismos, conforme suas finalidades e necessidades, com vistas a avaliar o desempenho profissional.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) descrevem um sistema de gestão de desempenho que demonstra uma integração em um espiral, considerando em cada nível o que deve ser avaliado: nível corporativo - o plano estratégico e macro; nível setorial, ou funcional - o plano, os objetivos e as metas de cada unidade produtiva; nível da equipe - projetos e processos de trabalho; e no nível individual - o resultado do trabalho do indivíduo e seu comportamento no ambiente de trabalho.

À luz dessas reflexões iniciais, o objetivo geral do estudo é descrever e analisar, na teoria e na prática, o processo de articulação dos constructos desempenho e competências na implementação da gestão estratégica de recursos humanos. Os objetivos específicos são:

- 1) identificar e caracterizar possíveis modelos de gestão de desempenho e de competências, utilizados pela fundação investigada no intuito de melhorar o desempenho;
- 2) mapear e especificar os mecanismos, processos e funções associados à estratégia de RH, no âmbito da gestão de desempenho² executados pela instituição estudada;
- 3) compreender como os modelos de gestão de desempenho e de competências promovem a ESTRATÉGIA DE RH por meio de sua articulação com a gestão estratégica e objetivos e metas organizacionais, identificando possíveis contradições.

² Não serão descritos os subsistemas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos, Remuneração e Carreira, uma vez que, os mecanismos e processos mapeados e especificados serão aqueles vinculados à gestão de desempenho organizacional, setorial e individual.

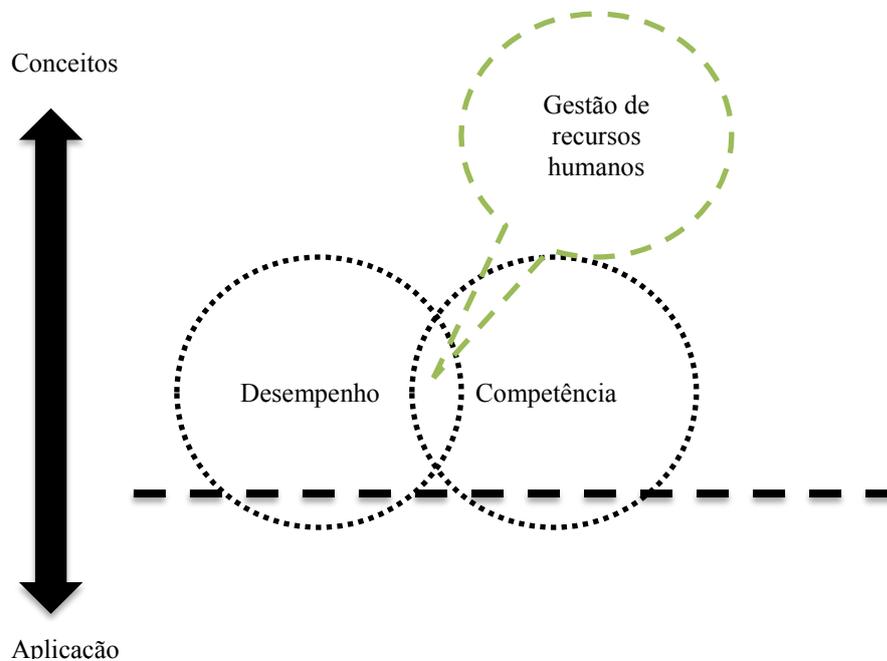
Esta dissertação está estruturada em seis capítulos. No segundo capítulo, Referencial Teórico descreve-se, de forma geral, a ARH segundo uma lógica que permite apresentar, posteriormente, abordagens que se referem ao diferencial competitivo organizacional e sua conexão com as competências, a partir de seus diferentes conceitos. Neste mesmo referencial descrevem-se o quadro conceitual, as dimensões (coletivas, funcionais e individuais) e as diferentes escolas de competências que conduzem à discussão sobre desempenho, em um percurso histórico, com seus conceitos, abordagens teóricas, articulação com a estratégia de RH e os resultados organizacionais, setoriais e pessoais. No terceiro capítulo, discutem-se os elementos metodológicos do estudo desenvolvido (estrutura de investigação, análise e interpretação dos dados levantados). No quarto capítulo, procede-se à apresentação dos resultados. No quinto capítulo, promove-se a análise dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo do tema desta dissertação exige a compreensão das três dimensões propostas e sua vinculação: recursos humanos, competências e desempenho. Resulta da descrição e análise, teórica e prática, dessas dimensões, em suas particularidades e articulações.

A **figura 1** ilustra o vínculo estabelecido entre os construtos fundamentais evidenciados no referencial teórico.

Figura 1 - Referencial teórico adotado na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Brandão e Guimarães (2001)

O referencial teórico relativo às abordagens contemporâneas de RH apresentam a gestão de desempenho e competências como abordagens que possibilitam a gestão estratégica de RH por meio da articulação entre o resultado organizacional e o desempenho individual. Os autores citados ao longo desta dissertação relacionam esses construtos, na medida em que os profissionais (RH) geram desempenhos positivos resultantes da mobilização de suas competências individuais associadas aos objetivos organizacionais. Essa relação reforça o papel estratégico do RH de possibilitar sua contribuição para a estratégia organizacional, por meio de mensurações e evidências.

2.1 O debate contemporâneo sobre recursos humanos

O debate atual sobre recursos humanos está invariavelmente associado à dinâmica histórica de sua constituição e consolidação. No caso brasileiro, remonta ao final do século XIX e primeiras décadas do século XX, marcadas pelo desenvolvimento industrial sem maiores intervenções do Estado. Os variados arranjos existentes entre organizações e trabalhadores (tipo de atividade, de mão de obra, processo de trabalho, etc.) resultam em diferentes relações de trabalho, que variam da ação rigorosa de instâncias hierárquicas às ações assistencialistas (FLEURY e FISCHER, 1992).

Nas décadas de 1930 e de 1940 ocorrem no Brasil mudanças nas características dos trabalhadores e da produção. Em decorrência da Segunda Guerra Mundial, o País passou a produzir mais café do que o mercado consumidor era capaz de consumir, ocasionando a crise deste setor. O País também tinha sua atividade industrial incentivada, em razão da impossibilidade de importar produtos e da demanda e incentivo para exportá-los. Como resultado da cessação da imigração de trabalhadores europeus, em função da guerra e do aumento da migração dos trabalhadores rurais para os centros urbanos por causa da crise do café, o perfil dos operários modificou-se (FLEURY e FISCHER, 1992) e era preciso padronizar a formação e o preparo deles para trabalharem nas fábricas. Nesse cenário, as organizações vivenciavam a ampliação das intervenções do governo e as pressões dos sindicatos. A partir de 1930, ocorreu a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no governo de Getúlio Vargas, com vistas a normatizar as relações coletivas e individuais do trabalhador. Para responder a essas novas funções, criou-se o Departamento de Relações Industriais ou de Pessoal, para controlar o cumprimento das legislações, das burocracias e das operações relacionadas aos trabalhadores (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY e FISCHER, 1992; SAMMARTINO, 2002).

Na década de 1950 o estabelecimento de multinacionais no País modificou as estruturas do Departamento de Pessoal, centrado em responder às situações legais e formais da relação com o trabalhador, para um setor voltado para administrar os modelos de gestão balizados em sistemas de produção tayloristas, fordistas e burocrata (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY e FISCHER, 1992; SAMMARTINO, 2002).

No início da década de 1960, ocorreram a inauguração e a consolidação da administração de recursos humanos em suas funções tradicionais: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, descrição de cargos, plano de carreira, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, higiene, medicina e segurança do trabalho e as relações trabalhistas e sindicais. Esses modelos de gestão foram importados e incorporados de forma gradual à realidade brasileira, sem a apropriada reflexão sobre sua adequação ao contexto.

Os acontecimentos de 1964 marcaram as décadas de 1960 e 1970 o governo centralizou as decisões e determinou e controlou, por meio de legislações, as condições para a relação de trabalho. O aumento da complexidade das organizações e a transformação da tecnologia culminaram no aumento das hierarquias e na necessidade de capacitação gerencial. O Estado promulgava leis que beneficiavam as ações de formação profissional (FLEURY e FISCHER, 1992; SAMMARTINO, 2002).

Nos anos de 1980, os movimentos sindicais se fortaleceram, verificando-se o aumento do nível educacional formal e do acesso a informações pela classe trabalhadora, provocando mudanças na relação destes com o trabalho e com a organização (FLEURY e FISCHER, 1992; SAMMARTINO, 2002). O cenário econômico e concorrencial passou a exigir das organizações que monitorassem o ambiente externo e assumissem posturas mais proativas. Nesse contexto, os recursos humanos passaram a ser percebidos como ativos e estabeleceu-se a expectativa de uma ARH mais robusta e estratégica, capaz de lidar com fatores diversos, com conteúdos multidisciplinares, e de sistematizar informações que subsidiassem a tomada de decisão (MACIEL, 2008). A gestão de recursos humanos procurou realizar ações que possibilitassem a participação estratégica do trabalhador. Todavia, tais ações se reduziam a situações determinadas e as mudanças efetivas se limitavam à organização dos processos produtivos e do trabalho.

A partir dos anos de 1990 até a primeira década do século XXI, as mudanças e inovações foram constantes. Tal contexto requeria adaptações organizacionais e novas formas de organização do trabalho e de relações no trabalho. Das pessoas exigia-se o desenvolvimento de diferentes competências (HIRATA, 1994; BITENCOURT, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; DUTRA, 2008).

O que se observou é que as estruturas e as práticas tradicionais já não respondiam a esse quadro. Norton (in Becker et al., 2001) afirma que em uma economia na qual o diferencial competitivo é o denominado “capital humano” e outros ativos intangíveis, não há início mais adequado para o desenvolvimento desse novo estudo do que a mensuração das estratégias de recursos humanos. Ele ainda afirma que se encontra instaurado um enigma interessante, em que o recurso mais importante é o menos compreendido, sujeito a mensuração e suscetível de ser gerenciado.

Sims (2007) explicita que a obtenção de vantagem competitiva e de desempenho diferencial organizacional está diretamente relacionada à gestão efetiva de seus Recursos Humanos. Barbosa (2009) observa que a sobrevivência da área de recursos humanos nas organizações está condicionada à evidência de seus resultados. Portanto, a ARH e os profissionais devem assumir uma postura mais pragmática, traduzida em planejar, definir metas e objetivos claros e estabelecer a forma de implementação, monitoramento, controle e avaliação do que foi estabelecido.

A ARH, compreendida em sua visão tradicional como o conjunto de políticas, práticas e procedimentos de gestão de RH responsivas, que devem garantir a atração, a retenção, o desenvolvimento e o reconhecimento dos profissionais, a fim de alcançar resultados organizacionais (SIMS, 2007; BARBOSA e RODRIGUES, 2014), precisa avançar no sentido de assumir um papel estratégico, compreendendo o cenário global, o negócio, as estratégias e os resultados propostos pela organização e definindo proativamente o sistema contributivo da gestão de RH (SOM, 2008), fundamentado em diferentes níveis de análises sólidas e várias perspectivas teóricas e práticas (DE CIERI e DOWLING, 2006).

Além da migração de uma visão tradicional para uma estratégica, a gestão de RH também precisa criar sistemas de avaliação que permitam compreender e demonstrar como ela se articula com a estratégia organizacional para a obtenção de resultados e como contribui para a melhoria do desempenho organizacional (BARBOSA, 2009) em suas diferentes perspectivas: econômica, social, tecnológica e cultural, dentre outras.

O tema “Avaliação e mensuração dos resultados de ações de recursos humanos” vem ganhando robustez, na medida em que as organizações, diante de um contexto de competitividade global, precisam adotar modelos estratégicos e de competências capazes de

criar vantagens competitivas diferenciais, sendo as pessoas reconhecidas como o principal recurso capaz de gerá-las (ALBUQUERQUE e LACOMBE, 2008).

Albuquerque e Lacombe (2008) citam diversos estudos sobre o tema, nacionais e internacionais, e revisões que apresentam discordâncias de resultados. Eles afirmam que se podem encontrar dois eixos de pesquisas: primeiro, com foco na compreensão da relação das políticas e práticas diferenciadas de RH sobre o resultado organizacional; e, o segundo, visa medir quantitativamente a efetiva contribuição do RH para o resultado de uma organização específica.

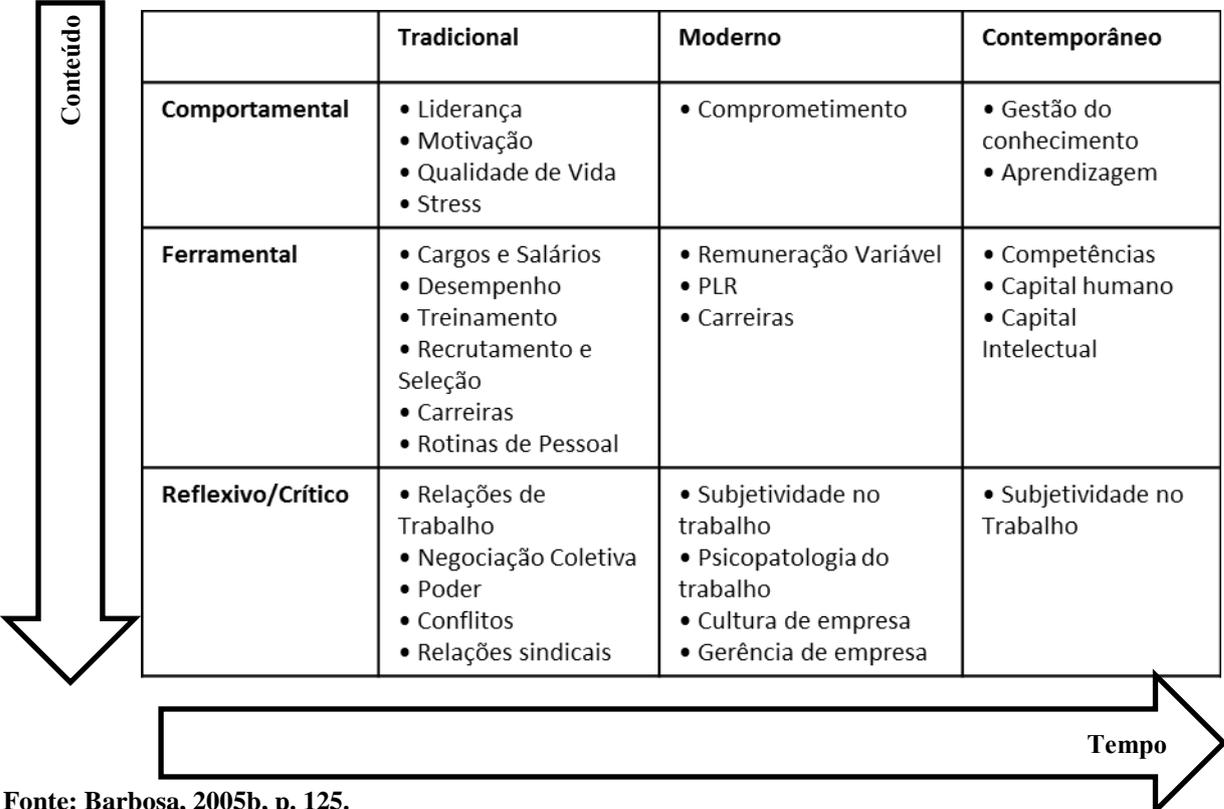
Apesar de haver caminhos quanto à forma de tornar tangível a articulação entre conceitos e resultados/aplicação, vale destacar que há dificuldades em determinar com precisão essa articulação, uma vez que os resultados apresentados podem ser atribuídos a diversos aspectos relacionados a cenários, organizações, gestão e pessoas (ALBUQUERQUE e LACOMBE, 2008). Essa articulação se dá tanto por questões tangíveis e mensuráveis quanto por questões intangíveis, sendo difícil identificar indicadores estratégicos de RH que impactam o desenvolvimento de diferenciais competitivos nas organizações (ALBUQUERQUE e LACOMBE, 2008). Por isso, também é mais difícil copiar.

Para a compreensão da interface entre vantagem competitiva e RH, faz-se necessário esclarecer o fato de que, os tradicionais diferenciais competitivos baseados em recursos tecnológicos, materiais ou estruturais já não demonstram a mesma eficiência. Dessa forma, a geração de vantagem competitiva vê-se fundamentada na gestão dos recursos humanos, colocando em destaque os temas “competência” e “desempenho” (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

De forma geral, o assunto é complexo, não havendo consenso sobre suas funções, contribuições e formas de mensuração. Portanto, é importante promover um debate mais consistente, por meio da interação e da retroalimentação da pesquisa, do estudo e das práticas organizacionais realizadas por diferentes autores e considerando ênfases distintas (DE CIERI e DOWLING, 2006; BARBOSA, 2009). Os desafios e as perspectivas de estudos, pesquisas e práticas são relevantes e impactam diretamente as relações de trabalho e as consequências destas nas diferentes perspectivas econômica, social, tecnológica e cultural, dentre outras (BARBOSA e RODRIGUES, 2014).

Nesse formato, criam-se princípios sobre como balizar, demonstrar e medir os resultados gerados e sua contribuição para a organização. Barbosa (2005b) propõe a sistematização das principais abordagens que tratam do tema de RH nas perspectivas temporais e de conteúdo (**Quadro 1**), autor reforçando o fato de que no contexto atual o papel de RH torna-se mais complexo, transformando-se em mediador dos objetivos individuais e organizacionais, permitindo inserir o debate sobre competências e desempenho, em um contexto temporal e conceitual.

Quadro 1 - Abordagens em RH



	Tradicional	Moderno	Contemporâneo
Comportamental	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Motivação • Qualidade de Vida • Stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Aprendizagem
Ferramental	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários • Desempenho • Treinamento • Recrutamento e Seleção • Carreiras • Rotinas de Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração Variável • PLR • Carreiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências • Capital humano • Capital Intelectual
Reflexivo/Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de Trabalho • Negociação Coletiva • Poder • Conflitos • Relações sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no trabalho • Psicopatologia do trabalho • Cultura de empresa • Gerência de empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no Trabalho

Fonte: Barbosa, 2005b, p. 125.

Brandão e Guimarães (2001) apresentam similaridades da gestão de competências e desempenho: são reconhecidos como modelos de gestão de RH e integram seus subsistemas; buscam articular evidências de *performance* ou competência individual à organizacional; a competência ou desempenho individual ou organizacional se influenciam mutuamente; a possibilidade de reconhecerem indicadores, comportamentos ou processos para o alcance de resultados; há semelhanças conceituais; ambos pressupõem planejamento, monitoramento e controle; a identificação do *gap* de competências advém da gestão do desempenho; podem ser utilizados como forma de objetivar (tornar quantificável) e de individualizar (reforço ao

individualismo) competências ou desempenho; e, por fim, se utilizados como práticas gerenciais inovadoras, possibilitam o desenvolvimento das pessoas, gerando valor econômico para a organização e social para o indivíduo.

Brandão e Guimarães (2001) sugerem a modelação da gestão de desempenho baseada em competências considerando a complementaridade e a interdependência dos temas “competência” e “gestão”.

2.2 Competências: concepção e principais abordagens

O tema “competências” assumiu relevância pela diversidade e complexidade conceitual e teórica, que remete a abordagens, perspectivas e problemáticas multidisciplinares e heterogênicas (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998; LANGLOIS e FOSS, 1999; ALBUQUERQUE, BITENCOURT, 2001; BARBOSA, 2001; BARBOSA, 2003; SULEMAN, 2003; RUAS, 2005; BARBOSA, 2005a; FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006; FLEURY e FLEURY, 2007; CAPALDO, IANDOLLI e ZOLLO, 2006; DUTRA, 2007; DUTRA, 2008; BITENCOURT, 2009; BITENCOURT e BARBOSA, 2009; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010, DIAS et al., 2010).

Essa consolidação perpassa historicamente a ideia de capacidades, recursos, qualificação e desempenho superior (DIAS et al., 2010). Já no início do século XXI, conforme Dias et al., (2010), os sistemas de mensuração e uso de indicadores passaram a ser valorizados, tal como os processos de gestão de desempenho individuais aos organizacionais. Esse contexto parece pressupor que pessoas competentes são aquelas que mobilizam comportamentos socialmente esperados e observados diante de situações conhecidas ou de comportamentos surpreendentes positivamente em face de circunstâncias inesperadas, complexas e incertas (CAPALDO, IANDOLLI e ZOLLO, 2006; OLIVEIRA, GONÇALVES, BARBOSA, 2014).

O debate sobre competências está, basicamente, associado aos eixos conceituais coletivo/organizacional e individual e, respectivamente, às perspectivas estratégicas e de RH (SCIANNI, 2008; DIAS et al., 2010). A dimensão coletiva/organizacional das competências aparece como elemento fundamental para a competitividade e para as escolhas estratégicas. Apresenta-se como originário da *Resource Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (VBR) (RUAS, et al., 2005; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; DIAS et al., 2010;

CINTRA, 2013; BORINI, FLEURY e FLEURY, 2010), ou do conceito de *core competence* (DIAS et al., 2010).

A *Resource Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos (VBR), postula que a vantagem competitiva das organizações fundamenta-se no conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, que possui e na maneira como são utilizados e articulados (PENROSE, 1995; WERNERFELT, 1984; HERZOG, 2001; VASCONCELOS & CIRINO, 2000; FLEURY e FLEURY, 2003; FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006; BARNEY e CLARK, 2007; MASCARENHAS, 2009).

A noção de *core competence*, ou competência chave, surge a partir da VBR e constitui-se em uma visão da obtenção da vantagem competitiva por meio da apropriação e utilização de recursos internos ou competências organizacionais, heterogêneas e sustentáveis (PRAHALAD e HAMEL, 1995; SCIANNI, 2008; DIAS et al., 2010).

No eixo conceitual individual de competências, autores distinguem duas abordagens (MICHAUX, 2011). A primeira conceitua competências como o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de *performance*. Este enfoque fundamenta-se em comportamentos observáveis (BITENCOURT, 2005) e na abordagem da psicologia behaviorista. A segunda afirma que o fato de um trabalhador deter um conjunto de qualificações, capacidades ou atributos para realizar um trabalho não se configura como competência, pois isso não garante que ele irá fazer uso destas em situação ou momento necessário e, ainda, quando solicitado. Por isso, só se pode afirmar que há competência quando esta é mobilizada em contextos diversos (SULEMAN, 2003; CAPALDO, IANDOLLI e ZOLLO, 2006; SADENBERG e TARGAMA, 2007; PARENTE, 2008).

Scianni (2008) observa que a primeira dimensão compreende o resultado organizacional como produto dos comportamentos individuais preconcebidos e a segunda como processo de interação e aprendizado coletivo. Ele reforça o fato de ambas as correntes não conseguirem explicar como ocorre a transferência da competência individual para a coletiva, seja, respectivamente, por simplificação ou complexidade em demasia. O autor sugere que se observe a articulação das competências individuais com as organizacionais por meio das dimensões (**Quadro 2**).

Quadro 2 - Dimensões e conceitos de competência

Dimensão	Conceito de competência utilizado
Estratégica	Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para o planejamento do negócio, envolvendo: análise de cenário (interno e externo), definição do posicionamento estratégico, elaboração do plano de criação de ativos estratégicos, avaliação de fatores de vantagem competitiva (sobreposição aos fatores da indústria, sustentabilidade e apropriação) e ajuste de medidas.
Funcional	Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e integração de recursos localizados em uma ou mais unidades (departamentos) da organização para a condução de atividades de rotina ou para a implantação de iniciativas e projetos voltados à criação de ativos estratégicos.
Individual	Um saber agir com pertinência que implica na mobilização, integração, geração e difusão (aprendizado) de conhecimentos (saberes), habilidades, capacidades cognitivas e qualidades pessoais (atitudes/comportamento) que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo num contexto de evolução contínua de complexidade e entrega no tempo.

Fonte: SCIANNI (2008)

O que se observa, em última instância, é que estas perspectivas tendem a ser complementares e se influenciam reciprocamente (PAUVERS e SCHIEB-BIENFAIT, 2011; RETOUR e KROHMER, 2011; KLEIN e BITENCOURT, 2012). Dutra, Hipólito e Silva (1998) conceituam a competência como a associação dessas duas linhas - portanto, como a entrega e as características pessoais que a facilitam. Isso também é representado na forma como Fleury (2002) conceitua o termo: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que acrescentam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Brandão e Guimarães (2001) e Souza et al. (2011) afirmam que o conceito de competências deve ser delineado de maneira contextual, considerando as dimensões sociais e pessoais.

De forma geral, a noção de competências se apresenta como algo heterogêneo, complexo e interdisciplinar, que envolve eixos individuais e coletivos e abordagens diversas (SCIANNI, 2008; DIAS et al., 2010). Visando sistematizar a miríade de conceitos, Barbosa e Bitencourt (2009) apresentam diferentes ênfases atribuídas por diversos autores ao conceito de competências (**Quadro 3**).

Quadro 3 - Conceitos de competências

(continua)

Autor	Conceito	Ênfase
1) Boyatsis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamentos, resultados.
2) Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”	Aptidão, valores e formação.
3) Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado
4) Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégias, ação e resultados.
5) Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação
6) Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultados
7) Parry (1996, p. 48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação
8) Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.”	Formação e interação
9) Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
10) Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação
11) Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação
12) Perrenoud (1998, p. 1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”	Formação e ação
13) Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação e resultados
14) Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...] A competência é observável e pode ser mensurada por meios de padrões.”	Ação e resultado

Quadro 3 - Conceitos de competências**(conclusão)**

15) Autor	Conceito	Ênfase
16) Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências), a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultados
17) Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: 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.”	Ação e resultado
18) Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação, resultados e perspectiva dinâmica.
19) Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Ação e resultados
20) Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação, resultado.
21) Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho

Fonte: Adaptado de Bitencourt (2001) citado por Bitencourt e Barbosa (2009).

As competências se apresentam na relação entre o trabalho e o trabalhador (SULEMAN, 2003; SANDBERG e TARGAMA, 2007; PARENTE, 2008) e são socialmente construídas, pois pressupõem um julgamento e uma avaliação diante de uma expectativa, em geral, convencionados (SULEMAN, 2003). Sadenberg e Targama (2007) afirmam que a concepção das pessoas sobre suas atividades e suas competências é diferente e influencia a maneira como o trabalho é idealizado, organizado e executado, impactando por consequência, seu desempenho.

Bitencourt e Barbosa (2009) constatam que há diversas críticas e debates sobre o tema “competências” relacionados, por exemplo, a questões conceituais e/ou aplicabilidade do modelo, dificuldade da articulação de competência e remuneração, diversidade e contradição de conceitos, burocracia e custo (**Quadro 4**).

Quadro 4 - Aspectos críticos da gestão de competências

ASPECTO	DEFINIÇÃO
A maneira como as competências são definidas	O conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece à ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta à visão processual (perspectiva dinâmica).
A tendência a “viver no passado”	O mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.
A qualidade dos atributos de competências	Os desenhos de competências são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não se questiona sobre a sua qualidade.
A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as “qualidades <i>soft</i> ”	A finalidade dos construtos de competência volta-se para definir atributos de comportamento gerenciais que sejam efetivos. Mas o que é um padrão gerencial efetivo? Tendo em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos, mas fáceis de mensurar.
A natureza genérica das competências	O predomínio de listas de competências genéricas ilustra essa questão. Essas listas são desprovidas de um contexto (<i>context independent</i>) e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional.
Burocracia e custo	Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento.
Falta de orientação futura	Retrata a falta de questionamento sobre a importância e articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos; ou seja, a falta de visão integrada em que as competências se relacionam aos processos de desenvolvimento de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação.
O “sentir-se competente”	As pessoas buscam o sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. A crítica refere-se à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiência de insucesso.
A questão de fazer a diferença	Refere-se à falta de sentido ou significado atribuído entre o <i>link</i> competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho (<i>meaningfully</i>), desperta o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faça diferença.
“Cenário Skinneriano”	Representado pela equação estímulo/resposta, ou melhor, “faça isso e tenha aquilo”. Essa situação retrata a visão limitada de competências enquanto um processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promova o desenvolvimento gerencial.
A questão do <i>feedback</i>	Existe a tendência a se avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. “Não elogie as pessoas somente pelo que elas fazem. Faça elogios os mais específicos possíveis”, aconselha Kohn (1993, p. 108). Observa-se uma tendência em oferecer <i>feedback</i> positivo e poucas críticas construtivas.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2010), a partir de Bitencourt e Barbosa, 2009.

Dentre os estudos e os modelos concebidos que tentam responder à demanda eminente de alinhar os resultados organizacionais aos objetivos individuais cita-se o de gestão de competências (BITENCOURT e BARBOSA, 2009), que emerge como um sistema capaz de assegurar a competitividade, por serem as competências consideradas como um diferencial competitivo. O tema tem sido estudado sob diferentes perspectivas, em um percurso teórico complexo e dinâmico (SULEMAN, 2003). Suleman (2003) compreende que o conceito de competências apoia-se em aspectos teóricos, cognitivos, técnico-instrumentais, normativos, relacionais e pessoais, que devem integrar-se às competências estratégicas, representadas por objetivos estratégicos, principais funções da organização e suas competências essenciais. Parente (2004) e Barbosa (2007) destacam que a abordagem de competências se estabelece por meio de mudanças nas práticas de trabalho e de RH.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências possibilita o alinhamento da gestão de RH, com base nas estratégias organizacionais, por meio do direcionamento e da retroalimentação de competências individuais às organizacionais, e vice-versa. A ideia é promover competências necessárias à diferenciação e ao alcance de resultados. Todavia, o tema ainda recebe críticas no que tange a discrepância conceitual, funcionalidade de modelos e sua eficácia (BITENCOURT e BARBOSA, 2009), uma vez que sua mobilização está sujeita, em última instância, à decisão do profissional (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003), em contextos específicos e diante de complexas variáveis.

A necessidade das organizações de evidenciar, desenvolver e avaliar competências traz consigo a constatação de que ferramentas tradicionais não conseguem responder como o desempenho individual repercute no organizacional. Daí, a gestão do desempenho surge como conceito e prática de pactuação, planejamento, monitoramento, desenvolvimento e avaliação de potencialidades, competências e resultados (GUIMARÃES, 1998; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998; BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; LOTTA, 2002; SOUZA, 2006).

2.3 Desempenho: aspectos conceituais

O conceito de desempenho é apresentado por Aranha (2010) como sendo um nível de alcance por um indivíduo de objetivos e metas preestabelecidos em determinado período de avaliação. Embora Dutra (2008) afirme que um dos tópicos mais complexos e árduos relacionados à

gestão de recursos humanos seja a definição do termo *desempenho* e sua mensuração estabelece este como sendo “o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou o negócio” (DUTRA, 2008, p. 69). Ribeiro (1996) descreve o desempenho como resgate do que se empenhou e relaciona o termo à palavra *performance*, que remete ao quanto está sendo executado de uma totalidade.

O conceito é definido de forma distinta por diferentes autores, embora com certas semelhanças (SANTOS, 2005; ARANHA, 2010). Balla e Kilimnik (1998) e Cruz (2008) evidenciam que, em geral, os autores que conceituam a gestão de desempenho o fazem sob uma perspectiva orientada à eficiência organizacional e ao alcance de objetivos e resultados, mesmo que por meio do desenvolvimento individual.

Alguns autores fazem uso das expressões *gestão de desempenho* e *avaliação de desempenho* de forma indiscriminada (ARANHA, 2010). Outros denominam “avaliação de desempenho” a ferramenta utilizada para mensurar o desempenho individual e “gestão de desempenho” para definir o conjunto de procedimentos articulados entre si capazes de promover a vinculação do desempenho organizacional ao individual, por meio da estratégia de recursos humanos (DeNISI, 2000; HIPÓLITO e REIS, 2002; SANTOS, 2005; ARANHA, 2010). Também não há unanimidade quanto às práticas que constituem a gestão de desempenho (ARANHA, 2010).

Guimarães, Nader e Ramagem (1998) afirmam que as organizações precisam de mecanismos de avaliação de desempenho em suas diferentes categorias – estratégica, tática e operacional e individual para renovar, adaptar e manter sua vantagem competitiva em relação aos cenários inconstantes e inquietos.

Para Balla e Kilimnik (1998), o objetivo maior da avaliação de desempenho é melhorar os resultados organizacionais e só pode ser alcançado por meio da colaboração dos profissionais. Sustenta que é necessário estabelecer finalidades precedentes para ela que sejam voltadas ao desenvolvimento individual e organizacional e à melhoria das condições e relações do trabalho.

Hipólito e Reis (2002) argumentam que a compreensão da contribuição efetiva do desempenho dos indivíduos para a estratégia da organização é possível quando esse é

vislumbrado em suas dimensões de desenvolvimento, resultados, comportamento e potencial. Souza (2006) afirma que as organizações procuram sistemas de desempenho que permitam a gestão de pessoas centrada em resultados, por compreenderem que o aprimoramento restrito de tecnologias e de outros recursos não assegura vantagem competitiva sustentável. Cruz (2008) afirma que para se realizar a gestão de desempenho é essencial ponderar sobre comportamentos, resultados e fatores de competência. Todavia, as organizações carecem de processos de gestão de desempenho capazes de vincular a *performance* organizacional, setorial, da equipe e das pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; SOUZA, 2006).

A avaliação do desempenho individual é um processo que começa com o planejamento e a pactuação de comportamentos e/ou resultados e termina com a comparação do que foi executado, mobilizado e entregue com o planejado e acordado (LOTTA, 2002; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998). Trata-se de um processo de desenvolvimento do profissional, em que se recebe *feedback*, definem-se planos de aperfeiçoamento e formas de reconhecimento por *performance* e, ao mesmo tempo, promove-se uma sistemática de controle e comparação deste mesmo profissional, visto a realização e aferição de registros diversos sobre comportamentos e/ou resultados apresentados ou não, em quais circunstâncias, de que maneira, por meio de quais ferramentas, em relação a quais *stakeholders* e com base em parâmetros, em geral, preestabelecidos, com a finalidade de aumentar as diferentes contribuições individuais para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

Mesmo que a gestão de desempenho venha se aperfeiçoando, por meio da articulação entre os resultados organizacionais e individuais, mediante indicadores relevantes, conectados e mensuráveis, recorrendo a competências organizacionais, coletivas e individuais evidenciáveis, sempre haverá o fator subjetividade e falhas de percepção dos atores envolvidos no processo (GRILLO, 1981; BALLA e KILIMNIK, 1998; FERNANDES e HIPÓLITO, 2010).

Oliveira-Castro (1996) reforça, ainda, que o desempenho pode ser afetado por fatores em diferentes níveis de abrangência: a) o extraorganizacional - engloba situações políticas, econômicas, culturais e sociais; b) o organizacional - abarca imagem, cultura, clima, políticas diversas e relações do e no trabalho; c) o ambiente de tarefas - reúne condições e relações de trabalho; e d) as características do trabalhador - incluem personalidade, competências,

motivações e requisitos diversos (idade, escolaridade e gênero, dentre outros). Assim, o processo de gestão de desempenho (GD) deve identificar, monitorar e analisar os diversos elementos componentes de cada um desses níveis de abrangência e seus impactos nas *performances* dos indivíduos, grupos, setores e organização. Isso permite buscar a compreensão integrada destes conceitos à lógica da gestão de recursos humanos.

Lucena (1995) argumenta que o processo de gestão de desempenho reflete o uso e o desenvolvimento do potencial de competência individual, visto que a *performance* individual é propulsora da obtenção de resultados, tendo como contrapartida o alto desempenho, o comprometimento com resultados e as responsabilidades. Portanto, a obtenção de objetivos e resultados organizacionais seria resultante das associações dos desempenhos dos profissionais, refletindo a utilização eficiente e eficaz de suas competências e dos recursos que compõem a estrutura produtiva da organização (LUCENA, 1995). Sobre a relação do desempenho individual com o organizacional, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que ambos se influenciam mutuamente e reforçam a importância de associá-las. A gestão de desempenho encontra desafios diversos, já citados, sendo que o mais complexo é o de minimizar os lapsos de percepção e a subjetividade dos atores envolvidos no processo (GRILLO, 1981; BALLA e KILIMNIK, 1998; FERNANDES e HIPÓLITO, 2010), por meio de processos compreendidos e reconhecidos e de evidências documentadas e comprovadas.

2.4 Recursos humanos, competências e desempenho: articulando construtos

O **Quadro 5** apresenta o percurso teórico concebido para analisar a possível articulação entre os construtos *desempenho* e *competência* na lógica de recursos humanos

Quadro 5 - Estrutura do roteiro teórico

(continua)

	Posicionamento	Autores
Recursos humanos	Contexto competitivo exige adaptações organizacionais, dentre elas novas formas de ordenação do trabalho e relações no trabalho.	Hirata (1994); Bitencourt (2001); Brandão e Guimarães (2001); Dutra, (2008).
	RH como ativos essenciais e diferencial competitivo para o resultado organizacional.	Fischer (1998); Becker, Huselid e Ulrich (2001)
	RH precisa evidenciar sua contribuição para os resultados organizacionais.	Becker, Huselid E Ulrich (2001); Barbosa (2009)
	A noção de competências surge associada à gestão de RH.	Parente (2004)
	O interesse pela Gestão de Competências, como gestão estratégica de RH, articulada à estratégia organizacional se intensifica na produção científica e no ambiente organizacional.	Fischer e Albuquerque (2004); Ruas (2005).

Quadro 5 - Estrutura do roteiro teórico

(conclusão)

Tema	Posicionamento	Autores
Desempenho por competências	O conceito e a prática de competências têm percorrido a academia e os espaços organizacionais de maneira expressiva.	Barbosa (2003); Bitencourt e Barbosa (2009); Dias et al., (2010).
	O tema “competências” se evidencia por meio de uma diversidade e complexidade conceitual e teórica.	Barbosa (2010); Capaldo, Iandolli e Zollo (2006); Dutra (2008); Bitencourt (2009); Dutra, Fleury e Ruas (2010).
	Os eixos conceituais de competências organizacional, coletivo e individual aparecem associados às perspectivas estratégicas e de RH.	Scianni (2008); Dias et AL (2010).
	A noção de <i>core competence</i> surge a partir da VBR e constitui-se em uma visão da obtenção da vantagem competitiva, por meio da apropriação e utilização de recursos internos ou competências organizacionais, heterogêneas e sustentáveis.	Prahalad e Hamel (1995); Scianni (2008); Dias et al., (2010).
	Os eixos conceituais de competências são percebidos como complementares e reflexivos.	Scianni (2008).
	Competências relacionadas à gestão RH surgem como alternativa às formas de ARH tradicionais.	Fischer et al., (2010); Oliveira, Gonçalves e Barbosa (2014).
	Gestor como principal mediador da gestão por competências.	Le Boterf (2003); Parente (2008).
	Gestão por competências é utilizada como para associação entre a estratégia organizacional e as entregas individuais.	Dutra (2008); Bitencourt e Barbosa (2009)
	O tema “desempenho” é apresentado com heterogeneidade e complexidade conceitual e teórica.	Santos (2005); Dutra (2008); Aranha (2010).
	Gestão de desempenho surge para responder às demandas das organizações por modalidades de gestão que gerem vantagem competitiva e alcance de resultados.	Guimarães, Nader e Ramagem (1998); Brandão e Guimarães (2001); Lotta (2002); Souza (2006).
	Perspectivas/modelos de gestão de desempenho.	Grillo (1981); Balla e Kilimnik (1998); Fernandes e Hipólito (2010).
	Gestão de desempenho emerge como uma alternativa às formas de ARH tradicionais.	Brandão e Guimarães (2001).
	A modelação da gestão de desempenho por competências surge, visando a complementaridade e interdependência dos temas competência e gestão.	Brandão e Guimarães (2001).

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Martins (2013)

Em síntese, a gestão do desempenho e por competências direciona a atitude e a entrega de competências individuais dos profissionais/recursos humanos em seu cotidiano de forma articulada com as competências e os resultados organizacionais. A proposta da associação desses constructos pode, portanto, ser consideradas como capaz de promover a vinculação da gestão de pessoas à gestão estratégica organizacional.

À luz deste quadro, foi possível abordar empiricamente uma fundação de direito privado localizada em Minas Gerais na lógica conceitual proposta.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da Investigação

Visando responder às questões centrais desta dissertação, realizou-se pesquisa do tipo qualitativa descritiva como forma de investigação. Tal escolha se fundamenta pela perspectiva de que a pesquisa qualitativa descritiva é mais apropriada à realização de estudos que retratam as características de determinado fenômeno e investigam opiniões, atitudes e crenças dos participantes e a compreensão destas em maior profundidade.

A pesquisa qualitativa tem sua concepção e desenvolvimento baseados nas Ciências Sociais e na Psicologia, com suporte em balizadores norte-americanos e alemães (YIN, 2005). Vem sendo adotada por pesquisadores das ciências sociais aplicadas, a fim de responder à diversificação de contextos e perspectivas sociais, por meio de métodos específicos e variados (FLICK, 2004; ROESCH, 1999). Possibilita a descrição e interpretação dos dados obtidos, contemplando a reflexividade da pesquisa e do pesquisador, em um momento sociopolítico e histórico específico, com determinado nível de detalhe, tendo em vista o contato direto e a interação dos participantes da situação estudada, geralmente, em seu ambiente natural, e o pesquisador, envolto com as experiências reais dos participantes.

As questões vinculadas a esse tipo de pesquisa estão em constante construção e desenvolvimento, na medida em que durante o estudo surgem perspectivas diferentes (CRESWELL, 2007; FLICK, 2004; GODOY, 1995; NEVES, 1996; ROESCH, 1999). A pesquisa qualitativa possui caráter interpretativo, a partir das diferentes perspectivas dos diversos participantes, que, ao longo do processo investigativo, têm seu conteúdo consolidado em relação ao referencial teórico utilizado. Segundo Flick (2004), os métodos qualitativos não podem ser considerados independentemente do processo de pesquisa, sendo, portanto, adequadamente compreendidos e aplicados de acordo com o contexto, os resultados prováveis e as técnicas de coleta e de interpretação de dados, dentre outras variáveis.

Na concepção de Gil (2002), a pesquisa descritiva propicia a caracterização das peculiaridades de um universo ou fenômeno ou demonstra o nexos entre variáveis. Para Andrade (2002), a pesquisa descritiva identifica, registra, analisa, classifica e interpreta fatos.

3.2 Estratégia de investigação

3.2.1 Estudo de caso

Definiu-se como estratégia de investigação o estudo de caso único, que, Yin (1994), reforça que é adequado quando não é possível delimitar claramente o fenômeno e o contexto. Por isso foi escolhido para a realização do estudo proposto, tendo em vista que as questões apresentadas visam compreender (descrever e interpretar) em profundidade fenômenos e/ou processos organizacionais contemporâneos em seu contexto único e real, com base em diversas perspectivas (GONÇALVES e MEIRELLES, 2004; ROESCH, 1999; YIN, 2005). Segundo Yin (2005), o estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa quando se colocam questões de investigação do tipo “como” e “por que” em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real, em que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, buscando conhecer em profundidade as dinâmicas relacionadas aos objetos de pesquisa dentro em seu contexto. O que interessa, portanto, é o potencial exploratório, descritivo e/ou explicativo do caso para retroalimentações teóricas.

Domingues (2004) afirma que a análise de um fenômeno, mesmo que exata e completa (descrição), na ausência de contexto, intenção e motivação de seus participantes ficaria empobrecida. A caracterização e a análise do universo e dos fenômenos pesquisados neste estudo foram realizadas de forma descritiva, por meio de recortes e da seleção em nível micro da situação estudada, sob diferentes perspectivas e em determinados contexto e ambiente. Também foram extraídas significações dos fenômenos, a partir de diferentes fontes de evidências.

3.2.2 Unidade de análise - a escolha do caso para estudo

A escolha do caso para análise fundamentou-se nas condições de acesso aos profissionais, às informações e aos dados organizacionais, assegurando a continuidade da investigação, no problema estabelecido e na identificação de uma organização que fosse representativa em sua classificação e adotasse modelo de gestão pessoas baseado em competências e que o utilizasse como articulador da aplicação das estratégias, do alcance dos resultados organizacionais e do desempenho das pessoas. Em função do atendimento a todos os critérios citados e, também, dos preceitos de acessibilidade e de intencionalidade, a sede de uma fundação de apoio à

pesquisa foi escolhida como unidade de análise do estudo de caso único. Somem-se a isso outros aspectos que corroboraram a escolha do caso, notadamente a natureza de fundações - que neste caso possui a peculiaridade de exercer função de fundação de apoio à pesquisa para universidades - e a identificação de poucos estudos voltados a essas instituições sobre a gestão de recursos humanos. Portanto, com base nos critérios de acessibilidade e de intencionalidade, a instituição, denominada na pesquisa como Alfa, com o propósito de manter sigilo a despeito de sua identificação, foi escolhida como unidade de análise do estudo de caso único.

3.2.3 As fundações de direito privado

A escolha de uma organização com o perfil de fundação de apoio tem respaldo em seu papel e relevância no contexto organizacional brasileiro, na medida em que passou a ganhar relevância para as universidades brasileiras, considerando terem sido

[...] criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa. Devem ser constituídas na forma de fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. Sujeitam-se, portanto, à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente. As Fundações de Apoio não são criadas por lei nem mantidas pela União. O prévio credenciamento junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia é requerido em razão da relação entre as instituições federais e as fundações de apoio ser de fomento ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sendo função das fundações darem suporte administrativo e finalístico aos projetos institucionais.” (MEC, 2014).

Paes (2013) afirma que as fundações de apoio foram criadas para auxiliar e fomentar os projetos de pesquisa, ensino e extensão das universidades e que sua natureza jurídica é de direito privado. Como resultado, elas se tornam relevantes para as universidades, que as apoiam em função de sua maior flexibilidade para realizar parcerias com organizações e a sociedade em geral. Elas surgem, portanto, como solução alternativa de uma conjuntura na qual havia limitações do regime jurídico das universidades e escassez de repasse de recursos do fundo público para elas (PAES, 2013).

É necessário salientar a importância da autonomia, mas também da transparência das fundações de apoio, em função do fato de que sua autonomia e flexibilidade administrativa evidenciam sua capacidade de decisão e de captar e gerenciar recursos e parcerias de forma eficiente, permitindo a execução de projetos de ensino, pesquisa e extensão. Simultaneamente, é imprescindível garantir a lisura da utilização de recursos públicos e privados e evitar o desvio da finalidade da existência dessas instituições (PINTO, 2013).

O Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES) congrega cerca de 100 fundações afiliadas. Em seu portal, declara que “no Brasil, mais de 94% da produção científica é realizada nas universidades públicas e essas são viabilizadas graças ao apoio administrativo das Fundações de Apoio que permite aos pesquisadores se ocupar exclusivamente das questões técnicas das pesquisas científicas e tecnológicas”.

Em relação à finalidade das fundações de apoio Rocha (2012) assume a possibilidade de que a elas se transformem em instituições que consolidem a missão da universidade, proporcionando diretrizes para a geração, o incremento e a propagação de conhecimento, da pesquisa, da ciência e da inovação, assegurando associações, cooperação e colaboração com outros entes e proporcionando o desenvolvimento regional respaldado nos fundamentos da sustentabilidade, solidariedade e democracia. O autor apresenta no **Quadro 6** argumentos centrais de seu posicionamento.

Quadro 6 - O papel das fundações de apoio

(continua)

1. O princípio da solidariedade social	A fundação de apoio tem como base a solidariedade social e a preocupação com a ação social transformadora e emancipatória, baseada em valores humanitários e de confiança mútua. Na relação com a universidade, a fundação tem o papel de apoiá-la no cumprimento de sua missão institucional, além de colaborar para o cumprimento das exigências quanto à Responsabilidade Social Universitária (RSU), com o atendimento a questões sociais. Nesse sentido, se organiza e atua a partir do paradigma da solidariedade social e do apoio mútuo, fortalecendo os laços humanitários que unem os povos.
2. Vinculação ao terceiro setor	Fica claro que o surgimento de um grande número de fundações de apoio no mundo está relacionado ao processo de consolidação de um novo campo de atuação social, também chamado “terceiro setor”. É evidente que nenhuma sociedade pode sobreviver diante de um quadro em que o Estado se encontra fragilizado em sua ação e o mercado vive de um capitalismo selvagem. É nesse quadro se que encontram as fundações de apoio, em que a iniciativa de pessoas surge para atender ao interesse público e ao bem comum. Esse fenômeno se simplesmente observado em sua dimensão político-sociológica, já representa uma profunda revolução na tradicional dicotomia Estado x Sociedade. Contudo, ele permite também que novas alternativas sejam buscadas, a partir de esforços colaborativos entre Estado e sociedade civil, em que o interesse público seja o denominador comum.
3. A preocupação com a identidade na diversidade	Vive-se em uma sociedade em que a diversidade e a diferença devem ser respeitadas. Nesse sentido, as fundações de apoio buscam encontrar uma identidade de atuação, ou seja, um ponto orientador ao conjunto de múltiplas ações institucionais que executam com as universidades (visão-missão) a qual deve estar orientado pela natureza social das fundações.
4. Cultura democrática	É função das fundações de apoio passar de uma ordem recebida para uma ordem produzida, de uma ordem social imposta para uma ordem social reinventada e “autofundada”.
5. Nova institucionalidade	As fundações de apoio podem contribuir também para a adoção de uma nova institucionalidade nas universidades, fundada na participação, na igualdade e na governabilidade. Ainda que em uma sociedade de classe existam interesses diferentes, é no espaço público que se pode contribuir para a igualdade e o compartilhamento de interesses.
6. Democracia cultural	Cabe também às fundações de apoio tornar possível a democracia cultural, criando condições para que todos os diferentes sentidos e símbolos da diversidade social possam competir e circular em igualdade de condições. Em outras palavras, elas podem contribuir para o empoderamento dos setores populares, melhorando a qualidade de vida e aumentando os índices de participação. Dessa perspectiva, uma de suas importantes funções enquanto instituições da sociedade civil é tornar possível a competência cultural, ou seja, criar condições para que as diferentes formas de ver, produzir e entender o mundo dos setores populares possam circular e competir em igualdade de condições, assim como circulam os sentidos e símbolos do setores dominantes.
7. A transição do conhecimento universitário para o conhecimento pluriversitários	Está no curso a elaboração de uma nova institucionalidade para a universidade, mais aberta e menos hierarquizada, fundada numa visão pluralista do conhecimento universitário. Neste processo de desestabilização do modelo atual monista de produção do conhecimento universitário por um novo modelo fundado numa visão pluralista e transdisciplinar do conhecimento, as fundações de apoio passam a assumir importância fundamental, na medida em que viabilizam a interatividade entre o conhecimento universitário e outras formas de conhecimento dispersos na comunidade.

Quadro 6 - O papel das fundações de apoio**(conclusão)**

8. Apoio à extensão universitária	As fundações de apoio podem contribuir para uma oferta de uma extensão universitária que consista na definição e execução de projetos e programas com ativo envolvimento das comunidades, movimentos sociais, organizações populares e ONG's para o enfrentamento de problemas cuja solução pode-se beneficiar dos resultados da pesquisa e da extensão. Sob esse aspecto, os interesses sociais são articulados com os interesses científicos dos pesquisadores e a produção de conhecimento científico ocorre estreitamente ligada à satisfação de necessidades dos grupos sociais que não têm poder para pôr o conhecimento técnico e especializado ao seu serviço pela via do mercado.
9. Articulação com as redes	As fundações de apoio podem contribuir para o processo de articulação de uma rede universidades (públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras) com outras redes sociais formadas por empresas, movimentos sociais etc. A construção de uma rede implica o compartilhamento de conhecimentos, saberes, recursos e equipamentos, bem como a mobilização de estudantes e de professores na rede com a possibilidade de construção de planos, projetos e programas de forma coletiva, além da adoção de uma avaliação participativa realizada pelos integrantes da rede, valorizando as especificidades locais. A rede não apaga as especificidades locais; ao contrário, tende a valorizá-las no interior da rede.
10. Integração com a comunidade e apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico	As fundações de apoio cumprem um importante papel na mediação entre a sociedade e a universidade, trazendo demandas sociais para dentro da universidade e levando conhecimento para fora dos muros da universidade. Podem, ainda contribuir na difusão e aplicação prática e na construção de tecnologias sociais a partir do conhecimento universitário.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Rocha, 2012.

A relevância das fundações de apoio para a realização de pesquisa, ensino e extensão se concretiza e se amplia, na medida em que geram versatilidade para as universidades no que tange à realização de parcerias estratégicas, ao acesso aos recursos extraordinários e à capacidade de desenvolvimento local, regional e nacional, fundamentados na gestão de recursos de maneira confiável e legal.

A escolha intencional da fundação de apoio, denominada doravante como “Alfa”, visando assegurar confidencialidade e sua não identificação, localizada em Minas Gerais, permitiu corroborar o estudo nas bases conceituais propostas.

3.3 Coleta de dados: instrumentos, fontes e categorias de análise

A coleta de dados do estudo de caso proposto foi realizada com base em diferentes procedimentos, com a finalidade de ampliar as fontes de evidências, permitir linhas convergentes de pesquisa e reforçar a validade do construto (YIN, 2005). Roesch (1999) menciona que, por ser detalhado, o estudo de caso baseia-se em diversas fontes primárias e secundárias. O objetivo do uso de diferentes métodos é permitir a complementaridade de fontes distintas de evidências para sustentar as descobertas do estudo.

Nesta pesquisa, entrevistas em profundidade semiestruturadas foram adotadas como forma primária de coleta de informações. Trata-se de fontes fundamentais de evidências e configuram-se como técnica primordial da pesquisa qualitativa, pois permitem que o entrevistador compreenda a perspectiva e os construtos dos entrevistados sobre uma situação ou questão específica e os interprete. Por serem compostas por perguntas mais ou menos abertas, permitem que os entrevistados respondam de forma mais espontânea (FLICK, 2004). Elas também podem evidenciar outras fontes de dados e proporcionar novos questionamentos e investigações (YIN, 2005).

Uma das vantagens da entrevista semiestruturada é que o uso consistente de um guia de entrevista que aumenta a comparabilidade dos dados e sua estruturação é aperfeiçoada como resultado de suas questões. O guia orienta o pesquisador, permitindo-lhe que decida a sequência da realização das perguntas. Em relação ao participante, a entrevista

semiestruturada permite que ele responda aos tópicos que lhe foram apresentados, além de outros (FLICK, 2002).

Flick (2002) afirma que existem algumas restrições quanto à entrevista semiestruturada, na perspectiva subjetiva, como os problemas de mediação entre a entrada do guia da entrevista e os propósitos da questão de pesquisa e o estilo de apresentação do entrevistado. Portanto, o entrevistador pode, e deve, decidir ao longo da entrevista o momento e a conveniência de fazer quais perguntas. Cabe, portanto, ao pesquisador optar por conseguir amplitude ou profundidade em sua entrevista quando não se é possível alcançar ambos os resultados. Também, não existe um único e exclusivo padrão de comportamento do entrevistador, cabendo-lhe realizar uma escolha contextual. Este tipo de entrevista requer, portanto, um entrevistador qualificado (GIL, 2002; FLICK, 2002).

O **Quadro 7** resume as principais vantagens e inconvenientes da entrevista semiestruturada.

Quadro 7 - Principais vantagens e inconvenientes da entrevista semiestruturada

Vantagens	Inconvenientes
Riqueza informativa: intensiva, holística, contextualizada e personalizada	Fator tempo com matizes
Possibilidade de indagação por meio de roteiros não previstos e inclusos.	Problemas potenciais de flexibilidade e validação
Flexibilidade, diligência e economia	Carência das vantagens da interação grupal – ausência de observação direta e participante de um grupo interativo
Contraponto qualitativo de resultados quantitativos	Complexidade nas etapas de preparação
Acessibilidade e informação de difícil observação	Só se viabiliza por meio da plena interação: entrevistador e entrevistado.
Preferível por sua intimidade e confiabilidade	Exigência de conhecimento profundo por parte do entrevistador.

Fonte: Adaptado de VALLES (2000, p. 188) por ROSA e ARNOLDI (2008, p. 89).

As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado (**Anexo C**), previamente preparado, composto por questões abertas, a partir de categorias de análise relacionadas aos construtos recursos humanos, competências e desempenho levando-se em conta, também, as possíveis conexões entre estes conceitos e práticas. O roteiro planejado salienta a atuação, as funções e as possíveis contribuições da área de Recursos Humanos na Alfa e busca evidenciar e caracterizar o modelo de gestão de desempenho e competências e as possíveis articulações desses construtos.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi submetido à apreciação prévia de cinco especialistas que desenvolvem pesquisas científicas na área de Recursos Humanos, com vistas a verificar a clareza e a compreensão das perguntas e dos termos utilizados e se a abrangência do instrumento proposto possibilitava o alcance dos objetivos propostos.

A coleta de documentos foi utilizada como fonte complementar de informações. Os documentos diversos utilizados foram cedidos pela Alfa e revelaram-se relevantes para a compreensão de sua história e dos modelos de gestão por competências e gestão de desempenho: políticas, relatórios, informativos internos, atas de reuniões e registros históricos, dentre outros. A análise documental foi utilizada como uma das técnicas de abordagem de dados qualitativos, com vistas a complementar (corroborar, refutar, esclarecer, suplementar) o levantamento de informações, dados e evidências relevantes (GODOY, 1995; YIN, 2005).

Essa técnica apresenta como vantagens, em geral: baixo custo, acesso relativamente fácil e o fato de ser uma fonte estável de dados e não envolver interveniência direta de sujeitos em sua análise (GIL, 2002). Gil (2002) afirma que esta técnica também apresenta desvantagens, como subjetividade e a não representatividade dos documentos. Para minimizá-las, os pesquisadores podem apreciar um maior número de documentos e selecionar alguns de forma aleatória. A análise documental também poderá ser utilizada como fonte de novas questões a serem investigadas (GIL, 2002).

3.3.1 Coleta de dados

A escolha dos informantes a serem entrevistados foi intencional. O ocorreu em função de sua capacidade de fornecer informações diversificadas, convergentes e divergentes nas diferentes fases de implementação do modelo proposto: concepção, desenvolvimento, aplicação, monitoramento e avaliação. A partir desse pressuposto, definiram-se como informantes deste estudo profissionais da sede da Alfa que ocupam cargo de direção, gestão e *staff* e com os funcionários da área de Recursos Humanos. Estes foram divididos em quatro categorias, conforme o cargo ocupado e o vínculo com RH:

- a) **Ocupantes de cargos de direção (presidente e diretores):** profissionais diretamente envolvidos com a definição de diretrizes, estratégias e resultados organizacionais.

- b) **Ocupantes de cargos gerenciais e *staff* (gerentes e assessores)**: profissionais diretamente envolvidos na concepção, desenvolvimento, aplicação e gestão dos modelos de estratégia e de RH.
- c) **Ocupantes de cargos gerenciais e *staff* (gerentes e assessores) de RH**: profissionais diretamente envolvidos na concepção, desenvolvimento, aplicação e gestão de RH, desdobradas em políticas e práticas, como uma das fontes de difusão da estratégia da fundação e de forma a contribuir com os resultados estabelecidos.
- d) **Empregados da área de gestão de recursos humanos**: profissionais diretamente envolvidos na concepção, desenvolvimento e aplicação dos modelos de gestão de recursos humanos da Alfa.

O uso de informantes diversos, ocupantes de cargos distintos e com variações de funções possibilitou evidenciar pontos de vista específicos dos elementos do problema de pesquisa proposto, permitindo uma triangulação³ de dados.

As **Tabelas 1** retrata a constituição do grupo de entrevistados, totalizando 21 informantes.

Tabela 1- Amostra de entrevistados por categoria

Cargo	Nº de Informantes	Total na organização	% do Total Geral dos Informantes	% da População Interna da Categoria
Analistas (outras áreas)	1	130	5	0,8
Analistas de RH	2	2	10	100
Cargos gerenciais e <i>staff</i> (gerentes e assessores)	14	17	67	82
Ocupantes de cargos gerenciais e <i>staff</i> (gerentes e assessores) de RH	1	1	5	100
Cargos de direção (presidente e diretores)	3	3	14	100
Total Geral	21	153	100	-

Fonte: Elaborada pela autora

Embora o escopo da pesquisa não tenha previsto a realização de entrevista com analistas de outras áreas além da de Recursos Humanos, considerou-se importante entrevistar um analista da área de Planejamento, devido ao fato de ele ser substituto do assessor da mesma área e ter tido um importante envolvimento no processo de implementação do modelo de gestão de desempenho por competências na Alfa. Foi criada, portanto, a categoria **Analistas (outras**

³ Utilizado em abordagens qualitativas para designar o uso simultâneo de diferentes tipos de métodos ou dados, com vistas a obter percepções múltiplas sobre uma realidade única (PATTON, 2002; HEALY & PERRY, 2000).

áreas). Essa entrevista e as outras com os demais profissionais que não compunham a área de RH possibilitaram a inclusão de outros pontos de vista sobre o tema enquanto usuários das ações de RH encarregados por sua operacionalização e corresponsáveis por sua elaboração e/ou diretriz.

A categoria “Analistas de RH” foi integrada pelos 2 profissionais da área de RH que atuavam como consultores internos e se dedicavam ao atendimento de áreas específicas, respondendo por atividades, tais como, interface com o recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, plano de cargos, remuneração e carreira, gestão de clima, programa de estágio, programa de pessoas com deficiência e reabilitados, orientação aos gestores e funcionários, dentre outras ações que se fizessem necessárias em gestão de pessoas.

Na categoria de “ocupantes de cargos de direção” (presidente e diretores), foram entrevistados o presidente, o diretor de operações e o diretor de desenvolvimento institucional. Os dois primeiros são graduados em Física. O diretor de desenvolvimento institucional possui formação em Medicina. Os três diretores possuem experiências como dirigentes e gestores em outras instituições Universitárias. O estatuto da Alfa estabelece que esses três cargos (presidente, diretor de operações e diretor de desenvolvimento institucional) compõem o Conselho Diretor, os quais exercerão a gestão colegiada, sendo este um órgão executivo e administrativo, designado pelo reitor da Universidade, só podendo ser exercido por seus professores. O Conselho Diretor é responsável pela definição das diretrizes, estratégicas e resultados da Alfa e seu mandato coincide com o mandato do reitor, que é de 4 anos, podendo haver destituição dos ocupantes a qualquer tempo. O estatuto não explicita a possibilidade ou não de recondução do mesmo.

Realizaram-se entrevistas com 2 assessores e 12 gerentes de linha. Os cargos *staff* na Alfa são aqueles diretamente ligados ao presidente e que ocupam a função de assessoria e aconselhamento especializados: Assessoria Jurídica, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Planejamento, Assessoria de Gestão de Pessoas⁴ e Auditoria Interna. Os cargos de linha são aqueles que existem na hierarquia organizacional, ligados aos diferentes diretores, conforme suas funções: gerente de projetos, gerente de prestação de contas, gerente

financeiro, gerente de importação, gerente de pessoal, gerente de compras nacionais, gerente de concursos, gerente de negócios e gerente de tecnologia da informação.

A categoria “ocupantes de cargos gerenciais e *staff*” (gerentes e assessores) é composta por todos os outros ocupantes de cargo *staff* e todos os gerentes de linha da Alfa. Por haver um único ocupante no cargo de assessor de gestão de pessoas esta foi incluída na categoria “ocupantes de cargos gerenciais e *staff*” (gerentes e assessores).

Na Alfa a estrutura de recursos humanos é representada por uma Assessoria, cujas responsabilidades e funções estão definidas no Relatório Anual de Gestão:

Assessora a [fundação] sobre temas relacionados à gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, com vistas a contribuir para que a estratégia institucional se torne resultado... está diretamente ligada à presidência da [fundação]... O modelo de gestão de pessoas, adotado pela [fundação], na atualidade, tem como premissa que gerir pessoas é responsabilidade de cada gestor e que a Assessoria de Gestão de Pessoas presta auxílio ao gestor, dando-lhe subsídios para tal. Outra premissa é de que a definição das políticas e das práticas de gestão de pessoas e da estrutura da [fundação] é de responsabilidade do Conselho Diretor, assessorado pela Assessoria de Gestão de Pessoas.

A gestão dos contratos de terceiros era realizada por um gestor de linha da Alfa. Outra informação importante a ser registrada sobre a estrutura organizacional é que a área de Recursos Humanos é separada da área que cumpre as funções de departamento de pessoal. Documento encontrado na organização, que define os diferentes papéis das áreas, elaborado pela área de RH para o então presidente, datado de 2010, menciona que

[... o setor de pessoal] tem mantido suas atribuições clássicas administrativas e rotineiras relativas à Legislação Trabalhista e Previdenciária. É responsável pela parte administrativa, normativa, sindical e legal, tais como procedimentos de admissão, demissão, folha de pagamento, recolhimentos inerentes às leis sociais e afins... tende a reduzir custos, minimizar riscos e passivos latentes, especialmente os de ordem fiscal-legal. Ela subsidia políticas, orienta-se por elas, mas não as gera. Já área de Gestão de Pessoas constrói políticas de gestão de pessoas, e a Gerência de Pessoal é uma fonte de dados e auxilia na regulamentação dessas políticas. Muitas atividades da Gerência de Pessoal e da Área de Gestão de Pessoas tangenciam-se e complementam-se.

Não foi encontrado registro que definisse o início exato da área que respondia pelas funções de pessoal. Já a área que respondia pelas funções de recursos humanos possui seus primeiros documentos e registros datados do início de 2004. Estes apresentam conteúdos relacionados

às diretrizes mais amplas dos principais subsistemas tradicionais de recursos humanos: Recrutamento e Seleção, Integração e Inserção e Treinamento e Desenvolvimento.

É importante evidenciar que todos os entrevistados são responsáveis, de alguma forma, pela concepção, aplicação, monitoramento, avaliação e modificação do modelo. Simultaneamente, eles também são avaliados pelo modelo proposto. Esse prisma assentiu a expressão das percepções dos entrevistados sob a ótica de suas diferentes atribuições em relação ao modelo de gestão de desempenho por competências e resultados e a da relação entre o que ele preconiza e o que realmente oportuniza.

3.4 Análise de dados

Com a finalidade de interpretar os dados e as informações coletados (CRESWELL, 2007) transpondo a incerteza e valorizando-os (BARDIN, 2011), optou-se pela utilização da análise categorial, com o intuito de ordenar os elementos constitutivos do que está sendo comunicado (BARDIN, 2011). Bardin (2011) propõe três fases para este processo: a) pré-análise - compreende o planejamento e o preparo dos materiais que serão utilizados na coleta de dados, bem como daqueles materiais que auxiliam na compreensão do fenômeno, sendo os dados coletados são ordenados, de forma a estruturar as ideias iniciais; b) a exploração do material - os dados ordenados são codificados e examinados, visando compreender o que foi produzido em função do problema de pesquisa, das suposições e do referencial teórico proposto e é possível definir as categorias de análise adequadas a estes; c) o tratamento dos resultados, por meio de inferência e interpretação: os dados são submetidos a tratamento, averiguação e análise, para tornarem-se significativos e evidenciar as informações obtidas, permitindo fazer inferências e interpretações, sempre levando em consideração os objetivos propostos e o referencial teórico utilizado, e identificar novas dimensões teóricas sugeridas pela análise do material (BARDIN, 2011).

O processo consistiu, portanto, na categorização dos dados, depois na descrição em profundidade do universo e dos fenômenos pesquisados. Por fim, os fatores que influenciam essa caracterização e suas possíveis e diferentes relações deverão ser analisadas. O processo proposto permitiu a extração e organização dos dados e das informações coletados nas entrevistas e nas análises documentais, com vistas a responder ao problema de pesquisa e aos objetivos dele decorrentes.

A distribuição dos dados coletados, explícitos e implícitos, coerentes ou contraditórios, em categorias permitiu a melhor caracterização e definição relacional deles (GIL, 2002). As principais categorias de análise e suas dimensões foram adaptadas para esse estudo tendo como base Barbosa (2008) e Martins (2013), estando descritas no **Quadro 8**.

Quadro 8 - Dimensões de análise

Tema	Dimensão
Recursos humanos	<p>Descrever a estrutura e as funções do RH na Alfa em sua história e na atualidade, de acordo com o posicionamento estratégico da instituição.</p> <p>Apresentar as principais mudanças do RH na Alfa e seus respectivos impactos.</p> <p>Relatar as contribuições do RH para os resultados da Alfa.</p>
Gestão de desempenho por competências	<p>Caracterizar o histórico do modelo.</p> <p>Especificar os conceitos, perspectivas e dimensões adotados.</p> <p>Identificar os resultados esperados e alcançados com o modelo.</p> <p>Descrever as políticas, o modelo e o processo propostos.</p> <p>Comparar o prescrito na política com a operacionalização do modelo.</p> <p>Relatar as dificuldades encontradas e as estratégias de superação das mesmas.</p> <p>Identificar os impactos nas pessoas e na Alfa.</p> <p>Identificar possíveis aspectos de resistência ao modelo.</p> <hr/> <p>Descrever o papel da liderança e do setor de RH no processo.</p> <p>Verificar a utilização do modelo para tomada de decisões.</p> <hr/> <p>Relatar as estratégias que dirigem o processo da gestão de desempenho por competências na Alfa e esclarecer se o modelo implementado articula-se com sua estratégia de RH e da Alfa.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Barbosa (2008) e Martins (2013)

O **Quadro 9** a seguir apresenta uma síntese da metodológica aplicada nessa pesquisa.

Quadro 9 - Percurso metodológico trilhado

Unidade de análise	Estudo de caso em uma fundação de apoio universitário de direito privado e sem fins lucrativos		
Objetivos respondidos	Identificar e caracterizar possíveis modelos de gestão de desempenho e de competências, utilizados pela Alfa, no intuito de melhorar o desempenho.	Mapear e especificar os mecanismos, processos e funções associados à gestão estratégica de RH, no âmbito da gestão de desempenho ⁵ executados pela instituição estudada.	Esclarecer como os modelos de gestão de desempenho e de competências promovem a gestão estratégica de RH por meio de sua articulação com a gestão estratégica e objetivos e metas organizacionais, identificando possíveis contradições.
Coleta de dados	Análise documental Entrevistas semiestruturadas (21), sendo 3 com profissionais em cargo de direção.	Análise documental Entrevistas semiestruturadas (21), sendo 3 com profissionais em cargo de direção.	Análise documental Entrevistas semiestruturadas (21), sendo 3 com profissionais em cargo de direção.

Fonte: Elaborado pela autora.

⁵ Não serão descritos os subsistemas Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos, Remuneração e Carreira, uma vez que os mecanismos e os processos mapeados e especificados serão aqueles vinculados à gestão de desempenho organizacional, setorial e individual.

3.5 Aspectos operacionais do estudo – logística e desenvolvimento do estudo

A partir do quadro conceitual e metodológico proposto nesta dissertação, o primeiro contato com Alfa visando à realização da pesquisa ocorreu em fevereiro de 2014, por meio de contato com seu presidente. Nessa ocasião, a proposta da pesquisa foi apresentada pessoalmente e formalizada por meio de um termo de consentimento de pesquisa⁶, então, autorizada. Em março de 2014, a Alfa passou por mudança de direção. Em agosto do mesmo ano, foi realizado novo contato, agora com o atual presidente, cumprindo-se os mesmos procedimentos. O estudo foi autorizado formalmente, novamente.

Em abril de 2015, foi realizado contato novamente com o presidente da Alfa para que fosse possível iniciar a coleta de dados. A área de Recursos Humanos foi indicada para mediar os agendamentos com os possíveis entrevistados. As analistas de recursos humanos foram contatadas e facilitaram o contato com os demais informantes. Essas circunstâncias foram essenciais para a realização da pesquisa, especialmente em função de seu objetivo.

Cada possível entrevistado foi contatado por meio de telefonemas e/ou e-mails, nos quais ocorreu uma breve explicação sobre a intenção do estudo e os procedimentos da entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade do entrevistado, em abril de 2015. Antes do início de cada entrevista, foi lida uma carta⁷ contextualizando a pesquisa e apresentando o pesquisador. Foram realizadas duas entrevistas para testar o roteiro proposto. Todas as entrevistas, exceto uma, foram gravadas, com prévia autorização dos entrevistados, e transcritas, para garantir sua autenticidade.

Os seguintes documentos da Alfa foram utilizados com vistas a complementar as informações concedidas nas entrevistas: Política de Gestão de Desempenho, Procedimentos do Comitê de Análise de Gestão de Desempenho, atas das reuniões do Comitê de Análise de Gestão de Desempenho, relatórios de planejamento estratégico e setorial e relatório de *feedback* para gestores e quanto à gestão de desempenho e dados históricos relativos à pessoal. Os documentos selecionados, para serem analisados, tiveram seus dados extraídos e reproduzidos, com vistas a garantir sua autenticidade.

⁶ Ver **Anexo A** o termo de consentimento de pesquisa apresentado na oportunidade.

⁷ O modelo da carta apresentada aos entrevistados encontra-se no **Anexo B**.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 A Fundação Alfa⁸ - análise do contexto da pesquisa

A Alfa possui em torno de 6.000 empregados, 4.500 bolsistas e 1.000 estagiários, distribuídos entre a sede e seus quase 4.000 projetos. A pesquisa ocorreu especificamente na sede da fundação, no período de agosto de 2010 a março de 2015, uma vez que é neste local que foi desenvolvido e aplicado o modelo estratégico e de gestão de pessoas por competência. A sede da organização conta com 276 funcionários, sendo 18 em cargos de gestão.

O fato de a Unidade de Análise do estudo de caso único se limitar à sede da fundação decorre de a função do modelo de gestão de desempenho por competências ter se limitado somente a ela, não sendo implementado nos demais projetos vinculados à instituição. Essa é mais uma peculiaridade encontrada no estudo em relação às fundações, pois não é possível criar uma política única de recursos humanos, para todos os contratados, uma vez que: a) cada projeto possui fontes de financiamento diferentes; b) essas fontes permitem a gestão de projetos por meio de legislações e regras distintas e uso de recursos em rubricas determinadas; c) cada projeto é de responsabilidade de professores e pesquisadores distintos; d) os recursos e os prazos dos vários financiadores e editais são diferentes; e) e a gestão dos recursos de cada projeto é definida por seus responsáveis, limitados à legislação e às regras dos financiadores. Ou seja, a ausência de padronização dos recursos disponibilizados para pesquisa e projetos dificulta a definição de políticas uniformizadas de recursos humanos, sendo essas limitadas à sede da fundação, em os contratos são celetistas e os contratos de trabalho são indeterminados.

A Alfa iniciou suas atividades em 1975, para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, a prestação de serviço e o desenvolvimento de uma universidade localizada em Minas Gerais, assim como para proporcionar agilidade e competitividade à captação de recursos financeiros, perante as agências de fomento nacionais e internacionais. Ela se expandiu à medida que a universidade cresceu. No decorrer dos anos, passou a apoiar outras instituições e organizações de ensino e pesquisa no âmbito nacional. A Alfa assume, portanto, o papel de conectora entre as instituições representadas e a sociedade, colocando o

⁸ Todos os dados apresentados sobre o histórico e a descrição da Alfa foram extraídos de documentos disponibilizados para a pesquisa.

conhecimento produzido na academia à disposição do desenvolvimento sustentável e do bem estar social nos âmbitos estadual e nacional. A Alfa completa quarentea anos, em 2015.

A Alfa surgiu e se legitimou em um contexto de reforma universitária, em que as universidades na esfera nacional passaram a ter o papel de formar RH de alto nível para amparar o crescimento do País, por meio de pós-graduação *strictu sensu*, tendo como sustentação o eixo ensino e pesquisa. Ou seja, o modelo de formar RH para o mercado de um lado desintegrado dos institutos de pesquisa já não era suficiente.

As décadas de 1950, 1960 e 1970 representam um período no qual foram concebidos e instituídos vários órgãos de fomento à pesquisa e ensino com foco na formação de RH diferenciado para o País. O **Quadro 10** apresenta uma síntese desses órgãos.

Quadro 10 - Criação de órgãos de fomento

ÓRGÃO	DATA DE CRIAÇÃO	FUNÇÃO
Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq)	1951	Desenvolvimento da Pesquisa
Coordenação do Aperfeiçoamento do Pessoal de Ensino Superior (CAPES)	1951	Aperfeiçoamento do Ensino
Fundo de Desenvolvimento Técnico e Científico (FUNTEC)	1964	Colocar a ciência e a tecnologia a serviço do desenvolvimento econômico.
Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)	1972	Gerenciar o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT).

Fonte: Análise documental Alfa (2010)

As universidades apresentaram uma elevação do número de alunos e precisavam buscar alternativas para a aquisição de equipamentos, a extensão física e a formação docente. A resposta a essas necessidades foi a realização de convênios para o repasse de verbas diferentes das dotações orçamentárias existentes. A concorrência para o recebimento de verbas gerou a criação de critérios de priorização para sua distribuição.

A elaboração de projetos aderidos às diferentes linhas de financiamento e às variadas especificações dos órgãos de fomento, a necessidade de acompanhar e responder à burocracia da tramitação de um projeto, a administração da aplicação dos recursos disponibilizados e a necessidade de adquirir equipamentos e materiais, de contratar profissionais habilitados para

prestar contas e para apoiar as atividades de pesquisa e extensão e de pagar esses profissionais culminaram com a criação da Alfa. Também, a integração entre sociedade e academia reforçou sua existência. Em novembro de 1974, o estatuto da instituição foi aprovado e suas atividades tiveram início em fevereiro de 1975.

Nas décadas de 1970 e 1980, a Alfa buscou estabilizar sua relação com a universidade apoiada e tornar-se crível e legítima quanto a sua função. Na década de 1990, em época de crise econômica e de minimização de repasses das agências de fomento, a Alfa perseguiu um equilíbrio financeiro. Para tal, ampliou os serviços prestados à comunidade e investiu na capacitação de seus gestores e no desenvolvimento e incremento de informatização.

Entre as décadas de 1980 e 1990, as fundações enfrentaram determinações legais quanto a sua extinção. Em 1994, foi publicada a Lei 8.958, que disciplinava as relações entre as universidades e suas fundações. Estas poderiam apoiar projetos de pesquisa, ensino e extensão e o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

O período compreendido entre a segunda metade da década de 1990 até 2004 foi marcado por diversas mudanças da estrutura e dimensionamento da Alfa na busca de garantir a qualidade dos serviços prestados. De 2004 a 2009, a ela procurou ser reconhecida como desenvolvedora de soluções em gestão de projetos, tendo ampliado ainda mais suas parcerias com instituições de setores diversos. Em 2010, completou 35 anos e assumiu uma gestão colegiada - Conselho Diretor - pela primeira vez, portanto, pautando sua estratégia em planejamento, sustentabilidade e coesão.

Em 2011, a estratégia da organização, apresentada como sua essência a sustentabilidade, apoiava-se nos preceitos de qualidade no atendimento, resultado financeiro, minimização de riscos, inovação e, principalmente, pessoas. A Alfa passou por uma mudança organizacional intensa, em busca de um ambiente de aprendizado e de melhoria contínua, catalisar os processos decisórios, facilitar processos e melhorar e valorizar a comunicação. Pela primeira vez na história da organização, todas as áreas foram envolvidas no planejamento estratégico. Foram criados planejamentos setoriais, nos quais os funcionários puderam participar e contribuir. No tocante ao RH, foram implementadas políticas, processos e procedimentos relacionadas à administração de cargos, remuneração, carreira, gestão de desempenho e segurança no trabalho.

Em 2012, a Alfa implantou seu Sistema de Gestão da Qualidade, que culminou com sua certificação na ISSO 9001:2008, em 2013. A estratégia organizacional apontava, por meio de suas diretrizes (risco, qualidade, financeira, inovação e pessoas), para uma gestão que buscava sustentabilidade financeira, fortalecimento da eficiência operacional, melhoria da qualidade dos serviços prestados e redução de riscos e incertezas. A metodologia escolhida determinava um planejamento setorial que era, ao mesmo tempo, sustentado e fomentado pelo planejamento estratégico. Simultaneamente, foram criados indicadores de resultados setoriais, intersetoriais e individuais. Estes por sua vez, alimentavam o planejamento e a realização das 50 ações educacionais voltadas para o desenvolvimento dos profissionais, para o alcance dos indicadores e metas estabelecidas. A estrutura da organização sofreu adaptações, em busca de corroborar com o alcance dos resultados propostos.

Em 2013, novas mudanças da estrutura organizacional ocorreram resultantes da busca de melhoria contínua para o alcance de resultados esperados.

O relatório Anual de Atividades de 2014 reforça o momento de maturidade institucional e faz uso da competência instaurada – gestão de projetos – como fundamento para instauração de uma fundação focada na renovação e na excelência, de forma proativa, arrojada e inovadora. Diante dessas premissas, o relatório registrou a importância de os profissionais compreenderem melhor “as peculiaridades do fazer científico”, com vistas a assumir “posturas mais propositivas” de modo a contribuir para a excelência universitária.

Os Relatórios de Anuais de Atividades do período de 2011 a 2014 apresentam os valores, por meio dos quais os funcionários devem pautar seus comportamentos. O **Quadro 11** evidencia uma síntese da transformação dos valores da Alfa, neste período. Adiante, na dissertação, será possível perceber que as competências escolhidas pela fundação para balizar os comportamentos dos funcionários reforçam os valores estabelecidos por ela.

Quadro 11- Evolução dos valores da Alfa - 2010 a 2014

(continua)

2011	2012	2013	2014
<p>Ética: aplicação de um conjunto de regras e preceitos de ordem moral fundamentados em critérios de integridade, legalidade, lisura, lealdade, responsabilização e zelo pelos interesses coletivos no exercício de suas atividades e nas relações com seus líderes, parceiros, colaboradores, fornecedores e sociedade.</p> <p>Inovação: exercitar a criatividade, implantando soluções inovadoras e desenvolvendo ações com postura coerente e proativa.</p> <p>Excelência: atender às necessidades e expectativas dos líderes e parceiros da fundação, por meio da oferta de serviços de alta qualidade baseados em pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, valorização de pessoas, conhecimento sobre a universidade, líderes de projetos e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade socioambiental.</p> <p>Transparência: trabalhar com clareza nas ações e atitudes, conferindo publicidade à sua atuação, viabilizando o conhecimento de suas atividades e a credibilidade da fundação.</p>	<p>Ética: aplicação de um conjunto de regras e preceitos de ordem moral fundamentados em critérios de integridade, legalidade, lisura, lealdade, responsabilização e zelo pelos interesses coletivos no exercício de suas atividades e nas relações com seus líderes, parceiros, colaboradores, fornecedores e sociedade.</p> <p>Inovação: exercitar a criatividade, implantando soluções inovadoras e desenvolvendo ações com postura coerente e proativa.</p> <p>Excelência: atender às necessidades e expectativas dos líderes e parceiros da fundação, por meio da oferta de serviços de alta qualidade baseados em pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura de inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, valorização de pessoas, conhecimento sobre a universidade, líderes de projetos e mercado, desenvolvimento de parcerias e responsabilidade socioambiental.</p> <p>Transparência: trabalhar com clareza nas ações e atitudes, conferindo publicidade à sua atuação, viabilizando o conhecimento de suas atividades e a credibilidade da fundação.</p>	<p>Ética: capacidade de aplicar no exercício de sua atuação regras e normas institucionais – estabelecidas no Código de Conduta da Fundação – com o objetivo de zelar pela imagem da fundação e estabelecer relações de confiança.</p> <p>Melhoria contínua: capacidade de agir continuamente, visando otimizar os recursos disponíveis e agregar valor por meio de ideias e soluções simples, originais e/ou diferentes nos métodos de trabalho, nas funções e nos processos.</p> <p>Atendimento de qualidade: capacidade de compreender adequadamente às necessidades de parceiros atuais ou potenciais, externos ou internos e gerar soluções efetivas, no âmbito das regras e procedimentos estabelecidos pela instituição.</p> <p>Transparência: adoção de uma postura clara, visando conferir publicidade à sua atuação, de acordo com normas e princípios da fundação.</p>	<p>Ética: capacidade de aplicar no exercício de sua atuação regras e normas institucionais – estabelecidas no Código de Conduta da Fundação – com o objetivo de zelar pela imagem da fundação e estabelecer relações de confiança.</p> <p>Melhoria contínua: capacidade de agir continuamente, visando otimizar os recursos disponíveis e agregar valor por meio de ideias e soluções simples, originais e/ou diferentes nos métodos de trabalho, nas funções e nos processos.</p> <p>Atendimento de qualidade: capacidade de compreender adequadamente as necessidades de parceiros atuais ou potenciais, externos ou internos e gerar soluções efetivas, no âmbito das regras e procedimentos estabelecidos pela instituição.</p> <p>Transparência: adoção de uma postura clara, visando conferir publicidade à sua atuação, de acordo com normas e princípios da fundação.</p>

Quadro 11 - Evolução dos valores da Alfa - 2010 a 2014

(conclusão)

2011	2012	2013	2014
<p>Cultura do mérito: zelar para que os esforços individuais e coletivos em prol da excelência no exercício das atividades sejam reconhecidos e recompensados de forma transparente e de acordo com os princípios da fundação.</p>	<p>Cultura do mérito: zelar para que os esforços individuais e coletivos em prol da excelência no exercício das atividades sejam reconhecidos e recompensados de forma transparente e de acordo com os princípios da fundação.</p>	<p>Cultura do mérito: zelar para que os esforços individuais e coletivos em prol da excelência no exercício das atividades sejam reconhecidos e recompensados de forma transparente e de acordo com os princípios da fundação.</p> <p>Orientação a resultados: capacidade de alcançar ou superar resultados, objetivos e indicadores, com precisão e qualidade, respeitando as políticas e normas estabelecidas, apresentando interesse constante em aprender e compartilhar experiências e/ou conhecimentos para o alcance das metas institucionais.</p>	<p>Cultura do mérito: zelar para que os esforços individuais e coletivos em prol da excelência no exercício das atividades sejam reconhecidos e recompensados de forma transparente e de acordo com os princípios da fundação.</p> <p>Orientação a resultados: capacidade de alcançar ou superar resultados, objetivos e indicadores, com precisão e qualidade, respeitando as políticas e normas estabelecidas, apresentando interesse constante em aprender e compartilhar experiências e/ou conhecimentos para o alcance das metas institucionais.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Para que se possa compreender o eixo das ações de recursos humanos na Alfa é preciso recuperar sua história até o momento atual, dando ênfase ao conhecimento de sua função, de sua estrutura na organização e de seus impactos e contribuições.

A primeira representação de uma estrutura de RH aparece no **Relatório de Anual de Atividades** de 2004, representada por uma Assessoria de Desenvolvimento de RH, estrutura *staff* da superintendência geral da Alfa.

O **Relatório Anual de Atividades** de 2007 registra que a Alfa investe historicamente em RH e competências gerenciais é explícita pela primeira vez a função da Assessoria de RH

Relatório de Anual de Atividades: “Responsável pela gestão de recursos humanos [...] essa Assessoria desenvolve um conjunto de políticas e práticas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. As ações dessa área buscam formar uma cultura organizacional que privilegie o desenvolvimento de pessoas, por meio da orientação e capacitação profissional”.

O **Relatório Anual de Atividades** de 2008 remete à estratégia organizacional com foco em segurança institucional e no desenvolvimento profissional de seus funcionários. O termo *competência* aparece relacionado à organização. São citadas ações de saúde do trabalhador, realizadas em uma semana específica para tal. Nesse ano, verifica-se, ainda, o registro do primeiro encontro de dirigentes de fundações de apoio.

Conforme o **Relatório de Diagnóstico e Recomendações** da área de Recursos Humanos do mesmo ano, as funções de RH eram exercidas por um único profissional, em cargo *staff* (assessoria). Este relatório, que resultou de uma pesquisa realizada com os funcionários e gestores registrou as seguintes características como relevantes sobre as ações de gestão de RH:

Relatório de Diagnóstico e Recomendações: Desconhecimento das políticas de recursos humanos; percepção de favorecimento e de influência política nas decisões sobre pessoal; demora no processo de preenchimento de vagas; o candidato interno não tinha prioridade no preenchimento de cargos de nível mais alto; informalidade no treinamento dos recém-contratados no local de trabalho retardando a adaptação ao trabalho e ao grupo; rotatividade elevada de pessoal, devido à falta de política de retenção do pessoal.

O **Relatório de Anual de Atividades** de 2009 aponta pessoas, processos e tecnologia como sendo os fundamentos para o novo posicionamento institucional. As competências organizacionais continuam sendo apresentadas. Pela primeira vez, o termo aparece vinculado aos profissionais, suas capacidades e experiência. A estratégia é relacionada pela primeira vez à gestão de RH.

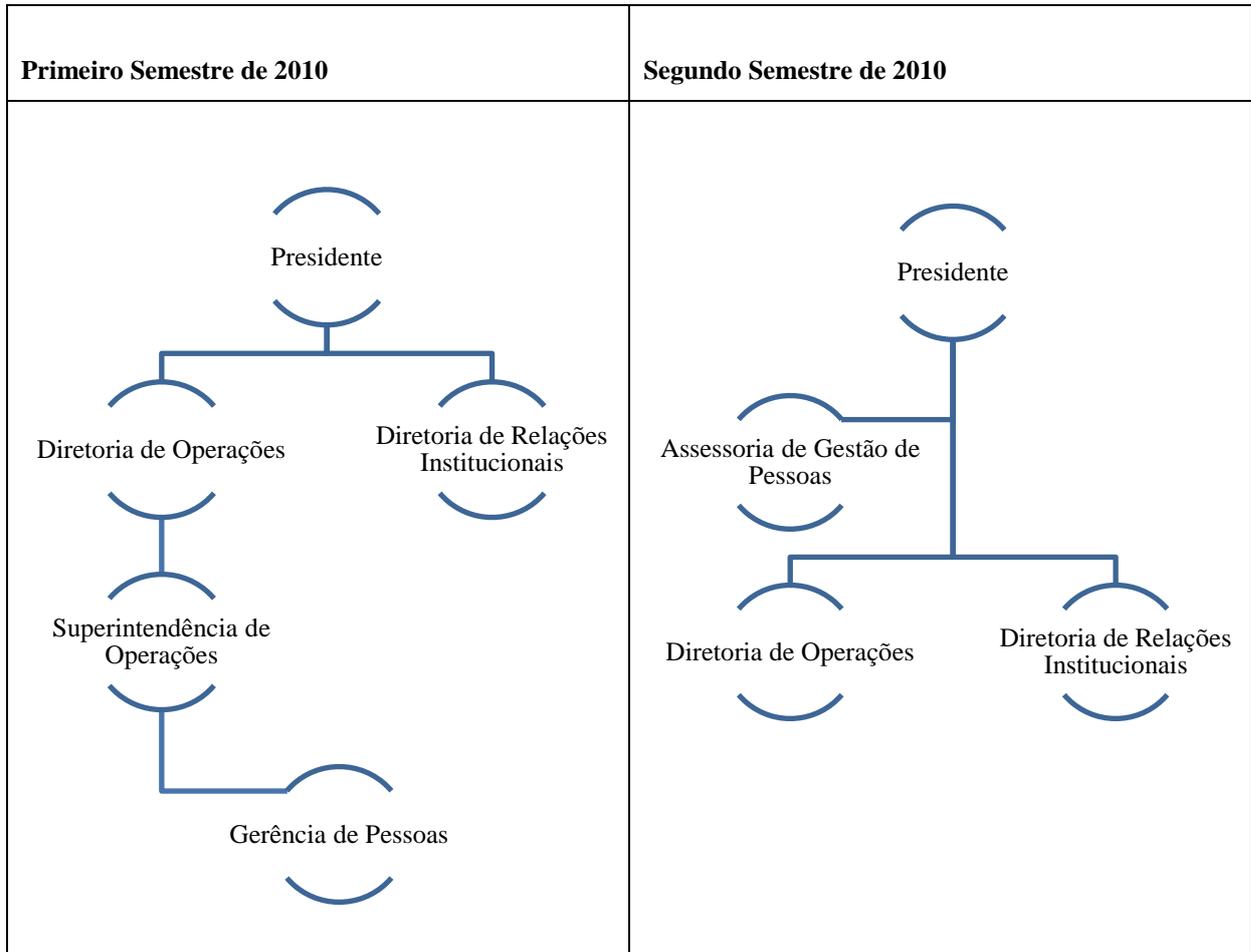
Relatório de Anual de Atividades: A instituição realizou uma profunda atualização nos processos de planejamento em 2009, com a execução do projeto Gestão Estratégica... Foi uma ação de grande impacto para a definição da organização e da estrutura da fundação, para a gestão de seus recursos humanos, administrativos e tecnológicos, para a melhoria de produtos, serviços e para o relacionamento com seus públicos.

Em 2009, foi criada uma Gerência de RH, estruturada em linha, com vistas ao desenvolvimento de políticas e de ações que pudessem responder às insatisfações registradas no **Relatório de Diagnóstico e Recomendações** da pesquisa realizada em 2008. Há registros em atas, contratos e relatórios da fundação de que os profissionais que compunham a área criada de RH, juntamente com professores universitários, descreveram uma política geral de pessoal e seus respectivos processos, realizaram a revisão de benefícios concedidos, elaboraram um plano de cargos e salários e implementaram um programa de desenvolvimento gerencial. Todavia, também existem apontamentos de que a maioria das iniciativas não foi implantada.

Em março de 2010, uma nova diretoria assumiu a responsabilidade por dirigir a Alfa. No segundo semestre de 2010, foi instituída uma nova equipe para responder pelas ações de RH. Os documentos analisados registram que no início de 2010 a estrutura hierárquica da área era em linha e estava subordinada diretamente à Superintendência Operacional; portanto, de forma indireta à Diretoria de Operações. Ao final do mesmo ano, a estrutura foi modificada e a área se tornou *staff*, ficando vinculada diretamente ao presidente. Importante registrar que essa definição ocorreu, conforme registros em relatórios, como consequência de uma proposta realizada pela área de RH para que ela se tornasse mais estratégica e transversal e conseguisse contribuir mais para o alcance das diretrizes e resultados organizacionais.

A **Figura 2** ilustra a mudança ocorrida na estrutura do RH na fundação no ano de 2010.

Figura 2- Estrutura da área de RH da Alfa



Fonte: Elaborada pela autora a partir análise documental

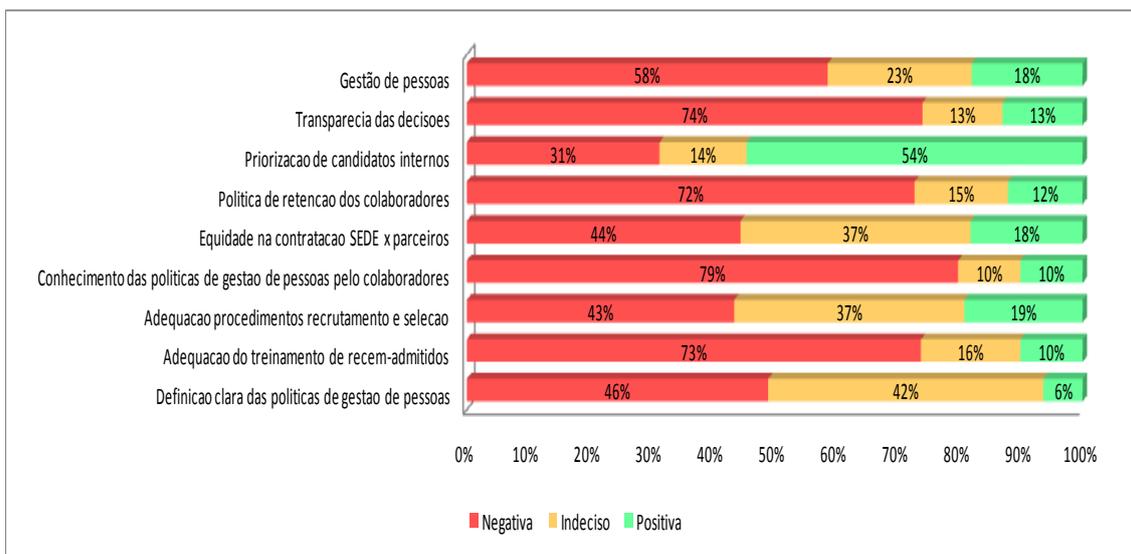
Os registros assinalam a realização de um novo diagnóstico ocorrido entre agosto a outubro de 2010 sobre o contexto da Alfa e suas necessidades e demandas em “Gestão de Pessoas”. Os documentos disponibilizados para a realização da pesquisa assinalam como metodologias utilizadas para tal diagnóstico: “a análise documental, entrevistas individuais com o Conselho Diretor, superintendentes, gerentes de área e de equipe⁹, entrevistas coletivas com os funcionários das diversas áreas e, por fim análise descritiva e de conteúdo das entrevistas”. Além das ações realizadas pela própria área, promoveram-se pesquisas e projetos com os professores universitários. Os dados e as informações gerados, as evidências encontradas, as ações sugeridas e os resultados alcançados são apresentados em seguida.

⁹ A estrutura organizacional da Alfa apresentava como gerentes de área aqueles que possuíam vinculados a si, gerentes de equipe. Os gerentes de equipe são aqueles que respondem diretamente por setores ou áreas de conhecimento. Exemplo: um gerente de área de projetos administra cinco gerentes de equipe de projetos; ou ainda, um gerente de área de centro de serviços compartilhados geria um gerente de pessoal, um gerente de importação, um gerente de compras e um gerente financeiro.

A pesquisa realizada em 2010 por um dos professores universitários contratados constatou que os pontos de insatisfação identificados em 2008 perpetuavam e/ou haviam sido potencializados. O relatório registra que “a maioria dos empregados desconhecia as políticas e práticas de gestão de pessoas da Alfa e estava insatisfeita com a atuação da área”.

O **Gráfico 1** demonstra a percepção dos funcionários e gerentes da Alfa em relação à Gestão de Pessoas.

Gráfico 1 - Percepção dos funcionários da Alfa quanto à gestão de pessoas - 2010



Fonte: relatório de diagnóstico e recomendações sobre RH da Alfa

Os documentos analisados revelaram que o Conselho Diretor da Alfa “priorizou a profissionalização das atividades da área de Gestão de Pessoas, na busca de soluções para as questões identificadas”. Documentos sobre o planejamento estratégico demonstram as novas diretrizes que passaram a nortear às estratégias, os objetivos e os resultados da Alfa, sendo uma delas a diretriz “Pessoas”.

O **Quadro 12** sumariza as diretrizes fundamentadoras da Alfa.

Quadro 12 - Diretrizes da Alfa em 2011

Diretriz	Direcionamento
Risco	Envolve a mitigação de situações incertas que possam gerar transtornos para a Alfa.
Qualidade	Sintetiza objetivos que buscam a melhora da qualidade nos serviços prestados, sob o ponto de vista do coordenador de projetos, por meio da melhoria contínua de processos de trabalho e redução de erros operacionais.
Financeira	Fornecer objetivos para sustentabilidade financeira da Alfa, envolvendo sua viabilidade, estabilidade e rentabilidade.
Inovação	Busca implantar e manter ativo o conceito e cultura de inovação na Alfa.
Pessoas	Norteia os objetivos e ações direcionadas à atração, retenção e desenvolvimento de talentos na Alfa.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de documentos sobre a estratégia da fundação Alfa

Quanto ao diagnóstico realizado, às expectativas dos gestores e dos funcionários, à estratégia da fundação e à nova diretriz Pessoas, os relatórios apontam que a área de RH, já como estrutura *staff*, estabelecia as políticas e as ações para alguns subsistemas de recursos humanos, tal como descrito a seguir.

Os relatórios de RH de 2010 demonstram que as descrições de cargo foram reformuladas pela equipe de Recursos Humanos, juntamente com a consultoria de um professor renomado na área. Para tal, foram realizadas entrevistas individuais com referências técnicas, coordenações, gerentes de equipe, gerentes de área, superintendentes e diretores. Também foram realizadas entrevistas coletivas com ocupantes dos cargos. Nesse processo, além das funções realizadas pelos ocupantes de cada cargo, os entrevistados foram indagados sobre as principais características/comportamentos/competências¹⁰ necessários aos ocupantes dos cargos para seu melhor desempenho. Além disso, solicitou-se uma breve descrição sobre o que se entendia por esses cargos. Em seguida, procedeu-se à reestruturação de um dos cargos juntamente com as respectivas funções e características/comportamentos/competências, estas últimas chamadas de “competências individuais” na Alfa.

A partir dessas descrições, ainda em 2010, a política de recrutamento e seleção de pessoal foi proposta pela área de RH, com o intuito de “captar pessoal necessário e adequado às atividades da fundação”. Ela estabelecia regras padronizadas para a abertura e divulgação de

¹⁰ Identificou-se que nessa organização as competências são consideradas como características pessoais e que não há distinção entre os conceitos de competências, características e comportamentos.

vagas e formas de candidaturas para a cada uma. Também, definia indicadores qualitativos e quantitativos desses processos de RH. A política e seus processos, procedimentos e indicadores foram apresentados aos gestores em reunião colegiada, na qual eles puderam opinar sobre a configuração final a ser apresentada ao Conselho Diretor, este foi responsável pela definição final da política proposta. Os documentos indicam que os gestores eram incumbidos de apresentar as políticas, os processos e os procedimentos para suas respectivas equipes, com vistas a serem percebidos como responsáveis e mediadores da Alfa e de seus funcionários em relação ao desenvolvimento, prática e transformação desses.

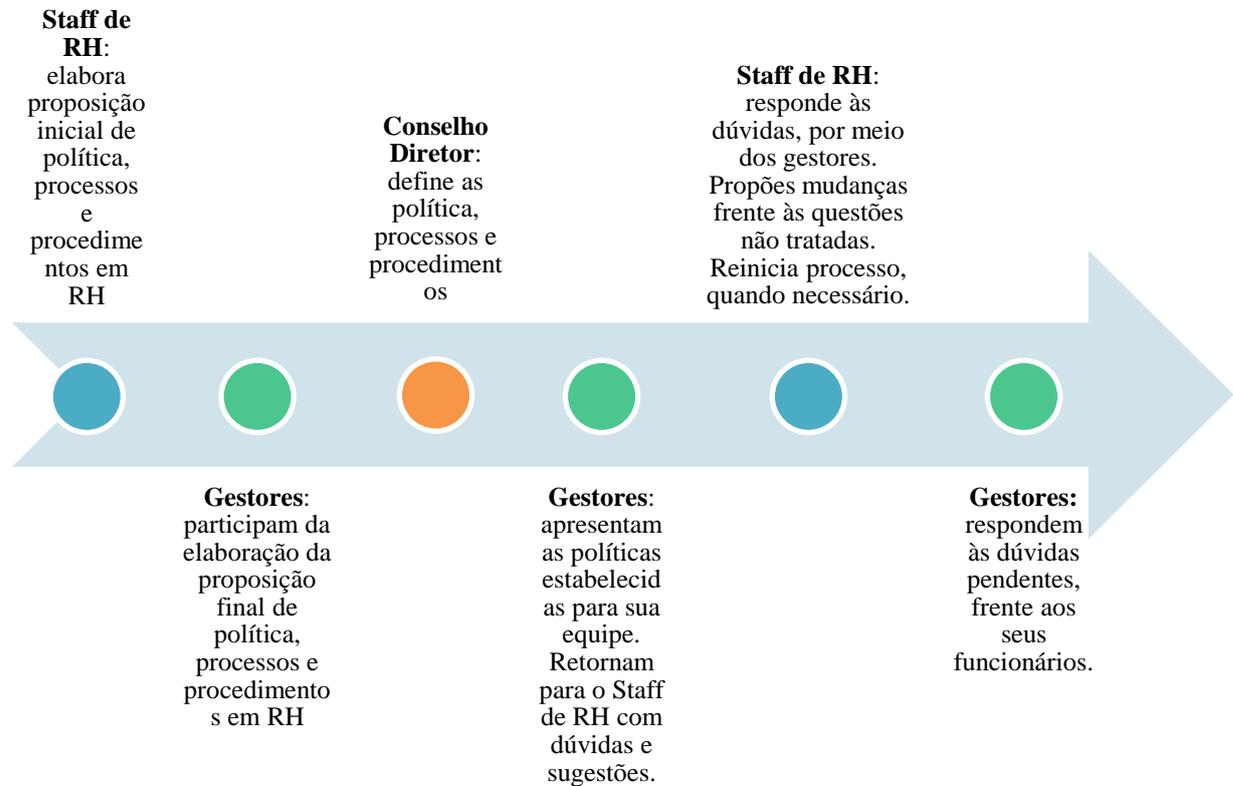
Tomou-se a decisão de que, para fortalecer a relação de cada gerente com sua respectiva equipe e para que os mesmos compreendessem as políticas esses seriam os responsáveis pelas apresentações das mesmas para com seus funcionários e por retirar as dúvidas dos mesmos, quanto a essas.

Assessor 3: Do ponto de vista da construção das políticas, foi o que foi chamado de “construção coletiva” ou um processo de validação coletiva das políticas com os gestores. Então, existia a construção [de uma proposta da política] pela [área] de gestão de pessoas, com um grau de envolvimento diferente [de atores] na construção das políticas... [ocorria] a validação da diretoria... [após], estas políticas eram apresentadas ao corpo gerencial, que tinha a oportunidade de dar sugestões de melhoria ou aprimoramentos. A partir desse momento, era criada uma estratégia de comunicação das políticas, e essas entravam em vigor... [após gerada] uma versão final, era divulgada para os [empregados]. Essa divulgação era via gestores. O gestor era o canal de comunicação e de entrega das políticas... a partir daquele momento começava a operacionalização.

Ainda em 2010, também foram estabelecidas as políticas, os processos, os procedimentos e os indicadores: “... de Estagiários, de Treinamento e Desenvolvimento e os Procedimentos de Desligamento e Salário Substituição, além das Diretrizes do Menor Aprendiz...” Os registros demonstram que todas as proposições teóricas e práticas relativas aos recursos humanos da Alfa seguiram esse mesmo processo.

A **figura 3** ilustra isso de maneira sintética.

Figura 3 - Processo de definição e disseminação de políticas, processos e procedimentos de RH



Fonte: Elaborada pela autora, a partir de relatos e documentos [relatórios e atas] sobre a implementação das políticas, processos e procedimentos da organização.

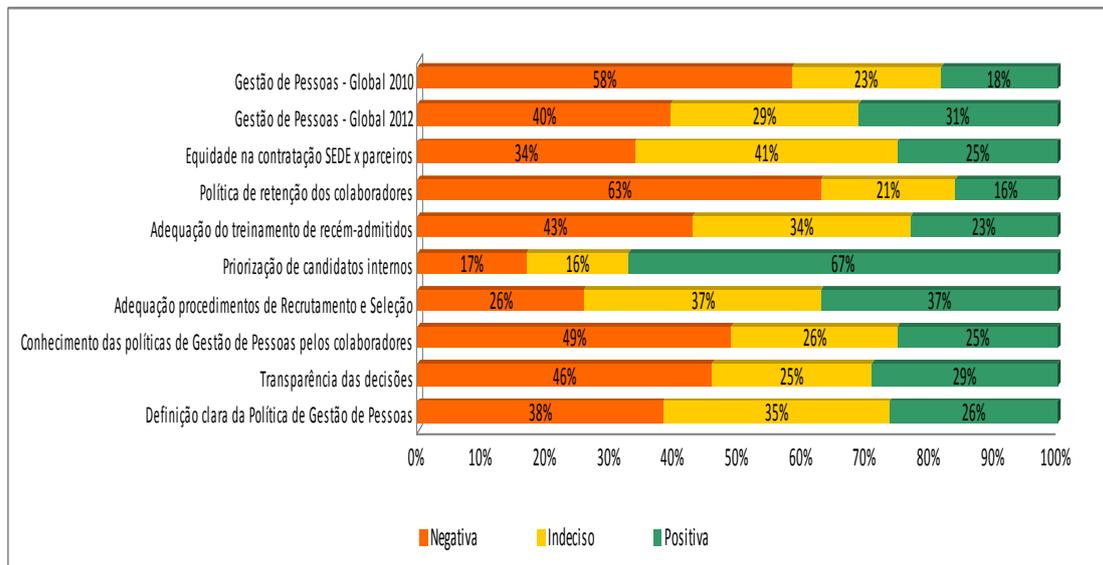
Os relatórios da área de RH demonstram que, no primeiro semestre de 2011 as políticas, os modelos e os procedimentos de cargos, remuneração e carreira e gestão de desempenho¹¹ foram constituídos na Alfa Sede. Juntamente com a Assessoria de Planejamento e com os gerentes foram criados diversos indicadores de desempenho para as diversas áreas e os diferentes cargos. Neste mesmo ano, foi criado um documento que estabelecia os graus de autonomia para cada nível da estrutura fundacional e os respectivos cargos, com vistas a esclarecer os estágios sobre suas responsabilidades e a evitar “zonas de sombra ou sobreposição”.

Em 2012, a instituição adquiriu um sistema integrado de gestão de RH, com vistas a melhorar a segurança da informação, otimizar de processos operacionais da área, integrar dados, ampliar o acesso de profissionais e gerar relatórios gerenciais capazes que balizar decisões.

¹¹ A Gestão de Desempenho na Alfa será mais bem detalhada *a posteriori*.

Após a implementação das políticas e das ações de RH, apresentadas anteriormente, nova pesquisa foi realizada, em 2012, pelo mesmo professor universitário autor das pesquisas de 2008 e 2010, com o intuito de oferecer certo grau de comparação entre os parâmetros utilizados e o monitoramento dos resultados das políticas estabelecidas e das ações implementadas. Os resultados da pesquisa de 2012, ilustrados no **Gráfico 2**, demonstram que houve melhoria no papel e na atuação da área de RH, quanto à percepção dos gerentes e empregados da Alfa. Todos os fatores avaliados relativos às políticas e às práticas de gestão de pessoas foram avaliados de forma mais positiva. Ainda assim, acusou-se um elevado percentual de posicionamentos negativos, além de um aumento de indecisos, indicando que a Alfa precisava prosseguir investindo na disseminação e consolidação de suas política e práticas de RH.

GRÁFICO 2 - Percepção dos funcionários da Alfa quanto à gestão de pessoas - 2012



Fonte: Relatório de diagnóstico e recomendações sobre RH da Alfa

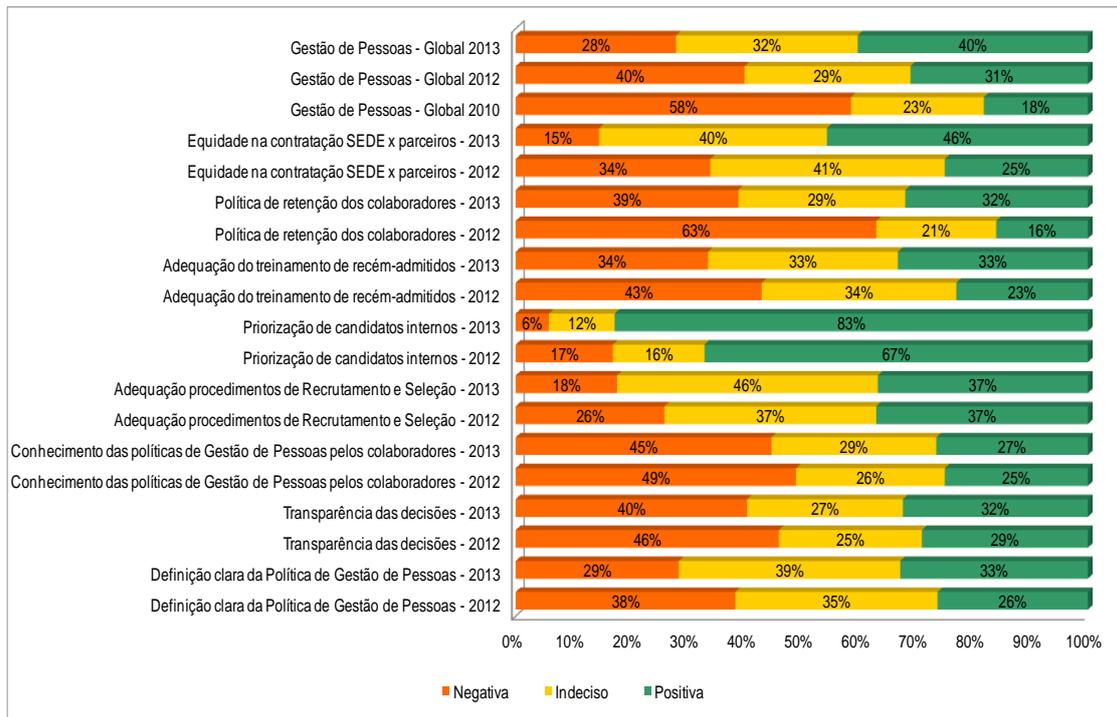
Em relação aos indecisos, os relatórios sugerem que deveria se efetivar a melhoria da disseminação das políticas estabelecidas. Há, também, em atas o registro de ações propostas aos gestores, uma vez que eles eram os responsáveis pela disseminação e implementação das políticas e práticas de RH para seus funcionários: a área de RH buscou a proximidade de gerentes e funcionários – foram realizadas entrevistas individuais com todos os funcionários; com base nessas entrevistas, as propostas de políticas e de ações foram revisadas, juntamente com os gestores; os gestores foram treinados novamente em cada uma das políticas e ações de RH estabelecidas; foi criado um plano de desenvolvimento gerencial, que incluía um processo de *coaching*; foram criados mecanismos para esclarecer dúvidas dos funcionários (visitas às

áreas, manuais e documentos com orientações das dúvidas mais frequentes); foram criados documentos que estabeleciam a autonomia funcional e os níveis de distinção de complexidade das funções em cada carreira; juntamente com os gerentes das áreas, foram identificados modelos de estruturas ideais, com base na demanda existente para cada área e seus níveis de complexidade; a área de RH apoiou os gestores na aprovação e implementação de projetos de reestruturação das diversas áreas da Alfa e as ações de implementação do sistema de gestão da qualidade, dentre outros.

Em 2013, a Alfa investiu em ações educacionais com temas diversos e modalidades distintas: 300 ações, com 3.660 participações. Os líderes participaram de treinamentos técnicos e comportamentais e de um processo de *coaching* profissional, com vistas a ampliar suas competências quanto à articulação da estratégia organizacional e à identificação de cenários, tendências e oportunidades.

Em 2013, realizou-se nova pesquisa a qual revelou melhoria em relação ao conhecimento das políticas de gestão de pessoas da Alfa. Quanto ao questionamento de “quão bem os gerentes conhecem as políticas de gestão de pessoas da Alfa”; 90% afirmaram conhecer bem as políticas e práticas de gestão de pessoas, contra apenas 45% que fizeram a mesma afirmação em 2012. Os demais afirmaram que ainda não as conheciam bem, as estavam assimilando. Em relação ao papel da área de RH; 80% dos gerentes confirmaram que estava claro. Embora tenha havido melhoria em relação ao conhecimento das políticas, ainda havia um percentual significativo de profissionais que declararam não conhecê-las adequadamente as mesmas. Portanto, em 2014 a área de RH buscou aproximar-se ainda mais dos funcionários e esclarecer suas dúvidas quanto a políticas, modelos, processos e procedimentos relativos a ela.

Gráfico 3- Percepção dos funcionários da Alfa quanto à gestão de pessoas - 2013



Fonte: Relatório de diagnóstico e recomendações sobre RH da Alfa

O **Quadro 13** explicita tanto as percepções dos funcionários, que ocupam a função de analista, apresentados na pesquisa realizada em 2013, em relação às políticas e práticas de RH, quanto indicadores de RH contidos em outros relatórios da área de RH e apontam as seguintes percepções.

Quadro 13- Evidências positivas das políticas e práticas de RH

(continua)

Percepção dos Analistas	Indicadores de RH
“O processo seletivo se aperfeiçoou e valoriza os profissionais internos.”	Essa percepção é evidenciada pelos indicadores de processos seletivos, os quais demonstram que, no ano de 2013, 76,13% de vagas de não entrada ¹² foram preenchidas por candidatas internos e que nos últimos 3 anos, 92,37% dos processos seletivos ocorreram, conforme política estabelecida ¹³ ;
“Tem havido recurso para treinamentos”	Em 2013, o orçamento para investimento em treinamento foi de 1% da receita operacional da Alfa, já em 2014, foi de 1,5% da receita operacional da Alfa.

¹² A organização chama de “vagas de entrada”, aquelas com maior grau de *turnover* e pelas quais funcionários externos entram, em sua maioria, na fundação.

¹³ Há registros em relatórios de RH de preenchimento de vaga, fora do processo e regras estabelecidas na política, por motivos diversos. A área criou esses relatórios para reforçar o cumprimento das diretrizes e verificar ocorrências que precisavam ser modificadas ou incluídas na política, conforme práticas e necessidades da fundação.

Quadro 13 - Evidências positivas das políticas e práticas de RH**(conclusão)**

Percepção dos Analistas	Indicadores de RH
“A política de remuneração está bem definida e os benefícios foram ampliados e melhor divulgados.”	A área de RH aplicou questionário relativo à importância dos benefícios oferecidos na percepção de 100% dos funcionários. A posteriori se estabeleceu a cesta de benefícios, conforme resultado do estudo, prioridades estabelecidas pelos funcionários e recursos financeiros disponíveis pela fundação.
“A área de RH está mais acessível e informativa.”	
“A avaliação de desempenho é baseada em mérito.” “Ocorreu o fim da ‘estabilidade’” “aumentou a profissionalização da Alfa, acabou a cultura de empresa pública, hoje fica no emprego quem tem mérito”.	
“Foram implantadas ações de segurança no trabalho.”	A Alfa sede contratou uma técnica em segurança do trabalho e foram realizadas diversas ações de adequação ergonômica e de sinalização, foram promovidos treinamentos de brigada de incêndio e primeiros socorros, dentre outros.

Fonte: Relatório de RH da Alfa

O **Relatório Anual de Atividades** de 2014 apresenta como principal resultado estratégico da Alfa o aprimoramento da qualidade da prestação de serviços e do atendimento. Nesse sentido, apresenta como ação de RH a promoção de um programa de formação de seus profissionais, com vistas: a promover a aproximação deles com a comunidade acadêmica e científica; oferecer uma visão sobre o contexto da pesquisa no âmbito da universidade, de forma local, nacional e internacional; proporcionar melhor compreensão sobre o papel das fundações; e provocar o compartilhamento de experiências e saberes com profissionais e pesquisadores responsáveis pela proposição e execução de projetos.

Relatório Anual de Atividades: Além da formação a distância dos funcionários... os colaboradores participaram de aproximadamente 300 ações educacionais realizadas durante o ano de 2014, que utilizaram diferentes formatos para tornar os treinamentos mais atrativos e versáteis. O objetivo é que tais iniciativas sejam instrumento que proporcione melhor desempenho, crescimento e engajamento profissional.

Essa descrição apresenta evidências e indicadores que demonstram uma evolução na percepção positiva dos profissionais da Alfa no que tange às políticas e às práticas de RH. Embora os dados evidenciados ratifiquem que as ações realizadas estão dando bom resultado, eles também refletem a necessidade de manutenção daquilo que se avalia positivamente e de

melhoria constante daquilo que ainda se apresenta de forma negativa ou duvidosa. Em relação à articulação da estratégia de RH com a gestão estratégica e o desempenho da fundação, há no discurso dos entrevistados percepções de evidências de contribuições:

Diretor 1: A profissional de RH tem que transformar em ações as diretrizes estabelecidas.

Gerente 9: Bom, eu posso falar como usuário muito agressivo do RH da fundação, porque eu passei por vários processos de estruturação de equipes. Esses processos todos foram feitos com o apoio e suporte muito grande da área de Recursos Humanos. Não só na figura da gestão, da gestora, mas da figura desse processo da consultoria interna [de RH] que foi feita. Então, no caso [de uma área] que era problema, eu vejo que a fundação conseguiu alcançar um resultado muito bom, com base nessa visão que [o RH] tem sobre a gestão de desempenho, como ela me auxiliou a fazer a gestão de pessoas com as técnicas e ferramentas que [o RH] possui. Eu acho que, basicamente, é isso.

Assessor 3: Acho que no caso da fundação nós somos uma instituição prestadora de serviço. Então, 100% do que a gente entrega, ou a maior parte do que a gente entrega, depende de gente... Então, na medida em que todas essas políticas são implantadas e a gente começa a ver que quem é contratado tem um perfil mais aderente à atividade, que quem é funcionário está sendo desenvolvido para entregar aquilo que se espera dele, o resultado da instituição como um todo tende a ser muito melhor do que era anteriormente... Mais ou menos em 2010, a gente devia estar gerenciando uma média de 400-420 milhões de reais com 330 funcionários mais ou menos ano passado, a gente geriu quase 700-665 milhões de reais com 280 funcionários. Isto, para mim, é uma prova muito clara de que nós temos uma produtividade hoje muito melhor do que a produtividade que nós tínhamos antes. Isso por quê? Porque processos foram redesenhados, as pessoas foram desenvolvidas e foram colocadas em locais mais adequados. Os profissionais que estavam aqui foram desenvolvidos. Ou seja, porque, de fato, a gente teve um aumento da qualidade da mão de obra que nós tínhamos e que nós temos dentro da instituição. Então, eu acho que o ponto positivo é conseguir ter ganho de produtividade, ganho de qualidade e ter maior aderência do perfil das pessoas em relação à atividade que é esperada delas".

Os relatos apresentados possibilitaram caracterizar as principais mudanças na estrutura e nas funções do RH na Alfa ao longo dos anos, juntamente com seus impactos e com as suas contribuições. Também foi possível identificar os desafios de RH na instituição e nomear as estratégias e diretrizes estabelecidas para responder a esses desafios. Percebe-se que as contribuições do RH para os resultados da fundação são uma construção contínua que requer conhecimento do negócio e de temas especializados em RH, participação da estratégia, proximidade e participação das pessoas, compreensão dos anseios institucionais e pessoais, comprometimento e engajamento das lideranças. Por fim, faz-se necessário reforçar que as organizações e as pessoas que nela laboram sofrem transformações constantes, sendo

necessário ao RH monitorar essas mudanças e promover a melhoria contínua de modelos teóricos e sua prática institucional.

O **quadro 14** apresenta uma síntese dos dados mostrados.

Quadro 14- RH na Alfa

Ano	Estratégia da Alfa	Funções do RH	Estrutura de RH	Impactos do RH
2004	---	Desenvolvimento	Staff	---
2007		Comportamento Humano Relações no Trabalho Cultura Organizacional Desenvolvimento	Staff	---
2008	Segurança Institucional	Desenvolvimento Saúde do Trabalhador	Staff	Desconhecimento e inadequação das políticas, práticas não padronizadas, decisões baseadas em relações pessoais.
2009	Pessoas, Processos e Tecnologia	Desenvolvimento Padronização de Políticas e Procedimentos RH Tradicional	Linha	Criação de gerência de pessoas, contratação de consultoria especializada em RH, desenvolvimento de uma política geral de pessoal e implementação de programa de desenvolvimento gerencial.
2010		RH Tradicional	Linha	Implementação de política e práticas de RH.
2010 a 2015	Pessoas, Risco, Qualidade, Financeiro, Inovação	RH contemporâneo	Staff	Melhoria contínua de políticas e práticas de RH, vinculadas aos resultados organizacionais, com base em gestão por competências.

Fonte: Elaborado pela autora

A categoria de análise que se inicia pretende evidenciar o histórico da gestão do desempenho na Alfa, descrever o processo e o modelo existentes e especificar os conceitos, as perspectivas e as dimensões adotados. Procurou-se, também, relatar as estratégias que dirigem o processo de gestão de desempenho e esclarecer como o desempenho se articula com competências e a gestão de RH. Ademais, almeja-se caracterizar e comparar as políticas e as práticas de gestão do desempenho por competências estabelecidas na Alfa. Além disso, objetiva-se detectar o papel das lideranças, identificar os resultados alcançados e as possíveis resistências existentes e descrever como as pessoas foram impactadas, nesse processo.

4.2 Perfil geral dos entrevistados

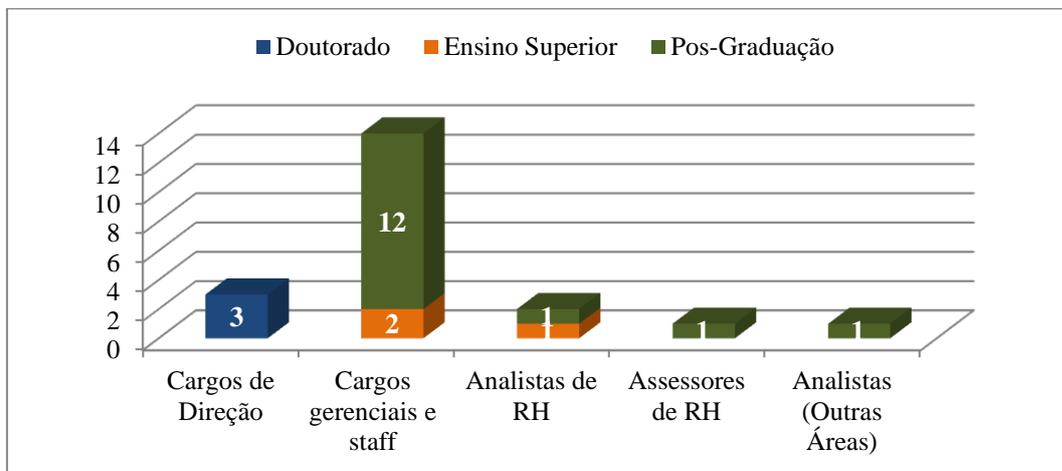
Em relação à escolaridade dos entrevistados, aprecia-se que 14% possuem doutorado; 57%, pós-graduação; e 29% graduação. Todos os membros do Conselho Diretor possuem doutorado. A **Tabela 2** e o **Gráfico 4** detalha o perfil dos respondentes.

Tabela 2 - Amostra de entrevistados por escolaridade

Formação	% do Total Geral dos Informantes
Doutorado	14%
Ensino Superior	14%
Pos-Graduação	71%
Total Geral	21

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Gráfico 4 - Amostra de entrevistados por escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Quanto ao gênero, 57% são mulheres e 43% são homens. Todos os membros do Conselho Diretor são homens e todos os pertencentes à área RH são mulheres. Da categoria ocupantes de cargos gerenciais e *staff* (gerentes e assessores) 57% são mulheres (**Tabela 3 e Gráfico 5**).

Em relação à composição da força de trabalho da Alfa por gênero, 65% são mulheres e 35% homens; e considerando os gestores e os assessores 60% são mulheres e 40% são homens. A Alfa, portanto, apresenta uma composição significativa de mulheres em relação aos homens em seus cargos celetistas. Em contrapartida, não há mulheres em cargos de direção. Esses

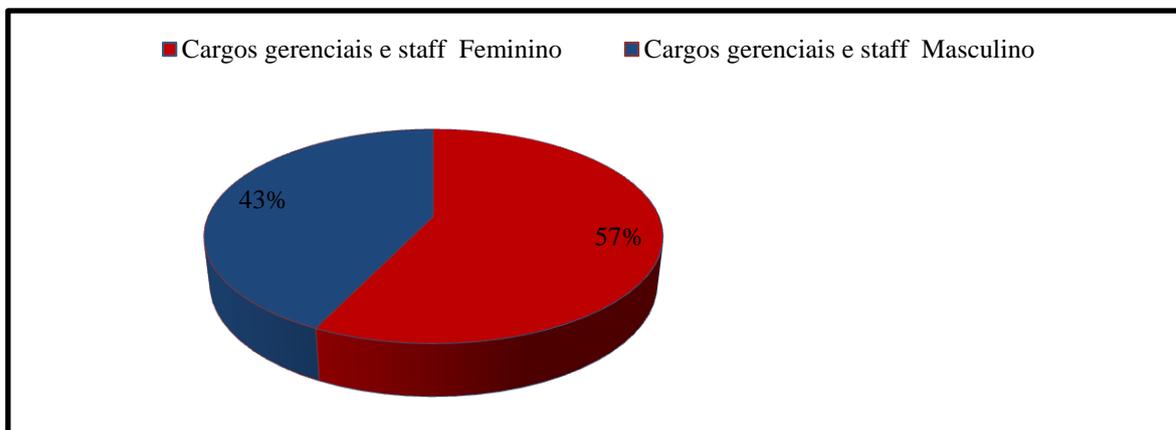
dados podem ser consequentes de alguns pressupostos, a saber: maior prática de acesso em termos da composição de gênero; remuneração menor em relação ao mercado, o que não permite reter profissionais do sexo masculino; maior atratividade para as mulheres, em função de o horário de funcionamento permitir o exercício dos papéis pessoais de mãe e esposa, etc.

Tabela 3 - Composição da amostra de entrevistados por gênero

Gênero	% do Total Geral dos Informantes
Feminino	57%
Analistas (Outras Áreas)	5%
Analistas de RH	10%
Assessores de RH	5%
Cargos gerenciais e staff	38%
Masculino	43%
Cargos de Direção	14%
Cargos gerenciais e staff	29%
Total Geral	100%

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

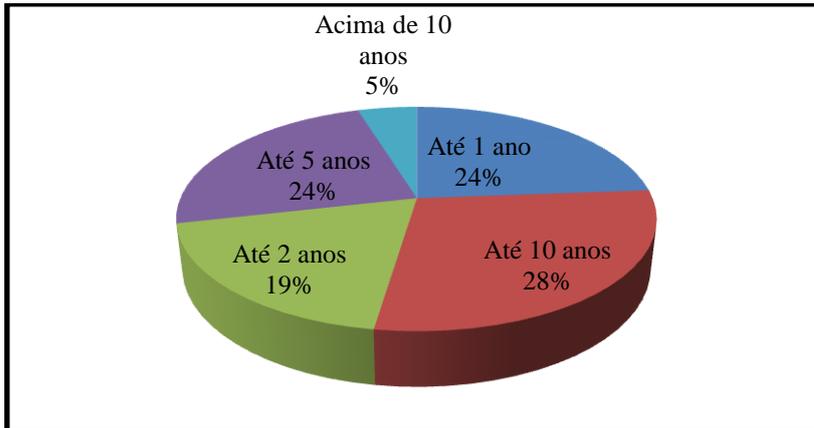
Gráfico 5 - Composição da amostra de entrevistados por gênero



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

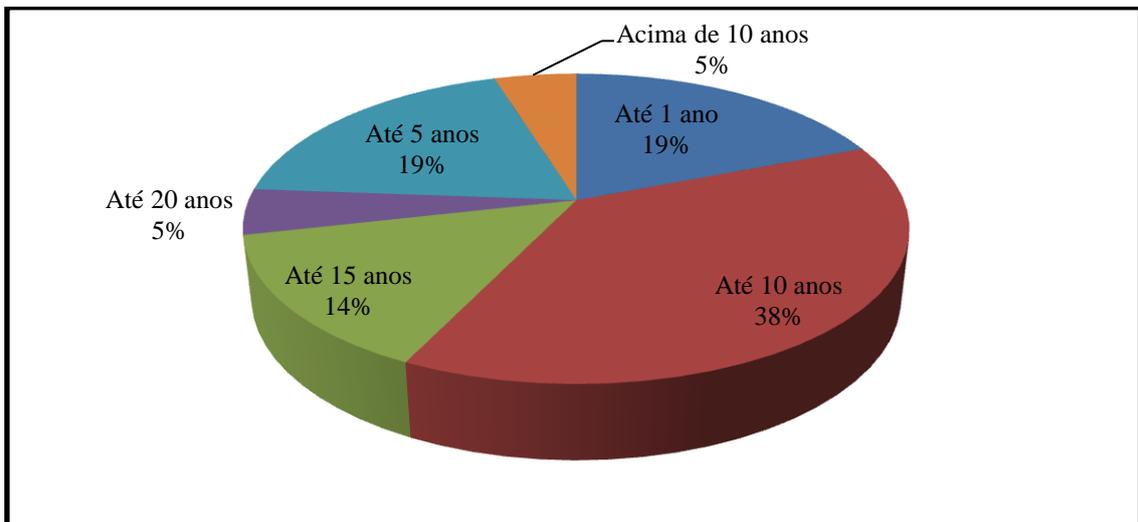
No que tange à estruturação da amostra total de entrevistados por tempo de trabalho na Alfa os **Gráficos 6 e 7** apresentam seu arranjo. O longo tempo de trabalho encontrado faz com que seja importante refletir sobre os possíveis motivos desta ocorrência. Podem-se supor alguns motivos: satisfação ou acomodação funcional e cultura patriarcal e de estabilidade em comparação com as instituições públicas para qual a Alfa presta serviços, etc.

Gráfico 6- Amostra de entrevistados por tempo no cargo



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Gráfico 7- Amostra de entrevistados por tempo na instituição



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

4.3 A dimensão desempenho e competências na Alfa

4.3.1 Modelo da Alfa

A gestão do desempenho na Alfa iniciou-se em 2011. Tal como já relatado e ilustrado na **Figura 3** todo o processo de definição e disseminação das políticas e práticas de RH foi realizado de forma participativa, envolvendo o Conselho Diretor, gestores, assessores e os funcionários, sendo também assim com a gestão do desempenho.

Os entrevistados declararam que o modelo de gestão de desempenho surgiu por decisão da direção e por interesse da fundação e dos funcionários em possuir um método padronizado e meritocrático de reconhecer e recompensar os desempenhos individuais diferenciais e que, de fato, contribuísse para o resultado da fundação. Os relatos apresentados são de que as avaliações e reconhecimentos até então ocorriam de forma particularizada, e não padronizada:

Gestor 7: [...] o modelo de desempenho por competência foi uma necessidade que os colaboradores da fundação vinham sentindo. A fundação, apesar de existir há quarenta anos. Ela não tinha uma política de RH... de avaliação. E a sensação que os colaboradores tinham é que tanto promoções quanto progressões eram dadas por simpatia do gestor, e não por mérito. Então, ela nasceu dessa necessidade. Ela veio exatamente pela cobrança ou pelo desejo dos colaboradores.

Assessor 3: [...] começou a ser implantada a gestão de desempenho por competência na fundação em 2011. As políticas de gestão de pessoas [surgiram] de acordo com a necessidade da instituição [mais] do que, de fato, da necessidade individual de cada uma das pessoas. Ou seja, a gente tinha um histórico na instituição de resolver problemas relacionados à gestão de pessoas caso a caso, de acordo com as relações interpessoais, e foi estabelecido pela Diretoria a necessidade de mudar esse foco, para dar ênfase ao que a instituição precisava, e não necessariamente o que cada pessoa queria e gostaria de fazer.

Nesse contexto, o desafio posto para a gestão do desempenho era direcionar e conciliar o desempenho da fundação com o desempenho individual. O trecho a seguir extraído da política de gestão de desempenho da Alfa e reforça sua intensão em responder à articulação entre o desempenho da instituição e o individual por meio do que ela estabelece como definição e objetivos da gestão do desempenho de maneira teórica:

Política de Gestão do Desempenho: “A Gestão do Desempenho constituiu-se num processo que visa contribuir para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos resultados dos planos de trabalho nos níveis individual e de equipe, tendo como referência os objetivos

setoriais e estratégicos da Alfa sede. Visa ainda fornecer ao funcionário uma orientação em relação ao seu desempenho frente ao que é preconizado pela Alfa sede. Assim, a mesma serve de guia para a realização de ações de aprimoramento da força de trabalho com foco na consecução dos objetivos estratégicos da Alfa sede, bem como das aspirações dos funcionários. O processo de Gestão do Desempenho na Alfa sede apresenta relevância estratégica e está direcionado para os resultados-fim da instituição, tendo os seguintes objetivos gerais: a) contribuir para a elaboração de planos de trabalho em consonância com os objetivos da instituição; b) possibilitar a identificação de necessidades de treinamento, desenvolvimento, orientação do funcionário e de recursos institucionais para o desenvolvimento do seu plano de trabalho; c) viabilizar um processo participativo de acompanhamento e ajustes necessários em relação ao plano de trabalho anteriormente estabelecido; d) fornecer elementos necessários para subsidiar a avaliação final de desempenho do funcionário; e) possibilitar aos funcionários a oportunidade de discutir, periodicamente, e de forma sistematizada com seus gestores, o seu desempenho em relação aos padrões requeridos pela instituição no plano de trabalho; f) possibilitar aos funcionários uma visão clara e objetiva de seus méritos e de seus pontos a serem fortalecidos, de maneira que possam contribuir para a melhoria de seu desempenho; g) disponibilizar aos gestores um instrumento efetivo de Gestão do Desempenho dos seus funcionários, bem como os indicativos para o Levantamento das Necessidades de Treinamento e demais ações de gestão; h) constituir-se em instrumento de tomada de decisão sobre pessoal na Alfa sede”.

Para responder a esse desafio, a Alfa optou por um modelo de gestão de desempenho por competências e resultados. A intenção era estabelecer para ela e para seus profissionais os indicadores e metas que cada profissional deveriam alcançar e identificar as competências que necessitariam ser evidenciadas por eles, por meio de quais comportamentos mobilizados, tendo como foco a contribuição para o alcance de suas diretrizes, estratégias, objetivos e resultados. Em síntese, a gestão do desempenho deveria proporcionar a articulação do desempenho organizacional com o individual.

Política de Gestão de Desempenho da Alfa: A dimensão resultados contempla o desdobramento dos objetivos estratégicos e setoriais na [fundação] sede nas diversas funções existentes. Para cada setor e para cada indivíduo serão estipulados indicadores para a avaliação do cumprimento destes objetivos. No que se refere à dimensão competências, os funcionários serão avaliados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, mediante o enquadramento em diferentes padrões comportamentais.

Assessor 3: Eu me lembro que a gente teve na época da construção discussões bem grandes, porque a gente acredita, ou pelo menos eu acredito, que o indivíduo trabalha para uma instituição e, prioritariamente, ele tem que dar resultado sobre aquilo que é esperado para ele. Esse resultado pode ser traduzido em uma parte comportamental, que tinha o peso na avaliação de desempenho de 30%, e, também, uma parte que é relacionada a metas e indicadores mais objetivos que, tinham relação com 70% da meta dele. Então eu acho que assim o mecanismo da avaliação integrado e conectado a estratégia, na

minha visão, passa a ser um mecanismo de primeiro esclarecimento, porque o indivíduo vai saber de forma clara como ele contribui com a organização, por quais parâmetros que eles são avaliados. Fica claro para ele que se contribuir com aquilo que está sendo acordado ele vai ter uma boa nota de desempenho. E no caso da fundação, a boa nota de desempenho, somada à disponibilidade de vaga e de recursos orçamentários, pode gerar para ele progressão ou promoção. Então, eu acho que gera um alinhamento das expectativas da instituição e do indivíduo.

A gestão do desempenho da sede da Alfa engloba todos seus empregados, gestores e não gestores. Os integrantes do Conselho Diretor são responsáveis por avaliar, respectivamente, os gerentes e os assessores vinculados a sua estrutura hierárquica. Todavia, os componentes do Conselho não são avaliados pelo modelo estabelecido, pelo fato de não serem funcionários da fundação.

Conforme prevê a política de gestão do desempenho da Alfa “a dimensão resultados contempla o desdobramento dos objetivos estratégicos e setoriais na [fundação] sede nas diversas funções existentes. Para cada setor e para cada indivíduo serão estipulados indicadores para a avaliação do cumprimento destes objetivos. No que se refere à dimensão competências, os funcionários serão avaliados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, mediante o enquadramento em diferentes padrões comportamentais.”. Cada dimensão possuía um peso relativo no instrumento avaliativo sendo esse representado na **Tabela 4**.

Tabela 4 – Peso relativo das dimensões da avaliação de desempenho

Resultado	Competência
70%	30%

Fonte: Política de gestão de desempenho da Alfa

Em relação à gestão de desempenho por resultados, a Alfa pretendia identificar o resultado que cada profissional gerava que, de fato, contribuía para o resultado organizacional. A operacionalização desse modelo se balizou nas diretrizes e metas estabelecidas, por meio do Conselho Diretor e das lideranças (superintendentes, assessores e gerentes). Em seguida, a Assessoria de Planejamento realizou oficinas setoriais, com a participação do gestor ou assessor do setor, juntamente com profissionais de referência por seu desempenho diferencial, nas quais ocorreram reflexões sobre os projetos, processos, indicadores e metas realizados nessa área que contribuía para o resultado institucional. A partir dessas considerações,

propunham-se as metas setoriais: a) Quais projetos deveriam ser implementados na área; b) Quais processos deveriam ser revistos e como seriam monitorados (indicadores de processos); e c) Quais metas do setor (indicadores de operação ou resultados gerenciais) deveriam ser alcançadas em um período determinado de tempo. Posteriormente, foram definidos e negociados, entre gestor e funcionário, seriam as metas e os indicadores individuais de cada profissional, conforme seu cargo e suas funções.

Relatos em entrevistas reforçam o processo proposto:

Assessor 3: O instrumento principal foi da avaliação de desempenho. Eu acho que ele não teria como funcionar se ele não tivesse alinhado a outros instrumentos dentro da fundação. Foram criadas diversas políticas de treinamento e desenvolvimento das pessoas, plano de cargos e salários, a política de avaliação e desempenho e o alinhamento dessas políticas com o modelo de gestão estratégica da fundação de forma de que a avaliação de desempenho da pessoa fosse, em parte, o grau de contribuição que ela tinha para o planejamento estratégico da instituição. Na medida em que a gente conseguia desdobrar o que era objetivo da instituição para o setor e para o indivíduo, isso ficava espelhado na avaliação de desempenho dele como meta. E isso só funcionou e teve adesão porque, de alguma forma, seria norteador para as políticas de treinamento, base para a seleção, e dava suporte para execução do planejamento estratégico de forma bem integrada.

Gerente 14: O processo de avaliação de desempenho, a ferramenta, ela foi criada de acordo com as competências que foram escolhidas, então, pelo Conselho Diretor e pelo corpo de gestores da instituição, a parte da avaliação dos resultados é construída se baseando nos objetivos que foram traçados estrategicamente pelo Conselho Diretor. E foram, lógico, desenvolvidos pelo corpo de gestores, porque a gente participa desse processo e que desdobrou nos planejamentos setoriais, dos quais os funcionários das equipes dos setores fazem parte. Isso faz com que cada área, na medida em que seus funcionários são avaliados no seu planejamento, nos seus resultados, ligado ao planejamento setorial e que é ligado ao planejamento estratégico geral da fundação, ele contribui para o alcance daqueles objetivos estratégicos que são maiores. Todo mundo fazendo um pouquinho em direção àquela diretriz principal que o Conselho Diretor coloca.

Política de Gestão do Desempenho da Fundação: “A definição das metas setoriais e a distribuição do peso para a dimensão resultados (metas e indicadores de *performance*) será definida de forma participativa, envolvendo o Conselho Diretor, a Assessoria de Planejamento, o gestor e os funcionários, balizados pelos objetivos estratégicos da fundação sede, pelos objetivos e processos da área e pela descrição de cada cargo”.

Os objetivos e os resultados estratégicos da Alfa, as metas e os processos setoriais e as funções que cada profissional exerce são balizadores das metas e dos indicadores de *performance* individuais. A definição destas envolvem o gestor e o funcionário, devendo ser

considerados o período de férias, as condições estruturais, cognitivas, psicológicas e cronológicas e os recursos materiais, financeiros, humanos, etc., para tal.

A gestão de desempenho por competências foi fundamentada em dois pilares - na estratégia e nos resultados da fundação e na definição de funções, responsabilidades e autonomias estabelecidas nas descrições de cargos.

Conforme já apresentado e identificado em relatórios da área de RH, em 2010 as descrições de cargo da Alfa foram reformuladas e os cargos foram distribuídos em grupos ocupacionais¹⁴ o **Anexo D** apresenta uma tabela¹⁵ que ilustra os grupos ocupacionais. Nesse momento, o primeiro grupo de competências, que é representado por aquelas que são as esperadas dos ocupantes dos cargos para que desempenhem suas funções, foi identificado e definido. A metodologia utilizada contemplou entrevistas semiestruturadas, com lideranças, e entrevistas coletivas, com os ocupantes dos cargos considerados como tendo desempenho esperado ou acima do esperado. A indicação dos profissionais que participariam dos grupos focais foi realizada pelas respectivas lideranças. Os entrevistados deveriam declarar quais eram e como poderiam ser definidas as competências fundamentais para o desempenho do cargo e por quais motivos elas eram necessárias. Após as entrevistas, os dados e as informações apresentados foram categorizados, com base na semelhança de suas descrições e, em seguida, foram traduzidos em competências. As competências que se apresentavam para todos os cargos de um mesmo setor foram denominadas “competências setoriais” e aquelas que apareceram somente para cargos específicos como “competências do cargo”. O **Anexo E** apresenta a tabela¹⁶ de competências por cargo de setor RH da fundação.

A segunda categoria de competências abarca aquelas consideradas como estratégicas e essenciais pelo Conselho Diretor, em suas entrevistas, para todos os funcionários, independentemente de seu nível hierárquico, visto que elas deveriam contribuir para o alcance da estratégia e resultados da fundação. Foram inicialmente denominadas “competências cardiais” e depois foram redefinidas como “competências essenciais”. Por fim, criou-se uma tabela de referência, por grupos ocupacionais, que foi denominada de “dicionário de competências”. Esta especifica qual é o perfil de competências exigidas para o grupo

¹⁴ É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho e quanto à sua relevância para a fundação.

¹⁵ Ela foi adaptada para evitar a identificação da fundação.

¹⁶ Ela foi adaptada para evitar a identificação da fundação.

ocupacional especificado. O **Anexo F** ilustra o dicionário de competências para o grupo ocupacional de gerentes e assessores.

Analista de RH 1: As competências, a gente utilizou pensando em desenvolver os comportamentos dos nossos funcionários para fundação. As competências mais importantes são chamadas de “essenciais” e retratam bem o que a gente quer alcançar.

Após terem sido identificadas, as competências foram caracterizadas e descritas pela área de RH, juntamente com a equipe do professor contratado, com base em uma associação de comportamentos observáveis que serão constituiria a base para o processo avaliativo, posteriormente. O **Anexo G** demonstra a régua de comportamentos para a competência *qualidade de atendimento* para o grupo ocupacional de gestores e assessores.

Embora não esteja registrado na política de gestão de desempenho o **conceito de competências** utilizado pela instituição, encontrou-se em uma apresentação registrada como realizada em uma reunião para o Conselho Diretor, superintendentes, assessores e gestores um conceito que fundamentaria os subsistemas de RH. Trata-se daquele assumido por Fleury (2002) que conceitua o termo como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que acrescentam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. As informações sobre o conceito de competências apresentadas pelos entrevistados são bastante diversificadas. Embora haja uma associação entre a forma como os entrevistados conceituam competências com comportamentos e características individuais como uma noção geral, também há uma dificuldade explicitada em conceituar o termo, não havendo um consenso sobre essa definição, mesmo tendo sido divulgado o conceito utilizado teoricamente para ele na fundação.

Gerente 9: As competências são aquelas atribuições ou características das pessoas ou do cargo que a fundação entende como relevantes. Então, nós temos as que são da instituição que as pessoas têm ter, todas elas, e nós temos as competências de cargos específicos.

Assessor 3: Então, eu vejo que a implementação de gestão por competência ela tem um lado principal de alinhamento de expectativa do que a instituição espera do indivíduo, o mecanismo de mudança de cultura, e um mecanismo de desenvolvimento do indivíduo. À medida que você acorda com ele o que a instituição espera dele de uma forma bem clara dentro das competências específicas e comportamentos

esperados, existe uma maior probabilidade dele render aquilo que a instituição espera dele. Esta que é a minha visão. Não sei se respondi.

Analista de RH 2: Pergunta difícil. O que é competência para fundação? na visão da fundação, talvez, a gente tenha essa questão da competência pensando no sentido de habilidades e de atitudes como a gente de conhece em livros e em bibliografias. Mas, talvez, para parte das pessoas, nossos funcionários, as competências em função da avaliação de desempenho, estão muito voltadas ao comportamento.

Em síntese, a fundação adotou uma noção de competência no âmbito teórico, cuja definição foi apresentada anteriormente, que não está totalmente clara e incorporada pelos gestores, embora haja um núcleo comum no entendimento deles. Diante dessa noção adotada, optou-se por assumir um modelo no qual as competências inicialmente eram classificadas como “competências do cargo”, “setoriais” e “essenciais”, de acordo com as explicações exibidas. No momento da realização da pesquisa, já não havia mais competências setoriais, tendo-se mantido as do cargo e as essenciais. A partir da definição de quais eram as competências exigidas para o desempenho funcional de cada cargo e quais eram aquelas consideradas indispensáveis para o desempenho diferencial da fundação, cada uma dessas recebeu uma definição e uma régua de comportamentos esperados para direcionar as mobilizações esperadas, conforme exemplificado nos **Anexos F e G**.

O **Quadro 15** exibe um resumo das competências, por grupo ocupacional, assumidas pela Alfa em seu modelo. Das 21 competências totais utilizadas, 3 são consideradas essenciais - portanto, aplicam-se a todos os grupos ocupacionais - e 18 são distribuídas segundo a natureza das funções de cada grupo ocupacional. A competência *comunicação* é requerida para 4 grupos ocupacionais. As competências *controle* e *organização*, do grupo ocupacional de auxiliares administrativos, apresentam-se em outros grupos ocupacionais com nomenclaturas diferentes (*organização e controle* e *planejamento e controle*) e com explicações e conceitos mais complexos. O mesmo ocorre com a competência *iniciativa*, do grupo ocupacional de auxiliares administrativos, em relação à competência *iniciativa e proatividade*, do grupo ocupacional de assistentes administrativos. Em situação análoga, a competência *pensamento estratégico* presente nos grupos ocupacionais analistas e coordenadores, com a competência *visão estratégica* do grupo ocupacional de gestores e assessores.

Quadro 15- Resumo das competências por grupo ocupacional

COMPETÊNCIAS																					
GRUPOS OCUPACIONAIS	ATENDIMENTO DE QUALIDADE	MELHORIA CONTÍNUA	ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	COMUNICAÇÃO	CORTESIA	PRUDÊNCIA	INICIATIVA	ORGANIZAÇÃO	CONTROLE	INICIATIVA E PROATIVIDADE	ORGANIZAÇÃO E CONTROLE	BOM RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	NEGOCIAÇÃO	PLANEJAMENTO E CONTROLE	PENSAMENTO ESTRATÉGICO	VISÃO SISTÊMICA	TOMADA DE DECISÃO	LIDERANÇA	TRABALHO EM EQUIPE	REDE DE RELACIONAMENTOS	VISÃO ESTRATÉGICA
	CATEGORIA DA COMPETÊNCIA																				
	ESSENCIAIS										COMPETÊNCIAS DO CARGO										
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	x	x	x	x	x	x	x	x	x												
ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x								
ANALISTAS	x	x	x	x									x	x	x	x	X				
COORDENADOR	x	x	x	x									x	x	x	x	X	x	x		
GERENTES E ASSESSORES	x	x	x										x	x			X	x	x	x	x

Fonte: Elaborado pela autora.

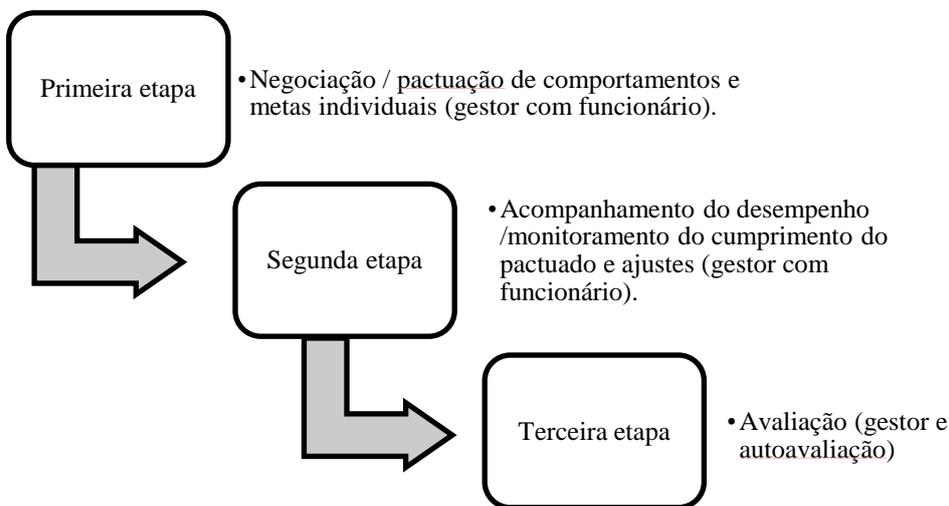
O processo de gestão de desempenho proposto pela Alfa visava, conforme a política estabelecida, identificar, mensurar e administrar o desempenho do funcionário, com base em um grau de *performance* preestabelecido e pactuado com ele. Esse processo está documentado como uma ferramenta gerencial que deve fundamentar as decisões das lideranças quanto a desenvolvimento funcional, transferências, aumentos salariais, promoções e, até mesmo, desligamentos. Em relação aos funcionários, o processo deveria conscientizá-los quanto a consciência de seus pontos fortes e necessidades de mudanças atitudinais e de concretização de metas e objetivos.

Diretor 2: A gestão de desempenho, para mim, é exatamente avaliar e acompanhar, fazer o acompanhamento, gestão e monitoramento do desempenho dos colaboradores, de como que está sendo o resultado deles, se eles estão apresentando resultados adequados ou não. É isso que é feito através do monitoramento dos indicadores.

A área de RH possui responsabilidades sobre o processo de gestão de desempenho da Alfa, que foram estabelecidas na política de gestão do desempenho, citando-se assessoramento dos gestores no processo, orientação, preparo e formação de avaliadores e avaliados, moderação do processo, atualização dos instrumentos, estabelecimento do cronograma de realização e elaboração de relatório gerencial com informações estratégicas do resultado desse processo para subsidiar as decisões gerenciais e a integração com os demais subsistemas de RH e desenvolver ações de melhoria contínua no processo.

O processo de gestão do desempenho foi concebido em três etapas (**Figura 4**). A primeira e a segunda compõem o ciclo avaliativo e a terceira o período avaliativo.¹⁷ Os funcionários são avaliados, anualmente, pelo gestor imediato, devendo ocorrer acompanhamentos, pelo menos semestrais, do desempenho, com a finalidade de propiciar *feedbacks* constantes e favorecer as adequações necessárias quanto às competências e resultados esperados.

Figura 4- Etapas do processo de gestão do desempenho



Fonte: Adaptada pela autora, a partir da política de gestão de desempenho da Alfa

Em seguida ao estabelecimento dos indicadores, metas e competências para cada um dos funcionários, estes eram negociados/pactuados com eles.

¹⁷ Na fundação, o **ciclo avaliativo** é entendido como o período no qual o gestor pactuará e acompanhará o desempenho funcional. Já o **período avaliativo** é aquele no qual o instrumento de avaliação é aplicado e o funcionário recebe o retorno final de seu desempenho anual.

Na primeira etapa, o gestor dá ciência, antecipada, ao profissional sobre o processo de gestão do desempenho e o padrão de desempenho individual esperado dele. São repassadas informações sobre os campos e o preenchimento do formulário, a avaliação da chefia imediata, a autoavaliação, a condução e as etapas do processo de gestão do desempenho e a forma e intenção do *feedback*. Também, são esclarecidos os projetos ou as etapas deles que ficarão sob a responsabilidade do funcionário e quais são suas funções, indicadores e metas e fórmulas de mensuração deles. Além disso, são explicadas quais são as competências esperadas e quais comportamentos que devem ser mobilizadas e de que forma é possível desenvolvê-los. Por fim, é o momento de deixar clara qual é a relação desses resultados e competências com os resultados e estratégias da fundação. A pactuação de um funcionário recém-admitido deve ser realizada por seu gestor de forma simultânea com a avaliação do contrato de experiência ou no prazo máximo de cinco dias úteis após o vencimento do contrato de experiência. Quando um funcionário for transferido de área, por qualquer motivo, a pactuação deverá ser realizada cinco dias úteis após sua movimentação.

Documentos da área de RH registram que o monitoramento representa a segunda etapa, caracterizando o momento em que, gestor e funcionários observam e registram situações que evidenciam desempenhos positivos ou negativos relevantes. A Alfa estabelece que esta etapa deve proporcionar *feedbacks* para o funcionário, mediante exemplos e registros que o apoiem na melhoria de seu desempenho. Este é também o momento em que ocorrem análises críticas do cumprimento do que foi pactuado em relação ao que está sendo realizado, com base nos elementos de controle estabelecidos.

A terceira etapa é o período avaliativo, no qual gerente e funcionário apresentam o cumprimento das metas e resultados individuais e o registro de comportamentos observados, os positivos e os a serem melhorados. O documento final deve conter as anotações de ambos e as notas da autoavaliação do funcionário, a avaliação prévia do gestor e a avaliação final do gestor, após reflexões conjuntas. Também, é o momento de esclarecer dúvidas, identificar os fatores que facilitaram e dificultaram o desempenho e estabelecer um plano de desenvolvimento individual e de carreira.

Analista 1: Começa com a determinação dos objetivos estratégicos, pelo Conselho Diretor. Então, a partir da estratégia dada pelo mesmo, as equipes elaboram o que a gente chama de “Planejamento Setorial”, que é um desdobramento da estratégia. Dentro do Planejamento Setorial são estabelecidos ali os objetivos, indicadores e metas daquela equipe. Estes

indicadores e metas e os objetivos setoriais são levados, então, para avaliação de desempenho do funcionário. No planejamento setorial existe uma construção coletiva do gerente com a equipe. Na própria pactuação da avaliação de desempenho, que acontece uma vez por ano, é o gerente com o seu funcionário. Então, assim, tem a participação desde o nosso Conselho Diretor até o indivíduo mesmo. O ciclo, ele é no período de um ano, e os acompanhamentos da gestão do desempenho são periódicos. Então, tem uma periodicidade. Dependendo de cada equipe, tem uma. O gerente determina o prazo para acompanhar.

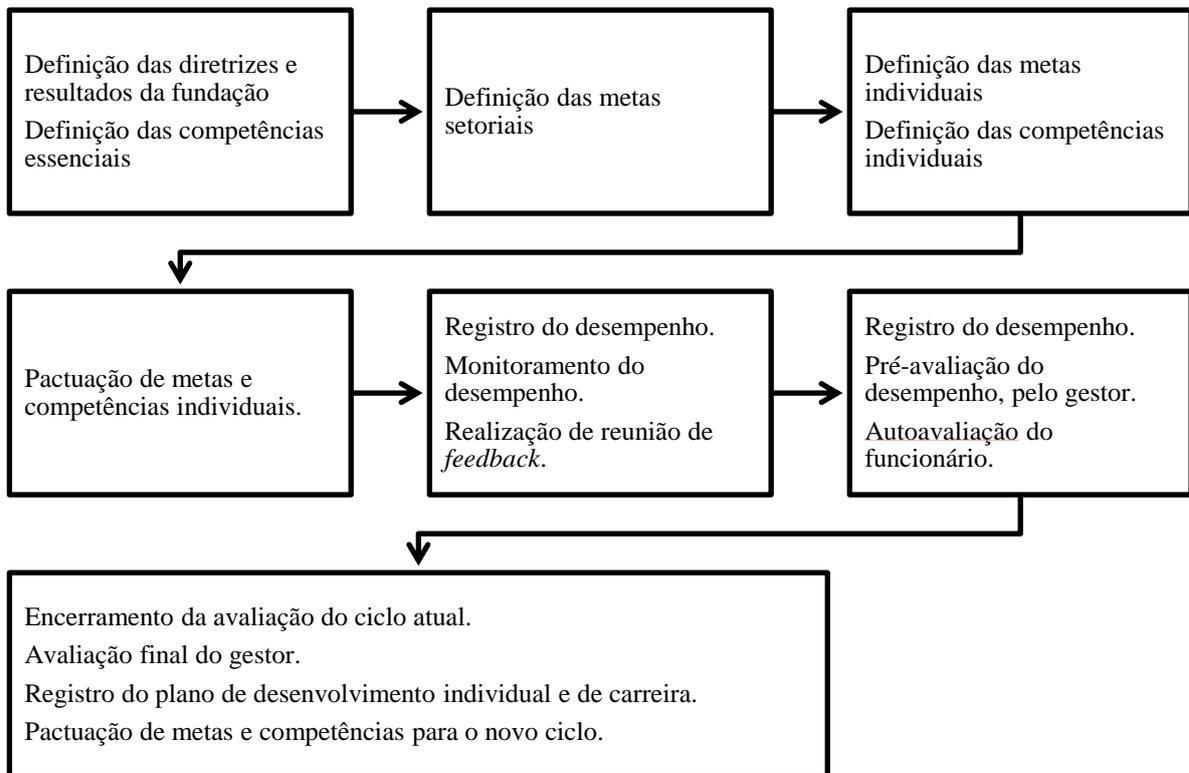
Gerente 11: O modelo é a avaliação de desempenho. Ela é feita anualmente e de quatro em quatro meses a gente tem o que se chama de “pactuação”, que é, na verdade, o reforço do que foi feito, do combinado e acordado com o funcionário desde a primeira avaliação dele. E, anualmente, a gente tem a avaliação final, que avalia não só as competências como também avalia as metas dele. As duas notas, na verdade, somadas é que chegam a um percentual. Além disso, também na avaliação a gente coloca quais são as perspectivas do funcionário, os treinamentos que ele deveria fazer, algumas ações que o gestor pode ou não contribuir para o desenvolvimento dele. Então, na verdade a cada trimestre a gente tem esse momento com o funcionário de recapitular e dar uma oportunidade para ele de relembrar do que foi acordado e reestruturar o caminho, na verdade, reconduzi-lo se for necessário, para quando chegar na avaliação de desempenho final para que ele não seja surpreendido com algum resultado negativo.

O fluxo do período avaliativo tem início, portanto, com a pré-avaliação realizada pela chefia imediata em relação a seu funcionário. Simultaneamente, o funcionário também realiza uma autoavaliação. É realizada uma reunião de *feedback*, na qual os diferentes registros, relatos, evidências e notas são apresentados e debatidos. Ao final das reflexões realizadas, conjuntamente, a nota final de cada competência é definida pela avaliação da chefia imediata. Nesse momento, também são definidas as metas e competências firmadas para o próximo ano, bem como um plano de desenvolvimento individual e de carreira, que propõe ações para a melhoria das competências e resultados individuais, conforme resultado da avaliação realizada.

A área de RH relata que no período avaliativo a demanda por assistência é intensa, com vistas a ensejar a finalização do processo, principalmente por parte dos gestores.

O fluxo do processo de gestão do desempenho por competências e resultados, operacionalizado anualmente engloba a definição e o monitoramento de metas e a avaliação das competências individuais (**Figura 5**).

Figura 5- Processo de gestão do desempenho na Alfa



Fonte: Adaptada pela autora, com base na política de gestão de desempenho da Alfa

Há na Alfa um procedimento de avaliação de desempenho que estabelece como cada etapa da avaliação deve ser conduzida e realizada. Este documento dispõe de diretrizes para o gestor e esclarece o que deverá ser feito, como, quando e de que forma.

A política de gestão do desempenho da Alfa estabelece que se por qualquer motivo em um ciclo avaliativo uma chefia imediata possuir menos de 120 dias de trabalho coincidente com qualquer funcionário este será avaliado por um gestor definido por comitê apropriado para tal, embora a avaliação ocorra com a presença e participação da chefia imediata. Esse procedimento também é previsto em caso de desligamento ou afastamento da chefia imediata.

Em relação à avaliação por resultados, a nota final desta dimensão é estabelecida “pela média ponderada dos graus apontados para cada meta (soma de cada grau ponderado pelo peso, dividido pelo número de metas avaliadas)”, conforme exemplo apresentado na **Tabela 5**, pesos e metas são atribuídos a cada indicador determinado. O peso de cada meta é estabelecido pelo gestor, conforme o grau de importância que essa meta possui no conjunto de

responsabilidades por resultados de determinado ocupante do cargo. Quando uma meta não é cumprida por um motivo de não governabilidade do funcionário, seu peso é distribuído entre as outras metas. A comprovação da não governabilidade é obrigatória e a definição sobre a pertinência ou não da afirmação é de responsabilidade do gestor.

Tabela 5- Simulação de cálculo de nota da avaliação por resultados

AValiação POR METAS E RESULTADOS					
Graus - Avalie o desempenho dos funcionários segundo o atingimento das metas conforme os graus definidos abaixo:					
1. Abaixo de 60% 2. Atingiu entre 60 e 69% da(s) meta(s) 3. Atingiu entre 70 e 79% da(s) meta(s) 4. Atingiu entre 80 e 89% da(s) meta(s) 5. Atingiu as metas acima de 90%					
Definição de metas e indicadores de performance (deve ser clara, específica, mensurável, desafiadora, realista e factível - prazo de 12 meses).	Peso (indique % de cada item)	Pontuação Máxima	Grau	Pontuação Obtida	Recursos a serem disponibilizados / Premissas
Indicador 1	50	2,5	5	2,5	
Indicador 2	50	2,5	5	2,5	
SEÇÃO (A): Média dos graus apontados para cada META (Soma de cada grau ponderado pelo peso, dividido pelo número de metas avaliadas).	100	5		100	

Fonte: Adaptada pela autora da dissertação, com base na política de gestão de desempenho da Alfa

Em relação à avaliação por competências, cada funcionário é avaliado com base em seis competências, sendo três essenciais e definidas pelo Conselho Diretor e as outras três do cargo e especificadas pelo gestor, conforme a função exercida pelo profissional. O peso relativo de cada uma dessas foi definido pelo Conselho Diretor, juntamente com os gestores da Alfa, sendo 18,33% para cada competência essencial e 15% para cada competência do cargo.

Embora ainda haja debates sobre a adequação das escalas atuais de avaliação de cada competência, a **Tabela 6** as apresenta:

Tabela 6 - Nível de competências e escalas de pontuação

Nível da Competência	Escala ¹⁸
Grau Mínimo de Desenvolvimento	50%
Grau Intermediário de Desenvolvimento	65%
Competência Desenvolvida	85%
Competência Superada	100%

Fonte: Adaptada pela autora, com base na política de gestão de desempenho da Alfa

Cada competência possui uma régua de comportamentos, cuja finalidade é orientar o avaliado e o avaliador na realização do processo da gestão do desempenho. A política de gestão do desempenho da Alfa esclarece que “os comportamentos citados na régua são referências, para que se enquadre o profissional no quadrante que mais representa seus comportamentos, sendo este o que reflete a maior parte/frequência dos comportamentos demonstrados e observados, durante o período de avaliação”. As réguas seguem a mesma lógica, mas se diferem conforme os grupos ocupacionais e as complexidades de comportamentos esperados desses.

A distribuição da nota final da dimensão *competências* é estabelecida “pela média ponderada dos graus apontados para cada meta (soma de cada grau ponderado pelo peso, dividido pelo número de competências avaliadas)”.

A nota final dada à avaliação de desempenho será obtida a partir da média ponderada das notas obtidas em cada dimensão (resultados e competências) ponderada pelos pesos relativos de cada dimensão (70% e 30%), conforme exemplo apresentado na **Tabela 7**.

¹⁸ A escala utilizada inicialmente, em 2011, era de 0%, 33%, 66% e 100%, sendo o nível das competências, respectivamente, competência não desenvolvida, grau mínimo de desenvolvimento, grau intermediário de desenvolvimento e competência desenvolvida. Os níveis e suas respectivas escalas foram modificados em 2012, com base em avaliações conjuntas de gestores e RH, visando melhoria do modelo.

Tabela 7 - Simulação de cálculo de nota da avaliação geral

APURAÇÃO DOS RESULTADOS			
Comportamentos	Nota Obtida	Peso	Total
<i>Competência Essencial 1</i>	100	20%	20,00
<i>Competência Essencial 2</i>	100	20%	20,00
<i>Competência Essencial 3</i>	85	20%	17,00
<i>Competência do Cargo 1</i>	85	5%	4,25
<i>Competência do Cargo 2</i>	85	5%	4,25
<i>Competência do Cargo 3</i>	100	10%	10,00
1. Média da Avaliação de Competências			75,50
Metas e Resultados	Grau Obtido	Peso	Total
<i>Indicador 1</i>	5	50%	2,50
<i>Indicador 2</i>	5	50%	2,50
2. Média da Avaliação de Metas e Resultados			1,00
TOTAL DO PERCENTUAL OBTIDO PELA AVALIAÇÃO (1+2)			93%

Fonte: Adaptada pela autora, com base na política de gestão de desempenho da Alfa

Desde a implantação do modelo, foram feitos ajustes na definição de pesos relativos às responsabilidades por resultados e aos perfis de competências estabelecidos, visando a seu aprimoramento.

O instrumento de avaliação contém em sua apuração um campo para que se possa assinalar e relatar fatores que possam ter facilitado ou dificultado o desempenho funcional. Mais dois campos são apresentados, ainda, no formulário. O primeiro é denominado “Plano de Desenvolvimento e Carreira”, no qual o gestor e o funcionário podem anotar informações a respeito de ações educacionais, leituras, práticas de habilidades, visitas de benchmarking e formação necessárias para o desenvolvimento funcional. Nele são registradas aspirações profissionais e de carreira bem como o que e como fazer para alcançá-las. O segundo é designado como “Comentários Finais”, no qual é obrigatório relacionar uma síntese do processo avaliativo na perspectiva do avaliador e avaliado e anexá-la à documentação comprobatória dos conteúdos apresentados nos processos de acompanhamento e avaliação.

Após o encerramento do processo de gestão do desempenho, a avaliação é impressa em três vias, todas assinadas pelo avaliador e pelo avaliado. Uma fica com o avaliador, a outra com o avaliado e a terceira é entregue ao RH, para análise, registro e elaboração de relatórios

diversos. O Comitê Executivo recebe um relatório com informações sobre a gestão do desempenho das diferentes gestões e da fundação como um todo.

Toda e qualquer modificação na política, processo ou procedimento de gestão de desempenho era sugerida pela área de RH e amplamente debatida entre os gestores. Se acaso as mudanças fossem aprovadas pelo Conselho Diretor, elaborava-se um comunicado padrão para que os gestores repassassem a suas equipes.

Embora haja um reforço da fundação, na figura de seus gestores, para evitar a relação direta da gestão do desempenho com a remuneração funcional, a nota da avaliação de desempenho é um dos critérios para se conseguir uma progressão¹⁹ ou promoção.²⁰ Exige-se uma nota superior ou igual a 90% para que o funcionário seja considerado candidato a uma dessas ações. A avaliação por competências é parte integrante da avaliação de desempenho, sendo, portanto, também um elemento considerado e que interfaceia o reconhecimento funcional.

A operacionalização do modelo foi iniciada no segundo semestre de 2011, quando se realizou um piloto da avaliação de desempenho, competências e resultados na fundação, que mesmo ocorreu durante seis meses. A intenção era que esse piloto servisse como um processo de aprendizagem no qual todos os envolvidos pudessem proposto e retirar suas dúvidas a respeito dele. Cabia às lideranças e à equipe de RH o registro das lições aprendidas para a proposição de mudanças.

Após a operacionalização desse piloto, os dados e as informações coletados foram compilados e analisados de forma qualitativa e quantitativa pela equipe de RH. Relatórios de *feedback* foram preparados para os gestores. Esse processo de retorno aos gestores pela equipe de RH foi realizado a cada ciclo realizado.

O **Quadro 16** mostra as principais ocorrências registradas para a orientação e o desenvolvimento das lideranças da fundação:

¹⁹ A progressão horizontal é a mudança de classe na faixa salarial no nível em que o cargo se encontra, sendo “concedida ao funcionário que apresentar aprimoramento de seu desempenho no exercício das responsabilidades inerentes a seu cargo atual, destacando-se significativamente dos demais ocupantes deste cargo ou de sua equipe” (Política de Administração de Cargos e Salários da Alfa).

²⁰ A promoção é a movimentação do funcionário de um grupo ocupacional para um nível superior do cargo de que ocupa. “Esta representa um prêmio pelo desempenho do funcionário no nível atual e está estruturada para oferecer uma possibilidade de carreira.” (Política de Administração de Cargos e Salários da Alfa).

Quadro 16- Retorno aos gestores sobre o processo de gestão de desempenho

Item	Retornos
Instrumento	Registros inexistentes; Registros incompletos; Registros incorretos; Erros de fórmulas; Ausência de assinaturas; Evitar siglas; Evitar erros de português; Escrever de forma clara e objetiva;
Resultados	Não houve registro de acompanhamento; Não houve registro de meta do indicador; Não há comprovante do alcance das metas; Não há definição de pesos; Não há nota estabelecida para a meta; Apresentação da nota fora do padrão estabelecido; Excesso de metas estabelecidas; Poucas metas estabelecidas e concentração de peso; Necessidade de registros de manutenção, extinção ou mudança de metas;
Competências	Não há exemplo de mobilização da competência; Não há comprovação de mobilização da competência; Não há definição de pesos; Não há nota estabelecida para competência; Apresentação da nota fora do padrão estabelecido; Necessidade de registros de manutenção, extinção ou mudança de competências; Evitar comentários e percepções subjetivas, sem evidências.
Gerais	Não há preenchimento; Não há registros de melhorias sugeridas; Não há direcionamento de ações de desenvolvimento; Não há sugestão de ações de suporte institucional; Não há sugestão de ações de suporte gerencial; Registrar possíveis facilitadores e dificultadores do desempenho; Papel do gestor de registrar o que é esperado, quando, quanto e como. Também de orientar como colocar em prática tudo isso. Registrar expectativas de carreira e como conquista-las; Criar e registrar plano de desenvolvimento individual com indicações de ações educacionais, ações de formação, visitas técnicas, leituras, dentre outros.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

Há registros de que a equipe de RH elaborou um procedimento com orientações detalhadas para que o gestor se preparasse para o processo de gestão de desempenho em cada uma das etapas de seu ciclo avaliativo. Esse procedimento foi sendo melhorado, ano após ano, com apoio no registro das lições aprendidas com os ciclos de avaliação experimentados.

A realização do primeiro ciclo de gestão do desempenho efetivo, em 2012, possibilitou a percepção de necessidades de **ajustes e melhorias**. Para tal, a Alfa, em 2013, estabeleceu um grupo de trabalho, composto pela equipe de RH, gestores, assessores e funcionários, que revisitar as competências.

O **Quadro 17** apresenta as mudanças ocorridas em relação às competências, de maneira ampla.

Quadro 17- Mudanças necessárias em relação às competências

Itens modificados	Motivos
Diminuir a quantidade de competências	Dificuldade de se observar e registrar evidências
Mudar enquadramentos	Gestores compreendiam que não havia sentido manter o enquadramento competência não desenvolvida, pois estas eram essenciais para o desempenho do cargo e, caso houvesse algum profissional nesse enquadramento, ele teria que ser trabalhado para enquadramento em início de desenvolvimento.
Modificar competências <ul style="list-style-type: none"> • Extinguir básicas • Incluir estratégicas • Melhorar • Manter 	<p>Extinguir: as competências compreendidas como básicas, ou seja, aquelas que qualquer funcionário deveria apresentar por uma questão de compromisso contratual com a instituição, ou pelo fato de que 100% dos funcionários deveriam apresentá-las e quais de fato eram as competências diferenciais.</p> <p>Incluir: as competências que de fato eram estratégicas e que conduziram as pessoas a se comportarem de forma a gerar diferencial competitivo para organização.</p> <p>Modificar: adaptar o conceito e nomenclatura daquelas que precisavam de melhoria em alguns aspectos.</p> <p>Manter: aquelas que de fato contribuíam com o alcance do desempenho individual e fundacional.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

O **Quadro 18** demonstra que os tipos e o número de competências foram diminuídos.

Quadro 18- Número e tipo de competências por cargo

Em 2011	Em 2015
Cada funcionário será avaliado em 6 competências, distribuídas da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 competências cardiais definidas pela diretoria para todos os funcionários. ▪ 1 competência do setor definidas pela chefia e diretoria ▪ 2 competências do cargo definidas pela chefia 	Cada funcionário será avaliado em 6 competências, distribuídas da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 competências essenciais definidas pelo Conselho Diretor para todos os funcionários. ▪ 3 competências do cargo definidas pela chefia
Os gestores serão avaliados em 10 competências, distribuídas da seguinte forma: <ul style="list-style-type: none"> • 3 competências cardiais definidas pela diretoria • 7 competências do cargo de gestor, definidas pela Diretoria 	

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

O **Quadro 19** apresenta as modificações dos enquadramentos utilizados para avaliar o nível da competência.

Quadro 19- Enquadramento de competências

Em 2011	Em 2015
<p>As competências eram enquadradas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Não desenvolvida ▪ Grau mínimo de desenvolvimento ▪ Grau intermediário de desenvolvimento ▪ Competência desenvolvida 	<p>As competências passam a ser enquadradas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau mínimo de desenvolvimento ▪ Grau intermediário de desenvolvimento ▪ Competência desenvolvida ▪ Competência superada

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

O **Quadro 20** ilustra que houve competências mantidas, sem modificações ou melhoradas, também ocorreram à exclusão de algumas existentes e a inclusão de outras inexistentes.

Quadro 20- Síntese das ocorrências com relação às competências

Situação	Motivo						
Competência extinta	Foram consideradas como competência básica e contratual e todos os funcionários deveriam apresentar: comprometimento, discrição e conhecimento técnico.						
Competência estratégica incluída	Foram consideradas competência essenciais para o alcance do resultado organizacional e percepção de diferencial competitivo, na fundação, por ser uma instituição que presta serviços: melhoria contínua e orientação aos resultados.						
Competência melhorada	<p>Tiveram sua nomenclatura ou conceito melhorados, com vistas a dirigir adequadamente o comportamento dos profissionais:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Orientação ao parceiro</td> <td>Atendimento de qualidade</td> </tr> <tr> <td>Liderança</td> <td>Liderança (conceito modificado)</td> </tr> <tr> <td>Planejamento e controle</td> <td>Planejamento e organização</td> </tr> </tbody> </table>	Orientação ao parceiro	Atendimento de qualidade	Liderança	Liderança (conceito modificado)	Planejamento e controle	Planejamento e organização
Orientação ao parceiro	Atendimento de qualidade						
Liderança	Liderança (conceito modificado)						
Planejamento e controle	Planejamento e organização						
Competência mantida	Permanecerem inalteradas por serem consideradas adequadas em termos de nomenclatura, definição e orientação: visão estratégica, visão sistêmica e rede de relacionamentos.						

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

O **Quadro 21** apresenta exemplos de mudanças de caracterizações de comportamentos ocorridas conforme o nível hierárquico dos cargos e as funções exercidas.

Quadro 21- Modificação de caracterizações de comportamentos

Competência	Atendimento de qualidade	
Nível	Auxiliar	Analista
Comportamentos evidenciados (1)	1. Grau mínimo de desenvolvimento: Ouve adequadamente as necessidades do parceiro.	1. Grau mínimo de desenvolvimento: Trabalha em prol da satisfação dos parceiros, sem causar prejuízo à instituição, a fim de estabelecer uma relação com eles.
	2. Grau intermediário de desenvolvimento: Ouve e compreende adequadamente as necessidades dos parceiros.	2. Grau intermediário de desenvolvimento: Trabalha em prol da satisfação dos parceiros, sem causar prejuízo à instituição, a fim de estabelecer uma relação com os mesmos e estimula profissionais da mesma equipe a agirem da mesma forma.
	3. Competência desenvolvida: Compreende adequadamente e atende as necessidades dos parceiros com rapidez.	3. Competência desenvolvida: Trabalha constantemente em prol da satisfação dos parceiros, sem causar prejuízo à instituição, a fim de estabelecer uma relação de longo prazo com eles e estimula todos de sua equipe a agirem da mesma forma.
	4. Competência superada: Compreende adequadamente e atende as necessidades dos parceiros com assertividade e rapidez.	4. Competência superada: Trabalha constantemente em prol da satisfação dos parceiros, sem causar prejuízo à instituição, a fim de estabelecer uma relação de longo prazo com eles e estimula todos à sua volta a agirem da mesma forma.

Fonte: elaborado pela autora da dissertação, frente à análise documental

No que diz respeito aos indicadores, procedeu-se à exclusão, inclusão e modificação deles e das metas; houve o redesenho de fórmulas de cálculo; novas métricas foram concebidas e definidas; ocorreu a indicação de documentos balizadores que seriam básicos para a comprovação do alcance das metas; e projetos foram redefinidos em conteúdo, prioridade e prazos. As modificações propostas foram sendo apresentadas, aprovadas e operacionalizadas no ciclo de 2012/2013.

Em 2013, as melhorias operacionalizadas foram avaliadas de forma positiva, mas observou-se que ainda havia muitas lideranças que não cumpriam os processos e procedimentos estabelecidos e que existiam mudanças necessárias e dificuldades a serem superadas. Para suprir tais deficiências foi instituído o Comitê de Análise da Gestão do Desempenho, formado por lideranças – gestores e assessores – indicadas pelo Conselho Diretor, podendo, em reuniões específicas, convidar funcionários. O Comitê surge, portanto, como uma “instância de monitoramento e controle do processo de gestão do desempenho em toda a instituição, zelando pelo funcionamento global do processo e pela implementação da meritocracia”.

Em relação às atribuições o Comitê de Análise da Gestão do Desempenho, apontam-se: “disseminar, coordenar, acompanhar e controlar o processo de gestão do desempenho em toda a instituição, zelando pelo funcionamento global do processo”. As principais ações estabelecidas para ele são apresentadas a seguir:

“i. Apoiar a disseminação dos processos e procedimentos da Gestão de Desempenho; ii. cooperar com o planejamento do processo de Gestão de Desempenho, para que o mesmo ocorra de maneira participativa, coletiva, crítica e transformadora; iii. garantir a aplicação adequada dos critérios e instrumentos de avaliação estabelecidos pela [sede da fundação]; iv. analisar as avaliações recebidas, assegurando o cumprimento dos objetivos globais, o preenchimento completo e, ainda, a coerência das informações; v. preparar informações para os encaminhamentos decorrentes do processo de avaliação (promoção, ascensão horizontal ou vertical, identificação de necessidades de formação ou até desligamento da fundação, conforme o caso); vi. elaborar os relatórios e pareceres, encaminhando-os às instâncias competentes (Gestores e Conselho Diretor); vii. avaliar o resultado global do processo, promovendo modificações que porventura se façam necessárias; viii. avaliar e sugerir indicadores para a validação dos resultados, dedicando especial atenção às questões relativas à área de atuação profissional; ix. propor e acompanhar a implementação de ações formativas de âmbito institucional e macro; x. atuar como mediador de conflitos, articulador e formador de consenso durante a análise das avaliações; xi. elaborar parecer técnico de cada solicitação e divulgar os resultados no prazo previsto na política; xii. acompanhar os procedimentos de avaliação de desempenho; xiii. revisar e propor alterações dos instrumentos de avaliação de desempenho em período não inferior a doze meses; xiv. propor ações de aperfeiçoamento dos procedimentos pertinentes à sistemática da avaliação de desempenho; xv. deliberar sobre sua forma de funcionamento; xvi. revisar os critérios, a aplicação e os procedimentos para a avaliação do desempenho; xvii. garantir o sigilo de dados e informações às quais terá acesso; e xviii. propor ao Conselho Diretor posicionamentos frente aos casos omissos”.

As atas das reuniões do Comitê apontam dificuldades e desafios manifestados pelos participantes em relação ao processo de gestão do desempenho e algumas sugestões propostas para responder a eles.

O **Quadro 22** apresenta, de forma consolidada, os dados identificados nas atas:

Quadro 22- Registros de atas do Comitê de Análise da Gestão do Desempenho

(continua)

Relatos dos Participantes	Construções Propostas
1) Dificuldade em registrar exemplos de desempenho dos funcionários, em função de: grande número de subordinados, volume de reuniões, e-mails e telefonemas, dificuldade de monitorar de perto o desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Frente ao fato da maior responsabilidade de uma liderança ser a gestão do desempenho da equipe sugeriu-se: a intensificação da presença das lideranças com seus liderados, o registro amostral de situações. • Foi reforçada a importância do registro para minimizar a subjetividade das avaliações e os erros consequentes da última.
2) Dificuldade de enquadrar os exemplos de comportamentos em determinadas competências.	<ul style="list-style-type: none"> • Sugeriu-se conhecer melhor a régua de comportamentos. Analisar se a mesma se aplicava, de fato, as áreas. Caso positivo, realizar o enquadramento. Caso negativo, modificar a descrição dos comportamentos e adequar a área. Caso o comportamento exemplifique mais do que uma competência ou nenhuma das definidas, mas seja de importante registro, anotar em comentários gerais no instrumento de avaliação.
3) Metas mensuráveis são mais objetivas e, portanto, de mais fácil registro.	<ul style="list-style-type: none"> • Em uma instituição que presta serviço a competência mobilizada é responsável por diferencial competitivo, sendo, portanto, importante o registro e retorno para o funcionário com vistas a melhorar seu desempenho. • A manutenção das metas é tão importante quanto o retorno do comportamento.
4) Importância de o Conselho Diretor seguir as políticas e práticas, conforme estabelecido, frente às lideranças como um exemplo. O que não estava ocorrendo de maneira isonômica.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço à adesão do Conselho Diretor em relação às políticas e práticas da gestão do desempenho frente às lideranças, uma vez que esse comportamento se torna um rito organizacional e direciona a cultura da fundação e os comportamentos individuais. • Outra opção foi criar formas alternativas para que o Conselho Diretor avalie as lideranças e formalizar esse modelo alternativo.
5) Distinção do que é estratégico daquilo que é operacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição dos indicadores e prioridades, visando melhorar o direcionamento das lideranças, das áreas e da organização. • Estabelecimento das prioridades e prazos evitando acúmulo de funções e atropelamentos.
6) Desalinhamento do processo de gestão do desempenho em relação ao planejamento estratégico e orçamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão do cronograma da gestão do desempenho alinhado ao planejamento estratégico e orçamentário da fundação.
7) Ausência de isonomia no processo da gestão do desempenho pelas lideranças seja por desconhecimento, por diferença de perfil ou por não adesão ao processo estabelecido de gestão do desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliar as práticas em relação ao estabelecido. • Melhorar o manual orientativo. • Realizar treinamentos gerais e específicos sobre o processo de gestão do desempenho, <i>feedback</i> e comunicação. • Identificar dúvidas e discordâncias e coletar sugestões. • Repactuar modelo e processo. • Avaliar resultado. • Realizar melhorias. • Gerar consequências para as lideranças que não cumprirem com o que foi estabelecido pela instituição.

Quadro 22- Registros de atas do Comitê de Análise da Gestão do Desempenho

(conclusão)

Relatos dos Participantes	Contramedidas Propostas
8) Existência de indicadores de difícil mensuração e inexistência de mensuração de indicadores importantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar indicadores definidos. • Alinhar conceitos. • Rever fórmula de cálculo dos indicadores estabelecidos. • Tentar sistematizar os cálculos. • Refletir sobre o custo x benefício de calcular alguns indicadores.
9) Ausência de tempo adequado para realizar a avaliação de desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer a gestão do tempo das lideranças. • Fazer avaliação de um ciclo já com a pactuação do ciclo posterior. • Evitar que as datas estabelecidas para a realização das etapas do processo de avaliação fossem coincidentes com outras atividades importantes ou de demanda elevada e sazonal da fundação.
10) Contradição entre o que o é verbalizado sobre o que se espera do líder e o que se cobra no dia a dia: gestão x operacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear as funções atuais exercidas pelas lideranças e como as mesmas consomem seu tempo. • Apresentar o registro para o Conselho Diretor. • Definir o papel e autonomia do líder. • Fazer com que as praticas cotidianas reflitam o que foi definido. • Estabelecer datas para entregas e monitoramento das mesmas e respeitá-las. • Estabelecer formato de governança.
11) A necessidade de uma modelo de avaliação 360º ou incluindo pares no processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Embora os modelos tenha sido considerados em processos de melhoria identificou-se que ainda não há maturidade organizacional para tal implementação, definindo-se pela manutenção do modelo atual.
12) O modelo de gestão por competências atual é difícil em função de, mesmo com a existência da régua de comportamentos, não é possível prever todos os comportamentos que serão apresentados e nem sempre esses se enquadram no que está estabelecido, sendo difícil avaliar. Também é difícil registrar comportamentos para cada funcionário em cada competência.	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o modelo atual de avaliação, mas amadurecê-lo. • Realizar um treinamento intensivo com os gestores para realizarem a avaliação de forma correta e completa. • Estabelecer as competências que de fato são estratégicas e diferenciais e diminuir a quantidade.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na análise documental

Alguns relatos das entrevistas reforçam os registros encontrados nas atas das reuniões do Comitê de Análise da Gestão do Desempenho:

Gerente 11: [A gestão de desempenho por competências] contribui para o alcance das estratégias e resultados organizacionais na medida em que a gente estabelece as metas que a instituição quer até a gente chegar ao operacional. Então, é dessa forma que a gente consegue direcionar para alcançar os objetivos. Falta desdobrar algumas metas. A meta está 100% relacionada ao indicador, e a gente tem muita dificuldade de desenvolver o indicador, a apuração do indicador para que ele seja fidedigno com a meta que a gente tem estipulado.

Gerente 14: O modelo precisa ser aprimorado. O atual formato nos permite caminhar. Digo que agente está muito mais próximo de chegar ao modelo ideal do que o ruim. Ajuda demais os gestores, mas é interessante, a gente está sempre avaliando as competências. A [fundação] vai mudando e vai sendo necessário a gente adequar as competências para o novo momento da fundação o formato mesmo das avaliações, do Comitê de realmente atuar em cima para que evitar esse tipo de situação.

Vale destacar que tanto no relato dos entrevistados, quanto nos registros do Comitê existe a percepção quanto à dificuldade e à complexidade do processo de gestão de desempenho por competências em consequência da subjetividade que a acompanha e da complicação e do tempo requeridos para gerar evidências e minimizar a parcialidade. Outros aspectos relevantes, apresentados como dificultadores do processo de gestão do desempenho, são: preparação do gestor para exercer sua função de avaliador e disponibilidade de tempo para exercer seu papel de gestor (para observar o desempenho dos avaliados) e, também, para efetivar a avaliação de fato.

É possível verificar nos relatos dos entrevistados e nos registros das atas do Comitê que o modelo implementado necessita de melhorias contínuas e significativas. O **Quadro 22** retrata algumas melhorias já estabelecidas pelo Comitê. Os entrevistados apresentam sugestões de melhorias que corroboram com o que já foi relatado e formularam propostas complementares.

Gerente 11: As competências em si foram desenhadas nessa régua que eu acho que existe um processo de maturação, mas elas são bem mais próximas da realidade. Eu ainda acho complexo o modelo da avaliação que exige que você cite exemplos para todos os comportamentos das pessoas. Por outro lado, eu entendo que é a forma da avaliação não se tornar subjetiva, no achismo ou na empatia do gerente com o funcionário. Mas eu ainda acho muito complexa para você ter que comprovar toda a desenvoltura dele.

Assessor 3: Eu acho que tem que ser criado, de fato, algo prático e fácil de evolução constante das políticas. Acho que tem que ter uma adesão maior da Diretoria e dos gestores na implementação das políticas e acho que a gente tem que criar uma forma de cuidar daquelas pessoas que são muito boas, aquelas pessoas que são bem diferentes. Eu acho que é mais evoluir os instrumentos que são utilizados. A única coisa eu mudaria, assim nas políticas é ter a flexibilização para casos nos quais o desempenho seja muito acima do que é a média da instituição e criação de fóruns de aprimoramento constantes das políticas.

De forma sintetizada, as sugestões de melhoria apresentadas pelos entrevistados centram-se na atualização das competências, na simplificação do modelo, na necessidade de disponibilizar tempo adequado à gestão do desempenho, na inclusão de outros avaliadores e

na inclusão de metas por equipe e entre equipes. Além disso, propõe-se a previsão na política de abarcar desempenhos de fato distintos e de esses serem tratados de maneira diferencial. A aquisição de um *software* também foi indicada para facilitar o processo de registro e integração dos dados com outros subsistemas de RH.

Um dos temas que aparece com frequência nas atas do Comitê de Análise do Desempenho e nas entrevistas é o papel do gestor no processo da gestão do desempenho. Em relação à fundação, esse papel se acentua ainda mais, por ser o interlocutor de toda e qualquer comunicação ou acesso a informações sobre as políticas e as práticas de RH e, portanto, também sobre as de gestão do desempenho. Os registros e as evidências coletados reforçam a importância de o gestor compreender o processo como um todo, engajar-se em relação ao mesmo, assumir o papel de disseminador de informações e mediador do funcionário e ser um exemplo como praticante do que está estabelecido. Além disso, ele deveria participar da construção do processo, identificar e documentar fatores dificultadores e apoiar a melhoria contínua e a busca por soluções. Portanto, o gestor aparece como pessoa fundamental em todas as etapas da gestão do desempenho: elaboração, operacionalização, avaliação e melhoria contínua. Todavia, embora haja uma proposta definida pela organização sobre o padrão de realização do processo da gestão do desempenho, o relato dos entrevistados revela um contraste entre essa proposta e a prática de alguns dos gestores. As exposições que se seguem demonstram a contraposição de alguns e o esclarecimento de outros, quanto às diretrizes corporativas estabelecidas.

Assessor 3: A questão de gestor para gestor de pessoa, isso acabou sendo um mecanismo que se você não pactuar adequadamente com seu funcionário e se você não acompanhasse o desempenho durante o ciclo de avaliação, você não conseguiria dar nota adequada ao seu funcionário. Ou seja, se eu não tenho como provar, por exemplo, as atitudes dele, se eu não tenho indicadores para avaliá-lo de forma adequada, no momento que eu for fazer a avaliação eu tenho que dar 100 para ele. Ou, então, se no momento que eu for fazer a avaliação eu der uma nota que não é a esperada pelo funcionário e ele me questiona, eu não tenho muito que responder para ele. Então, assim, eu acho que no primeiro momento chamou a atenção para as pessoas sobre um novo grau de profissionalismo na instituição, mas na hora em que foi implementado alguns gestores meio que saíram pela tangente e evitaram o confronto com seus profissionais, o que, em minha opinião, explica a pontuação tão alta na maior parte das avaliações de desempenho. Ou seja, se eu não tenho como confrontar, se eu não tenho como provar que o desempenho não é aquele esperado, eu acabo tendo que dar uma nota mais alta, até porque se eu der uma nota mais baixa aquele funcionário pode me questionar e me expor como gestor. Então, eu acho que em alguns casos na fundação aconteceu isso e em outros casos aconteceu a implantação da forma como foi prevista.”

Gerente 16: As pessoas tiveram um pouco de resistência, sim, ao novo modelo, a forma como foi feito. Cada gestor estava fazendo de uma forma e, querendo ou não, os funcionários conversavam e faziam comparação, porque um estava de um jeito e um estava do outro. Então, na introdução ela foi um pouco mal interpretada, sim, mas com o passar dos anos foi melhorando.

Os relatos dos entrevistados demonstram que o conhecimento do modelo e de seu processo foi aceito, de forma geral, por todos os gestores, embora haja variações explícitas sobre o grau.

Embora todas as etapas sejam obrigatórias nos registros das avaliações realizadas, observa-se, que na prática os cronogramas e as etapas nem sempre são assegurados por todos os gestores. Ou seja, há uma diferenciação da postura desses em relação às diretrizes estabelecidas.

Outro aspecto identificado relacionado às lideranças é o fato de o Conselho Diretor ser modificado a cada quatro anos. Isso pode provocar a mudança das estratégias e resultados organizacionais e, portanto, impactar a expectativa de *performance* dos gestores e sua consequente avaliação. O Conselho também precisa ser formado para compreender o modelo proposto. A partir dessa formação, ele pode ou não aderir e praticar o mesmo.

Gerente 12: Numa instituição que troca de gestores e de presidente de quatro em quatro anos, a gente pode ter um sotaque diferente. Então, por exemplo, eu posso ter uma mudança de atitude gerencial de avaliação de desempenho baseada no sotaque do próximo presidente.

Diretor 03: Existe um sistema de questionário em que o próprio funcionário faz uma autoavaliação e depois ele discute com o chefe imediato dele, e a partir disso a gente chega numa nota ali. Eu não sei o nome desse método. Isso tem um nome já conhecido, mas como eu não sou do ramo de RH, eu não conheço bem. Então, eu recebo já os formulários previamente preenchidos já pelo funcionário com uma autoavaliação dele tem uma série de competências que ele tem que ver se ele acha que atingiu aquela meta, se ele atingiu aquela competência. Depois, a gente discute isso. Então, ele tem a nota dele, eu tenho a nota minha, e tem um balanço dessas notas aí para gerar um resultado final dessa avaliação. É um sistema interessante, mas que eu não domino totalmente. Eu estou aprendendo também.

O documento que instituiu o Comitê de Análise da Gestão do Desempenho procura estabelecer, também, as atribuições do avaliador e do avaliado (**Quadro 23**). Essa ação, conforme atas de reunião, visa à formação e à responsabilização das lideranças e dos liderados para com o processo de gestão do desempenho.

Quadro 23- Atribuições dos avaliadores e avaliados

Atribuições do avaliador	Atribuições do avaliado
<p>Assegurar a adequada operação do processo perante o avaliando, por meio das seguintes ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pactuar metas alinhadas às atividades e ao planejamento – setorial e/ou estratégico no sistema definido. • Fazer cumprir o cronograma de aplicação das avaliações. • Orientar seus funcionários sobre o processo de gestão do desempenho e seus instrumentos. • Realizar o processo de gestão de desempenho, conforme políticas. • Preencher em definitivo o formulário de desempenho no momento da entrevista de avaliação. • Enviar todos os resultados dentro do prazo estabelecido. • Observar outras atribuições definidas na Política de Avaliação de Desempenho. • Prestar esclarecimentos ao Comitê de Análise de Gestão do Desempenho no caso de eventuais dúvidas com relação ao preenchimento. 	<p>Os profissionais que participam do processo de avaliação, de acordo com as diretrizes estabelecidas na Política de Avaliação de Desempenho, deverão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar consciente e ativamente do processo. • Registrar no campo próprio formulário seus próprios exemplos e comentários sobre o processo e os resultados. • Acompanhar as diretrizes e procedimentos definidos na Política de Avaliação de Desempenho.

Fonte: elaborado pela autora, com base na análise documental

O RH foi responsável por propor a política, o modelo e os processos da gestão do desempenho por competências e resultados. Também submeteu suas propostas aos gestores e Conselho Diretor da Alfa. Após definido seu formato final, o RH ficou responsável por apoiar as lideranças nos esclarecimentos de dúvidas e na coleta e registro de fatores dificultadores, sugerir formas de mitigação deles, criar espaços para debates e elaborar melhorias constantes. O setor também ficou responsável por criar instrumentos (políticas e manuais) e situações (oficinas, treinamentos, comitês, etc.) para promover a informação e a formação dos gestores, ou seja, formas de favorecer seu desenvolvimento em relação às estratégias organizacionais. A criação do Comitê possibilitou esclarecer as responsabilidades de cada ator envolvido no papel da gestão do desempenho.

Quanto aos resultados esperados e alcançados com a implementação do modelo de gestão de desempenho os entrevistados, em geral, apontam o fato de a padronização do processo e do modelo de gestão de desempenho ter possibilitado clareza em relação aos critérios de avaliação e ao desempenho individual esperado, oportunidade de dar e receber *feedback*, reconhecimento consequente do mérito apresentado em relação aos fatores estabelecidos, uso da gestão do desempenho para a tomada de decisão em relação aos profissionais (progressão, promoção, transferência, mudança de carreira, desenvolvimento e, até mesmo, desligamento)

e orientação para planos de ação de treinamento, desenvolvimento, carreira e sucessão. O registro nas avaliações também permitiu assegurar a documentação do desempenho histórico funcional, facilitando a continuidade da gestão em processos de mudança ou saída do líder da fundação e, até mesmo, em caso de transferência do funcionário para outros setores da instituição.

Gerente 4: Antes não havia indicadores. Hoje a gente tem e consegue mensurar, redistribuir atividade, reduzir custo e, ao mesmo tempo, o fato de a gente avaliar. Você consegue ter uma equipe mais engajada, porque ela sabe que está sendo acompanhada pelos seus resultados e fica mais motivada para entregar.

Gerente 5: A partir do momento que foi criada essa avaliação foi importante para as pessoas verem que estavam sendo avaliadas por critérios iguais. E cada um tinha sua nota e seu porquê de ter aquela nota, com a possibilidade, inclusive, de não concordar com aquilo, seja pactuando e chegando as duas pessoas, o gestor e o funcionário, a um senso comum, ou prevalecendo a nota do gestor ou do outro. E, depois, com a justificativa, então, ficou bem mais claro.

Como se pode notar os gestores destacam que o modelo de gestão de desempenho por competências e resultados facilita o direcionamento do que deve ser desenvolvido e funciona como um bom instrumento de gestão de pessoas. Além da clareza sobre as expectativas diante de cada profissional, também proporciona maior comprometimento das pessoas e direcionamento das ações educacionais. As competências e as metas contratadas passam a ser compreendidas como um dos recursos necessários para o alcance dos resultados institucionais e individuais

A participação de gestores e funcionários na concepção, desenvolvimento e modificações foi considerada condição essencial para a legitimidade e apreensão do processo e do modelo propostos. Outro aspecto considerado importante foi a contínua proximidade das ações da área de RH em relação ao Conselho Diretor, às lideranças, aos funcionários e ao negócio da fundação, que resultou em iniciativas consideradas adequadas e que resultaram dos *feedbacks* colhidos no cotidiano e nas pesquisas formais realizadas.

Os resultados apresentados caracterizam, também, a forma como as pessoas na fundação foram impactadas. As entrevistas registraram a percepção de maior engajamento das pessoas de maior clareza quando aos critérios de desempenho individuais de criação de oportunidade formal de retorno sobre seu desempenho e poder debater sobre as percepções mútuas de sua *performance*. Reconheceu-se o momento de conceber um plano de desenvolvimento em

relação às carências detectadas, à troca de informações objetivas para subsidiar decisões sobre crescimento profissional, carreira e sucessão, à avaliação das condições capazes de propiciar ou dificultar o desempenho e, até mesmo, à chance permita ao funcionário dar *feedback* sobre como a fundação pode lhe dar suporte na melhoria contínua de seu desempenho. Também, ficou evidenciado que os funcionários passaram a assumir responsabilidades por seu desempenho e desenvolvimento quanto à clareza dos critérios pelos quais seriam avaliados e tendo um retorno sobre como eles estavam enquadrados nesses critérios na visão de seus gestores. Outro ponto importante a ser reforçado é o relato dos profissionais em cargo de gestão com relação ao fato de o processo ser mais uma atividade a ser realizada por eles, que também demandaria tempo de dedicação para o processo avaliativo, já presente em seu discurso como exíguo.

Gerente 11: Inicialmente, houve um impacto negativo, porque acabou tirando todo mundo da zona de conforto. Não eram avaliados, e passaram a ser, ou eram avaliados de uma maneira muito mais subjetiva, e deixaram de ser. Era um momento mais formal de um *feedback*, uma coisa mais estruturada até para direcionar o funcionário no que ele precisava melhorar ou se capacitar, que fosse tecnicamente. O resultado é que as pessoas tomaram para si uma responsabilidade muito maior, porque a gente tem como medir efetivamente o trabalho de cada um. Então, eu acho que essa é a melhor e maior consequência que o processo trouxe. A pessoa sabe que o trabalho dela pode ser medido. Ela pode ser avaliada por cada passo que ela dá em função dos processos que a gente desenhou. Então, essa aí, com certeza, é a maior qualidade.

Gerente 14: A princípio, houve um impacto assim, para os gestores no sentido do trabalho mesmo de conhecer o formato, de demorar. As pessoas nunca tinham passado por um processo desse. Então, era muito demorado. Eram, assim, reuniões de uma hora. As pessoas não estavam acostumados a fazer esse processo de avaliação. Então, quase que virava uma sessão de terapia. Inicialmente, acredito que para os gestores foi um processo de conhecimento mesmo da ferramenta. Tomou um tempo maior mesmo que eu acho que é o processo natural quando você está numa ferramenta nova.

Os entrevistados esclareceram em sua narrativa que há discrepância entre o que a política estabelece e a forma como ocorre a operacionalização do modelo. Há aspectos que são coincidentes e outros que são discordantes. Mas, de forma geral, os informantes apontaram que é preciso melhorar a adesão dos envolvidos em relação ao método, que é necessário amadurecer o processo e os envolvidos, que é importante adequar o instrumento, que é imprescindível melhorar a compreensão do modelo e as orientações para o desenvolvimento do desempenho e trabalhar a cultura organizacional, e que é fundamental gerir a cultura institucional e buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Gerente 3: Pode ser melhorada, mas reflete, sim. Se ela for bem feita, ela consegue chegar num resultado esperado. Está sendo bem feita? [...] Tem gestor que faz corretamente, mas tem gestor que não. Então, assim, os motivos dela não ser cem por cento, não dar certo cem por cento é muito por isso, pela imaturidade, por ser muito novo talvez. Parte por imaturidade do processo e parte por desinteresse de algumas pessoas, que ainda não acreditam. É a minoria, mas ainda existe.

Assessor 3: Para responder essa parte, tenho que levar em consideração um pouco da cultura da fundação. Eu acho que o modelo reflete em parte o que era esperado pelo motivo que eu coloquei de que alguns gestores “pulam” fora de confrontar seus funcionários. E, em outra parte, por um pouco da cultura da instituição de não ser de construção e colaboração. Então, implantou e algumas pessoas saíram fora da responsabilidade, outras pessoas aderiram, mas poucas pessoas de fato contribuíram para que as políticas continuassem evoluindo. Então, eu acho que esta cultura, até certo ponto destrutiva e pouco construtiva de forma coletiva, fez com que a política não evoluísse na mesma velocidade que poderia, junto com as pessoas e as práticas.

O sistema integrado de gestão do desempenho se faz presente na noção de desempenho e competências, uma vez que as diretrizes e as metas da Alfa são desdobradas em metas setoriais e individuais, e em competências essenciais e específicas, todos compondo, portanto, o fator do desempenho individual do funcionário.

O modelo de competências possui interfaces com os outros subsistemas de recursos humanos. Em relação ao processo de recrutamento e seleção, o perfil de competências requeridas para o exercício do cargo é utilizado como balizar para a elaboração do processo seletivo e para a escolha do candidato final. O plano anual de ações educacionais fundamenta-se nos planos de desenvolvimento individuais resultantes da compilação das avaliações de desempenho de todos os funcionários da Alfa. Ou seja, as ações educacionais definidas como prioritárias são aquelas que suprem as necessidades de desenvolvimento de competências comportamentais ou as técnicas da maior parte dos funcionários. O plano de carreira, o plano de sucessão, as promoções, as progressões, as transferências e os desligamentos ocorrem tendo, também, como sustentáculo para o desempenho dos funcionários e o nível de competências apresentado por eles em relação ao requerido para permanecer na fundação ou para ocupar novos desafios. Ou seja, a competência e o desempenho também são a base para as ações de reconhecimento e remuneração na Alfa. Portanto, é importante ressaltar que a fundação reforça o uso dos modelos de competências e desempenho de maneira integrada e complementar com todas as políticas de gestão de RH.

Assessor 03: O instrumento principal foi a avaliação de desempenho. Eu acho que ele não teria como funcionar se ele não tivesse alinhado a outros instrumentos dentro da fundação. Foram criadas diversas políticas: de treinamento e desenvolvimento das pessoas, plano de cargos e salários e a política de avaliação de desempenho. O alinhamento dessas políticas com o modelo de gestão estratégica da fundação, de forma que a avaliação de desempenho da pessoa fosse, em parte, o grau de contribuição que ela tinha para o planejamento estratégico da instituição. Na medida em que a gente conseguia desdobrar o que era objetivo da instituição para o setor e para o indivíduo, isso ficava espelhado na avaliação de desempenho dele como meta, e isso só funcionou e teve adesão porque, de alguma forma, seria norteador para as políticas de treinamento, base para a seleção, e dava suporte para a execução do planejamento estratégico de forma bem integrada.

Em síntese, a gestão de desempenho articula-se com a gestão por competências e resultados, na busca por vincular a *performance* da Alfa à de cada um de seus profissionais. O desempenho individual é composto pelo alcance de metas e pela mobilização de competências, havendo um percentual de contribuição estabelecido para cada um desses fatores. A avaliação de resultados advém da definição de metas individuais, que são consequência dos desdobramentos contínuos dos resultados da Alfa. A avaliação das competências ocorre diante de um padrão preestabelecido de comportamentos, com base em grupos ocupacionais. As avaliações são realizadas pelo gestor e pelo avaliado previamente. Após a reunião de *feedbacks* e a apresentação de evidências, o gestor define a nota final do avaliado.

O **Quadro 24** apresenta, de forma sumarizada, os principais resultados encontrados no estudo realizado na Alfa.

Quadro 24- Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados

(continua)

Tema	Dimensão	Resultado encontrado
Recursos humanos	<p>Descrever a estrutura e as funções do RH na fundação em sua história e na atualidade, de acordo com seu posicionamento estratégico.</p> <p>Apresentar as principais mudanças do RH na fundação e seus respectivos impactos.</p> <p>Relatar as contribuições do RH para os resultados da fundação.</p>	<p>A estrutura do RH na fundação alternou-se entre o modelo <i>staff</i> e linha, sendo no momento da realização da pesquisa <i>staff</i> e vinculada diretamente ao presidente da fundação.</p> <p>A função do RH na Alfa inicia-se com ações vinculadas ao comportamento dos profissionais, as relações de trabalho e a segurança do trabalhador, passando pela implantação de um RH tradicional. No momento da pesquisa, busca a gestão por competências para a operacionalização de um RH contemporâneo e estratégico.</p> <p>As políticas, processos e procedimentos foram desenvolvidas e operacionalizadas em conjunto com as lideranças da fundação. As mudanças ocorridas foram balizadas em pesquisas realizadas com lideranças e gestores sobre a percepção do RH, em relação às suas políticas e práticas e nas diretrizes e resultados da Alfa.</p> <p>As pesquisas realizadas demonstram uma melhoria contínua no que tange à percepção das políticas e entregas de RH, embora haja, ainda, necessidade de mudanças.</p> <p>Os profissionais e as lideranças consideram que as mudanças promovidas resultaram em maior conhecimento das políticas, padrões e critérios claros para operacionalização das ações. Ao mesmo tempo o padrão dificulta o tratamento de situações e pessoas específicas. Ainda há necessidade de adequações entre o que está estabelecido nas políticas e procedimentos e as práticas gerenciais.</p> <p>As ações de RH foram declaradas como contributivas para o alcance dos resultados da fundação, por permitirem uma vinculação desses com os comportamentos, entregas e metas individuais. Isso permite dar clareza e direcionamento aos profissionais de maneira individual e coletiva.</p>

Quadro 24- Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados

(continua)

Tema	Dimensão	Resultado encontrado
Gestão de desempenho por competências	<p>Caracterizar o histórico do modelo.</p> <p>Especificar os conceitos, perspectivas e dimensões adotados.</p> <p>Identificar os resultados esperados e alcançados com o modelo.</p> <p>Descrever as políticas, o modelo e o processo propostos.</p>	<p>O modelo de gestão de desempenho por competências e resultados surge na Alfa em 2011 como resultado da necessidade institucional e dos profissionais de serem avaliados, reconhecidos e recompensados por um processo claro e padronizado, eliminando decisões pessoais e particularizadas. O modelo deveria ser balizador para decisões gerenciais sobre RH.</p> <p>Os conceitos de desempenho e competências estão estabelecidos nas políticas da Alfa. Os entrevistados associam o conceito de desempenho com avaliação e o de competências com comportamentos, demonstrando que ambos ainda não são tão claros.</p> <p>As perspectivas identificadas foram a avaliação da liderança e autoavaliação.</p> <p>As dimensões adotadas são: a) resultados - relacionada ao desdobramento dos objetivos estratégicos e setoriais; b) competências - vinculadas às competências essenciais e dos cargos, que dirigem a mobilização e o desenvolvimento das competências individuais e organizacionais.</p> <p>O resultado esperado era a associação do desempenho institucional com o individual. Os relatos apresentados pelos entrevistados demonstraram que foi possível melhorar essa articulação, mas que ainda há necessidade de melhorias, pois o modelo é complexo e as lideranças ainda precisam ser mais bem formadas para sua operacionalização. Nesse momento, o modelo está sendo simplificado.</p> <p>Em relação aos resultados alcançados os entrevistados e os documentos analisados denotam que o modelo de gestão de desempenho por competências possibilitou melhoras na gestão de RH: clareza sobre competências e resultados esperados dos profissionais, direcionamento funcional, planejamento do desenvolvimento individual, orientação relativa à possibilidade de carreira e sucessão, compreensão da relação da associação das competências e resultados institucionais com as setoriais e funcionais/individuais.</p>

Quadro 24 - Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados

(continua)

Tema	Dimensão	Resultado encontrado
Gestão de desempenho por competências	<p>Comparar o prescrito na política com a operacionalização do modelo.</p> <p>Relatar as dificuldades encontradas e as estratégias de superação das mesmas.</p>	<p>A política, o modelo e o processo propostos podem ser descritos como compostos pelas dimensões <i>competências e resultados</i>, que buscam associar essas dimensões organizacionais às individuais, e vice-versa. Essas dimensões são estabelecidas de maneira institucional e são desdobradas em contribuições individuais. O processo ocorre em três etapas. A primeira é o momento no qual as dimensões são pactuadas com cada indivíduo e documentadas em instrumento específico. Na segunda, acontece o monitoramento da realização do que foi estabelecido. Na terceira, sucedem o <i>feedback</i> e a avaliação. Nesse momento, compara-se o que foi estabelecido com o que foi alcançado. É, igualmente, o momento de se constituir um plano de desenvolvimento individual e de carreira.</p> <p>De acordo com as entrevistas realizadas, existem práticas que refletem o modelo proposto e outras que não. Essa variação se deve à compreensão e à adesão das lideranças ao modelo proposto.</p> <p>As principais dificuldades encontradas: a) formação das lideranças e/ou não adesão ou prática das mesmas ao modelo; b) definição das competências; c) estabelecimento da conceituação das competências e dos comportamentos que as representam; d) realização de registros das competências mobilizadas; e) enquadramento dos comportamentos observados nas competências e nas categorias estabelecidas; f) distinção do que é estratégico do operacional; g) existência de subjetividade no processo de gestão do desempenho; e h) estabelecimento de métricas adequadas.</p> <p>As estratégias de superação respondem, respectivamente, às dificuldades apresentadas acima: a) formar e engajar as lideranças; b) formar as lideranças e simplificar as definições; c) formar as lideranças e estabelecer conceitos e comportamentos, com base nas necessidades reais e futuras; d) presença da liderança com seus liderados e avaliação de outros atores envolvidos no processo de desempenho funcional (pares, fornecedores, clientes externos e internos, etc); e) simplificar os comportamentos descritos e diminuir as categorias; f) integrar ainda mais esse modelo com a estratégia da organização; g) ampliar o registro de evidências e métricas; e h) adequar e melhorar continuamente as métricas.</p>

Quadro 24 - Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados

(continua)

Tema	Dimensão	Resultado encontrado
Gestão de desempenho por competências	<p>Identificar os impactos nas pessoas e na fundação.</p> <p>Identificar possíveis aspectos de resistência ao modelo.</p>	<p>No que tange aos impactos há registro de maior engajamento dos profissionais em relação às suas funções, à fundação e à sua carreira. O modelo proporcionou a clareza dos critérios de avaliação. A operacionalização do modelo permitiu identificar possibilidades de carreira e de potenciais de desempenho. Também foi possível criar espaço para que os profissionais tivessem <i>feedbacks</i>, para que eles pudessem ter acesso às percepções de suas lideranças e ao mesmo tempo demonstrar suas percepções e necessidades. Diante das carências identificadas foi possível criar um plano de desenvolvimento individual. Reconheram-se elementos facilitadores e dificultadores de <i>performance</i>. Os gestores afirmaram que fazem uso do modelo para tomar decisões, mas que ele também os onera e ocupa tempo significativo em suas funções. Os gestores percebem o modelo como complexo, o qual e embora tenha minimizado a subjetividade, não consegue extinguir com ela. Os gestores sentem dificuldades em identificar e medir alguns indicadores, que, de fato, são estratégicos. Também, compreendem que a gestão por competências é complexa e difícil, uma vez que é árduo identificar as competências diferenciais, esclarecer o que se espera delas e desenvolver uma régua de comportamentos que, de fato, demonstrem essa competência desenvolvida em seus diversos níveis. Por fim, é laborioso enquadrar os profissionais nessa régua de forma justa. No que tange à fundação, o modelo contribuiu para a clareza dos critérios de desempenho, um modelo meritocrático mais impessoal, uma melhor relação entre a estratégia de RH e institucional, um maior engajamento de seus profissionais e lideranças e um desafio para desenvolvimento e reflexão constante do modelo implementado.</p> <p>Foi possível detectar nas entrevistas realizadas aspectos de resistência ao novo modelo em relação tanto aos gestores quanto dos funcionários. Os motivos parecem centrar-se em formação, definição de papéis, cultura e tempo.</p>

Quadro 24 - Categorias de análise: síntese dos resultados encontrados

(conclusão)

Tema	Dimensão	Resultado encontrado
Gestão de desempenho por competências	<p>Descrever o papel da liderança e do setor de RH no processo. Verificar a utilização do modelo para tomada de decisões.</p>	<p>A liderança é encarregada de realizar a gestão de seus RH. Ela é a intermediadora da disseminação das políticas, processos e procedimentos de RH. Também é responsável pelo desenvolvimento, operacionalização e melhoria destes. No que tange ao modelo de gestão de desempenho por competências e resultados os líderes devem estabelecer as metas e as competências do cargo necessárias a cada profissional. Depois devem pactuar essas com seus liderados. Precisam providenciar as condições e os recursos e monitorar suas entregas, para que esses alcancem o desempenho desejado. E, por fim, devem realizar o <i>feedback</i> e a avaliação final. Nesse momento é preciso estabelecer um plano de desenvolvimento individual, refletir sobre os interesses e possibilidades de carreira e identificar fatores facilitadores e dificultadores da <i>performance</i>. As lideranças também são responsáveis por representar seus subordinados, em relação à instituição.</p> <p>Os entrevistados declararam que fazem uso do modelo estabelecido para decidir sobre RH (desenvolvimento, movimentações, reconhecimentos e desligamentos).</p>
	<p>Relatar as estratégias que dirigem o processo da gestão de desempenho por competências na fundação e esclarecer se o modelo implementado articula-se com a estratégia de RH e da fundação.</p>	<p>Na Alfa a busca pela vinculação dos recursos humanos com a sua estratégia dirige o modelo de gestão de desempenho por competências. As metas e as competências individuais são resultantes dos desdobramentos das competências e dos objetivos organizacionais.</p> <p>Tendo em vista os resultados encontrados nas entrevistas e documentos, o modelo contribui para a articulação da estratégia de RH e da fundação, embora haja dificuldades a serem superadas, tais como: definição do que, de fato, é estratégico; e dificuldade de mensurar e evidenciar o que certamente contribui para a estratégia, observar, registrar e premeditar atos individuais ou coletivos que, de fato, se articulam com o resultado da fundação.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos resultados do estudo desta dissertação.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados demonstraram que na Alfa o desenvolvimento da função de RH e das relações de trabalho reproduz a evolução de uma estrutura burocrática e legal a uma estrutura tradicional, em busca de uma transformação para uma estrutura contemporânea. É, também, evidente a influência histórica do País nas mudanças ocorridas na instituição.

Embora não se tenha encontrado a data exata da criação da área que responde pelas atividades burocráticas e legais de pessoal, há registros desses procedimentos, desde a data da criação da fundação até a atualidade, correspondendo essas atividades e registros históricos ao período denominado “jurídico trabalhista” (ALBUQUERQUE, 1987).

O primeiro registro formal sobre a área de RH da Alfa é de 2004, no qual se demonstra a relação do RH com a gestão da cultura e do comportamento humano no ambiente do trabalho.

A partir de 2008, tanto os Relatórios de Diagnóstico e Recomendações quanto os Relatórios de Atividades Anuais demonstram uma abordagem mais sistêmica de RH. É a partir desta fase que as ações de RH vão se tornando cada vez mais robustas e ganham ênfase na fundação. As políticas dos diversos subsistemas são criadas, mas sem a devida operacionalização e disseminação, por meio do apoio das consultorias de professores especializados em RH.

A partir de 2010, além da revisão das políticas e dos procedimentos dos sistemas de RH, inicia-se a operacionalização deles. Os gestores de linha são responsabilizados como gestores de RH. Tem início, portanto, a fase da gestão competitiva (ALBUQUERQUE, 1987), embora ainda somada a uma fase tradicional de RH.

Em 2015, a atuação e as funções do RH na fundação são descritas, na maior parte das entrevistas, como sendo relativas ao provimento de sistemas e procedimentos de RH (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargo, Remuneração e Carreira, Avaliação de Desempenho, etc.) tendo, portanto, conformidade com a abordagem tradicional apresentada no referencial teórico desta dissertação (FLEURY e FISCHER, 1992; SAMMARTINO, 2002). Ao mesmo tempo, alguns poucos relatos demonstram o esforço para a operacionalização de um RH contemporâneo (BARBOSA, 2005b), capaz de contribuir para a estratégia da instituição: a reestruturação da fundação e a da área de RH, estabelecendo-a como área *staff* e diretamente

ligada ao presidente da instituição; a busca da área de RH pela compreensão do negócio da instituição e de suas necessidades relacionadas aos recursos humanos; uma aproximação constante dos funcionários e lideranças e sua participação na elaboração e operacionalização de políticas e processos de RH, com vistas a proporcionar engajamento; e a realização constante de pesquisas em busca de diagnóstico para direcionamento de políticas e ações.

A última fase do RH experimentou uma intensa participação direta do Conselho Diretor e das gestões e indireta, por meio de pesquisas, dos funcionários. É perceptível a ampliação do espaço de trabalho de RH na Alfa nesse período, concedido e reforçado pelo Conselho Diretor, em busca de sustentabilidade da instituição e da meritocracia em relação às pessoas. O RH buscou assumir na instituição uma posição menos determinística, no contexto das informações que subsidiassem a elaboração de políticas, processo e procedimentos para tornar-se essencial a instituição (BARBOSA, 2005b). Os relatos fundamentam a noção de que as políticas e as práticas da fundação foram consequentes do desdobramento das estratégias da instituição (ULRICH, 1998).

O discurso dos entrevistados evidenciou que eles atribuem ao RH a responsabilidade pelos papéis já evidenciados por Ulrich (1998), a saber: intermediação capital e trabalho; papel operacional; condução de mudanças organizacionais; e papel estratégico. Além disso, as afirmações também demonstram as contribuições e os impactos do exercício dessas funções.

Tal como sustentado por Ulrich (1998), as políticas e as práticas de RH da Alfa funcionam como processos que buscam desenvolver as competências individuais e as entregas da fundação. No capítulo “Resultados”, foi possível descrever e evidenciar, por meio dos dados das pesquisas longitudinais realizadas, que o RH buscou priorizar suas ações alinhadas com a estratégia da fundação e ciente das necessidades e percepções das lideranças e dos funcionários. As políticas e as práticas propostas eram resultantes das pesquisas realizadas e das diretrizes estabelecidas pela fundação. *A posteriori* elas eram validadas e definidas em conjunto com o Conselho Diretor e com os demais gestores. O gestor é, também, responsável por disseminar e legitimar o que foi definido, junto com sua equipe. Entretanto, há dados no mesmo capítulo que demonstram que há variedade de posicionamento das lideranças em relação às políticas e práticas de RH na Alfa.

A articulação entre desempenho e competências tem início na Alfa, em 2011. Relatos dos entrevistados e registros encontrados em certos documentos demonstram que o modelo implementado de gestão de desempenho por competências e resultados surge com vistas a

identificar os desempenhos individuais diferenciais, tendo como referência os critérios e as metas preestabelecidos e vinculados aos resultados da fundação. Verifica-se, portanto, um alinhamento entre o que é preconizado pela literatura e o modelo proposto pela Alfa.

Em relação aos motivos que instigaram a fundação a adotar o modelo de gestão de desempenho por competências cita-se a busca por captar um modelo que disponha de critérios objetivos e padronizados para dirigir, monitorar e avaliar o desempenho funcional, eliminar decisões de reconhecimento por critérios pessoais e subjetivos e estabelecer parâmetros de resultados e de competências individuais que fossem orientados e vinculados às estratégias, diretrizes e resultados da fundação. Balla e Kilimnik (1998), consoante o que já foi exposto no referencial teórico, afirmam que o propósito da gestão do desempenho é favorecer o resultado organizacional por meio do apoio de seus profissionais. Todavia, Souza (2006) manifesta a dificuldade de se encontrar um modelo que, de fato, articule a performance organizacional à individual.

Apesar de se pretender eliminar os aspectos subjetivos do processo de gestão de desempenho na Alfa as declarações dos entrevistados e as documentações analisadas demonstram a dificuldade de se eliminar por completo os aspectos da subjetividade e da pessoalidade no processo da gestão de desempenho, visto que, em última instância, as situações observadas, evidenciadas e avaliadas dependem da percepção do avaliador e do avaliado, que é sempre parcial e unilateral e pode ser falha. Esse obstáculo está presente na literatura sobre gestão de desempenho (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998; FERNANDES e HIPÓLITO, 2010).

Na Alfa a gestão do desempenho é diferente da avaliação de desempenho, conforme preconizam alguns autores (SANTOS, 2005; ARANHA, 2010). A fundação define a gestão do desempenho como sendo o processo que orienta o desempenho dos funcionários, com base nos resultados organizacionais, e lhes permite orientação, acompanhamento e avaliação de seu desempenho. Já a avaliação de desempenho é o instrumento no qual se registram o processo de gestão do desempenho e as métricas finais de avaliação do desempenho individual.

O **Quadro 25** compara o que é preconizado pela política de gestão de desempenho da Alfa, com o que é operacionalizado nela e com o que se encontra presente nos aspectos positivos e nos desafios teóricos.

Quadro 25- Política, prática e teoria em gestão de desempenho por competências

Alfa		Teoria	
Proposto	Realizado	Efetividade	Obstáculos
Contribuir para a elaboração de planos de trabalho em consonância com os objetivos da instituição	Competências e resultados foram criados como resultado do desdobramento das estratégias da fundação. Havia indicadores imprescindíveis que representavam desempenhos importantes mais muito difíceis de serem mensurados e, portanto, não foram considerados.	Objetivos devem ser definidos (HIPÓLITO e REIS, 2002) Objetivos devem ser relevantes e mensuráveis (BALLA e KILIMNIK, 1998)	Dificuldade de definir competências e indicadores eficientes (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).
Possibilitar a identificação de necessidades de treinamento, desenvolvimento, orientação do funcionário e de recursos institucionais para o desenvolvimento do seu plano de trabalho.	As práticas variavam entre indicações coerentes e integradas com o desempenho apontado até a indicação de ações inadequadas ou não aderentes ao desempenho indicado ou ainda não preenchimento do campo.	O modelo deve estar integrado com os demais sistemas de RH (BALLA e KILIMNIK, 1998). Disponibilizar recursos para realizar desempenho (BALLA e KILIMNIK, 1998).	Um obstáculo apontado é a inadequação das ações indicadas para desenvolvimento (GRILLO, 1981).
Possibilitar aos funcionários a oportunidade de discutir, periodicamente, e de forma sistematizada com seus gestores, o seu desempenho em relação aos padrões requeridos pela instituição no plano de trabalho.	Os padrões de resultados e competências foram estabelecidos. Havia gestores que não compreendiam o modelo. Havia gestores que não faziam o acompanhamento periódico conforme previsto. Havia gestores que não faziam a reunião de <i>feedback</i> . Padrões estabelecidos não abarcavam todos os fatores importantes do desempenho.	Gestão do desempenho como processo de planejamento de comportamento e resultados a comparação disso com o executado (LOTTA, 2006).	Pode-se restringir aos elementos atuais sem considerar necessidades futuras (ARANHA, 2010). Risco de eventos recentes serem os únicos fatores para balizar a avaliação.
Possibilitar aos funcionários uma visão clara e objetiva de seus méritos e de seus pontos a serem fortalecidos.	Havia avaliações que possibilitavam acolher o que estava proposto até avaliações que não possuíam registro algum.	Gestão do desempenho como processo de desenvolvimento profissional sistemático que controla e compara o desempenho definido com o apresentado (GUIMARÃES, NADER e RANGEM, 1998)	Risco da gestão de desempenho tornar-se um registro documental esvaziado (GUIMARÃES, NADER e RANGEM, 1998)
Constituir-se em instrumento de tomada de decisão sobre pessoal.	O instrumento é utilizado para tomada de decisão, embora se observe pelos relatos e registros que haja decisões que contradizem o que está registrado no documento de avaliação.	Permitir que os líderes gerenciem seus RH (LOTTA, 2002).	Dificuldade dos gestores em exercer observações periódicas. Adesão ao processo pelas lideranças. (BALLA e KILIMNIK, 1998).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em análise documental e autores citados

O modelo de gestão de desempenho da fundação é composto por duas dimensões. A dimensão *resultados*, na qual as metas e os indicadores individuais são determinadas em função dos desdobramentos das estratégias, diretrizes e resultados da fundação, primeiramente, em metas setoriais e depois em metas e indicadores de cada cargo e em seguida individuais. Os relatos dos entrevistados demonstram que os parâmetros utilizados foram de fato, resultantes do processo desdobramento dos objetivos da fundação e que eles tornaram claras as contribuições individuais de cada profissional. Todavia, também há relatos sobre a dificuldade de se criar os indicadores, ou de se medir os que, de fato, são relevantes. Também se faz menção à dificuldade de se demonstrar a contribuição estratégica de todos os profissionais, visto que a função de alguns é bastante operacional.

Autores reforçam a importância de definir objetivos em um programa efetivo de gestão do desempenho (HIPÓLITO e REIS, 2002), os quais devem ser claros, mensuráveis e relevantes (BALLA e KILIMNIK, 1998). Esses mesmos autores registram a dificuldade para estabelecer, quantificar e mensurar os mesmos.

Uma reflexão importante a ser realizada é se, de fato, ocorre uma negociação entre avaliador e avaliado no que tange a seus indicadores, metas e pesos, uma vez que esses são consequência do desdobramento das diretrizes e resultados organizacionais. Autores afirmam que a institucionalização do desempenho depende da adesão ao modelo e que essa pode ser conquistada, também, pela definição conjunta dos resultados a serem alcançados (BALLA e KILIMNIK, 1998). A prática da Alfa pode, portanto, impactar o engajamento dos avaliadores e avaliados quando não envolvidos na definição das metas.

Supõe-se que poderiam ser negociados os recursos e as condições para o alcance das metas, visto que há registros em avaliações sobre essas necessidades. Balla e Kilimnik (1998) estabelecem que a disponibilidade de recursos para o alcance das metas é indispensável para o alcance das mesmas.

Na dimensão *competências*, são estabelecidas entregas, comportamentos a serem mobilizados por profissionais, conforme seu grupo ocupacional. Essas são designadas e descritas com base nas funções exercidas e nos valores, diretrizes e resultados instituídos da fundação.

A literatura sobre noção de competências chama a atenção para o fato de esse construto ter se tornado expressivo como estratégia de RH (ROCHA e SALLES, 2005) que busca alcançar a relação com os resultados organizacionais. Todavia, a bibliografia do tema também salienta o fato de que os modelos de competência operacionalizados nas organizações estão, de fato, amparados em modelos tradicionais de RH. Isso posto, é possível perceber que o modelo descrito da Alfa, embora tenha buscado sustentação em sua Estratégia, mostra-se fundamentado e integrado aos outros subsistemas de RH em sua origem, operacionalização e atualização. Também não é possível, de fato, encontrar uma relação de causa e efeito entre a mobilização das competências individuais e o alcance do resultado organizacional ou da apropriação de uma competência organizacional. Não se pode afirmar e verificar, portanto, se um resultado alcançado está diretamente relacionado à presença ou não de uma competência individual ou coletiva mobilizada.

Em relação ao conceito de competências utilizado pela Alfa observa-se há uma definição teórica proposta pela área de RH. Todavia, a narrativa dos entrevistados explicita uma prática conceitual heterogênea e complexa, tal como posto por estudiosos dessa noção (BITENCOURT e BARBOSA, 2009; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2010, DIAS et al., 2010).

Dentre os eixos conceituais existentes na noção de competências – coletivo/organizacional e individual –, o praticado pela fundação é o individual. A noção de competência se mistura no discurso dos entrevistados com as noções de comportamento observável e de entregas, evidenciando, portanto, tal como na literatura do assunto, que as perspectivas americana e europeia são complementares e retroinfluenciáveis (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998). Além disso, a percepção dos entrevistados corrobora com a noção histórica de que pessoas competentes são aquelas que mobilizam comportamentos esperados ou admiráveis diante de diversos eventos (OLIVEIRA, GONÇALVES, BARBOSA, 2014).

Tendo em vista que o modelo da Alfa propõe competências e comportamentos padronizados e normatizados esperados como sendo de alto desempenho, intensifica-se a reflexão já realizada no referencial teórico sobre a contradição de se promover diferencial competitivo por meio da homogeneização.

A exposição do processo de como as competências foram identificadas e descritas na Alfa demonstra sua fragilidade e seu desafio, já assinalados na literatura sobre o tema

(CAPALDO, IANDOLLI e ZOLLO, 2006; SANDBERG e TARGAMA, 2007; BITENCOURT e BARBOSA, 2009). Ou seja, há uma pressuposição, uma idealização, uma expectativa convencionada sobre o tipo de competências e suas características a serem apresentadas (SULEMAN, 2003). Outra vulnerabilidade é o fato, também já estabelecido por autores que trabalham o tema, de que pessoas diferentes possuem perspectivas diversas e, portanto, conceituam e aplicam competências de forma diferenciada (SULEMAN, 2007), o que impacta a percepção e a atribuição do desempenho. Embora as competências da Alfa tenham sido revistas ano a ano, elas refletem a necessidade atual, e não o preparo para o futuro, o que já é apontado pela literatura como um aspecto crítico da gestão de competências (BITENCOURT e BARBOSA, 2009).

Autores que trabalham com a noção de competências afirmam que a compreensão e a clareza das competências e de seu conceito, que a credibilidade do modelo proposto e que a participação e o envolvimento dos atingidos maximizam a mobilização adequada e esperada (PARENTE, 2008). As informações apresentadas pelos entrevistados e as atas analisadas demonstram um movimento contínuo da Alfa em relação ao envolvimento dos atores atingidos pelo modelo proposto. Também foi demonstrada a preocupação quanto à definição dos tipos de competência, sua conceituação e sua exemplificação por meio de comportamentos descritos. Após a estruturação, há registros de esforços quanto à disseminação e a sua verificação, embora ainda não alcançados em plenitude, até a realização da pesquisa.

A fundação apresenta outros avanços em relação aos aspectos críticos identificados por autores do tema (BITENCOURT e BARBOSA, 2009). Inicialmente, as competências foram descritas com base em modelos genéricos já estabelecidos. Em seu processo de melhoria, a Alfa as redefiniu, na busca de acolher as necessidades do contexto. Outra superação demonstrada pela fundação é o fato de que a gestão por competências ocorre de maneira integrada nos subsistemas de RH encontrados na fundação e na busca da gestão estratégica de RH. Adicionalmente, o modelo proposto possibilita *feedback* com base em evidências que devem ser coletadas e registradas ao longo do ciclo avaliativo, estando nas mãos da liderança a prática concernente com o modelo proposto.

As duas dimensões - *resultados e competências* - são compostas por elementos: metas e indicadores/ competências essenciais e do cargo. Cada dimensão e cada elemento possuem um peso no processo avaliativo.

O processo de gestão de desempenho da Alfa ocorre em três etapas: a) Pactuação - o avaliador orienta o avaliado sobre o processo e os procedimentos da gestão do desempenho e sobre as métricas, projetos e competências esperadas em sua *performance* individual; b) Monitoramento – em que se realiza uma análise crítica sobre o que foi pactuado e o que está sendo realizado, de forma a manter os resultados positivos e determinar contramedidas para os indesejáveis; e c) Período avaliativo - avaliador e avaliado apresentam os dados que evidenciam suas respectivas notas, comparam o desempenho esperado com o realizado e manifestam os fatores que facilitaram e dificultaram o desempenho, sendo que o avaliador estabelece as notas de resultados, competências e nota total final. Em consequência do debate posto, ocorrem o plano de desenvolvimento individual e de carreira e o registro das considerações finais.

O modelo proposto pela fundação busca se apresentar como um mecanismo de articulação da gestão do desempenho por competências e resultados e as estratégias e resultados da organização. Ou seja, por meio das dimensões *resultados e competências* o modelo busca evidenciar as contribuições de cada profissional com o objetivo da organização, tal como preconizado por Hipólito e Reis (2002) e Souza (2006). As etapas estabelecidas no modelo refletem o processo descrito na literatura sobre o tema (LOTTA, 2002; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

Tal como preconizado em teorias sobre o tema “desempenho” (OLIVEIRA-CASTRO, 1996), o modelo da fundação propõe que sejam registrados os diversos fatores em diferentes níveis de abrangência que podem ter impactado o desempenho de maneira positiva e negativa. Embora não seja possível eliminar todos esses fatores, é importante registrá-los e, se possível, controlá-los, mitigá-los e implementar contramedidas.

A identificação de fatores que afetam os resultados institucionais e/ou individuais é, além disso, importante para redirecionar as metas e as competências necessárias para desenvolver e manter as vantagens competitivas diferenciais. No contexto brasileiro atual, muitas são as ações governamentais que têm atingido as Fundações, por exemplo: legislações, normas de

controle, disponibilização e repasse de verbas, dentre outros. A situação econômica do País afeta a fundação e seus profissionais, como juros, impostos e desemprego.

Em relação ao histórico e à operacionalização do modelo proposto na Alfa, percebe-se que a instituição buscou sua institucionalização por meio da “consciência, concordância e adesão dos envolvidos” (BALLA e KILIMNIK, 1998). A fundação promoveu, por meio do RH, assessoramento e formações constantes para os liderados. Estes também receberam do RH *feedbacks* formais, após os processos avaliativos, com considerações positivas e aspectos a serem melhorados. Com o apoio das lideranças, o processo e a ferramenta de desempenho sofreram diversas modificações. O cronograma foi adequado e as etapas foram mais bem esclarecidas e definidas. No que se refere às dimensões, houve necessidade de ajustes diversos. Na dimensão *resultados*, foi preciso diminuir a quantidade de indicadores, melhorar sua qualidade, redefinir metas e indicadores estabelecidos e redimensionar os pesos. Na dimensão *competências* foi necessário diminuir a quantidade de competências, melhorar a qualidade de sua descrição, redefinir as competências estabelecidas e suas caracterizações, redimensionar os pesos das mesmas e modificar os tipos existentes e os enquadramentos possíveis. Foi preciso, ainda, ajustar o peso relativo das dimensões.

O Comitê de Análise da Gestão do Desempenho surge como uma instância de monitoramento e controle do processo de gestão do modelo proposto, em relação à percepção de que ele não estava sendo praticado, embora fosse estabelecido em política e houvesse o discurso da aderência do Comitê Executivo, conforme foi preconizado. O **Quadro 22** sintetiza as principais dificuldades e os principais desafios do modelo proposto e as contramedidas estabelecidas pela Alfa para mitigar as situações. Dentre os aspectos apontados como dificultadores, alguns já são mencionados na literatura como obstáculos ao processo: dificuldade de alinhamento estratégico, adesão ao processo por dirigentes, gestores e funcionários, compreensão dele por todos os envolvidos, definição adequada de comportamentos e resultados esperados, dificuldade de definição, quantificação e mensuração de indicadores eficientes, complexidade para conceituação, escolha e evidenciação dos fatores de avaliação e dificuldade dos gestores exercerem observações periódicas de subordinados, principalmente em grandes equipes (GRILLO, 1981; BALLA e KILIMNIK, 1998; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

Os entrevistados e as atas do Comitê de Análise de Gestão do Desempenho sugerem estratégias de superação para com as dificuldades e os desafios do modelo proposto. Dentre estas, citam-se incumbência do gestor como principal responsável pela administração do desempenho e dos profissionais, proximidade desses para com seus liderados, registro de evidências do desempenho com vistas a minimizar a subjetividade e a pessoalidade, a melhor formação e compreensão da liderança quanto ao modelo proposto e sua operacionalização, simplificação do modelo proposto, conscientização das lideranças e dos profissionais sobre a noção de competências e seu uso para o desenvolvimento funcional, gerencial e institucional, definição mais adequada de metas e competências, intensificar a adesão do Conselho Diretor ao modelo, estímulo à cultura organizacional, estabelecimento de prioridades institucionais, aprimoramento contínuo do modelo, melhora do alinhamento da gestão do desempenho por competências e resultados às estratégias e aos resultados da fundação. É possível observar na literatura dos temas RH, desempenho e competências que o papel da liderança é imprescindível, não sendo possível exercer essas perspectivas sem a adesão deles. Também é ressaltada por autores a despeito desses temas a necessidade de que a gestão de pessoas seja realizada por meio de dados e fatos, de forma a tornar o *feedback* o mais tangível, específico, neutro e preciso. A formação e a informação da liderança como principal condutor da gestão de RH é outro tema reforçado na bibliografia desses conteúdos.

No que se refere aos impactos nas pessoas, os entrevistados descrevem que há uma percepção de maior engajamento, existe uma compreensão mais adequada sobre os critérios pelos quais os profissionais serão avaliados, ocorrem oportunidades de retorno sobre o desempenho, de troca de informações e para debate percepções, o plano de desenvolvimento pessoal é construído, explicitam-se e registram-se os fatores facilitadores e dificultadores da *performance*, é possível sugerir e negociar condições e recursos para o alcance das metas estabelecidas e profissionais foram reconhecidos e recompensados com base nas políticas e resultados apresentados. Todavia, também há impactos negativos, pois pessoas que exercem funções similares são avaliadas por padrões preestabelecidos e de forma isonômica, não sendo considerados os traços e as situações particulares e as necessidades equânimes, aspecto que, também, já está posto na literatura sobre o tema.

Há relatos sobre o impacto que o modelo teve nos gestores. Estes tiveram que dispor de um tempo maior para realizar a gestão do desempenho formal do desempenho. Foi preciso assumir a responsabilidade sobre a *performance* de seus liderados e preparar-se para as

reuniões de pactuação, monitoramento e avaliação. Foi necessário ampliar a formação para negociação, *feedback* e gestão de conflitos. Houve maior envolvimento na definição de indicadores, metas e suas formas de cálculo. Também, ocorreu a proximidade dos gestores com o setor de RH. Alguns gestores participaram de comitês para redefinir as competências, seus conceitos e réguas de comportamento. Por fim, os gestores tomaram decisões tendo o modelo como um dos balizadores em relação aos profissionais da organização.

A fundação também foi impactada, uma vez que a cultura da organização foi redirecionada, em relação ao valor meritocracia. A instituição definiu, por meio de suas lideranças, quais eram as condições e os recursos que seriam disponibilizados para o alcance dos resultados estabelecidos. A Alfa estabeleceu políticas, processos e procedimentos de RH, inclusa a gestão do desempenho por competências e resultados. Também, redefiniu a estrutura da área de Recursos Humanos e determinou diretrizes e valores institucionais relativos à gestão de RH. Por fim, a fundação passou a ter documentado o histórico do desempenho individual e relatórios sobre os desempenhos, de forma geral.

Foi possível detectar nas narrativas dos entrevistados que, embora houvesse clareza quanto ao discurso da instituição sobre o objetivo de a gestão do desempenho estar relacionada à melhoria contínua da *performance*, e não a recompensas financeiras, a expectativa dos profissionais está diretamente relacionada a interesses financeiros e de carreira.

Outro aspecto importante a ser registrado é a possível resistência de lideranças e profissionais à política determinada e à operacionalização do modelo escolhido pela Alfa, uma vez que nem todos praticavam o que estava estabelecido.

Os autores que debatem a gestão de desempenho (BALLA e KILIMNIK, 1998) esclarecem que existem na atualidade modelos diferentes que se distinguem por suas características e objetivos. Todavia, independentemente do modelo, eles reforçam a importância de se estabelecer os papéis e responsabilidades de cada ator envolvido no processo e de se implicá-los na elaboração, operacionalização e melhoria do modelo, para que este tenha coerência. O histórico e o processo da gestão do desempenho da fundação ilustram as argumentações teóricas, uma vez que quanto mais envolvidos no processo os gestores estiverem, maior sua compreensão sobre o modelo e seu engajamento com ele. Também foi possível observar a busca pela definição do papel do avaliador, do avaliado e da área de RH, na busca de que cada

um o compreendesse e assumisse a responsabilidade pelo seu exercício, evitando dúvidas. Embora, o papel de cada ator estivessem bem definido foram encontrados registros e discursos que demonstravam que nem todo envolvido cumpria seu papel, conforme discriminado no modelo. Isso impactava os resultados pretendidos com o modelo estabelecido.

O **Quadro 26** sistematiza e sintetiza a relação entre o escopo teórico percorrido nesta dissertação e os resultados encontrados na Alfa.

Quadro 26 – Síntese geral

(continua)

Dimensão	Posicionamento teórico	Resultados da Alfa
Recursos humanos	Contexto competitivo exige adaptações organizacionais, dentre elas novas formas de ordenação do trabalho e relações no trabalho.	Diante do contexto de mudança contínua e competição acirrada, a fundação busca se adaptar e sobreviver, prestando melhores serviços, por meio de transformações constantes, principalmente em sua estrutura, em seus processos e na gestão de RH.
	RH como ativos essenciais e diferencial competitivo para o resultado organizacional.	É possível perceber um movimento da fundação na preparação e no desenvolvimento de seus líderes e demais profissionais, tendo em vista a compreensão de que em uma instituição que presta serviço a competência das pessoas é essencial para o alcance do resultado organizacional.
	RH precisa evidenciar sua contribuição para os resultados organizacionais	As pesquisas longitudinais realizadas entre 2008 e 2013 demonstram a preocupação da Alfa em evidenciar a contribuição da gestão de RH para seus resultados da Alfa. A mesma dinâmica ocorre quando a fundação busca criar um instrumento para direcionar, monitorar e avaliar a <i>performance</i> de seus profissionais dirigida pela desdobramento de metas e competências organizacionais até metas e competências individuais.
	A noção de competências surge associada à gestão estratégica de RH.	Em busca de um RH mais estratégico a Alfa adota o modelo de gestão por competências em 2010 e o implementa de forma integrada aos seus diversos subsistemas de RH.
	O interesse pela gestão de competências, como estratégia de RH articulada à estratégia organizacional se intensifica na produção científica e no ambiente organizacional.	O modelo de gestão por competências adotado visa articular a estratégia de RH à da Alfa.

Quadro 26 – Síntese geral

(continua)

Dimensão	Posicionamento teórico	Resultados da Alfa
Competências	O conceito e a prática de competências têm percorrido a academia e os espaços organizacionais de maneira expressiva.	O modelo de gestão por competências adotado na fundação visa articular a estratégia de RH à da Alfa.
	O tema competências se evidencia, por meio de uma diversidade e complexidade conceitual e teórica.	As entrevistas realizadas na Alfa deixam claras as diversidades de percepções e apreensões sobre o conceito de competências, sua ideação e aplicação.
	Os eixos conceituais de competências organizacional, coletivo e individual aparecem associados às perspectivas estratégicas e de RH.	A fundação busca identificar suas competências e as competências individuais na busca da vinculação entre a estratégia de RH à da Alfa.
	A noção de <i>core competence</i> surge, a partir da VBR e constitui-se em uma visão da obtenção da vantagem competitiva por meio da apropriação e utilização de recursos internos ou competências organizacionais, heterogêneas e sustentáveis.	A Alfa buscou identificar as competências institucionais e funcionais para o alcance de sua estratégia organizacional. Todavia, essa identificação denota a situação presente, ou seja, o que a torna diferencial nesse momento. Ela, portanto, não se atentou à competências futuras diferenciais.
	Os eixos conceituais de competências são percebidos como complementares e reflexivos.	Na fundação, as competências essenciais direcionam as competências dos cargos. As últimas precisam ser exercidas para que as competências corporativas se efetivem e tornem-se evidenciadas.
	Competências relacionadas à estratégia de RH surgem como alternativa às formas de ARH tradicionais.	O modelo de competências proposto para a Alfa busca responder às limitações apresentadas pelos subsistemas tracionais de RH, atrelando competências organizacionais às individuais, na busca de diferencial competitivo sustentável.
	Gestor como principal mediador da gestão por competências.	Na Alfa os gestores são responsáveis por definir e desenvolver as políticas, os processos e os procedimentos de RH e por intermediar o conhecimento e a operacionalização desses, perante seus funcionários. Portanto, eles são responsáveis por disseminar o modelo de gestão por competências e operacionaliza-lo na fundação sempre em busca de sua melhoria contínua. Eles são responsáveis por identificar as competências corporativas e funcionais, conceituá-las e descrever os comportamentos que as representam em seus diversos níveis de desenvolvimento. As lideranças pactuam essas com seus liderados, precisam providenciar condições e recursos para que elas sejam mobilizadas. <i>A posteriori</i> , eles monitoram as entregas dessas. Por fim, devem realizar o <i>feedback</i> e a avaliação final dos profissionais quanto à mobilização destas. Nesse momento estabelecem um plano de desenvolvimento individual de competências e identificam possibilidades de carreira e sucessão. Os gestores declaram que fazem uso do modelo de competências para tomar decisões sobre seus profissionais.
	Gestão por competências é utilizada como estratégia de RH para a associação entre a estratégia organizacional e as entregas individuais.	Quanto aos objetivos organizacionais, a Alfa identificou as competências essenciais a todos os seus funcionários e às funcionais, direcionando-os para o alcance dos objetivos da fundação.

Quadro 26– Síntese geral

(conclusão)

Dimensão	Posicionamento teórico	Resultados da Alfa
Desempenho	O tema “desempenho” é apresentado com heterogeneidade e complexidade conceitual e teórica.	As entrevistas realizadas na Alfa deixam claras as diversidades de percepções e apreensões sobre o conceito de desempenho, sua ideação e aplicação.
	A gestão de desempenho surge para responder às demandas das organizações por modalidades de gestão que gerem vantagem competitiva e alcance de resultados.	A gestão de desempenho na Alfa surge como forma de vinculação da estratégia de RH à da fundação. A intenção é desdobrar os objetivos da Alfa até os individuais, como forma de direcionar os desempenhos individuais em sua contribuição aos resultados da instituição.
	Perspectivas/modelos de gestão de desempenho.	O modelo de gestão do desempenho adotado pela Alfa é por competências e resultados.
	A gestão de desempenho emerge como uma estratégia de RH alternativa às formas de ARH tradicionais.	O modelo de desempenho por competências e resultados proposto para a Alfa busca responder às limitações apresentadas pelos subsistemas tradicionais de RH, atrelando competências e resultados organizacionais às competências e resultados individuais, na busca de diferencial competitivo sustentável.
	A modelação da gestão de desempenho por competências surge, visando a complementaridade e interdependência dos temas competência e gestão.	Na Alfa tanto a gestão de competências como a de desempenho são modelos de gestão de RH e integram seus subsistemas. O modelo de gestão de desempenho por competências busca articular evidências de <i>performance</i> ou competência individual à organizacional, e essas se influenciam mutuamente. O modelo possibilita o conhecimento de competências e metas que contribuem para o alcance de resultados. O modelo faz uso da gestão de competências e desempenho por meio de planejamento, monitoramento e controle. A identificação do <i>gap</i> de competências advém da gestão do desempenho. O modelo integrado possibilita a objetivação (tornar quantificável) e individualização (reforço ao individualismo) das competências e do desempenho. O modelo também é utilizado como prática gerencial possibilitando o desenvolvimento dos profissionais, geração de valor econômico para organização e social para o indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, foi possível perceber que o modelo de gestão de desempenho por competências e resultados na Alfa possibilitou a articulação da estratégia de RH à da instituição. Essa vinculação se fez possível por meio do desdobramento das competências e resultados institucionais aos individuais. O modelo estabelecido apresenta diversas complexidades e dificuldades já descritas na literatura e abordadas no referencial teórico desta dissertação (BITENCOURT e BARBOSA, 2009), tais como a maneira como as competências são definidas (conceito e visão estática), a tendência a escolher competências que atendam ao

presente sem atentar para necessidades futuras, a dificuldade de identificar competências efetivas e significativas e a percepção dos critérios como estímulo e resposta, na perspectiva tanto da Alfa quanto dos funcionários - ou seja se as competências e os resultados forem demonstrados serei recompensado e reconhecido, por fim, encontra-se a dificuldade para registrar evidências que, de fato, possibilitem um *feedback* justo e honesto. Em relação a situações subjetivas, surge a resistência das lideranças em ofertar retornos desfavoráveis, que possibilitem de fato o desenvolvimento dos funcionários e que possam gerar algum conflito.

O modelo já demonstra a tentativa da Alfa por constituir competências adequadas ao seu contexto e necessidades e já demonstra a preocupação com a qualidade das definições e registro de evidências de entregas. Ele também está integrado com os demais subsistemas de RH, permitindo o desenvolvimento das competências e resultados dos profissionais e direcionando as decisões diversas sobre os profissionais no que tange a seleção, educação, recompensas, remuneração, acompanhamento, carreira, sucessão e desligamentos. Ele também parece permitir o aprendizado, uma vez que há a etapa de monitoramento prevista em seu processo, em que se preveem as escalas grau mínimo e intermediário de desenvolvimento, a reunião de *feedback* e o plano de desenvolvimento individual, previstos e obrigatórios na política.

Em relação à operacionalização do modelo, foi possível observar lideranças aderidas e praticantes do que havia sido proposto e gestores que fazem uso do modelo como um processo burocrático e dispendioso. Mas é consensual a percepção de que o modelo é complexo e árduo e que precisa ser simplificado.

Estudo algum será capaz de responder a todas as variáveis associadas à gestão de recursos humanos e sua relação com os resultados organizacionais. No entanto, a relevância dessa investida é integrar abordagens teóricas e as práticas de RH na busca de minimizar suas dificuldades e responder aos desafios postos.

Na Alfa tanto a gestão de competências como a de desempenho são modelos de gestão de RH e integram seus subsistemas. O modelo de gestão de desempenho por competências contribui para a articulação entre a estratégia de RH e a da fundação e busca articular evidências de *performance* ou competência individual à organizacional, e essas se influenciam mutuamente. O modelo possibilita o conhecimento de competências e metas capaz de contribuir para o

alcance de resultados. O modelo faz uso da gestão de competências e desempenho por meio de planejamento, monitoramento e controle. A identificação do *gap* de competências advém da gestão do desempenho. O modelo integrado possibilita a objetivação (tornar quantificável) e individualização (reforço ao individualismo) das competências e do desempenho. O modelo também é utilizado como prática gerencial, possibilitando o desenvolvimento dos profissionais e a geração de valor econômico para organização e social para o indivíduo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não seja fácil estabelecer a contribuição do desempenho dos profissionais para os resultados organizacionais (BECKER, HUSELID e ULRICH, 2001), tem-se observado a busca da superação desse desafio pela área de RH, por meio da articulação de indicadores e competências vinculados aos resultados e às estratégias organizacionais (GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

Este estudo teve por objetivo principal descrever e analisar o processo de articulação dos construtos *desempenho* e *competências* na implementação, teórica e prática da gestão estratégica de recursos humanos.

A análise do modelo que vincula a gestão do desempenho à noção de competências remete à identificação de políticas e práticas de RH que contribuem para a estratégia e os resultados organizacionais. É preciso ponderar sobre a complexidade e o dinamismo dos temas “desempenho” e “competências” quando associados à gestão de RH. Ambos se mostram influenciados por fatores diversos, que potencializam e, simultaneamente, limitam seu entendimento e articulação. Nessa perspectiva, embora esses assuntos estejam vigentes de forma intensiva nos âmbitos organizacional e acadêmico, é preciso compreendê-los como um desafio repleto de peculiaridades, interferências, fronteiras e intangibilidades.

Tendo em vista a complexidade e o dinamismo dos dois construtos estudados — *desempenho* e *competências* —, não é possível emoldurá-los em instrumentos padronizados de gestão. Este é o desafio fundamental no estudo proposto e na gestão de RH, em geral.

O estudo de caso realizado na sede de uma fundação de apoio à pesquisa procurou ampliar a compreensão da articulação dos construtos *desempenho* e *competências* e revelar reflexões que promovam o aprimoramento e favoreçam a existência de novas opções de abordagens teóricas e das práticas organizacionais. A pesquisa considerou as especificidades da fundação e seu contexto de atuação.

A gestão de RH encontra-se em constante transição na Alfa, assumindo, simultaneamente, os quatro papéis apontados por Ulrich (1998) e transitando de forma concomitante em perspectivas temporais e de conteúdo especificadas por Barbosa (2005b). Embora esteja

passando por um processo de mudança em sua atuação, o RH mostrou-se em evolução significativa na fundação, não sendo responsável pela área cartorial, buscando constituir-se efetivamente como função estratégica e contribuindo para aumentar a vantagem competitiva.

As mudanças da área de RH e a adoção do modelo de gestão de desempenho articulada à noção de competências na Alfa estão, em última instância, associadas ao estabelecimento e ampliação da competitividade da instituição, por meio da vinculação do desempenho organizacional ao individual do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais atreladas à estratégia da fundação.

A partir dos resultados encontrados, observou-se que a análise de um modelo que associa desempenho à noção de competências é uma missão resultante da integração de diversos procedimentos, métodos, recursos e práticas. A dimensão *desempenho* provoca reflexões sobre seu conceito, finalidade, dimensões e operacionalização. Já a dimensão *competências* requer considerar conceitos, enfoques, dimensões, perspectivas e práticas organizacionais.

O processo de gestão do desempenho por competências e resultados permite identificar os *gaps* de desempenho e fornece informações para a tomada de decisão do gestor e do funcionário. Também é possível identificar, de forma geral, fatores que impactam a *performance* funcional e, como consequência, a institucional. Portanto, além da competência, há fatores que perturbam ou promovem desempenho e resultados, não sendo possível isolar ou evidenciar todos e estabelecer suas possíveis relações.

A gestão de desempenho por competências tem se apresentado como um processo complementar aos modelos tradicionais existentes, conforme ilustra a literatura apresentada.

Outra dificuldade percebida está relacionada à forma de identificação das competências necessárias para promover vantagem competitiva, pois elas são resultantes da descrição de cargo e/ou da função exercida pelo ocupante. Se há uma procura pelo diferencial competitivo, por qual motivo a competência que será fonte de promoção dele deve ser encontrada no exercício das funções e das práticas atuais? Como é possível garantir que será possível identificar uma competência no exercício da função ocupacional? Como garantir que evidência determinada está atrelada a determinada competência? Como assegurar que uma competência está diretamente ligada a um resultado estabelecido?

O processo de gestão do desempenho encontrado na Alfa busca minimizar e/ou controlar o aspecto da subjetividade intrínseco ao processo avaliativo, visto que a percepção do avaliador define o resultado da avaliação (GRILLO, 1981; BALLA e KILIMNIK, 1998; FERNANDES e HIPÓLITO, 2010). Na fundação, a avaliação de competências é realizada por meio de um instrumento que prescreve comportamentos esperados, conforme os grupos ocupacionais, os cargos e os níveis funcionais. Todavia, o fato de haver competências parametrizadas também engessa e/ou dificulta a avaliação dos comportamentos apresentados, positivos ou não, que não formam estabelecidos.

Uma das sugestões para se controlar a subjetividade a qual aparece no discurso de alguns entrevistados e nas atas de reuniões na Alfa, consiste em ampliar a avaliação a outros envolvidos: pares, clientes e fornecedores, dentre outros. Mas é preciso considerar a complexidade e a dificuldade da operacionalização desse modelo, tendo em vista a necessidade de realizar alinhamento estratégico de formação dos avaliadores para aplicar o modelo proposto e padronizar sua utilização, a escolha dos avaliadores e a possibilidade de eles registrarem vivências ao longo do ciclo avaliativo, para evitar fatores dificultadores, conforme a literatura apresentada (GRILLO, 1981; BALLA e KILIMNIK, 1998; GUIMARÃES, NADER e RAMAGEM, 1998).

A prática do modelo estudado e a articulação do desempenho e da noção de competências evidenciam o debate existente em RH quanto ao papel do gestor e a seu preparo para a gestão de pessoas. Quando abordados os fatores dificultadores do modelo, foi manifestado pelos entrevistados que o uso do instrumento realizado pelo avaliador é determinante em diferentes etapas do processo. Portanto, o *gap* entre o modelo proposto nas políticas e a operacionalização institucional depende da capacitação e do engajamento do gestor.

A noção de competências não foi transmitida de forma clara pelos entrevistados, tal como foi versado nesta dissertação em seu referencial teórico. Entretanto, verifica-se a associação direta realizada pelos informantes entre as competências e o comportamento mobilizado. Foi possível, também, constatar no discurso dos entrevistados que as competências definidas para o desempenho dos funcionários partiram da estratégia e dos valores institucionais. O modelo proposto não revela um vínculo de interdependência entre as competências individuais e os resultados organizacionais, mas demonstra uma tentativa de responder a essa associação.

Uma crítica relacionada à utilização do modelo apresentado encontra-se no fato que ele se basear em políticas e processos preestabelecidos que acabam por padronizar e normatizar o tratamento dos profissionais que possuem necessidades e desempenhos diferenciais.

É importante ressaltar que há fatores — econômicos, políticos, jurídicos e governamentais — que impactam os resultados da instituição que não estão sob o controle dela. Todavia, para manter sua competitividade, as organizações precisam direcionar adequadamente o que está sob sua gestão, para melhorar seus resultados e os de seus profissionais.

As perspectivas identificadas na Alfa podem ser atribuídas à complexidade e aos diferentes delineamentos dos construtos *desempenho* e *competências*, na medida em que o modelo adotado é revelado como contributivo para a eficiência da gestão de RH, por possibilitar dados mais objetivos para avaliar o desempenho dos funcionários e por permitir que estes tenham retornos sobre sua *performance* e sobre como podem se desenvolver.

Observam-se, também, lacunas associadas à aplicação do modelo e a sua articulação com a gestão de RH e com a estratégia da organização. Isso pode ser demonstrado na narrativa dos entrevistados a respeito, por exemplo, das limitações e/ou dificuldades relacionadas ao despreparo por parte dos gestores para conduzir o processo estabelecido, da dificuldade de definir, descrever, mensurar, avaliar e reconhecer competências, da resistência por parte dos gestores e/ou funcionários ao modelo e da cultura organizacional. Dessa forma, existem elementos que estão ligados ao modelo e outros relacionados a fatores outros da fundação.

As dimensões *competências* e *desempenho* se articulam e se influenciam reciprocamente na busca de maior efetividade e de melhor prática de gestão de RH. Todavia, essa articulação ainda se mostra frágil, uma vez que ambas as perspectivas, na literatura e na prática, mostram multifacetadas e são abordadas sob enfoques variados.

O estudo da Alfa permitiu concluir que tanto a gestão de competências como a de desempenho são modelos de gestão de RH que integram seus subsistemas e permitem a articulação entre a estratégia de RH e a da instituição. Também foi possível perceber a busca pela articulação de evidências de *performance* e de competências individuais com as da fundação, sendo que estas se influenciam mutuamente. A vinculação proporcionou a identificação de competências e metas que contribuem para o alcance de resultados atuais,

com etapas de planejamento, monitoramento e controle. A identificação do *gap* de competências advém da gestão do desempenho. A integração desses construtos permitiu a especificação de competências e desempenhos individuais. Por fim, as lideranças assumem o modelo proposto como uma ferramenta de gestão de RH, por meio da qual são capazes de tomar decisões e de gerar valor econômico para a fundação e social para os profissionais.

O estudo apresenta limitações referentes: à escolha do uso de estudo de caso único; ao fato de os atores exercerem cargos e funções em níveis hierárquicos determinados e áreas específicas, não contemplando profissionais de outros níveis e outros envolvidos com a Alfa (fornecedores e clientes, dentre outros); às especificidades do setor pesquisado, impedindo que os resultados sejam generalizados; à lacuna de bibliografia; ao acesso aos possíveis entrevistados; e ao fato de a pesquisadora ter tido vínculo com a fundação e, em especial, com o RH.

Esta dissertação contribuiu para a reflexão entre a teoria e a prática relacionadas aos temas propostos e buscou corroborar com a bibliografia apresentada. O estudo poderá servir de parâmetro para a realização de investigações em outros segmentos. Outros pesquisadores do tema poderão fazer uso da bibliografia identificada. A fundação pode fazer uso das reflexões apresentadas. Em termos acadêmicos, a tentativa de demonstrar a articulação de temas tão complexos, sob determinado contexto, já é uma contribuição, embora não seja possível exaurir o objetivo proposto.

Isso posto, identifica-se a possibilidade da realização de estudos futuros que poderiam ampliar a amostra utilizada. Ademais, outras investigações poderiam ser realizadas a partir da realização deste estudo: estudar o mesmo objeto em outros estudos de caso único ou múltiplos e/ou em outros setores produtivos; analisar em profundidade a articulação do modelo proposto com outros subsistemas de RH; realizar estudos quantitativos que busquem dados que refutem ou corroborem a articulação dos construtos; verificar a correlação entre os resultados das avaliações individuais e os resultados organizacionais; pesquisar em profundidade as decisões tomadas em relação aos profissionais quanto às notas de desempenho dos profissionais em cada dimensão; e relacionar os resultados do desempenho *versus* a carreira dos profissionais na instituição.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987 (tese livre-docente).

ALBUQUERQUE, L. G.; LACOMBE, B. M. B. – **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: Um Estudo com as Maiores Empresas Instaladas no Brasil**. RAUSP. Revista de Administração, v. 43, p. 5-16, 2008.

ANDRADE, M. M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ARANHA, R. O. M. **Avaliação de Desempenho de Pessoas em Bancos: uma análise de políticas e abordagens**. Dissertação – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2010.

BALLA, C. A.; KILIMNIK, Z. M. Avaliação de Desempenho CEPEAD/UFMG, 1998.

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática** in Barbosa, A. C. Q. (org) I Workshop gestão de competências em organizações. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.

BARBOSA, A. C. Q. **Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2002.

BARBOSA, A. C. Q. Um Mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. RAUSP. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n.4, p. 285-297, 2003.

BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005a. 263 p. (relatório de pesquisa).

BARBOSA, A. C. Q. **Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade. Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial Minas Gerais, vol.45, p. 121-126, 2005b.

BARBOSA, A. C. Q. **Utopia com os pés no chão? A Gestão de Competências pela Perspectiva Social - Experiências Setoriais no Brasil**. **Revista Organização e Saúde**, v.14, nº 43, 2007.

BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) **Estratégias e práticas de Gestão de Competências e sua articulação à Gestão de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores siderúrgico e de telecomunicações**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2008. (relatório de pesquisa)

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de recursos humanos: realidade atual e perspectivas. in: SILVA, J. R.; BARBOSA, A. C. Q. (editores). **Estado, empresas e sociedade - um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Edições Colibri, 2009.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, J. M. Human resources in a Brazillian context: strategies, practices and contemporary implications. In: **Anais da V Conferência investigação e intervenção em recursos humanos**, 2014. Vila do Conde, Portugal: ESEIG – Politécnico do Porto, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 4, p. 779-801, 1996.

BECKER, B.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BEER, M. **The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role**. Human Resource Management, 1997, 36(1) 49-56.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. (tese de doutorado).

BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BITENCOURT, C. C. A gestão por competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 1, p. 126–136, 2009.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. 12. A gestão de competências in Bitencourt, C. (org) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias de empresas multinacionais brasileiras. **Economia Global e Gestão**, v. 15, n. 1, p. 31–54, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, 2001.

CAPALDO, G., IANDOLI, L., ZOLLO, G. A Situationalist perspective to competency management. *Human Resource Management*, Fall 2006, Vol. 45, No. 3 , Pp 429-448. 2006, Wiley Periodicals, ICN.

CINTRA, L. P. **Articulação entre inovação, competências e desempenho organizacional: um estudo em organizações de Minas Gerais na área de saúde**. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2013.

CONFIES <<http://www.confies.org.br/index.php/noticias/229-as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-relacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade>>. Acesso em agosto de 2015.

CRESWELL, J. W. Procedimentos Qualitativos in: CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativos, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 184 a 209.

CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. Dissertação – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2008.

DE CIERI, H., DOWLING, P. L. Strategic international human resource management in multinational enterprises: developments and directions. In: STAHI G, BJORKMAN, I. **Handbook of research in international human resource management**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

DeNISI, A. S. Performance Appaisal and Performance Management: a multilevel analysis. In KLEIN, K. J. e KOZLOWKY, S. W. J. (ed). **Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations**. São Francisco, Jossey-Bass. 2000

DIAS, G. B., BECKER, G. V, DUTRA, S. D., RUAS, R. GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p.9-30, 2010.

DOMINGUES **Epistemologia das Ciências Humanas** – Tomo 1: Positivismo e Hermenêutica – Durkheim e Weber, São Paulo, Loyola, 2004, Cap. 4, p. 103 a 135.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo.** São Paulo: Paidéia, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Editora Atlas, 2008.

DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. **Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Anais do ENANPAD, 1998.

FERNANDES, B. H. R. e HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões da avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, p.151-171, 2010.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. & MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, 2006.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: FEA/USP, 1998. (Tese de Doutorado)

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas In: FLEURY, M.T. et al., **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras.** São Paulo: FEA/USP, 2004.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C (Org). **Gestão de pessoas: práticas modernas e transformação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2010.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pela empresa. In: DUTRA, J. S., FLEURY, M. T. L., RUAS, R. (Orgs.). **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, p.31-50, 2010.

FISCHER, R. M. **Pondo os pingos nos is sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos**. IN: FISCHER, R. M. et. Alli. Processo e relações de trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. Alinhando Estratégia e Competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44 (Jan/Mar), 44-57, 2004.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Relações de trabalho e políticas de gestão**: uma história das questões atuais. Revista de Administração. São Paulo. V. 27, n°. 4, p 5-15, outubro/dezembro. 1992.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLICK, U. As entrevistas semi-estruturadas in: FLICK, U. **Métodos qualitativos na investigação científica**. Lisboa: Monitor, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GODOY, A. S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades In **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, N°. 2, Março/Abril. 1995

GONÇALVES C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Altas, 2004.

GRILLO, A. N. **Recursos Humanos**: novos rumos para a administração pública. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1981.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: **CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD**, 3., 1998, Madrid. Anais. Madrid: Clad, 1998.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma Metodologia Integrada ao Planejamento e à Avaliação Organizacionais. In: **Revista de Administração Pública**. vol. 32, n. 6, p. 43-61, Nov/Dez, 1998.

HEALY, M., & PERRY, C. (2000). **Comprehensive criteria to judge validity and reliability of qualitative research within the realism paradigm**. *Qualitative Market Research*, 3(3), 118- 126.

HERZOG, L. T. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Boletín de Estudios Económicos**, v. 56, n. 172, p. 5–21, 2001.

HIPÓLITO, J.A.M., REIS, G.G. A avaliação como instrumento de gestão. In *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRETI, C. J. (Ed.). **Novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

KLEIN, M. J. , BITENCOURT, C. A emergência das competências coletivas a partir da mobilização de diferentes grupos de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 599–619, 2012.

LANGLOIS, R. N., FOSS, N. J. Capabilities and governance: the rebirth of production in the Theory of Economic Organization. **Kyklos**, v. 52, n. 2, p. 201–218, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOTTA, G. S. Avaliação do desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACIEL, A. A. D. **Articulação Da Gestão De Recursos Humanos Às Estratégias Organizacionais: Um Longo Caminho A Percorrer - Um Estudo De Caso No Setor Siderúrgico De Minas Gerais**. Minas Gerais: UFMG, 2008. (Dissertação de Mestrado).

MARTINS, G. **Inovação, competências e recursos humanos: Uma articulação possível?** Minas Gerais: UFMG, 2013. (Dissertação de Mestrado).

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MICHAUX, V. Articular competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; RUAS, R.. (Eds.). **Competências coletivas no limiar da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

Ministério da Educação e Cultura. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12508&Itemid=828> Acesso em: 09 de agosto de 2015.

NEVES, J. L., Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades In **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, N°. 3, 2° SEM., 1996.

NORTON, D. Apresentação. In: BECKER, B.; HUSELID, M.A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, D. A.; GONÇALVES, R. S.; BARBOSA, A. C. Q. Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências. **Revista FSA** (Faculdade Santo Agostinho), v. 11, p. 01-26, 2014.

OLIVEIRA, J. A. C. K., **A Gestão de competências e sua articulação à gestão estratégica de recursos humanos:** estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2010.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho:** métodos e estratégias. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social:** aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2013.

PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais.** Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica. Portugal / Porto: Faculdade de Letras, 2004 (Tese de doutorado).

PARENTE, C. Formar e gerir competências: o caso de empresas multinacionais do sector metalomecânico em Portugal. **Boletim Técnico do Senac**: Revista da Educação Profissional, 2008.

PAUVERS, B. C.; SCHIEB-BIENFAIT, N. Competências individuais e coletivas no centro da estratégia: um estudo de caso longitudinal em uma empresa cooperativa de construção civil. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; RUAS, R.. (Eds.). **Competências coletivas no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PATTON, M. Q. (2002). **Qualitative evaluation and research methods** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PINTO, J.N.F.R. **Gestão da Parceria entre Universidade e Fundações de Apoio**: o caso fundecc/UFLA. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras. Lavras: 2013.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. cap. 10.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão de competências. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; RUAS, R. (Eds.). **Competências coletivas no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. Revista de Administração, v. 05, 2005.

ROCHA, Jose Claudio. O papel das fundações de apoio no contexto das universidades públicas no Brasil. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 100, maio 2012. Disponível em: <http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11646>. Acesso em agosto de 2015.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, M. V. F.P.C.; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Ed. Autêntica, 2008.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das Organizações IN RUAS et al.. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G.V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A à Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. *In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais ENANPAD*. Rio de Janeiro: 2005.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo: USP, 2002. (Tese de Doutorado).

SANDBERG, J. **Human competence at work: an interpretative approach**. Gotebork: BAS, 1994.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. **Managing understanding in organizations**. London: Sage, 2007. (Cap. 3 – Human competence at work: a question of understanding)

SANTOS, P. R. G. Avaliação de Desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília: 2005.

SCIANNI, M. A. **Articulação de competências organizacionais e individuais: limites e possibilidades**. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2008.

SIMS, R. Effective human resources Management – yesterday, today, and tomorrow in SIMS, R (editor) Human Resource management. USA: IPA, 2007.

SOM, A. **Organization redesign and innovative HRM**. New Delhi: Oxford University Press, 2008.

SOUZA, T. L. M.; PEREIRA, M. C.; DIAS, A. V. C.; BACHOUR, M. C.; BAGNO, R. B. Desenvolvimento de competências estratégicas para inovação: evidências a partir do caso do setor automotivo brasileiro. *In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais do ENEGEP*. Belo Horizonte: 2011.

SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 4. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

SULEMAN, F. **A produção e valorização das competências no mercado de trabalho – das abordagens neoclássicas 1ª economia das convenções**. Lisboa: ISCTE, 2003. (Tese de doutorado, capítulos 1, 2 e 3)

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2006.

ULRICH, DAVE. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELOS, F. C. & CIRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez, 2000.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Londres: Sage, 1994.

YIN, R. K. **Estudos de Caso**. Planejamento e Métodos. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

ANEXOS

Anexo A – termo de autorização de pesquisa

Belo Horizonte, 12 de fevereiro de 2014.

Ao

Professor XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
PRESIDENTE – XXXXXXXX – FUNDAÇÃO XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Prezado Professor,

A Universidade Federal de Minas Gerais (**UFMG**), através do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (**CEPEAD**), vem desenvolvendo um intenso esforço de formação e qualificação profissional no Estado de Minas Gerais. O **CEPEAD** é um centro de excelência (Avaliação 6 da CAPES pelo segundo triênio consecutivo) nas áreas de ensino, pesquisa e extensão em Administração, desenvolvendo atualmente quatro programas de pós-graduação: especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, além de atividades conjuntas com algumas das principais organizações públicas e privadas do país.

Voltado ao desenvolvimento da capacidade de ensino e pesquisa que possa traduzir-se em contribuições inovadoras e relevantes para a teoria e prática na área, o **CEPEAD** mantém diversas linhas de pesquisa, entre as quais podem ser destacadas: *Novas Tecnologias Gerenciais, Relações de Poder e de Trabalho; Comportamento Humano nas Organizações, Estratégias e Políticas Organizacionais*. No sentido de proporcionar o aperfeiçoamento discente e dentro da filosofia de formar profissionais capacitados e aptos para atuar no âmbito das organizações públicas e privadas, os cursos oferecidos pelo **CEPEAD** exigem de seus participantes a realização de trabalhos finais em formato de monografias, dissertações e teses.

Dentro dessa perspectiva, temos o prazer de apresentar **JULIANA BARBOSA E OLIVEIRA**, número de matrícula 2014674129, aluna de nosso curso de mestrado sob minha orientação e que atualmente desenvolve pesquisa sobre gestão de desempenho no contexto da gestão de competências e solicitar de V.Sa autorização para ela possa desenvolver seu estudo na **FUNDAÇÃO**.

Para isso, solicitamos sua gentileza em disponibilizar profissionais que possam repassar as informações que se fizerem necessárias em todas as etapas da coleta de dados, que envolve entrevistas semi-estruturadas com gestores e profissionais da área de Recursos Humanos e análise de documentação pertinente ao tema. Trata-se de trabalho exclusivamente acadêmico-científico e que naturalmente mantém sob sigilo a origem das informações bem como não permite a identificação da empresa-participante.

Desnecessário lembrar que esta aproximação é fundamental para aperfeiçoar o aprendizado e práticas organizacionais.

Certo de contar com sua atenção,

Cordialmente,

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA
PROFESSOR – ORIENTADOR

JULIANA BARBOSA E OLIVEIRA
MESTRANDA EM ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD/UFMG

Anexo B - modelo de carta apresentada aos entrevistados

Belo Horizonte, XX de abril de 2015.

Ao (NOME DO ENTREVISTADO),

(CARGO NA EMPRESA) – XXXXX – FUNDAÇÃO XXXXXXXXXXXX

Senhor(a),

A Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), através do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), vem desenvolvendo um intenso esforço de formação e qualificação profissional no Estado de Minas Gerais. O CEPEAD é um centro de excelência (Avaliação 6 da CAPES pelo segundo triênio consecutivo) nas áreas de ensino, pesquisa e extensão em Administração, desenvolvendo atualmente quatro programas de pós-graduação: especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, além de atividades conjuntas com algumas das principais organizações públicas e privadas do país.

Voltado ao desenvolvimento da capacidade de ensino e pesquisa que possa traduzir-se em contribuições inovadoras e relevantes para a teoria e prática na área, o CEPEAD mantém diversas linhas de pesquisa, entre as quais podem ser destacadas: *Novas Tecnologias Gerenciais, Relações de Poder e de Trabalho; Comportamento Humano nas Organizações, Estratégias e Políticas Organizacionais*. No sentido de proporcionar o aperfeiçoamento discente e dentro da filosofia de formar profissionais capacitados e aptos para atuar no âmbito das organizações públicas e privadas, os cursos oferecidos pelo CEPEAD exigem de seus participantes a realização de trabalhos finais em formato de monografias, dissertações e teses.

Dentro dessa perspectiva, temos o prazer de apresentar **JULIANA BARBOSA E OLIVEIRA**, número de matrícula 2014674129, aluna de nosso curso de mestrado sob minha orientação e que atualmente desenvolve pesquisa sobre o processo de articulação dos constructos desempenho e competências na implementação da gestão estratégica de recursos humanos e solicitar de V.Sa autorização para ela possa realizar uma entrevista gravada, com duração de uma hora.

A **FUNDAÇÃO** foi escolhida como estudo de caso, sob a anuência do seu presidente. A pesquisa pode proporcionar a fundação o mapeamento dessa possível articulação e indicar melhorias nos modelos estratégicos e da gestão por competências. Em termos acadêmicos, essa definição é respaldada em função da importância da fundação para atividade de pesquisa, ensino e extensão no Estado de Minas Gerais.

A coleta de dados prevê a realização de entrevistas semi-estruturadas com representantes das seguintes categorias de sujeitos da organização:

- Conselho Diretor;
- Gestores (Gerentes e Assessores);
- Analistas de Gestão de Pessoas;

Trata-se de trabalho exclusivamente acadêmico-científico e que naturalmente mantém sob sigilo a origem das informações bem como não permite a identificação da empresa, nem dos participantes. Estas servirão para análise e discussão de dados do trabalho em questão e serão publicadas apenas aquelas essenciais para o entendimento do trabalho, mediante autorização.

De forma geral, as perguntas se relacionam às seguintes categorias:

1. ESTRATÉGIAS DE RH: como as estratégias de Recursos Humanos contribuem para o alcance do resultado organizacional.
2. Modelo de Gestão de Desempenho por Competências: formulação, implementação e monitoramento e avaliação das políticas, processos e procedimentos do modelo de gestão de desempenho por competência; Desnecessário lembrar que esta aproximação é fundamental para aperfeiçoar o aprendizado e práticas organizacionais.

Certo de contar com sua atenção,
Cordialmente,

Allan Claudius Queiroz Barbosa
Professor – Orientador

Juliana Barbosa e Oliveira
Mestranda em Administração – CEPEAD/UFMG

Anexo C – Roteiro de entrevista

Informações sobre os entrevistados:

Perfil Pessoal:

- a) Nome
- b) Idade
- c) Sexo
- d) Nível de Escolaridade

Perfil Profissional:

- a) Cargo
- b) Posição na Estrutura
- c) Tempo na empresa
- d) Tempo no cargo
- e) Nº. de subordinados (se for o caso) e funções

* Todas as informações da fundação estão relacionadas ao período de agosto 2010 a março de 2015

Gestão de Desempenho por Competências:

1. O que levou a fundação a adotar o modelo de gestão de desempenho por competências? Quando e como se deu essa implementação?
2. Quais as políticas, os processos, procedimentos adotados para gerir o desempenho do empregado?
3. Como é a operacionalização do modelo e quais os profissionais envolvidos e suas respectivas responsabilidades/contribuições?
4. O que é competência e gestão de desempenho para a fundação?
5. Como a fundação e as pessoas foram impactadas pelo modelo proposto e por quais motivos?
6. O modelo operacionalizado reflete a política de Gestão de Desempenho e Competências estabelecida?
 - a. Se sim, como?
 - a. Caso não, por qual motivo?
 - b. Como atuar para que estas condições sejam criadas?
7. O modelo adotado embasa decisões referentes à gestão de RH? Você se utiliza do modelo proposto para tomar decisões? Se sim como e quais?
8. Quais os resultados alcançados com a implementação do modelo de gestão de desempenho por competências?
 - a. Como tem acompanhado esse resultado?
9. Descreva os desafios/dificuldades no processo da gestão de desempenho por competências.
 - a. Como superar as dificuldades encontradas?
10. Você modificaria algo no modelo de gestão de desempenho por competências adotado? Se sim, o que?
11. Como a gestão de desempenho por competências contribui para o alcance das estratégias e resultados organizacionais?
 - a. O que é positivo (pontos fortes)?
 - b. O que falta?
12. Como o RH na fundação contribui para o alcance das estratégias e resultados organizacionais?
 - a. O que é positivo (pontos fortes)?
 - b. O que falta?

Anexo D – Cargos e Grupos Ocupacionais da fundação (adaptada)

Grupos Ocupacionais	Cargos
II. Assessoria	1. Assessor de Comunicação Social 2. Assessor de Gestão de Pessoas 3. Assessor de Planejamento 4. Assessor Jurídico 5. Auditor Chefe
III. Gerência	6. Gerente de Compras Nacionais 7. Gerente de Importação e Exportação 8. Gerente de Pessoal 9. Gerente Financeiro
IV. Analista	10. Advogado 11. Analista Contábil 12. Analista de Comunicação 13. Analista de Gestão de Pessoas 14. Analista de Pessoal 15. Analista de Planejamento 16. Analista Financeiro 17. Auditor 18. Comprador
V. Assistente	19. Assistente Administrativo 20. Assistente de Informática
VI. Auxiliar	21. Almoxarife 22. Auxiliar Administrativo 23. Auxiliar de Manutenção 24. Contínuo 25. Copeiro 26. Garçom 27. Motorista

Fonte: Política de Cargos, Carreira e Remuneração da Alfa

Anexo E – Tabela de competências por cargo do setor de RH (adaptada)

Setor	Cargos	Competências Por Cargo
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Assessor de Gestão de Pessoas	Negociação Planejamento e Controle Visão estratégica
	Analista de Gestão de Pessoas	Planejamento e Controle Comunicação (I e II) Tomada de Decisão (III, Y e M) Visão Sistêmica (I, II e III) Pensamento estratégico (Y e M)
	Assistente Administrativo - AGP	Bom Relacionamento Interpessoal Comunicação Organização e Controle

Anexo F - Dicionário de competências - gerentes e assessores

COMPETÊNCIA	DEFINIÇÃO
ATENDIMENTO DE QUALIDADE*	Capacidade de compreender adequadamente as necessidades de parceiros atuais ou potenciais, externos ou internos e gerar soluções efetivas, no âmbito das regras e procedimentos estabelecidos pela instituição.
MELHORIA CONTÍNUA*	Capacidade de agir continuamente, visando otimizar os recursos disponíveis e agregar valor por meio de ideias e soluções simples, originais e/ou diferentes nos métodos de trabalho, nas funções e nos processos.
ORIENTAÇÃO A RESULTADOS* ²¹	Capacidade de alcançar ou superar resultados, objetivos e indicadores, com precisão e qualidade, respeitando as políticas e normas estabelecidas, apresentando interesse constante em aprender e compartilhar experiências e/ou conhecimentos para o alcance metas institucionais.
LIDERANÇA	Capacidade para gerar compromisso e influenciar os funcionários para alcançarem os objetivos, metas e resultados institucionais com sentido de pertencimento e real comprometimento. Conduz pessoas adequadamente, adaptando seu estilo de gestão às características individuais e da equipe. Delega e distribui tarefas e autonomias. Promove oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Respeita e escuta as pessoas. Sabe receber e fornecer retornos, o faz com propriedade e de forma oportuna, cortês e educada. Acompanha, avalia e, se necessário, reorienta as funções. Comunica-se com clareza, objetividade e precisão por meio de fatos e dados coerentes e de um modelo de condução ético, utilizando o meio mais adequado aos resultados pretendidos. Alcança e mantém um clima institucional harmônico, de entusiasmo e envolvimento.
NEGOCIAÇÃO	Desenvolve uma relação na qual as partes envolvidas obtenham resultados positivos, respeitando as regras institucionais. Utilizar-se da persuasão e exposição de argumentos sólidos e éticos para vender suas ideias, sem imposição, construindo uma relação ganha-ganha com parceiros. Capacidade de conseguir o respaldo de seus superiores, pares e subordinados com vistas a enfrentar com êxito os desafios da instituição.
PLANEJAMENTO E CONTROLE	Capacidade para determinar eficazmente metas e prioridades de sua tarefa, área ou projeto e especificar as etapas, ações, prazos e recursos requeridos para o alcance dos objetivos individuais, setoriais e institucionais. Inclui utilizar mecanismos de seguimento e verificação dos graus de avanço nas tarefas para manter o controle do processo e aplicar as medidas corretivas necessárias. Gere adequadamente seu tempo e de sua equipe. Busca informações sobre recursos disponíveis.
REDE DE RELACIONAMENTOS	Capacidade de construir e manter rede de contatos com pessoas e/ou organizações que mantém importante relação com a atividade da instituição.
VISÃO ESTRATÉGICA	Capacidade para antecipar e compreender as mudanças do contexto e estabelecer seu impacto a curto, médio e longo prazo na instituição, com o propósito de otimizar as forças, atuar sobre fraquezas e aproveitar as oportunidades. Visualizar e conduzir a instituição ou o setor a ele subordinado como um sistema integrado para alcançar objetivos, metas e resultados associados às estratégias institucionais.
TRABALHO EM EQUIPE	Capacidade de colaborar com os demais, fazer parte de um grupo e trabalhar com outras áreas da instituição com o propósito de alcançar, em conjunto, a estratégica e resultados institucionais, inclusive quando esta colaboração conduz a um objetivo que não está diretamente relacionado com sua área. Pressupõe facilidade para as relações interpessoais e capacidade de compreender a repercussão das próprias ações na equipe. Participar ativamente para que os acordos internos de trabalho sejam construídos, revistos e cumpridos numa relação ganha-ganha.
TOMADA DE DECISÃO	Capacidade para analisar diversas variáveis ou opções, considerar as circunstâncias, o contexto, os recursos disponíveis, os valores, as políticas e as normas e o impacto institucional, para selecionar a alternativa mais adequada, responsabilizando-se pelas consequências da decisão tomada, a fim de alcançar o melhor resultado em função das diretrizes e estratégias institucionais.

Fonte: Política de Gestão do Desempenho da Alfa

²¹ As competências grifadas, nessa tabela, com “*” eram consideradas competências cardeais ou essenciais na Fundação.

Anexo G – Régua da competência atendimento de qualidade para grupo ocupacional de gerentes e assessores

ATENDIMENTO DE QUALIDADE: Capacidade de compreender adequadamente as necessidades de parceiros atuais ou potenciais, externos ou internos e gerar soluções efetivas, no âmbito das regras e procedimentos estabelecidos pela instituição.			
1. Grau Mínimo de Desenvolvimento	2. Grau Intermediário de Desenvolvimento	3. Competência Desenvolvida	4. Competência Superada
<ul style="list-style-type: none"> • Ouve as críticas, sugestões e solicitações e interpreta as necessidades de parceiros internos e externos • Busca soluções para os problemas e inquietudes dos parceiros internos e externos, os quais atende no limite de suas possibilidades, na medida em que solicitam. Caso não esteja ao seu alcance uma solução adequada, busca ajuda e/ou assessoramento de profissionais pertinentes • Revisa, quando solicitado, o grau de satisfação dos parceiros, conforme SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade • Mantém um trato adequado, polido e cordial com os parceiros, respeitando regras e valores institucionais • Reconhece a real importância dos parceiros internos e externos e procura acertar sempre e corrige falhas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atua orientado à satisfação de parceiros internos e externos, minimizando as possibilidades de prejuízo à instituição • Soluciona os problemas e inquietudes dos parceiros internos e externos, os quais atende no limite de suas possibilidades de maneira efetiva em tempo e forma, na medida em que solicitam. Caso não esteja ao seu alcance uma solução adequada, busca ajuda e/ou assessoramento de profissionais pertinentes • Revisa periodicamente o grau de satisfação dos parceiros, conforme SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade • Mantém relacionamento mutuamente benéfico com seus parceiros, respeitando regras e valores institucionais • Demonstra atitudes focadas em atendimento de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa-se permanentemente às necessidades de parceiros internos e externos surpreendendo e satisfazendo-os com trabalho de excelência, sem causar prejuízo à instituição e estimula a sua equipe a agir da mesma forma • Sugere procedimentos e soluciona com excelência os problemas e inquietudes dos parceiros internos e externos da fundação e, desse modo, consegue reconhecimento dos mesmo • Promove uma ambiente de trabalho adequado para que todos os colaboradores de sua equipe revisem a satisfação dos parceiros, conforme SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade • Estabelece com os parceiros relações duradouras e mutuamente benéficas, baseadas em confiança e respeito as regras e valores institucionais • É uma referência em atendimento de qualidade que satisfazem os parceiros internos e externos 	<ul style="list-style-type: none"> • Antecipa-se permanentemente às necessidades de parceiros internos e externos surpreendendo e satisfazendo-os com trabalho de excelência, sem causar prejuízo à instituição e estimula todos à sua volta a agirem da mesma forma. • Antecipa-se em relação aos problemas e às inquietudes dos parceiros internos e externos e busca realizar permanentemente ações de melhoria, tendendo a incrementar o nível de satisfação de seu parceiro e alcançar soluções. • Contribui para a implementação de mecanismos institucionais que permitem avaliar, de forma constante, o índice de satisfação dos parceiros, conforme SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade. • Contribui diretamente para que os parceiros reconheçam a instituição, apreciem o valor que esta lhes traz e a recomendem para outros. • É uma referência em atendimento de qualidade que satisfazem os parceiros internos e externos e estimula todos à sua volta a agirem da mesma forma.

Fonte: Política de Gestão do Desempenho da Alfa