

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SILMARA FERRAZ

GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO:
UM ESTUDO DAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO
MUNICÍPIO DE GUARULHOS

São Caetano do Sul

2007

SILMARA FERRAZ

**GESTÃO DO DESEMPENHO HUMANO:
UM ESTUDO DAS PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR INDUSTRIAL DO
MUNICÍPIO DE GUARULHOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva

São Caetano do Sul

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferraz, Silmara

Gestão do desempenho humano: Um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos / Silmara Ferraz. – 2007. 137f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES.

1. Pequenas Empresas. 2. Desempenho Humano. 3. Formação de competências. 4. Gestão e Avaliação do desempenho humano. 5. Feedback. I. Ferraz, Silmara. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES. III. Título

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES

Campus II – Rua Santo Antonio, nº 50 – Centro - São Caetano do Sul (SP)

Reitor

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 04/05/2007, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Roberto Coda – FECAP

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia – IMES

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – IMES (Orientador)

Para meu marido Michel, meus filhos Vitor e Rebeca, minha mãe e meu pai pelo incentivo e carinho em todos os momentos e principalmente pela compreensão da minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me iluminado e conduzido até aqui, me dado saúde, coragem e a certeza de que os objetivos traçados podem ser alcançados.

Ao meu marido Michel que sempre me apoiou, compartilhando os bons e maus momentos, sua paciência e compreensão de que o término deste trabalho constituía para mim um sonho a ser realizado.

Aos meus filhos Vitor e Rebeca pelo apoio mesmo que inconsciente, e principalmente pela compreensão parcial da minha ausência.

À minha querida mãe pelo constante incentivo ao mesmo passo que sofria comigo durante minhas incertezas, dúvidas e questionamentos quanto à real conclusão deste trabalho.

Ao meu querido pai, que, por não estar mais aqui entre nós, não teve tempo de compartilhar comigo este momento tão sublime e desejado, mas que, em outra esfera, tenho certeza, torce por mim o tempo todo e hoje está feliz e orgulhoso da realização pessoal de sua filha.

Aos meus irmãos Saulo e Silvio e minhas cunhadas Rosangela e Lucilene que tanto me apoiaram para a conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador e Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva, por ter aceitado me orientar neste estudo com disposição, paciência e palavras de incentivo.

Aos Professores Dr. Roberto Coda e Dr. Mauro Neves Garcia, que prontamente atenderam à solicitação de participar da banca examinadora bem como pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Dr. Antonio Carlos Gil, pelo incentivo constante e pela credibilidade em meu potencial.

À CAPES, pela concessão da Bolsa de Estudos, provendo recursos para a finalização deste trabalho.

“Quando na vida não há esperança e sonho, é que nos falta o bem supremo da alma, em ação pelo amor e pela caridade. Quando o entendimento nos falha, é que nossa mente está anestesiada, cheia de coisas velhas que a nada nos conduzem. É necessário reciclar a essência, para uma existência mais feliz.”

J.Camelo Ponte

RESUMO

Ferraz, S. **Gestão do desempenho humano**: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do Município de Guarulhos. 2007. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2007.

Cada vez mais o processo de globalização que está ocorrendo está demandando das empresas mudanças mais rápidas e constantes, a fim das organizações se manterem competitivas no mercado. Isto trouxe níveis crescentes de exigência que requerem das organizações e conseqüentemente dos seus funcionários, transformações rápidas para acompanharem o ritmo imposto por estas mudanças. Neste cenário a questão do desempenho humano para a sobrevivência das organizações torna-se necessária, uma vez que para sobreviverem, as empresas necessitam de um quadro de funcionários, embora relativamente enxuto, qualificado e apto a acompanhar às pressões impostas pela competitividade. Assim, este estudo exploratório de natureza quantitativa tem como objetivo identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos. Para tanto, 198 gestores de pequenas empresas foram pesquisados sendo os dados obtidos comparados com os fatores teóricos do referencial de Rummler e Brache (1994). Assim, os resultados evidenciaram que as pequenas empresas avaliam adequadamente o desempenho de seus funcionários através de ferramentas específicas; que os funcionários possuem autonomia e recursos suficientes para o desempenho de suas tarefas; que desempenhos superiores são reconhecidos, mas não necessariamente pagos financeiramente; que os gestores dão feedback e que os funcionários possuem conhecimentos e habilidades suficientes.

Palavras-chave: Desempenho humano, gestão do desempenho, avaliação de desempenho, pequenas empresas.

ABSTRACT

With the world growing ever boundary less, constant and quick changes are highly demanded in companies, in order to keep themselves up competitive in the market. Nevertheless, the growing levels of exigency require from the organizations as well as from the workforce, quick transformation to follow such rhythm imposed by those changes. Based on the scenario, the human development to the survival of the organizations is a must, and once more to survive, the companies need a relatively leaned but qualified workforce ready to follow through the imposed competitiveness pressures. Thus, the aim of this exploratory study of quantitative nature is, to identify the development management practicability adopted by managers of small companies in the city of Guarulhos. To make for that, 198 managers of small companies were involved in that research and the obtained results were compared to Rummler and Brache (1994) theoretical facts reference. At sequence, the results evidenced that the small companies evaluate adequately their staff's performance throughout specific tools; and that the employees have enough autonomy as well as the resources to develop their tasks; adding that money can not buy superior development; in addition the feed back is given adequately by the managers, and that the employees, to some degree, have knowledge and skills to develop their tasks.

Key words: Human development, Development management, Development evaluation, small companies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As micro e pequenas empresas na economia brasileira	8
Figura 2 - Hierarquia do estabelecimento do objetivo do desempenho	16
Figura 3 - Fatores que afetam o sistema de desempenho humano	18
Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	23
Figura 5 - Sistema de gerenciamento do desempenho humano	28
Figura 6 - Necessidades de informação	36
Figura 7 - Escala de notas utilizada no instrumento de pesquisa	46
Figura 8 - Diagrama de extremos e quartis do Gráfico de Caixa	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As principais causas da mortalidade das micro e pequenas empresas paulistas	9
Quadro 2 - Especificidades das pequenas empresas	10
Quadro 3 - Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do município de Guarulhos	12
Quadro 4 - Componentes que influenciam o sistema de desempenho humano	17
Quadro 5 - Processo de facilitação do desempenho	20
Quadro 6 - Métodos de avaliação do desempenho humano	33
Quadro 7 - Fatores que afetam o sistema de desempenho humano	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fator teórico “Especificações do desempenho” comparado à variável sexo	91
Gráfico 2 - Fator teórico “Interferência na tarefa” comparado à variável sexo	92
Gráfico 3 - Fator teórico “Conseqüências” comparado à variável sexo	93
Gráfico 4 - Fator teórico “Feedback” comparado à variável sexo	94
Gráfico 5 - Fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” comparado à variável sexo	95
Gráfico 6 - Fator teórico “Especificações do desempenho” comparado à variável idade	97
Gráfico 7 - Fator teórico “Interferência na tarefa” comparado à variável idade	98
Gráfico 8 - Fator teórico “Conseqüências” comparado à variável idade	99
Gráfico 9 - Fator teórico “Feedback” comparado à variável idade	100
Gráfico 10 - Fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” comparado à variável idade	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Posição do ranking estadual do índice de potencial de consumo (IPC)	11
Tabela 2 - Critério de classificação das indústrias	40
Tabela 3 - Descrição dos sujeitos por sexo	49
Tabela 4 - Descrição dos sujeitos por faixa etária	49
Tabela 5 - Descrição dos sujeitos por grau de escolaridade	50
Tabela 6 - Descrição dos sujeitos por estado civil	51
Tabela 7 - Descrição dos sujeitos por cargo	52
Tabela 8 - Descrição do ramo de atuação das empresas pesquisadas	53
Tabela 9 - Agrupamento das empresas por ano de fundação	55
Tabela 10 - Agrupamento das empresas por número de funcionários	55
Tabela 11 - Descrição da média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo de funcionários	56
Tabela 12 - Freqüência da questão 1	59
Tabela 13 - Teste Qui-quadrado para a questão 1	59
Tabela 14 - Freqüência da questão 7	60
Tabela 15 – Teste Qui-quadrado para a questão 7	60
Tabela 16 - Freqüência da questão 8	61
Tabela 17 – Teste Qui-quadrado para a questão 8	61
Tabela 18 - Freqüência da questão 10	61
Tabela 19 – Teste Qui-quadrado para a questão 10	62
Tabela 20 - Freqüência da questão 11	62
Tabela 21 – Teste Qui-quadrado para a questão 11	62
Tabela 22 - Freqüência da questão 14	63
Tabela 23 – Teste Qui-quadrado para a questão 14	63
Tabela 24 - Freqüência da questão 22	64
Tabela 25 – Teste Qui-quadrado para a questão 22	64
Tabela 26 - Freqüência da questão 27	64
Tabela 27 – Teste Qui-quadrado para a questão 27	65
Tabela 28 - Freqüência da questão 28	65

Tabela 29 - Teste Qui-quadrado para a questão 28	65
Tabela 30 - Freqüência da questão 31	66
Tabela 31 – Teste Qui-quadrado para a questão 31	66
Tabela 32 - Freqüência da questão 32	66
Tabela 33 – Teste Qui-quadrado para a questão 32	67
Tabela 34 - Freqüência da questão 36	67
Tabela 35 – Teste Qui-quadrado para a questão 36	67
Tabela 36 - Freqüência da questão 37	68
Tabela 37 – Teste Qui-quadrado para a questão 37	68
Tabela 38 - Freqüência da questão 4	69
Tabela 39 – Teste Qui-quadrado para a questão 4	69
Tabela 40 - Freqüência da questão 5	69
Tabela 41 – Teste Qui-quadrado para a questão 5	70
Tabela 42 - Freqüência da questão 13	70
Tabela 43 – Teste Qui-quadrado para a questão 13	70
Tabela 44 - Freqüência da questão 19	71
Tabela 45 – Teste Qui-quadrado para a questão 19	71
Tabela 46 - Freqüência da questão 26	71
Tabela 47 – Teste Qui-quadrado para a questão 26	72
Tabela 48 - Freqüência da questão 30	72
Tabela 49 – Teste Qui-quadrado para a questão 30	72
Tabela 50 - Freqüência da questão 34	73
Tabela 51 – Teste Qui-quadrado para a questão 34	73
Tabela 52 - Freqüência da questão 6	74
Tabela 53 – Teste Qui-quadrado para a questão 6	74
Tabela 54 - Freqüência da questão 12	74
Tabela 55 – Teste Qui-quadrado para a questão 12	75
Tabela 56 - Freqüência da questão 25	75
Tabela 57 – Teste Qui-quadrado para a questão 25	75
Tabela 58 - Freqüência da questão 29	76
Tabela 59 – Teste Qui-quadrado para a questão 29	76

Tabela 60 - Freqüência da questão 35	76
Tabela 61 – Teste Qui-quadrado para a questão 35	77
Tabela 62 - Freqüência da questão 3	78
Tabela 63 – Teste Qui-quadrado para a questão 3	78
Tabela 64 - Freqüência da questão 16	78
Tabela 65 – Teste Qui-quadrado para a questão 16	78
Tabela 66 - Freqüência da questão 18	79
Tabela 67 – Teste Qui-quadrado para a questão 18	79
Tabela 68 - Freqüência da questão 21	80
Tabela 69 – Teste Qui-quadrado para a questão 21	80
Tabela 70 - Freqüência da questão 23	80
Tabela 71 – Teste Qui-quadrado para a questão 23	81
Tabela 72 - Freqüência da questão 33	81
Tabela 73 – Teste Qui-quadrado para a questão 33	81
Tabela 74 - Freqüência da questão 2	82
Tabela 75 – Teste Qui-quadrado para a questão 2	82
Tabela 76 - Freqüência da questão 9	83
Tabela 77 – Teste Qui-quadrado para a questão 9	83
Tabela 78 - Freqüência da questão 15	83
Tabela 79 – Teste Qui-quadrado para a questão 15	84
Tabela 80 - Freqüência da questão 17	84
Tabela 81 – Teste Qui-quadrado para a questão 17	84
Tabela 82 - Freqüência da questão 20	85
Tabela 83 – Teste Qui-quadrado para a questão 20	85
Tabela 84 - Freqüência da questão 24	85
Tabela 85 – Teste Qui-quadrado para a questão 24	85
Tabela 86 - Freqüência da questão 38	86
Tabela 87 – Teste Qui-quadrado para a questão 38	86
Tabela 88 - Média, mediana e desvio padrão por assertiva	87
Tabela 89 - Média, mediana e desvio padrão por fator teórico	88
Tabela 90 - Teste t para os fatores teóricos e a variável sexo	96

Tabela 91 - Teste t para os fatores teóricos e a variável idade	102
Tabela 92 - Teste ANOVA para os fatores teóricos e a variável escolaridade	103
Tabela 93 - Descrição da média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo de funcionários	132
Tabela 94 - Teste t para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável sexo	132
Tabela 95 - Teste t para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável sexo	132
Tabela 96 - Teste t para o fator teórico “Conseqüências” e a variável sexo	133
Tabela 97 - Teste t para o fator teórico “Feedback” e a variável sexo	133
Tabela 98 - Teste t para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável sexo	133
Tabela 99 - Teste t para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável idade	134
Tabela 100 - Teste t para o fator teórico “Feedback” e a variável idade	134
Tabela 101 - Teste t para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável idade	134
Tabela 102 - Teste t para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável idade	135
Tabela 103 - Teste t para o fator teórico “Conseqüências” e a variável idade	135
Tabela 104 - Teste ANOVA para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável escolaridade	135
Tabela 105 - Teste ANOVA para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável escolaridade	135
Tabela 106 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conseqüências” e a variável escolaridade	136
Tabela 107 - Teste ANOVA para o fator teórico “Feedback” e a variável escolaridade	136
Tabela 108 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável escolaridade	136
Tabela 109 - Teste ANOVA para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável escolaridade agrupada	136

Tabela 110 - Teste ANOVA para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável escolaridade agrupada	136
Tabela 111 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conseqüências” e a variável escolaridade agrupada	137
Tabela 112 - Teste ANOVA para o fator teórico “Feedback” e a variável escolaridade agrupada	137
Tabela 113 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conhecimento/ habilidade e capacidade individual” e a variável escolaridade agrupada	137

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Email Rummler e Brache	115
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista com especialistas desempenho humano	116
APÊNDICE C - Tabulação entrevistas com especialistas desempenho humano	118
APÊNDICE D - Tabulação das entrevistas com dirigentes de pequenas empresas	121
APÊNDICE E - Instrumento de Pesquisa sobre Gestão do Desempenho Humano	125
APÊNDICE F - Email aos dirigentes de pequenas empresas	128
APÊNDICE G - Instrumento de pesquisa dividido segundo fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994)	129
APÊNDICE H - Tabelas geradas pelo programa Stata/SE 8.0 para Windows	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPD - Análise e solução de problemas de desempenho

EDS - *Electronic Data Sys*

FEDEX - *Federal Express*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IIQ - Intervalo interquartil

IPC - Índice de potencial de consumo

MPE - Micro e pequena empresa

PE – Pequena empresa

PIB - Produto interno bruto

PME - Pequena e Média empresa

RH - Recursos Humanos

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Origem do estudo	2
1.2	Problematização	3
1.3	Objetivo da pesquisa	5
1.4	Justificativa do estudo	5
1.5	Delimitação do estudo	6
1.6	Vinculação à linha de pesquisa	6
2	REFERENCIAL CONCEITUAL	7
2.1	Pequenas Empresas e o Município de Guarulhos	7
2.2	Desempenho Humano	13
2.2.1	Desempenho humano e formação de competências	21
2.2.2	Gestão e Avaliação do desempenho humano	26
2.3	Desempenho Humano e a importância da comunicação (feedback)	34
3	METODOLOGIA	38
3.1	Tipo da Pesquisa de Campo	38
3.2	Amostra da Pesquisa de Campo	39
3.3	Sujeitos da Pesquisa	41
3.4	Instrumento da Pesquisa	42
3.4.1	Entrevistas Exploratórias com especialistas	43
3.4.2	Entrevistas Exploratórias com dirigentes de pequenas empresas	44
3.4.3	Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa	45
3.5	Procedimentos para Coleta de dados	47
3.6	Procedimentos para Análise dos Resultados	48
4	DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
4.1	Análises de Frequência por fator teórico e Teste Qui-quadrado	57
4.1.1	Fator Teórico: Especificações do Desempenho	59

4.1.2 Fator Teórico: Interferência na Tarefa	68
4.1.3 Fator Teórico: Conseqüências	73
4.1.4 Fator Teórico: Feedback	77
4.1.5 Fator Teórico: Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual	82
4.2 Média, mediana e desvio padrão por assertiva	87
4.3 Média, mediana e desvio padrão por fator teórico	88
4.4 Gráficos de Caixa e Teste t	89
4.4.1 Gráficos de Caixa e Teste t para a variável sexo	91
4.4.2 Gráficos de Caixa e Teste t para a variável idade	96
4.5 Teste de Análise de Variância ou ANOVA	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no mundo decorrentes do processo de globalização exigem cada vez mais mudanças rápidas por parte das organizações, a fim de tornarem-se competitivas.

A eliminação de fronteiras decorrentes deste processo mundial exige cada vez mais das empresas, e conseqüentemente de seus funcionários, níveis crescentes de desempenho de modo a enfrentar competidores com expressivas vantagens competitivas.

Neste contexto, as organizações enfrentam constantes mudanças em seu ambiente empresarial que se refletem em sua competitividade e afetam o seu desenvolvimento. Em contrapartida, as estruturas organizacionais vêm sendo cada vez mais reduzidas, diminuem-se níveis hierárquicos, integram-se departamentos e funções.

Uma das demandas a ser destacada refere-se à exigência de níveis crescentes de resultados, visando à sustentação da vantagem competitiva no mercado. Isto requer transformações nos níveis de desempenho organizacionais, individuais e dos próprios modelos de gestão, de modo a tornar as organizações mais aptas a enfrentarem o desafio da efetividade imposto pelas mudanças.

Via de regra, estes processos globalizantes são fontes renovadas de pressões externas, mais incisivas sobre empresas de pequeno porte, às quais para se manterem no mercado, devem atender a determinados níveis de qualidade e de custos muitas vezes viáveis apenas no universo das empresas de grande porte.

Neste cenário, a questão do desempenho humano para a sobrevivência das empresas é importante, pois o desempenho da organização depende de seu capital intelectual, ou seja, do conhecimento que os funcionários têm e utilizam em suas atividades diárias, que, se bem utilizado, pressupõe-se que deverá alavancar o desempenho organizacional.

Portanto, o tema gestão do desempenho humano será o foco deste estudo, em função da crença de que, devido à globalização e pressão pela competitividade, é impossível a obtenção de níveis crescentes de desempenho organizacional sem levar-se em consideração o papel das pessoas e o seu desempenho individual.

1.1 Origem do estudo

Por intermédio de observação empírica, e pela experiência anterior da pesquisadora na área de Recursos Humanos, intencionava-se primeiramente pesquisar o tema Treinamento. Tendo contato com os autores Mager e Pipe (1976), Oliveira (1977), Mager (2001) e Rummler e Brache (1994), observou-se que o treinamento faz parte de um contexto maior e mais abrangente que se denomina desempenho humano, o que desencadeou um interesse e investigação mais aprofundada com relação ao tema.

Vários estudos precedentes focam o tema desempenho humano: Mager e Pipe (1976) em suas primeiras pesquisas apresentam uma série de perguntas em modelo de fluxograma, a serem formuladas quando há o confronto com problemas de desempenho e conseqüente lista de verificação que auxiliará o gestor a determinar qual a solução mais eficaz para a resolução daquele problema.

Baseado nesse primeiro estudo foi desenvolvido um segundo modelo igualmente elaborado por Mager (2001) onde menciona quatro condições necessárias para um desempenho humano bem sucedido assim como um modelo para análise de desempenho.

Outro estudo bastante difundido na literatura sobre o assunto refere-se ao modelo de Rummler e Brache (1994), que oferece a chave para uma abordagem holística, através de uma ação conjugada de três níveis que garantem a qualidade do desempenho organizacional: o nível organizacional, o nível de processos e o nível trabalho/executor, ao mesmo passo que aborda os fatores que afetam o sistema do desempenho humano.

No Brasil, Oliveira (1977) tendo como referência autores como Mager e Pipe (1976) e em palestras conferidas por Geary A. Rummler em 1971 além de outros autores, fundamentou seu método de análise de desempenho denominado o método ASPD - Análise e solução de problemas de desempenho. Tal método tem por objetivo a identificação de problemas de desempenho deficientes no trabalho, suas prováveis causas e eventuais resoluções.

Outro estudo mais recente conduzido por Souza (2000) analisa percepções da realidade organizacional que favorecem a substituição do julgamento pelo diálogo,

quando o assunto é a gestão do desempenho humano. Tendo como objeto de estudo uma empresa de médio porte do Rio de Janeiro, a pesquisa evidenciou que abordagens centradas no resgate da dignidade humana não estão no âmbito da utopia, mas constituem um desafio a ser gerenciado.

Ao mesmo passo, Hitt (2002) é redundante ao afirmar que os empregados tornam-se cada vez mais uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas que concorrem na economia globalizada do século XXI.

Embora os estudos e autores apontados ressaltem o nascimento da idéia da revalorização do capital humano, demandando novas filosofias de gestão, novas concepções de trabalho, novos modos e critérios para gerir resultados dentre outras exigências, o tema desempenho humano ainda é pouco explorado no meio acadêmico quando o foco de estudo é a pequena empresa.

Portanto, de acordo com os argumentos já apontados, essa pesquisadora tem interesse em investigar mais profundamente como as pequenas empresas tratam a questão do desempenho humano.

1.2 Problematização

Pesquisa realizada em 2004 pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - sobre o Estudo da Mortalidade das empresas Paulistas, aponta as principais dificuldades encontradas por estas empresas no primeiro ano de atividade onde tratam da falta de mão-de-obra ou mão-de-obra desqualificada em 9% das empresas no Estado de São Paulo em atividade e em 3% das empresas extintas no mesmo período.

Na maioria dos casos, não é possível atribuir a mortalidade de empresas a apenas uma ou duas causas isoladas; o insucesso empresarial resulta, quase sempre, da combinação de vários fatores diferentes, os chamados “fatores contribuintes”. A probabilidade de sobrevivência de um empreendimento é maior quanto maior o número de fatores contribuintes positivos e vice-versa. No entanto, dados apontados indicam que somente 5% das empresas em atividade e 2% das empresas encerradas investiam na capacitação de seus funcionários (SEBRAE, 2004).

Em contrapartida, como mencionado em suas pesquisas, Gomes *et al* (2001) concluíram que se pode seguramente deduzir que existe uma estreita correlação entre desempenho humano, produtividade, competitividade de mercado e sucesso empresarial. Para estes autores, a energia contida nos recursos humanos pode ser o elemento diferencial entre uma organização que busca o sucesso e outra que obtém o sucesso.

Desta maneira é possível vislumbrar uma série de questões associadas ao tema desempenho humano, que ressaltam sua importância, necessidade e complexidade, tais como: Qual a importância do desempenho humano para o sucesso da pequena empresa? Quais são os padrões de desempenho exigidos pelos gestores de pequenas empresas? Como os gestores de pequenas empresas administram o desempenho dos seus funcionários? Qual o desempenho esperado? Como este desempenho é avaliado? (caso seja avaliado). Como os funcionários têm conhecimento do seu desempenho de maneira a melhor desenvolvê-lo?

Questões como estas ganham maior atenção no contexto atual, uma vez que as empresas necessitam de trabalhadores cada vez mais atualizados e qualificados para acompanharem o ritmo das mudanças, bem como são os diferenciais entre empresas concorrentes.

Segundo Souza (2000), neste cenário em que as mudanças ocorrem numa velocidade crucial, a busca da excelência de resultados – evidenciada pela sustentação de melhorias contínuas no desempenho organizacional – requer, além de estruturas organizacionais inovadoras e tecnologia de ponta, de pessoas qualificadas para enfrentarem esse desafio.

Estes fatos são suficientes para justificar a importância deste trabalho de modo a obter um maior conhecimento sobre o desempenho humano dos funcionários nas pequenas empresas, segundo a percepção de seus gestores.

Assim, propõe-se nesta pesquisa fornecer respostas para o seguinte problema:
Como os gestores de pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos administram o desempenho de seus funcionários?

1.3 Objetivo da pesquisa

- Identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos.

1.4 Justificativa do estudo

A importância do tema desempenho humano na pequena empresa está diretamente relacionado com a relevância destas empresas no contexto socioeconômico do país, seu incontestável papel na geração de empregos e a preocupação crescente destas em otimizar o desempenho em seu quadro enxuto de colaboradores.

Segundo Buosi *et al* (2000), não se conhece com precisão como estas pequenas empresas realizam atividades ligadas à Administração de Recursos Humanos, já que a maioria das obras sobre RH tem enfatizado grandes organizações.

Apesar da relevância destas empresas, ao mesmo tempo constata-se uma elevada taxa de mortalidade da qual elas são vítimas. Pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004), apontam que o Estado de São Paulo possui 1,3 milhão de micro e pequenas empresas, sendo que destas empresas, 31% encerram-se em seu 1º ano de atividade e 60% não completam o 5º ano de vida.

Várias são as dificuldades que enfrentam estas empresas como baixas escalas de produção (baixa produtividade, custos elevados), tecnologia (defasagem tecnológica, organização da produção, etc), baixa lucratividade, burocracia e escassez de informações e principalmente a baixa qualificação da mão-de-obra e do próprio dirigente.

Tais acontecimentos somados à inquietação da pesquisadora em querer pesquisar mais profundamente sobre o assunto desempenho humano, bem como os gestores de pequenas empresas abordam esse assunto, justificam o interesse pelo tema.

As respostas aos questionamentos abordados por este estudo empírico contribuirão para o avanço de conhecimentos a respeito do tema gestão do desempenho humano, bem como será um instrumento para que se possa conhecer um pouco mais sobre como os gestores de pequenas empresas abordam este assunto.

1.5 Delimitação do estudo

O presente estudo será baseado na opinião dos gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos, não sendo necessariamente a realidade de outras regiões. O universo compreende 529 pequenas empresas, considerando-se como critério de classificação o faturamento bruto anual de R\$ 400 mil a 3,5 milhões.

Optou-se por pesquisar o tema no município de Guarulhos por acessibilidade, uma vez que a pesquisadora reside em município próximo, pela facilidade de acesso junto à Secretaria do Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Guarulhos quando do fornecimento de relatórios contendo os dados e informações das pequenas empresas, bem como ter estreito contato com alguns gestores de pequenas empresas do município.

Existe também a possibilidade dos pesquisados não manifestarem as opiniões que realmente possuam a respeito de desempenho humano em relação às assertivas pesquisadas, mascarando ou valorizando informações, uma vez que as variáveis questionadas têm relação direta com a qualidade da gestão que executam.

Tal estudo considerará o desempenho humano dos funcionários nos últimos dois anos, bem como o instrumento de pesquisa foi aplicado nos meses de novembro e dezembro de 2006.

1.6 Vinculação à linha de pesquisa

O projeto vai ao encontro da Linha de pesquisa 2 (L2) de Gestão e Inovação Organizacional, que reúne pesquisas sobre a gestão e a inovação organizacional, focando as organizações e suas articulações com o desenvolvimento da regionalidade.

2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Para analisar o tema gestão do desempenho humano nas pequenas empresas do município de Guarulhos, o referencial conceitual considerou alguns tópicos relevantes, cuja abordagem auxiliará um melhor entendimento do assunto.

O primeiro tópico visa expor as características e especificidades da pequena empresa a fim de explicar a importância destas no panorama socioeconômico e sua contextualização no município de Guarulhos.

O segundo tópico explicita o tema desempenho humano e sua relevância diante do mundo globalizado, focando mais especificamente o modelo teórico no qual o trabalho foi ancorado.

Finalmente o terceiro tópico abrange a questão da comunicação (feedback) como ferramenta indispensável e inerente ao desempenho dos funcionários.

2.1 Pequenas Empresas e o Município de Guarulhos

Independente da expectativa criada em torno da capacidade geradora de empregos das empresas de pequeno porte, é inegável o seu papel socioeconômico. Tal abordagem considera que a sobrevivência dessas organizações se revela ponto estratégico por constituírem um espaço privilegiado para a geração de oportunidades de trabalho, para a inovação e para a criatividade (BENZE *et al*, 2003).

Corroborando com este enfoque, Terence (2002) aponta que a relevância das pequenas empresas neste contexto deriva de sua identificação com fatores de ordem social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia.

Além desta questão, estas empresas também possuem como especificidade estrutural, a baixa qualificação de seu pessoal. Mattar (2003 apud BENZE *et al*, 2003) afirma que as grandes empresas podem oferecer maiores salários e mais benefícios do que as pequenas. Assim, os profissionais qualificados acabam migrando para as grandes.

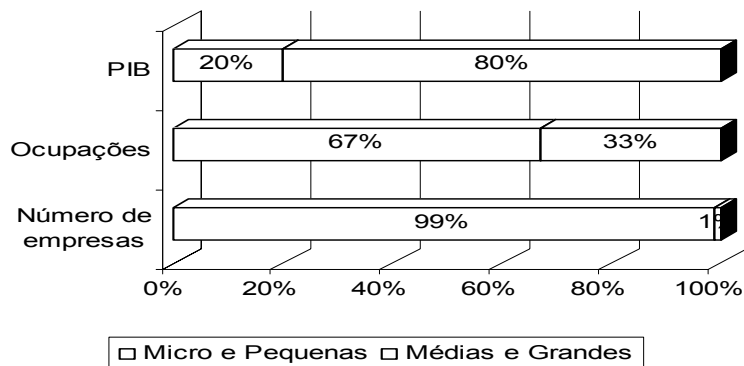
Leone (1999) é mais enfático ao mencionar que a fraca especialização é notada tanto no quadro de funcionários e na tecnologia quanto na direção da pequena empresa.

Exemplo que serve de modelo de gestão das pequenas empresas é encontrado na Região da Lombardia (norte da Itália), a região com menor índice de analfabetismo e desemprego, maior índice de industrialização, a mais populosa, a mais industrializada e a mais rica da Itália, representando 20% do PIB nacional e 4% do PIB europeu, e responsável pela fabricação de 29% dos produtos italianos manufaturados. Cerca de 770 mil empresas estão instaladas nesta região, sendo a maioria empresas de pequeno porte.

O modelo italiano nasceu há 30 anos, a partir de um movimento da sociedade, independente de iniciativas do governo. Na Itália, há leis de incentivo às pequenas empresas, mas o verdadeiro sucesso destas só aconteceu depois que passaram a atuar em cadeias produtivas, passando assim a agregar valor aos produtos, o que exige movimento de mudança cultural. Segundo La Rovere (2001), no Brasil existem cadeias produtivas em diversas regiões, mas a maioria das pequenas empresas atua de forma isolada.

De acordo com o SEBRAE (2004), no Brasil existem 4,6 milhões de empresas. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas, gerando 67% das ocupações do setor privado e 20% do produto interno bruto (PIB), conforme a Figura 1.

Figura 1 - As micro e pequenas empresas na economia brasileira



Fonte: SEBRAE (2004).

O Estado de São Paulo possui 1,3 milhão de micro e pequenas empresas o que representa 28% da receita bruta do setor formal da economia paulista. Em Guarulhos, as micro e pequenas empresas representam 98% dos estabelecimentos existentes, 41%

dos empregos formais e 30% da massa salarial do setor privado formal do Município (SEBRAE, 2004).

Apesar de sua participação no número de empreendimentos do mercado, as pequenas empresas enfrentam problemas que as acompanham durante toda a sua vida. De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (2004) é possível afirmar que a mortalidade destas empresas está associada principalmente a 5 fatores conforme o Quadro 1:

Quadro 1 - As principais causas da mortalidade das micro e pequenas empresas paulistas

Itens	Principais problemas
1. Planejamento Prévio	Deficiências no planejamento prévio à abertura.
2. Gestão Empresarial	Deficiências na gestão do negócio (finanças, custos, fluxo de caixa, aperfeiçoamento de produto, divulgação, vendas/ comercialização, falta de busca por assessoria técnica/ profissional).
3. Políticas de Apoio às MPES	Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, encargos trabalhistas, burocracia, crédito, política de compras governamentais).
4. Conjuntura Econômica	Consumo deprimido e concorrência muito forte
5. Problemas “pessoais” dos sócios-proprietários	Problemas de saúde, criminalidade e sucessão familiar

Fonte: SEBRAE (2004). Adaptado pela autora.

A mortalidade destas empresas implica a eliminação de postos de trabalho, a interrupção de um fluxo de renda (e produção), a perda de recursos investidos e, no plano pessoal, a frustração das expectativas depositadas no sonho do próprio negócio. Deve-se ressaltar que o estímulo ao empreendedorismo, bem como a redução da elevada taxa de mortalidade das empresas, são elementos relevantes para a geração de empregos e para o conseqüente desenvolvimento econômico e social do país.

Tendo em vista as características destas organizações, as pequenas empresas apresentam certas especificidades que as diferenciam das grandes organizações, sendo uma classificação bastante referenciada na literatura a elaborada por Leone (1999).

Resumidamente, esta classificação desenvolve-se sob três aspectos de acordo com o Quadro 2:

Quadro 2 - Especificidades das pequenas empresas

Especificidades	Características
Organizacionais	Relacionadas ao modo como a empresa se estrutura e se organiza.
Decisionais	Relacionadas à forma como ocorre o processo de tomada de decisões.
Individuais	Referentes ao comportamento do proprietário ao exercer as funções de seu cargo na empresa.

Fonte: Leone (1999). Adaptado pela autora.

Corroborando com este enfoque, Cera e Escrivão Filho (2002) mencionam que os pequenos empreendimentos apresentam características específicas de gestão, como a personalidade, a informalidade, a administração não-profissional, o imediatismo de resultados e a estrutura reduzida às quais, somadas à restrição de recursos financeiros, representam dificuldades na implementação de ferramentas de administração para aumento da competitividade.

Segundo Pinheiro (2002 apud CERA e ESCRIVÃO FILHO, 2002), o pequeno empresário não possui conhecimento das técnicas administrativas, ou não as considera importantes, e age, muitas vezes, intuitivamente e baseado em suas próprias experiências. Para o autor, a falta de habilidade gerencial é a primeira barreira ao processo de criação e desenvolvimento da pequena empresa vinculada à figura do seu dirigente.

A escolha do município de Guarulhos dá-se pela proximidade bem como pela crescente demanda de empresas neste município, hoje considerada a 12ª cidade do Brasil e 3ª no Estado de São Paulo de acordo com o índice de potencial de consumo - IPC, o que tem despertado o interesse de grandes investidores e empresas, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Posição do ranking estadual do índice de potencial de consumo (IPC)

Posição	Município	IPC
1	São Paulo	10.92821
2	Campinas	1.09751
3	Guarulhos	0.90979
4	São Bernardo do Campo	0.81613
5	Santo André	0.65334
6	Osasco	0.57873
7	Santos	0.51692
8	Ribeirão Preto	0.49509
9	São José dos Campos	0.4851
10	Sorocaba	0.42337
11	São José do Rio Preto	0.34874

Fonte: Target Pesquisas e Serviços de Marketing Ltda (2000).

O grande progresso iniciado nos anos 40 com a vinda de empresas para o local se estendeu até as próximas décadas, notando-se sempre a articulação e a vinculação do município à cidade de São Paulo, gerando assim sistemas de vida dependentes. Já, a transformação de Guarulhos em comarca se deu no ano de 1953, através da Lei Estadual n° 2456, desmembrando-se do município de São Paulo para assumir a condição de município, tornando-se assim independente.

Guarulhos está localizada na chamada “Região da Cantareira” e exerce forte influência sobre os municípios vizinhos e alguns bairros da cidade de São Paulo com os quais faz limite, como Jaçanã, Arujá, Nazaré Paulista, Mairiporã, Penha e outros. Caracteriza-se, ainda, por possuir indústrias metalúrgicas, de componentes eletrônicos, químicas e farmacêuticas, confecções entre outras, além de um grande número de transportadoras e do Aeroporto Internacional de Cumbica, mais precisamente, o Aeroporto Internacional de Guarulhos Governador André Franco Montoro.

Com população aproximada de 1.218.862 mil habitantes (IBGE, 2004) e com uma taxa de crescimento na ordem de 2,36% ao ano, Guarulhos tem como ponto positivo a diversidade de investimentos tendo como principais atividades a indústria, o comércio, a prestação de serviços e um dos maiores pólos industriais da América Latina, ao mesmo passo que, como todo grande centro urbano, possui alguns pontos fracos e ameaças, conforme descritos no Quadro 3:

Quadro 3 - Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do município de Guarulhos

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Localização próxima a São Paulo, entre as Rodovias Dutra e Fernão Dias; • Passagem para o Vale do Paraíba, Rio de Janeiro e Sul de Minas Gerais (Belo Horizonte); • Presença do Aeroporto Internacional de Guarulhos; • Presença de Indústrias; • Presença de Transportadoras; • Forte potencial de consumo.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Favelização da periferia (301 favelas); • Mão-de-obra desqualificada; • Sistema viário deficitário e insuficiente para comportar o volume de veículos; • Vias de acesso precárias e constantemente congestionadas; • Falta de identidade da população guarulhense.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Forte crescimento do setor de serviços e do comércio atacadista e varejista; • Entrepósito de cargas; • Abertura de negócios voltados à conveniência 24 horas, como lojas e serviços dentro ou fora de ruas; • Abertura de franquias; • Tornar Guarulhos um pólo de consumo entre São Paulo e São José dos Campos; • Criar uma identidade para a população guarulhense; • Turismo de negócios e eventos; • Empresas ligadas a atividades de comércio exterior; • Formação de mão-de-obra para suprir os setores ascendentes.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Fuga das Indústrias; • Proximidade de São Paulo (as pessoas saem de Guarulhos para consumir em São Paulo); • Ausência de uma campanha de marketing para divulgar a cidade, destacando seus pontos fortes.

Fonte: SEBRAE (2004). Adaptado pela autora.

Tais fatos caracterizam Guarulhos como um município propício para a realização de tal estudo, bem como vai ao encontro da área de concentração de gestão da regionalidade.

2.2 Desempenho Humano

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970), já alertava, no início do século passado, para a necessidade das empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados, habilidades necessárias para atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas como também, aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Souza (2000) afirma que foi mais precisamente a partir da década de 90, através do impacto da globalização, que a idéia da revalorização do capital humano começou a aflorar, gerando demanda de novas filosofias de gestão, novas concepções de trabalho, novos modos e critérios para gerir resultados, tornando as organizações mais aptas a enfrentarem o desafio da efetividade organizacional imposto pelas macromudanças, bem como sustentarem a vantagem competitiva no cenário corporativo.

A autora salienta que os avanços alavancados por esta globalização são absolutamente necessários, uma vez que convivem hoje com duas tendências contemporâneas distintas: a exigência de abordagens centradas no mercado e a necessidade do resgate da dignidade do homem nas organizações.

Reis (2001) também corrobora com esta posição, afirmando que os anos 90 trazem para as organizações que atuam num ambiente de alta competitividade a novidade de diferenciar-se da concorrência, entre vários fatores, por meio da qualificação dos funcionários e da forma como o trabalho é organizado e conduzido.

Cada vez mais, o mundo se torna interligado e os negócios cada vez mais dinâmicos. Por sua vez, o trabalho está mais relacionado ao aprendizado e as organizações estão descobrindo a verdadeira importância de despertar o empenho e a

capacidade de aprender em todas as pessoas, independente do nível funcional que estas exerçam nas organizações (LANG, 2001).

Para Boog (1999), num mundo em que a única constante é a mudança, o desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em contínua mutação pela pressão da competitividade.

A ênfase nas pessoas e no seu desempenho como recursos determinantes dentro das organizações, são assuntos cada vez mais discutidos, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Ao mesmo passo, Barber e Strack (2005) mencionam que a efetividade organizacional nos dias de hoje envolve necessariamente as pessoas, não apenas o capital. Para estes autores, empresas orientadas para as pessoas, como IBM, Fedex, EDS, PricewaterhouseCoopers, denominadas por eles de *people business*, são empresas que envolvem altos índices de custos com empregados quando relacionados aos demais custos da empresa, e gastos limitados em outras atividades como Pesquisa e Desenvolvimento, por exemplo. Para tanto, estas empresas utilizam indicadores de desempenho específicos para diagnosticar, direcionar e informar o desempenho dos colaboradores, a fim de torná-los comprometidos e produtivos.

Em seus estudos, Heringer e Molina (2004) afirmam que a satisfação e a busca de um desempenho humano eficaz dentro das organizações está condicionada a uma rede de variáveis inter-relacionadas. Esta rede pode ser entendida como elementos que influenciam o comportamento dos indivíduos, sua motivação e seu desempenho.

Segundo as autoras, o desempenho é um esforço individual que depende das habilidades e capacidades da pessoa e do seu papel a ser desempenhado, sendo influenciado também por fatores condicionantes. É importante que o indivíduo descubra seu próprio desempenho enquanto executa seu trabalho, sentindo-se responsável pelo sucesso ou falha das tarefas que possam decorrer de seu esforço.

Lawler (1998), afirma que é importante a busca de equilíbrio entre o atendimento das necessidades organizacionais – voltadas para a melhoria do desempenho e a

sustentação da competitividade – e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias, capazes de atrair e reter pessoas que se constituam em verdadeiras fontes de vantagem competitiva. Para o autor não se pode negligenciar o capital humano, essencial ao desenvolvimento e à sustentação das organizações.

Souza (2000), no entanto enfatiza um fenômeno recente, diferente do que ocorria antes da década de 90, mas bastante relevante no que tange ao desempenho humano: a queda acentuada no nível de tolerância para desempenhos aquém dos padrões estabelecidos e para perfis de competência que não evidenciem capacitação multifuncional, capazes de alavancar resultados competitivos.

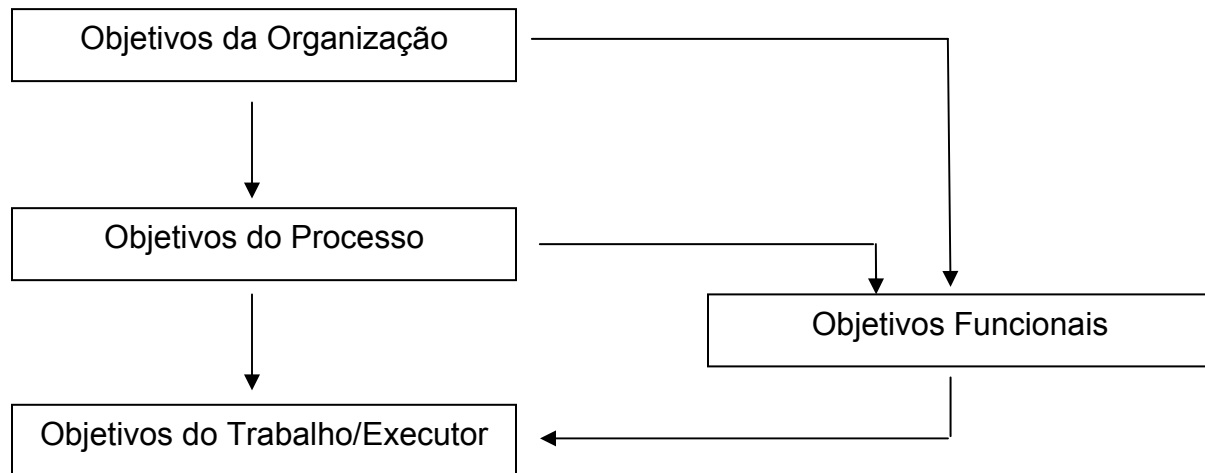
Corroborando com isso, pesquisas americanas mencionadas no artigo de Peterson e Amn (2005) abordam que na economia global atual, o desempenho dos indivíduos é relevante para a sobrevivência e crescimento das organizações. Segundo os autores, algumas empresas preferem inclusive remover funcionários com baixa performance ao invés de investir no desenvolvimento de suas habilidades. Em estudos realizados entre 1993 e 2001 em empresas americanas, o número de empresas que oferecem programas remediadores a seus empregados caiu de 24% para 12% (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, 2001).

Para tanto, a identificação dos componentes do desempenho humano têm que preceder ao posterior desenvolvimento dos funcionários. Segundo estes autores, a identificação e diagnóstico dos *gaps* de desempenho, resultam na aplicação de soluções efetivas ao indivíduo e conseqüentemente à organização.

Bergamini e Beraldo (1988) enfatizam que é muito comum verificar, em certas organizações, a inadequação do aproveitamento do potencial humano. Os autores afirmam que trabalhos rotineiros exigem baixo potencial de inteligência e que apesar disso, muitas organizações atribuem tarefas simples a empregados com potencial acima do que seria necessário. O resultado disso é o não-aproveitamento do potencial integral do indivíduo no trabalho, ocasionando dificuldades para a própria empresa. Este indivíduo será pouco estável em suas funções, visto que o talento desperdiçado torna as pessoas inquietas, levando-as muitas vezes a buscar outras situações profissionais em que sintam o pleno aproveitamento dos seus recursos pessoais.

Segundo Rummler e Brache (1994), para compreender-se o desempenho organizacional é necessário que sejam construídas as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. Com esta visão, agrupou as variáveis de desempenho em três níveis: organização, processo e trabalho/executor. Os autores afirmam que esses sistemas são críticos e interdependentes, garantindo a qualidade do desempenho organizacional, sendo o desempenho geral da organização, resultado dos objetivos, das estruturas e das ações de todos os três elementos inter-relacionados, onde uma falha em um dos sistemas afetará a habilidade da organização toda em ter um desempenho eficiente, conforme a Figura 2:

Figura 2 - Hierarquia do estabelecimento do objetivo do desempenho



Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 82).

O nível da organização enfatiza a estrutura em que as pessoas trabalham, incluindo as estratégias, os objetivos, as medidas, a estrutura da organização e o emprego de recursos, enquanto o nível de processo relaciona-se ao fluxo de trabalho, incluindo processos de trabalho interfuncionais, criação de novos produtos, merchandising, produção, vendas, distribuição e faturamento.

Finalmente, o nível de trabalho/executor representa os cargos e os indivíduos que executam os processos que produzem as saídas da organização, independente de seu nível hierárquico, incluindo a contratação, promoção, responsabilidades, padrões do cargo, feedback, recompensas e treinamento. Se os cargos não forem estruturados para

apoiar as etapas do processo e os ambientes do cargo não forem estruturados para permitir que as pessoas dêem sua contribuição máxima à eficácia e eficiência do processo, os objetivos do processo e da organização não serão atingidos.

Rummler e Brache (1995) comentam em um de seus artigos, que um dos problemas relacionados com o controle dos processos, é que as pessoas geralmente não são recompensadas por seus desempenhos específicos, mas sim, pelo desempenho organizacional como um todo. Os autores acreditam no sistema de desempenho individual ou em equipes, necessitando para isso, de critérios de medição pré-estabelecidos para que as pessoas possam ser devidamente recompensadas.

Objeto deste estudo tem-se o nível trabalho/executor como foco. Para os autores, as pessoas são uma parte do “motor de desempenho” – o sistema de desempenho humano – que tem vários componentes que influenciam este desempenho, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Componentes que influenciam o sistema de desempenho humano

Componentes	Características
Entradas	Matérias-primas, normas, atribuições e requisitos dos clientes que provocam o desempenho nas pessoas.
Executores	Indivíduos ou grupos que convertem entradas em saídas.
Saídas	Produtos produzidos pelos executores como suas contribuições para os objetivos do processo e da organização.
Conseqüências	Efeitos positivos e negativos que os executores experimentam quando produzem uma saída, podendo ser positivos (bônus, reconhecimento) ou negativos (reclamações, ações disciplinares).
Feedback	informações que dizem aos executores como eles estão realizando as tarefas.

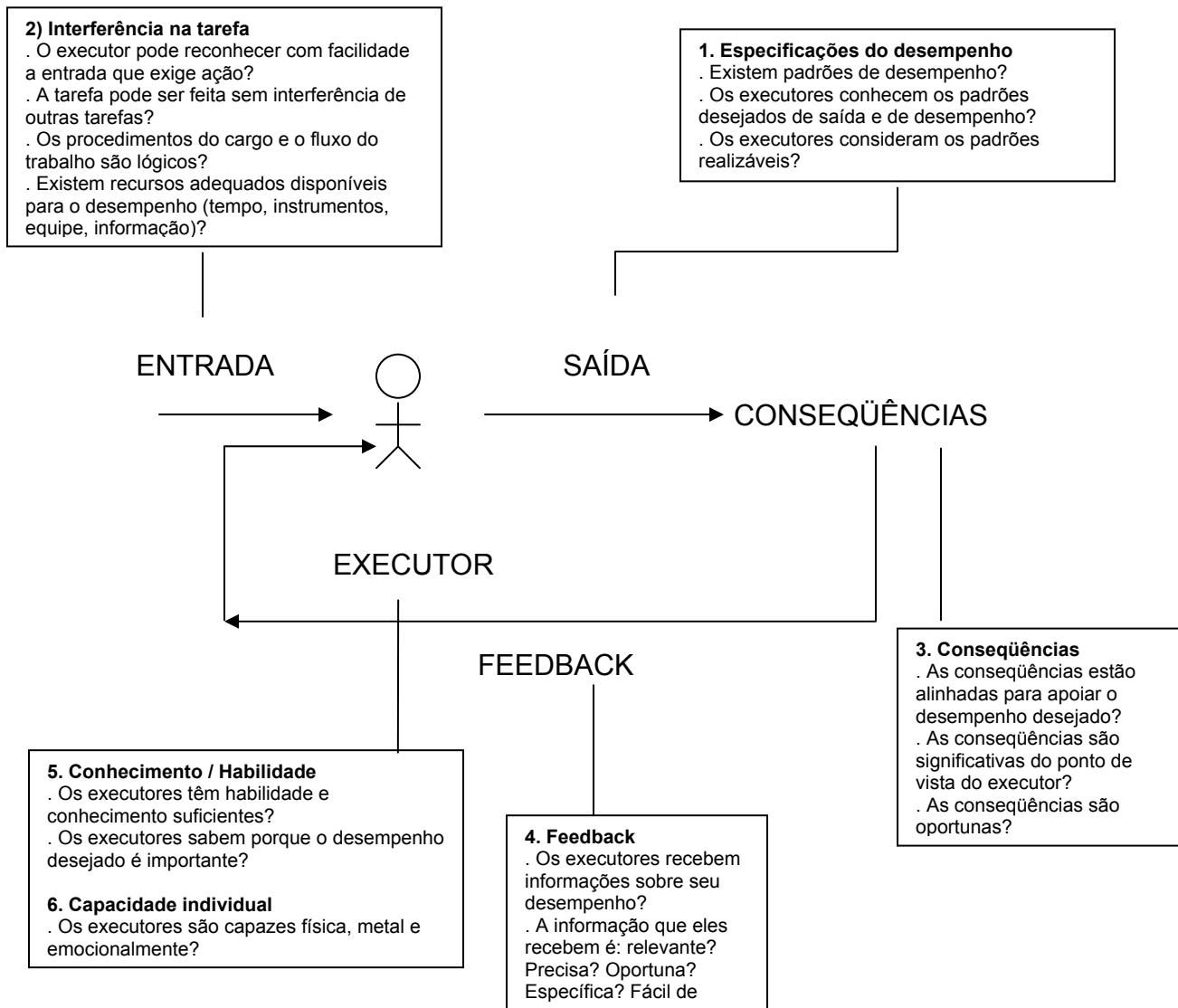
Fonte: Rummler e Brache (1994). Adaptado pela autora.

Para estes autores, a qualidade das saídas é função da qualidade das entradas, dos executores, das conseqüências e do feedback, sendo o seu gerenciamento composto pelos seis componentes, que afetam a eficácia e a eficiência do sistema de desempenho humano.

No entanto, esses seis componentes estão subdivididos em cinco fatores, já que os componentes Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual estão descritos

juntos, num mesmo quadrante, pois ambos referem-se às capacidades dos executores, conforme descritos na Figura 3.

Figura 3 - Fatores que afetam o sistema de desempenho humano



Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 87).

Onde:

- a) **especificações do desempenho** são as saídas e os padrões compreendidos pelos objetivos do trabalho;

- b) **interferência na tarefa** é parcialmente abordada pelo projeto do trabalho, onde os gestores que desejam minimizar esta interferência fornecem os recursos adequados para que o seu pessoal faça o trabalho;
- c) **conseqüências** devem apoiar a realização eficiente dos objetivos do trabalho, sendo eficientes quando ocorrem rápido o suficiente para fornecer um incentivo constante;
- d) **feedback** diz a um executor para mudar o desempenho ou permanecer do mesmo jeito;
- e) **conhecimento e habilidade** são exigidos em qualquer trabalho e se não existirem, o desempenho no cargo é ameaçado e o treinamento poderá ser necessário;
- f) **capacidade individual** envolve as capacidades internas do executor.

Um gestor que estabelece objetivos do trabalho/executor dirigidos para o processo está garantindo que as perguntas desses fatores sejam respondidas afirmativamente. Cada resposta negativa representa alguma “sujeira no motor do desempenho” e uma oportunidade para aperfeiçoamento do desempenho. Assim, cada deficiência diagnosticada dentro dos seis componentes - cada resposta não - sugere uma ação (RUMMLER e BRACHE, 1988).

Segundo os autores, é imprescindível que os executores saibam aquilo que se espera deles e como se espera que eles façam. Esses dois ingredientes especificam o componente de saída do sistema de desempenho humano. Sem padrões, os executores não podem compreender totalmente o nível de desempenho que se espera que eles atinjam. Concluem dizendo que o melhor modo de construir a compreensão e o compromisso com os objetivos do trabalho/ executor é envolver as pessoas no processo de estabelecimento dos objetivos para seus trabalhos.

Em seus estudos ao longo de vinte anos de pesquisa e aplicação em companhias, agências, divisões, departamentos e lojas, os autores concluíram que cerca de 80% das oportunidades de aperfeiçoamento do desempenho residem no ambiente (fatores 1 a 4); geralmente de 15 a 20% das oportunidades estão na área de habilidade e conhecimento, e menos de 1% dos problemas de desempenho resultam na capacidade individual (fator 5).

Esse enfoque é consistente com o de Deming (1994 apud RUMMLER e BRACHE, 1994), que sustenta que apenas 15% dos problemas de desempenho são problemas do trabalhador, e 85% são problemas de gerenciamento. Como são mínimas as chances do executor ser o componente quebrado do sistema de desempenho humano, respostas freqüentes dos gestores aparecem como: treine-os, transfira-os, instrua-os, discipline-os, substitua-os, são tipicamente as mais utilizadas.

Para Mager (2001), a facilitação do desempenho é um conjunto de esforços. Um desempenho bem sucedido no trabalho requer quatro condições de acordo com o Quadro 5. Todos os ingredientes devem ser considerados juntos. Ao se eliminar qualquer um dos componentes, o desempenho poderá ser afetado negativamente ou não acontecerá.

Quadro 5 - Processo de facilitação do desempenho

Condições	Características
Habilidades	São desenvolvidas e fortalecidas através da prática e da realização efetiva das tarefas, ou seja, se as pessoas não sabem <i>como</i> fazer, elas não <i>podem</i> fazer. Estas habilidades são desenvolvidas principalmente através da prática e recepção imediata de informações (feedback) sobre a qualidade de sua atuação prática.
Uma oportunidade para atuar	Sem esta oportunidade não haverá desempenho. Esta oportunidade significa ser provido de itens como: permissão (ou autoridade) para atuar, informações sobre as expectativas, instrumentos e equipamentos necessários para o desempenho, um lugar no qual se pode atuar, tempo para atuar.
Auto-eficiência	Julgamentos que as pessoas fazem sobre si próprias a respeito do poder de suas habilidades. Pessoas com forte auto-eficiência terão mais disposição em persistir frente aos obstáculos.
Um ambiente de apoio	É aquele que estimula o desempenho desejado e desencoraja os indesejados. É um ambiente no qual são dadas aos trabalhadores, razões (incentivos) para atuarem do modo desejado, uma descrição clara dos resultados a serem obtidos e padrões a serem encontrados.

Fonte: Mager (2001). Adaptado pela autora.

No entanto, o autor aborda que quando a meta é maximizar o desempenho humano, alguns métodos obtêm resultados de desempenho, tais como: informação, documentação, feedback, ajuda no desempenho (auxílio), plano de trabalho, estrutura

organizacional, permissão (autoridade) para o desempenho, controle de consequência (recompensa e punição) e treinamento.

Polêmico em suas indagações, Mager (2001) afirma que o treinamento é um meio, não um fim. Para ele, o treinamento é apropriado somente diante de duas condições:

- a) existe alguma coisa que uma ou mais pessoas não sabem como fazer;
- b) elas precisam estar aptas a realizar.

Assim, o treinamento é justificado, segundo este autor, somente quando há trabalhos que as pessoas não sabem fazer e precisam estar aptas a realizar para um bom desempenho de suas funções. Se as pessoas já sabem como executar, mais treinamento não irá ajudar.

Corroborando com esta posição, Rummler e Brache (1994) afirmam que setenta por cento dos problemas tratados com treinamento não são problemas de treinamento, mas de outra natureza.

Segundo Mager (2001), uma análise de desempenho é o procedimento usado para resolver os problemas de atuação humana, identificando a diferença entre a atuação atual e a desejada, identificando as causas da discrepância, e finalmente sugerindo formas de atuação para aquelas causas. A análise é organizada através das respostas de uma seqüência de questões. Defina-se discrepância como a diferença entre o que alguém está realmente fazendo e o que deveria fazer.

2.2.1 Desempenho humano e formação de competências

Como já discutido neste trabalho, com as rápidas mudanças que estão ocorrendo, econômicas, políticas e culturais, o conceito de trabalho está sendo redefinido, trazendo com isso grandes transformações nas funções dos profissionais, que se quiserem enfrentar esses novos desafios, precisarão necessariamente desenvolver novas competências e habilidades que atendam às incertezas do mundo dos negócios. Por consequência disto, a questão da qualificação para produzir também foi redefinida. Passa-se então a falar de competências, e não mais de qualificação para um emprego ou para um determinado posto de trabalho. Agora, ao invés de estarem somente

associadas ao domínio de técnicas específicas, as competências dos profissionais ampliaram-se, envolvendo atributos mais subjetivos do saber e do conhecimento.

Corroborando com esta posição, Kober (2004) menciona que a própria noção de qualificação transformou-se no interior das mudanças, desenvolvendo-se assim a noção de competências. O indivíduo era qualificado quando possuía o conjunto de habilidades que permitia o desempenho das tarefas ligadas ao posto de trabalho, sendo posteriormente substituída pela noção de competências, construída no meio empresarial como forma de dar conta das novas habilidades exigidas do trabalhador na nova lógica de organização das empresas. Exige-se agora que o trabalhador se relacione de uma nova forma com o seu trabalho; não mais vale apenas o “saber fazer”, é preciso “saber ser”.

O conceito de competência, conforme afirmam Fleury e Fleury (2001) não é recente. Na verdade, constitui uma idéia consideravelmente antiga, porém reconceituada e re-valorizada no presente em decorrência de fatores como os processos globalizantes de reestruturação produtiva em curso que conseqüentemente provocam mudanças nas características do mercado de trabalho. Para os autores há uma diferença entre o conceito de qualificação e competências: qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação: refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. Segundo estes autores, a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

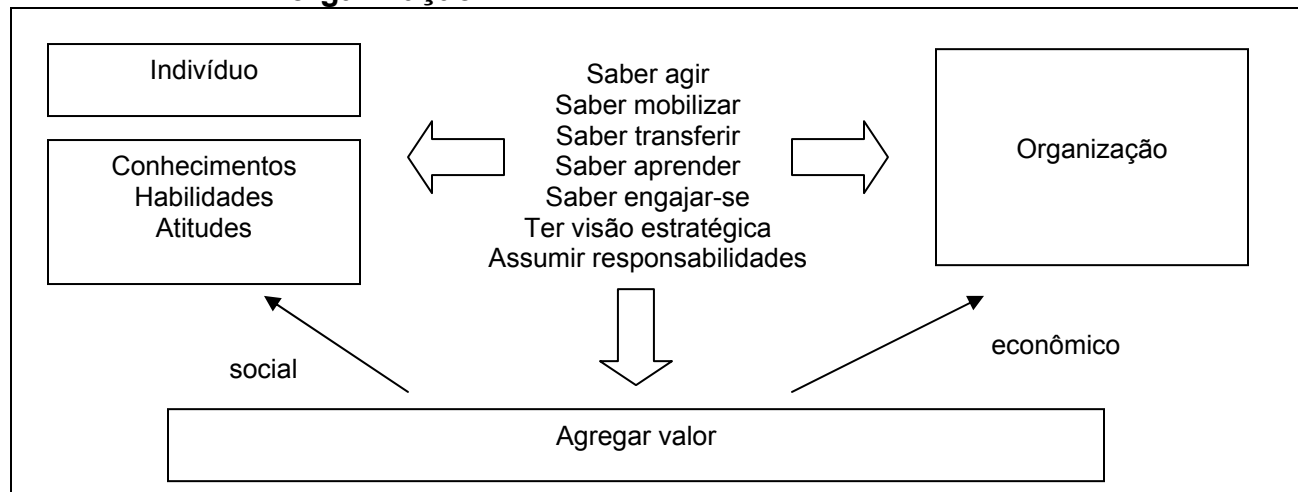
Existe uma grande variedade de conceitos e percepções que pretendem tratar as noções de competência, mas na verdade, recorrem a outros conceitos como qualificação. Porém, o conceito de competência desenvolvido e defendido por alguns autores como Zarifian (2001) e Parry (1998), procuram ir além do conceito de qualificação. Para estes

autores, competência refere-se à capacidade da pessoa de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isso. A competência não estaria limitada pela tarefa, pelo conhecimento ou pela qualificação do indivíduo, mas estaria apoiada nestes.

No entanto, diversas são as definições atribuídas ao termo competência. A inexistência de um consenso quanto ao conceito deste termo se deve, além de divergências de caráter filosófico e ideológico, também à adoção da expressão com diferentes enfoques, em diferentes áreas do conhecimento.

Fleury e Fleury (2001) mencionam que competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Os autores definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, de acordo com a Figura 4.

Figura 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 21).

Para alguns autores, competência significa o conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – indicados como condição capaz de produzir resultados e/ou solução de problemas em certo trabalho ou situação. (SPENCER E SPENCER, 1993; BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND E DAILEY, 1972).

Assim, para McClelland e Dailey (1972), a competência pode ser sintetizada como um conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida.

Já Spencer e Spencer (1993), influenciados por estudos realizados por McClelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade tais como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também definem competências como àquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Com abordagem semelhante, Parry (1996) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reportam ao desempenho da função assumida, e que podem ser devidamente desenvolvidos através do treinamento.

No entanto, muitos autores como Jaques (1990), LeBortef (1995) e Zarifian (1996) contestaram essa definição de competência, associando-a às realizações das pessoas, àquilo que elas provêm, produzem ou entregam. Para estes autores, o fato da pessoa deter as qualificações necessárias para certo trabalho não necessariamente assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

LeBortef (1995) menciona que a competência não é um estado de formação educacional e profissional nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos ou capacidades aprendidas, mas seria a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação. Esses recursos são denominados pelo autor como recursos de competências e são assim classificados como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos - energia, disposição – e recursos do ambiente - sistema de informação, banco de dados.

Para LeBortef (1995) competência é o conjunto de conhecimentos, de capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um objetivo e em uma dada situação. Segundo este autor, a competência é um saber agir que se distingue do saber-fazer. Implica em saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e

habilidades, num determinado contexto profissional. A ação é diferente do comportamento, pelo fato de que ela tem uma significação para o sujeito. O saber agir pode significar, algumas vezes, não agir.

Segundo Zarifian (2001), a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso, sendo somente constatada quando de sua utilização em situação profissional, da qual é passível de validação. Para ele, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho, permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Para o autor, a competência é a colocação de recursos em ação em uma situação prática. Não somente aqueles recursos que possuímos ou adquirimos, mas aqueles que sabemos como colocar em ação. É uma inteligência prática das situações que, apoiando-se em conhecimentos adquiridos, transforma-os à medida que a diversidade das situações aumenta. A competência é a iniciativa sob a condição da autonomia, que supõe a mobilização de dois tipos de recursos: os recursos internos pessoais (adquiridos, solicitados e desenvolvidos pelos indivíduos em dada situação) e os coletivos (trazidos e colocados à disposição pelas organizações).

GILBERTT (1978) afirma que as competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização. Sob esta perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho, além de evidenciar a interdependência e a complementaridade entre esses três elementos, gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas conseqüências desses comportamentos em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa então, representa uma expressão de suas competências.

Corroborando com esta abordagem, outros autores também defendem que competência não é apenas o conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra *et al* (1998) conceituam competência

como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Os autores ainda incorporam a esta definição a noção de entrega, isto é, o que o indivíduo quer entregar à organização, a ação responsável e reconhecida por isso.

Durand (2000) por sua vez, constituiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não somente questões técnicas, mas também a cognição e atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito, sendo estas dimensões interdependentes na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. Abordagens como essa parecem possuir aceitação mais ampla tanto no ambiente empresarial como no acadêmico, visto que procuram integrar diversos aspectos relacionados ao trabalho.

2.2.2 Gestão e Avaliação do desempenho humano

Souza (2000) enfatiza que o gerenciamento do desempenho de pessoas e de equipes no novo contexto global exige abordagens com foco em resultados – isto é, orientado para o mercado – bem distinto das abordagens de gestão tradicionais adotadas até então.

Para Bergamini e Beraldo (1988) a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Assim, para estes autores, quanto maior for o ajustamento entre estas três variáveis, mais eficiente será o resultado do desempenho humano.

No entanto, conforme assegura Akdere (2006), Doutor da Universidade de Wisconsin-Milwaukee – USA, um outro ponto a ser considerado quanto à gestão de pessoas, é a relação direta do desempenho humano com a qualidade do gerenciamento que as pessoas recebem, sendo esse um dos métodos para melhorar a qualidade dos

produtos e serviços, aumentar a produtividade organizacional e conseqüente melhoria de desempenho dos colaboradores.

Segundo o autor, a qualidade do gerenciamento é um tema amplamente discutido na literatura e apresenta uma série de perspectivas, incluindo liderança visionária, cooperação interna e externa, aprendizado, gerenciamento de processos, melhoria contínua, comprometimento do funcionário e satisfação do cliente. Aborda ainda o autor que a qualidade do gerenciamento e iniciativas de melhoria de desempenho nos dias atuais, são ferramentas para o alcance da competitividade organizacional, alinhamento estratégico, inovação, adaptabilidade e a máxima utilização do capital humano dentro das organizações.

Ainda afirma o autor que a qualidade do gerenciamento inclui ligação com outras práticas de gerenciamento como a implantação de mudanças nos processos organizacionais, estabelecimento de prioridades estratégicas e crença nas atitudes e comportamentos individuais, capacitando os indivíduos a utilizarem seus conhecimentos e habilidades para efetivamente conduzir as organizações de forma mais competitiva no mundo atual.

Corroborando com esta posição, Lawler (1998) enfatiza que as demandas organizacionais contemporâneas exigem práticas de gestão centradas no envolvimento empregatício de modo a garantir a excelência de resultados e, conseqüentemente, assegurar vantagem competitiva.

Pesquisas recentes conduzidas pelo autor relacionadas à efetividade organizacional revelam que a melhoria do desempenho resulta do envolvimento das pessoas e equipes. Apesar desta constatação, a maioria das organizações pesquisadas por ele não investe no fortalecimento desta relação propiciada pela prática do diálogo, principalmente. Ao contrário, suas pesquisas revelam que a liderança parece refugiar-se em práticas que privilegiam controles formais e instrumentalizações em excesso, provocando sentimentos indesejáveis de desmotivação e distanciamento cada vez maior entre líderes e equipes.

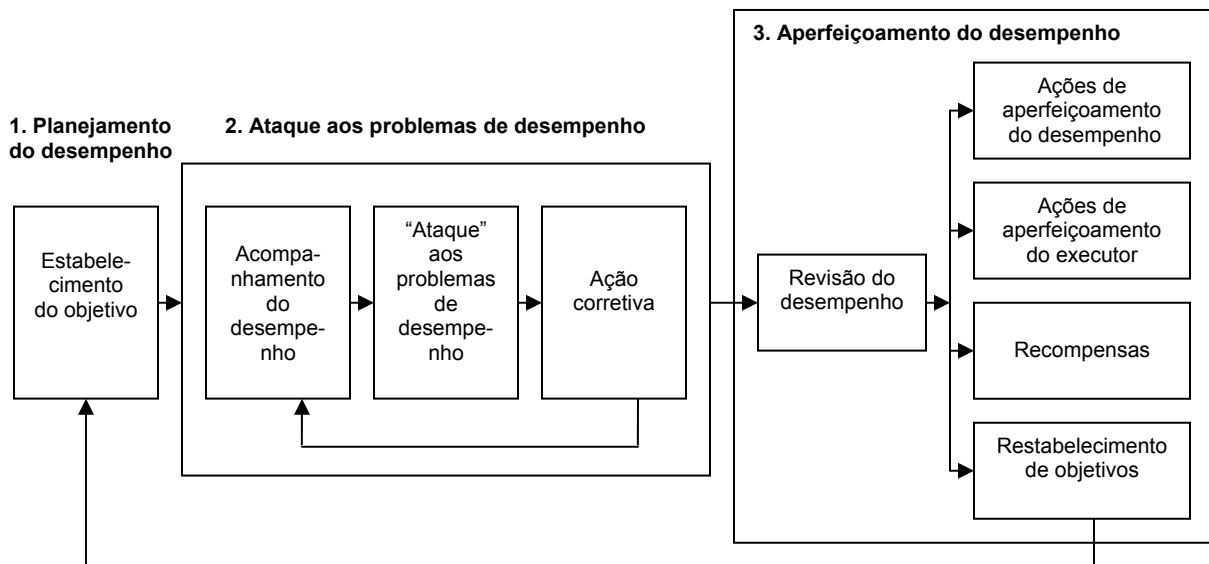
Ainda enfatiza o autor que organizações resistentes a esta nova visão paradigmática de gestão com foco no envolvimento da liderança e suas equipes tendem

ao fracasso, independente de incontestáveis vantagens competitivas que possam ter a seu favor, tais como tecnologia de ponta e força humana competente.

Dutra (2002) menciona que as empresas têm, em geral, grandes dificuldades para definirem com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldades ainda maiores para estipularem os horizontes profissionais que podem oferecer aos empregados. O grande desafio que o contexto atual e futuro impõe às empresas é o de criar condições para que as pessoas possam atender suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento.

Segundo Rummler e Brache (1994) para se gerenciar efetivamente o desempenho, uma organização terá que ter um sistema de gerenciamento do desempenho humano com respectivas medidas para garantir sua efetiva administração. Tal modelo é constituído por 3 etapas, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Sistema de gerenciamento do desempenho humano



Fonte: Rummler e Brache (1994, p. 194).

Onde:

- **Etapa 1 : Planejamento do desempenho**

Nesta etapa são definidas aos executores as saídas esperadas e os níveis de desempenho de cada uma delas (estabelecimento de objetivos).

- **Etapa 2: Ataque aos problemas de desempenho**

Esta etapa garante que as pessoas sejam capazes de monitorar o seu desempenho, bem como serem informados se estiverem fora da meta para tomar as devidas atitudes. Nesta fase, as informações poderão vir do superior imediato bem como o próprio executor poder fazer sua auto-avaliação, se este tiver os dados sobre o seu desempenho.

- **Etapa 3: Aperfeiçoamento do desempenho**

Fazer com que os detentores do cargo juntamente com os supervisores revisem o desempenho periodicamente é uma medida para que o executor consiga aperfeiçoá-lo continuamente. Com isso, também será possível:

- a) estipular planos de ação para a melhoria do desempenho;
- b) possibilitar a promoção e/ou mudar a remuneração;
- c) levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento para o cargo atual ou futuros cargos;
- d) mudar objetivos para o próximo período de desempenho.

As três etapas juntas formam o sistema de gerenciamento do desempenho humano. Para os autores, os objetivos são periodicamente estabelecidos em parceria entre funcionários e seus líderes, sendo o desempenho monitorado e os problemas atacados e corrigidos continuamente.

Para os autores, a medição é o componente chave para o gerenciamento do desempenho humano, ou seja, sem medição o desempenho não está sendo gerenciado. Ainda argumentam que sem medição:

- a) não se podem identificar adequadamente os problemas, muito menos estabelecer um conjunto de prioridades;
- b) as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- c) as pessoas não têm certeza de que seu desempenho é adequado ou não;

- d) não pode haver uma base objetiva para recompensas positivas (bônus, promoções, aumentos salariais) ou negativas (ações disciplinares, rebaixamentos, demissões);
- e) não há como se estabelecer ações de aperfeiçoamento do desempenho;
- f) o gerenciamento é um conjunto de adivinhações desordenadas.

No entanto, conforme abordam os autores, não é fácil estabelecer medidas de desempenho humano e muitas organizações não tem vontade de investir tempo necessário na construção de um sistema de gerenciamento do desempenho humano.

Outros autores, no entanto, abordam a necessidade da análise de desempenho e posterior definição de discrepâncias com o objetivo de melhoria do desempenho humano. Bergamini e Beraldo (1988) argumentam que a avaliação de desempenho é um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente de seu próprio comportamento.

Para eles, muitas organizações avaliam o desempenho dos seus colaboradores a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços de personalidade. Conforme o grau em que a pessoa atendesse a cada um dos traços previamente especificados, poder-se-ia ter uma conclusão final e global sobre seu desempenho em termos de sua adequação ou não ao desempenho esperado, sendo posteriormente classificado como eficiente ou ineficiente.

No entanto os autores abordam que, à medida que pesquisas científicas foram trazendo novidades que permitiam entender cada vez mais e melhor o comportamento humano, percebeu-se o grau de subjetividade até então para se diagnosticar e avaliar o comportamento das pessoas. Como resposta a esse impasse, surgiu a possibilidade de atentar para o que as pessoas produziam, ou seja, para o resultado em si e não mais à forma como atingiam o resultado em questão. A partir daí, o desempenho era considerado adequado, satisfatório ou insatisfatório. Sob este ponto de vista, a eficácia do desempenho estaria relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

Atualmente, no entanto, outra forma de avaliação do desempenho humano vem sendo amplamente divulgada e utilizada pelas organizações: a avaliação de

desempenho por competências. Segundo Gramignia (2002) é possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados das pessoas e da organização.

Segundo a autora, nessa avaliação o primeiro passo é definir as competências técnicas, conceituais e interpessoais dentro de cada função. É importante salientar que definir competências não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar que capacidades devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Por sua vez, as organizações apresentam competências que as distinguem das demais, dentro de seu modelo de gestão. Para Dutra (2002), há uma relação intensa entre as competências organizacionais e as individuais. Para o autor, as competências individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das competências organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente. Nesta base está a avaliação de desempenho por competências, onde acontece o confronto entre as competências organizacionais e individuais requeridas e o real desempenho do colaborador.

Para Hampton (1990), provavelmente, todas as empresas avaliam ou calculam o desempenho de seus funcionários de alguma forma. Enquanto nas grandes empresas a avaliação de desempenho ou cálculo provavelmente é um procedimento sistemático, no qual o desempenho de praticamente todos os empregados é formalmente avaliado, nas pequenas empresas, no entanto, isto pode ser informal.

Geralmente nas empresas, o Departamento de Recursos Humanos é o responsável por enviar as fichas de avaliação de desempenho aos respectivos setores. Segundo Bergamini ¹, no geral, as organizações mandam as fichas de avaliação para os avaliadores dentro de um envelope e ficam esperando o retorno. Para a autora, o feedback é mais importante do que a avaliação de desempenho e do que uma série de formulários. Se não existir feedback, não há necessidade de se realizar a avaliação de desempenho.

Bergamini e Beraldo (1988) enfatizam que é importante esclarecer que nem sempre as organizações possuem formulários específicos para avaliar o desempenho de

¹ Em entrevista realizada em 10/08/06

seus colaboradores, ainda que o processo exista. Para os autores, embora orientada de maneiras diferentes em função da especificidade de cada empresa, o importante, qualquer que seja o método utilizado pela empresa, é a participação do avaliado no processo de avaliação.

Esta menção vem corroborar com o que geralmente é realizado nas pequenas empresas, de acordo com as pesquisas exploratórias realizadas pela pesquisadora. No entanto, tais procedimentos divergem de empresa para empresa: geralmente estas não possuem um órgão específico de Recursos Humanos muito menos de especialistas que possam demandar seu tempo para treinar, acompanhar e direcionar esforços para a conclusão das avaliações.

O que muitas pequenas empresas realizam são avaliações de desempenho de seus funcionários de forma informal, onde o gestor ou dirigente avalia o desempenho de seus funcionários, baseado em alguns padrões pré-estabelecidos que pode ser um sistema específico criado por ele, metas pré-estabelecidas, realização de objetivos específicos ou algum paradigma mental desenvolvido por ele para realizar esta avaliação.

Coda² enfatiza esta posição mencionando que sistemas formais de avaliação de desempenho, com instrumentos, métodos e escalas são vistos em desuso nas grandes organizações e pouco uso nas pequenas empresas. Segundo o autor, estas empresas deveriam apresentar um feedback sobre como o funcionário está atuando na empresa para que pudesse orientar o seu desempenho, sem um momento específico, mas sim durante a realização das atividades. Outra sugestão do autor é que a pequena empresa deveria definir claramente para o seu quadro de funcionários, embora reduzido, que tipo de competências são importantes para aquela organização específica, baseando todas as suas políticas no critério competências ou habilidades das pessoas. Na PME, dependendo da natureza, não é necessário falar em competências, mas sim em habilidades.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), cada organização precisa promover estudos cuidadosos, a fim de poder elaborar o seu próprio instrumento de avaliação de desempenho partindo não somente de características próprias da empresa como também dos objetivos peculiares que estão sendo buscados em cada caso particular.

² Em entrevista realizada em 17/07/06

Segundo os autores, adotar fichas de avaliação que estejam sendo utilizadas por outras empresas não somente constitui prática inescrupulosa como fatalmente se transforma em fonte de sérios problemas para a organização que o faz.

Para os autores, existem basicamente três métodos através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliar o desempenho das pessoas nas organizações de acordo com o Quadro 6:

Quadro 6 - Métodos de avaliação do desempenho humano

Método	Procedimento
Avaliação Direta	O supervisor direto pratica a avaliação, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado.
Avaliação Conjunta	Há a possibilidade de participação do avaliado onde ambos, avaliador e avaliado conversam sobre o desempenho.
Auto-avaliação	O próprio avaliado explicita o julgamento sobre o seu desempenho, o que não significa necessariamente a exclusão do avaliador, que poderá ser envolvido posteriormente.

Fonte: Bergamini e Beraldo (1988). Adaptado pela autora.

No caso específico da pequena empresa, a avaliação geralmente é uma avaliação direta onde o gestor ou dirigente avalia o desempenho dos seus funcionários, que segundo Bergamini e Beraldo (1988) é o método que se tem constituído, ao longo do tempo, no mais freqüentemente utilizado pelas empresas em geral e que possui como pontos favoráveis:

- a) é o supervisor direto quem conhece melhor o avaliado;
- b) é o supervisor direto que, na realidade, conhece melhor os padrões de desempenho esperados;
- c) é o supervisor direto que tem a responsabilidade e, portanto, a autoridade para distribuir tarefas e cobrar resultados.

No entanto, têm-se como pontos desfavoráveis neste tipo de avaliação, a proximidade do supervisor com o avaliado que pode precipitar disfunções perceptivas bem como o avaliador não obter do avaliado feedback ou impressões sobre o julgamento emitido, podendo este se sentir soberano sobre sua própria opinião.

Recentemente, uma abordagem mais abrangente vem sendo amplamente divulgada na literatura e sendo implantada em algumas organizações que é a avaliação de 360 graus. Esta avaliação oferece feedback de desempenho de todos aqueles que formulam o círculo de contatos diretos do funcionário, incluindo pares, subordinados, chefes, clientes, fornecedores. Segundo pesquisas realizadas em empresas americanas no ano de 2000 de acordo com *Wall Street Journal* e comentadas por Robbins (2004), de 232 empresas pesquisadas, mais de 65% estão utilizando este tipo de programa.

No Brasil, segundo Renato Gutierrez, Gerente de Consultoria da Deloitte, 25% das empresas brasileiras de grande porte realizam Avaliação de Desempenho 360 graus (FLAUMAR ASSESSORIA EMPRESARIAL, 2007).

No entanto, conforme abordado por Peiperl (2001) em seu artigo intitulado *Getting 360° Feedback Right*, esta avaliação frequentemente é burocrática, provoca tensões políticas, além de consumir um enorme número de horas para sua elaboração. Mesmo assim, o autor aborda que ela é uma valiosa ferramenta para se avaliar e conseqüentemente melhorar o desempenho dos indivíduos, quando conduzida efetivamente pelas organizações, pois oferece um feedback geral, incluindo superiores e subordinados.

2.3 Desempenho Humano e a importância da comunicação (Feedback)

Mager (2001) defende que as habilidades dos funcionários são desenvolvidas principalmente através da prática e recepção imediata das informações (feedback) sobre a qualidade de suas atuações.

Segundo Robbins (2004), a comunicação facilita a motivação porque torna claro para o trabalhador o que deve ser feito, como ele está se saindo e o que fazer para melhorar seu desempenho. Ao mesmo passo, o estabelecimento de metas específicas, o

feedback do progresso em relação a estas metas e o reforço do comportamento desejável estimula a motivação e requerem comunicação.

Para Marras (2000) a comunicação é de extrema importância para a realização de tarefas, pois a transmissão da missão ou metas previamente traçadas bem como a maneira como estas instruções foram passadas aos indivíduos para sua execução, estão diretamente ligadas à motivação para a realização destas tarefas. O querer fazer e o saber fazer são duas condições do ser humano, a primeira explicita o desejo de realizar (motivação) e a segunda, cognitiva e experiencial, possibilita ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma tarefa.

Ao mesmo passo, Bergamini e Beraldo (1988) argumentam que as pessoas buscam um sentido de realização profunda. Neste sentido, a impressão, o julgamento e o feedback de outras pessoas e do próprio indivíduo sobre si mesmo são importantes para o atendimento desta meta.

Em seus estudos, Heringer e Molina (2004) afirmam que a melhoria do desempenho humano pode estar relacionada ao modo de se comunicar ao empregado, de uma forma direta e sem equívocos, o seu padrão de desempenho. Salientar os pontos fortes e os que devem ser aperfeiçoados é importante para que o empregado tenha uma idéia clara de como está desempenhando seu trabalho.

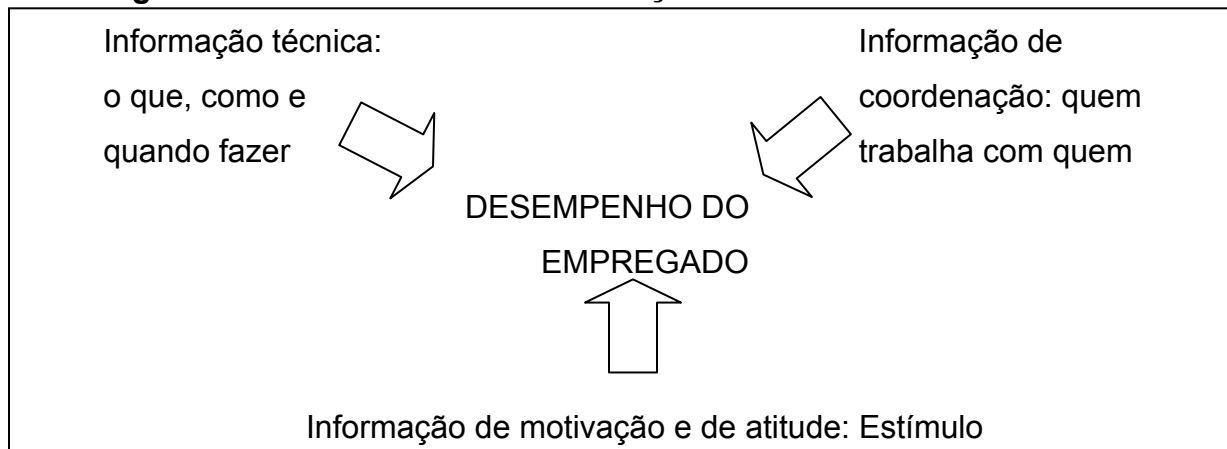
Desta forma, o gestor da pequena empresa tem um papel relevante na análise do desempenho como condutor da própria auto-avaliação do funcionário, estimulando-o a melhorar continuamente o seu desempenho, corrigir suas deficiências e informar aspectos de seu desempenho que precisa desenvolver.

Corroborando com este enfoque, Hallowell (1999) menciona a importância do contato face a face, ou seja, um autêntico encontro psicológico que acontece apenas quando duas pessoas dividem o mesmo espaço físico. Denominado pelo autor de "*the human moment*", este encontro possui alguns pré-requisitos como a presença física, energia, atenção emocional e intelectual dos indivíduos, sendo este momento importante no processo de comunicação. Para ele, as pessoas necessitam desta relação face a face para manterem o seu bem-estar emocional e mental, sendo que a sua ausência poderá fazer com que bons funcionários deixem a organização, enquanto os que ficam, permanecem infelizes e insatisfeitos.

Hampton (1990) menciona que a comunicação é o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam o seu significado. Portanto, informações importantes e exatas devem chegar em grande quantidade, a fim de melhorar a tomada de decisões e outros tipos de desempenho para o indivíduo e para os grupos.

Segundo este autor, a comunicação nas empresas deve manter departamentos e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá e estimulará realizar as suas tarefas com eficiência. Todos os empregados, inclusive os gestores, exigem informações adequadas sobre os aspectos motivadores, coordenados e técnicos de seus cargos, contribuindo com isso, para o desempenho humano. Assim, o desempenho está ligado a muitas formas de como são passadas as informações, conforme a Figura 6.

Figura 6 – Necessidades de informação



Fonte: Hampton (1990, p. 250).

Em artigo intitulado “*Feedback, not appraisal*”, Lee (2006) faz uma comparação entre feedback e avaliação, mencionando que a avaliação usualmente é designada para rever desempenhos passados enquanto o feedback é o veículo utilizado para direcionar desempenhos presentes e futuros.

Enfatiza o autor que o feedback se refere à informação sobre o status e qualidade do trabalho que o funcionário produz, sendo utilizado para motivar, direcionar, suportar, corrigir e melhorar o desempenho humano, ao mesmo passo que assegura que líder e funcionário estejam em sintonia contínua e concordem com as expectativas e modelos de desempenho a serem realizados.

Segundo o autor, os funcionários querem feedback, não avaliações. Embora possa haver similaridades entre os dois termos, são atividades diferentes. Feedback é informação imediata, contínua, informal, não é contingente, enquanto avaliação é julgamento ou um evento formal que usualmente ocorre num intervalo previamente designado - geralmente semestral ou anual - e que é uma retrospectiva de fatos passados, geralmente atrelada a alguma remuneração ou outras recompensas. Segundo o autor, o feedback é dado verbalmente enquanto a avaliação é escrita. Feedback tende a ser percebido como neutro, enquanto o julgamento provido pela avaliação geralmente causa dores ou outras reações emocionais. Entender e apreciar as diferenças entre ambos é um imperativo para o gerenciamento efetivo do desempenho.

Ainda afirma o autor que quando os líderes trocam informações com seus funcionários sobre a qualidade de seus trabalhos, conseqüentemente estes conseguem entender mais sobre o que é necessário fazer para continuar com o bom desempenho e corrigir desempenhos aquém do esperado, se necessário.

Para ele, alguns pontos são importantes: feedback é o gerenciamento do desempenho; feedback contínuo é requerido para aumentar produtividade e parcerias de sucesso; feedback negativo deverá ser dado em pequenas doses; feedback como direcionamento, não julgamento; feedback como um diálogo, não uma avaliação.

No entanto, apesar dessa distinção entre feedback e avaliação, o autor não descarta a possibilidade de se estipular datas específicas para uma conversa mais formal, em intervalos periódicos, o que denomina *progress reviews* ou *check-ins*, a cada 6 ou 8 semanas, bimestral ou quadrimestral, para criar uma oportunidade de discutir causas raízes e redirecionar outras informações que possam criar um sistema de confiança entre ambos, líder e liderado.

3 METODOLOGIA

A investigação deste estudo tem como objetivo identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos e posteriormente comparar o resultados obtidos com os 5 fatores levantados por Rummier e Brache (1994), conforme detalhado a seguir.

3.1 Tipo da Pesquisa de Campo

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo quantitativo através do método exploratório, que, segundo Gil (2002), é um tipo de pesquisa que tem um planejamento bastante flexível de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao fato estudado. Como esclarecem Hair *et al* (2005), os planos exploratórios são para o pesquisador que pretende orientar-se para a descoberta.

Malhotra (2006) afirma que este tipo de pesquisa tem como principal objetivo explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão, sendo caracterizada pela flexibilidade e versatilidade.

O delineamento foi o levantamento, que segundo Gil (2002) caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, possuindo como vantagens o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e quantificação dos dados.

Conforme menciona o tradutor Lene Belon Ribeiro (HAIR *et al*, 2005), é comum na literatura a utilização do título original, em inglês *-survey -*, embora a expressão possa ser traduzida para o português como investigação ou levantamento sem prejuízo do seu sentido. Portanto, será utilizada neste estudo específico a expressão levantamento.

Para Hair *et al* (2005) o levantamento é usado quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos. Este método exige dados quantitativos de grande escala obtido por meio de várias escalas numéricas e geralmente é usado quando o pesquisador está utilizando modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos.

3.2 Amostra da Pesquisa de Campo

Segundo Gil (2002), os levantamentos abrangem um universo de elementos muito grande, tornando-se impossível considerá-los em sua totalidade, sendo o mais usual trabalhar com uma amostra, ou seja, uma pequena parcela dos elementos que compõem este universo. Para este autor, quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todo os elementos do universo.

Neste estudo específico o método de amostragem foi o probabilístico, baseado na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra. Neste tipo de amostra, os elementos são selecionados aleatoriamente, sendo esta probabilidade determinada antecipadamente pelo pesquisador, garantindo posteriormente a representatividade da amostra (HAIR *et al*, 2005).

Assim, estabeleceu-se o critério pequeno porte, frente às justificativas quando comparadas às micro, médias ou grandes empresas. As médias e grandes empresas são consideradas mais formais e algumas já possuem programas de gestão do desempenho bastante estruturados e validados, o que não seria um foco de interesse da pesquisadora. Ao mesmo passo, as micro empresas geralmente possuem um quadro restrito de funcionários, muitas delas inclusive tendo apenas 2 ou 3 funcionários, sendo difícil a análise de critérios de gestão do desempenho para um número tão enxuto e posterior generalização dos dados obtidos.

Entrevistas exploratórias foram realizadas pela pesquisadora com dirigentes de pequenas empresas para se conhecer um pouco mais sobre a realidade destas. Constatou-se, portanto, que a pequena empresa seria o foco deste estudo, não só pela ausência de estudos direcionados a estas empresas quando o foco de estudo é gestão do desempenho humano, mas também pela maior acessibilidade da pesquisadora junto a estas empresas, uma vez que contatos estreitos podem ser mantidos diretamente com os dirigentes ou gestores destas organizações, ao mesmo passo que possuem um número considerável de funcionários e gestores onde possa ser desenvolvido o referido estudo.

Portanto, pelo já mencionado optou-se pelo porte “Pequeno Porte”, sendo que a amostra teve como natureza a classificação das indústrias segundo o critério de parâmetros quantitativos, considerando o Faturamento Bruto Anual, como praxe utilizada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Guarulhos, conforme descrito na Tabela 2:

Tabela 2 – Critério de classificação das indústrias

Porte	Faturamento Bruto Anual (R\$)
Microempresas	Até 400 mil
Pequeno Porte	400 mil a 3,5 milhões
Médias	3,5 milhões a 20 milhões
Grandes	Acima 20 milhões

Fonte: Prefeitura Municipal de Guarulhos – Secretaria de Desenvolvimento Econômico (2005)

Assim temos dentro deste universo as empresas que foram primeiramente ordenadas de acordo com o setor de atividade como indústria, totalizando no município de Guarulhos 529 indústrias de pequeno porte com faturamento de R\$ 400 mil a 3,5 milhões.

De acordo com tabela para determinar a amplitude de uma amostra tirada de uma população finita com nível de confiança de 95,5% e margem de erro de +-5% (GIL, 2002, p.124), estabeleceu-se como amostra o número de 222 empresas respondentes.

Segundo Hair *et al* (2005), este grau de segurança tradicionalmente é baseado no julgamento do pesquisador, sendo que, historicamente, o nível de segurança de 95% tem sido usualmente utilizado nas pesquisas.

O método de amostragem utilizado foi o sistemático, que segundo Hair *et al* (2005) é um processo que envolve a seleção aleatória de um ponto de partida em uma lista, sendo que, posteriormente, todo elemento correspondente a um determinado número ordinal na estrutura de amostragem é selecionado.

Malhotra (2006) menciona que neste tipo de amostragem, escolhe-se uma amostra selecionando um ponto de partida aleatório e, em seguida, extraindo cada *i*-ésimo elemento sucessivamente da composição da amostra. O intervalo amostral *i* é determinado dividindo-se o tamanho *N* da população pelo tamanho *n* da amostra e fazendo o arredondamento para o inteiro mais próximo.

Desta forma, dentro do universo de 529 pequenas empresas desejou-se uma amostra de 222 empresas, obtendo-se nesta divisão o intervalo amostral i de 2,38 sendo arredondado para o inteiro mais próximo 2. Assim, previamente as 529 pequenas empresas foram organizadas em ordem alfabética pelo nome da empresa, tendo como 2 o número de partida, posteriormente 4 e assim sucessivamente.

3.3 Sujeitos da Pesquisa

Os instrumentos de pesquisa foram enviados aos dirigentes das empresas mediante listagem previamente estabelecida pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Guarulhos, mencionando que o seu preenchimento deveria ser feito pelo dirigente ou demais cargos de liderança. Assim, foi também solicitado aos dirigentes se possível, encaminharem aos demais cargos de liderança, sendo, portanto o pré-requisito condicionante para o preenchimento do referido instrumento de pesquisa, o respondente ser o dirigente ou exercer cargo de liderança, desde que devidamente estipulado pelo dirigente e com subordinados sob seu comando.

Assim, os sujeitos da pesquisa considerados foram os gestores de pequenas empresas, englobando diretores, gerentes, supervisores, especialistas ou demais cargos técnicos, devidamente designados pelo dirigente a responder o questionário enviado, podendo inclusive ser mais de um respondente por empresa pesquisada.

Assim, para posterior tabulação e análise dos dados estatísticos, foram adotados os seguintes códigos:

- 1 – Diretor
- 2 – Gerente
- 3 – Supervisor
- 4 – Especialistas ou Técnicos

3.4 Instrumento da Pesquisa

O instrumento de pesquisa foi um questionário, que, segundo Gil (2002) é um conjunto de perguntas a serem respondidas por escrito pelo pesquisado, considerado o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, e que garante o anonimato de seus respondentes. Portanto, pelo exposto pôde-se considerar o questionário como o instrumento mais apropriado à natureza e ao objetivo da pesquisa.

Para Hair *et al* (2005), o questionário consiste em um conjunto padrão de perguntas com respostas freqüentemente limitadas a um número exaustivo de possibilidades mutuamente excludentes predeterminadas. Entende-se por mutuamente exclusiva porque cada resposta refere-se a uma categoria de reação e exaustivo quer dizer que uma categoria de reação foi incluída para toda resposta possível.

Pelo fato de ser um modelo bastante completo, utilizou-se para a elaboração do questionário e posterior análise dos dados o modelo teórico de Rummler e Brache (1994). Segundo estes autores, os instrumentos gerados através de seus estudos evoluíram ao longo de vinte anos de pesquisa e aplicação em companhias, agências, divisões, departamentos e lojas.

Os autores abordam a existência de cinco fatores que afetam a eficácia e a eficiência do desempenho humano, sendo os fatores de 1 a 4 relacionados ao ambiente de apoio e o fator 5 relacionado à capacidade dos executores.

Este modelo teórico utiliza-se de 15 questões previamente estabelecidas, conforme o Quadro 7, obtendo-se como respostas sim ou não. Um gestor que estabelece devidamente os objetivos do trabalho/executor garante que as perguntas sejam respondidas afirmativamente. Cada resposta negativa representa alguma discrepância do desempenho e conseqüentemente uma oportunidade para aperfeiçoamento deste.

Quadro 7 – Fatores que afetam o sistema de desempenho humano

Fatores	Perguntas
1.Especificações do desempenho	. Existem padrões do desempenho? . Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? . Os executores consideram os padrões realizáveis?
2.Interferência na tarefa	. O executor pode reconhecer com facilidade a entrada que exige ação? . A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas? . Os procedimentos do cargo e o fluxo do trabalho são lógicos? . Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipe, informação)?
3.Conseqüências	. As conseqüências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? . As conseqüências são significativas do ponto de vista do executor? . As conseqüências são oportunas?
4.Feedback	. Os executores recebem informações sobre seu desempenho? . A informação que eles recebem é: relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender?
5.Conhecimento / Habilidade e Capacidade Individual	. Os executores têm habilidade e conhecimento suficientes? . Os executores sabem porque o desempenho desejado é importante? . Os executores são capazes física, mental e emocionalmente?

Fonte: Rummler e Brache (1994). Adaptado pela autora.

No entanto, em email enviado pela pesquisadora a *Rummler-Brache Group*, Dallas, USA em 01/06/2006 e respondido por Stephen G. Smith, *Senior Vice President & Managing Executive - Rummler-Brache Group*, em 10/06/2006, o instrumento de pesquisa não foi devidamente validado através de tratamentos estatísticos específicos (APÊNDICE A).

Portanto, para a elaboração do instrumento de pesquisa, foram consideradas algumas etapas preliminares:

3.4.1 Entrevistas Exploratórias com especialistas

Entrevistas exploratórias semi-estruturadas em profundidade foram realizadas com 5 especialistas da área para obter maior familiaridade com o assunto, identificar aspectos relevantes e conseqüentemente contribuir para a elaboração do instrumento de pesquisa. Para Hair *et al* (2005), este tipo de entrevista têm uma estrutura e orientação gerais, mas permite muita flexibilidade para incluir perguntas não-estruturadas previamente, podendo resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando assim as descobertas.

Tais especialistas foram escolhidos intencionalmente pelo conhecimento que possuem no assunto, tendo como justificativas para sua escolha, no mínimo um dos parâmetros a seguir:

- a) ter publicado um ou mais livros na área (Psicologia, Administração ou áreas afins em Humanas);
- b) ter titulação de Doutor em Administração;
- c) ter cargo executivo na área de Recursos Humanos em indústria;
- d) ser professor de Mestrado ou MBA em Universidades (disciplinas ligadas à Psicologia, Administração ou áreas afins em Humanas);
- e) ser Diretor ou Sócio-Diretor de consultoria na área de Recursos Humanos.

Tendo como referência o Quadro 7, a pesquisadora elaborou um roteiro de entrevistas composto por 23 questões (APÊNDICE B), totalmente ancorado nas 15 questões do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), onde esta formulou as perguntas aos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e as fitas ou arquivos estão em posse da pesquisadora, para eventuais consultas ou resgate das informações.

Posteriormente, as entrevistas foram integralmente tabuladas em formulário para melhor visualizar as opiniões dos especialistas e compará-las com o referencial teórico base, facilitando assim a posterior elaboração do questionário.

Por se tratarem de dados qualitativos, a apresentação dos resultados foi efetuada através da tabulação das respostas, sumarizando em conteúdo e forma os principais conceitos apresentados, preservando as identidades dos entrevistados através das simbologias E1, E2, E3, E4 e E5 (APÊNDICE C).

3.4.2 Entrevistas Exploratórias com dirigentes de pequenas empresas

Tendo maior familiaridade com o assunto através dos depoimentos dos especialistas, foram realizadas 4 entrevistas exploratórias semi-estruturadas em profundidade com dirigentes de pequenas empresas, escolhidos intencionalmente por acessibilidade.

Tendo como roteiro de entrevistas os 5 fatores do referencial teórico do Quadro 7, a entrevista foi muito mais aberta e direcionada para a vivência destes dirigentes quanto às práticas de gestão do desempenho humano utilizadas e vivenciadas por estes no trabalho diário. As entrevistas foram gravadas e as fitas ou arquivos estão em posse da pesquisadora, para eventuais consultas ou resgate das informações.

Mais uma vez, por se tratarem de dados qualitativos e com a intenção de preservar as identidades dos entrevistados, os principais resultados foram condensados e contemplados de acordo com as simbologias D1 (Dirigente 1 e assim sucessivamente), D2, D3, D4 (APÊNDICE D).

Em posse dessas informações, elaborou-se o instrumento de pesquisa tendo como base o referencial teórico, as entrevistas exploratórias semi-estruturadas com os especialistas no assunto e com os dirigentes de pequenas empresas. Assim, as assertivas foram primeiramente elaboradas por fator teórico, sendo posteriormente misturadas aleatoriamente para a composição final do questionário para o pré-teste.

3.4.3 Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa

Posteriormente, o instrumento foi pré-testado em forma e conteúdo, que segundo Gil (2002) constitui uma forma de avaliar tal instrumento, visando garantir que meça exatamente o que pretende medir.

Para Malhotra (2006) o pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, sendo que os entrevistados no pré-teste devem ser extraídos da mesma população.

Tais pré-testes foram efetuados através de visitas pessoais da pesquisadora previamente agendadas com 8 dirigentes de pequenas empresas. Em posse do questionário, a pesquisadora solicitou sem maiores detalhes, o preenchimento do questionário mencionando tratar-se de pesquisa acadêmica e da importância do preenchimento deste.

Após o preenchimento, foram realizadas entrevistas pessoais com os respondentes para discussão das dificuldades encontradas quanto ao preenchimento do

referido questionário como verificar adequação do mesmo, compreensão das questões elaboradas, tempo despendido para as respostas, se a seqüência das questões está bem delineada e se há questões sensíveis. Posteriormente, estas empresas foram descartadas da lista de empresas respondentes.

Com estas informações, algumas questões foram modificadas, o enunciado do questionário foi alterado para melhor compreensão e questões óbvias foram reescritas. Assim, o instrumento de pesquisa devidamente pré-testado pelos dirigentes de pequenas empresas composto por 38 assertivas (APÊNDICE E), foi configurado em afirmações fechadas constituídas por escala intervalar do tipo Likert de 7 pontos, onde a nota 1 abordará uma maior discordância da afirmação e 7 uma maior concordância com a afirmação, conforme a Figura 7:

Figura 7 - Escala de notas utilizada no instrumento de pesquisa

Escala de Notas								
Discordo Totalmente	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	Concordo Totalmente

Fonte: Hair *et al* (2005). Adaptado pela autora.

Para Hair *et al* (2005), a escala intervalar é utilizada quando o pesquisador deseja medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores. Mencionam ainda os autores que este tipo de escala utiliza números para classificar objetos ou eventos de forma que a distância entre esses números seja igual, onde as diferenças entre pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido.

Segundo estes autores, este tipo de escala possui as qualidades das escalas nominais e ordinais, mais as diferenças entre pontos, que são iguais, possibilitando a comparação entre objetos ou eventos. Além disso, os dados obtidos através desta escala suportam cálculos mais sofisticados como média, desvio padrão e coeficiente de correlação produto-momento de Pearson. Enfatizam também os autores que quanto mais possibilidades de escolha - no caso do estudo específico, 7 pontos – mais rico será o resultado das respostas obtidas.

3.5 Procedimentos para Coleta de dados

Os questionários devidamente pré-testados foram enviados via email para as 222 empresas previamente definidas segundo seleção da amostra já mencionada anteriormente, mediante carta de apresentação do referido estudo (APÊNDICE F).

A escolha do meio eletrônico a ser utilizado para a pesquisa baseia-se em Truell (2003) que acredita que, brevemente, a Internet superará os meios tradicionais de coleta de dados, em Malhotra (2006) que informa que a velocidade de pesquisa pela Internet é alta e com custo mínimo e em Hair *et al* (2005) que mencionam que as pesquisas por email produzem dados de alta qualidade, além da facilidade de rastreamento e cobrança das respostas.

Hair *et al* (2005) ainda mencionam que a tecnologia da informação está revolucionando a coleta de dados, pois grandes quantidades de dados podem ser obtidas e integradas a bancos de dados de modo relativamente rápido e com custo muito baixo se comparadas com os métodos mais tradicionais, sendo estes métodos baseados na Internet responsáveis por quase 10% de todas as coletas de dados.

Os sujeitos responderam os questionários no corpo do email e reenviaram diretamente à remetente. A pesquisadora controlou o prazo de devolução bem como rastreou a adesão dos respondentes, sendo que as empresas que ultrapassaram o prazo de devolução dos questionários devidamente preenchidos, foram cobradas através de emails, telefonemas pontuais ou a pesquisadora agendou e foi pessoalmente às empresas buscar as pesquisas devidamente preenchidas.

No entanto, em algumas empresas, escolhidas por acessibilidade, a pesquisadora agendou juntos aos dirigentes sua visita e foi pessoalmente entregar os questionários, que foram prontamente preenchidos por estes e em alguns casos, por mais de um respondente por empresa, desde que cumprissem os pré-requisitos já mencionados, ou seja, respondentes devidamente designados pelo dirigente, que possuíssem cargos de liderança e contassem com subordinados sob seu comando.

Assim, a pesquisa de campo foi iniciada no dia 16/11/06 e concluída em 18/12/06. Das 222 empresas pesquisadas, 146 empresas responderam o questionário, o que equivale a 66% das empresas pesquisadas. Como já informado anteriormente que

poderia haver mais de um respondente por empresa pesquisada desde que atendessem aos requisitos previamente estabelecidos, obteve-se assim a adesão de 198 sujeitos respondentes.

Hair *et al* (2005) consideram que o número de sujeitos respondentes deve ser no mínimo de quatro a cinco vezes o número de questões propostas no questionário. No caso específico deste estudo, como o número de assertivas foi 38, deveriam ser respondidos, no mínimo, 190 questionários.

3.6 Procedimentos para Análise dos Resultados

Foi realizada uma análise quantitativa dos dados obtidos através da codificação e tabulação destes, para posterior tratamento por meio dos programas Stata/SE 8.0, SPSS 10.0 e BioEstat 3.0 para Windows.

Na seqüência, com o intuito de se obter uma caracterização geral das variáveis investigadas, o estudo contemplou análise dos dados através de cálculos estatísticos descritivos envolvendo cálculos de distribuições de freqüências, assim como média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo do número de funcionários das empresas pesquisadas, análise de freqüência para cada assertiva, média das respostas agrupadas por fator e apresentações em tabelas.

Posteriormente, para comprovar se as diferenças encontradas nas análises de freqüência ocorreram por acaso ou são diferenças estatisticamente significativas, foi realizado o teste Qui-Quadrado.

Além destes estudos, foi realizado o Teste t para comparar as médias entre duas ou mais amostras como o caso das variáveis sexo e faixa etária e o teste de Análise de variância ANOVA para avaliar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos para a variável escolaridade.

Com isso, foi possível fundamentar a interpretação dos dados, que consistiu basicamente em estabelecer a ligação entre os resultados fornecidos em campo com os fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra foi caracterizada por 198 respondentes, sendo 147 (74,24%) do sexo masculino e 51 (25,76%) do sexo feminino; sendo assim, a constituição do grupo macro não apresentou equilíbrio, pois o número de sujeitos do sexo masculino foi de quase 3 vezes o número de sujeitos do sexo feminino, de acordo com a Tabela 3:

Tabela 3 - Descrição dos sujeitos por sexo

Sexo	Freqüência	Percentual	Percentual Acumulado
Masculino	147	74.24	74.24
Feminino	51	25.76	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Esses números corroboram os estudos realizados pelo SEBRAE (2004) em empresas paulistas entre os anos de 1997 e 2001, que constataram que cerca de 63% dos proprietários de pequenas empresas eram do sexo masculino e 37% do sexo feminino. Na comparação com a pesquisa anterior igualmente realizada pelo SEBRAE, verificou-se um aumento na proporção de empreendedoras que passa de 32% para 37%, e conseqüentemente uma redução dos empreendedores homens, que passaram de 68% para 63%. Em parte, isso se deveu a um movimento mais amplo da economia brasileira que tem apresentado um crescimento da participação feminina em várias ocupações.

A próxima variável descrita é a faixa etária dos respondentes, distinção utilizada para que se possa analisar a opinião em separado caso haja discriminação nas respostas, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Descrição dos sujeitos por faixa etária

Idade	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
20-40	129	65.15	65.15
41-60	68	34.34	99.49
>61	1	0.51	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se uma maior incidência na faixa “entre 20 e 40 anos” com 129 respondentes (65,15%), seguida da faixa “entre 41 e 60 anos” com 68 respondentes (34,34%) e apenas 1 respondente com faixa etária “maior que 61 anos” (0,51%).

Portanto, o grupo “entre 20 e 40 anos” foi o grupo com maior representação para a variável “faixa etária”, sendo considerado quase duas vezes maior que o grupo “entre 41 e 60 anos”, o que se conclui representar um grupo tipicamente “jovem”.

Tal estudo quando comparado aos estudos obtidos pelo SEBRAE (2004) mostrou-se bastante relevante. Segundo estes estudos, 46% dos dirigentes paulistas possuem de 25 a 39 anos, 30% estão na faixa de 40 a 49 anos, 18% têm 50 anos ou mais e apenas 6% têm de 15 a 24 anos. A idade média destes empreendedores, segundo estes estudos, é de 40 anos, praticamente a mesma que era de 39 anos em estudos igualmente realizados em outubro de 2001.

A intenção de classificar os sujeitos por grau de escolaridade deu-se para compreender a distribuição dos sujeitos quando a variável analisada é a escolaridade, bem como, caso haja um grupo discriminante quando desta modalidade de análise for efetuada, possa se ter a exata idéia da representatividade do grupo em relação à amostra.

De acordo com a Tabela 5, observa-se que a maioria de 55 respondentes (27,78%) possui Ensino médio completo, posteriormente Superior incompleto em 40 respondentes (20,20%), 37 com Superior completo (18,69%), 27 com Ensino médio incompleto (13,64%), 23 com Pós-graduação (11,62%), 12 com Ensino fundamental completo (6,06%) e 4 com Ensino fundamental incompleto (2,02%).

Tabela 5 - Descrição dos sujeitos por grau de escolaridade

Escolaridade	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
Pós-graduação	23	11.62	11.62
Superior completo	37	18.69	30.30
Superior incompleto	40	20.20	50.51
Ensino Médio completo	55	27.78	78.28
Ensino Médio incompleto	27	13.64	91.92
Ensino Fundamental completo	12	6.06	97.98
Ensino fundamental incompleto	4	2.02	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Os dados obtidos são representativos quando comparados aos estudos elaborados pelo SEBRAE (2004) que mencionam um avanço no tocante da escolaridade dos dirigentes de pequenas empresas paulistas em relação às pesquisas realizadas em anos anteriores.

Embora com outra divisão, estes estudos abordaram a crescente participação de empreendedores com ensino médio completo até superior incompleto (de 41% para 44%) e superior completo ou mais (de 23% para 27%), enquanto caíram as de indivíduos com ensino fundamental completo (de 22% para 17%) e os que possuíam apenas o ensino fundamental incompleto (queda de 14% para 12%). Assim, tal como no caso do gênero, a tendência de aumento da escolaridade é um movimento mais amplo verificado no conjunto da sociedade paulista.

Outra variável descrita foi o estado civil dos respondentes, distinção utilizada para que se possa analisar a opinião em separado caso haja discriminação nas respostas, de acordo com a Tabela 6:

Tabela 6 - Descrição dos sujeitos por estado civil

Estado civil	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
Casado	142	71.72	71.72
Separado	16	8.08	79.80
Solteiro	36	18.18	97.98
Viúvo	4	2.02	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se uma maioria dos casados, 142 respondentes (71,72%) em relação aos demais estados civis, seguida pela classe dos solteiros, 36 respondentes (18,18%) a segunda categoria mais respondida, posteriormente vindo os separados, 16 respondentes (8,08%) e finalmente os viúvos, 4 respondentes (2,02%). Ressalta-se que no caso da classe dos casados foram incluídos os que estão legalmente e os que estão consensualmente casados (união estável) e que na classe separados, os desquitados e divorciados.

A composição da amostra por cargos teve uma distribuição bastante heterogênea quanto às quantidades. Os sujeitos que compunham a amostra válida (N=198) pertenciam a um grupo diversificado de cargos como indica a Tabela 7.

Tabela 7 - Descrição dos sujeitos por cargo

Cargo	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
Diretor	95	47.98	47.98
Gerente	64	32.32	80.30
Supervisor	25	12.63	92.93
Especialistas/Técnicos	14	7.07	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Nota-se que a maioria dos respondentes, o equivalente a 95 casos, possui o cargo de Diretor (47,98%), seguido de Gerente, 64 casos (32,32%), e posteriormente os cargos de Supervisor, 25 casos (12,63%) e Especialistas e Técnicos, 14 casos (7,07%).

Assume-se aqui que os emails ou visitas pontuais foram travados com os Diretores ou dirigentes de pequenas empresas, sendo eles os responsáveis por deliberarem outras pessoas com cargos de liderança e que contenham subordinados sob seu comando a preencherem os referidos questionários, bem como essa foi uma solicitação da pesquisadora ao contatar tais dirigentes.

Posteriormente, obteve-se a descrição do ramo de atuação das empresas no qual os respondentes atuam, cuja apresentação teve caráter unicamente informativo e não como objeto de análise deste estudo específico, uma vez que seu foco são as pequenas empresas tidas como setor “indústria”, segundo a nomenclatura do SEBRAE (2004), e não necessariamente o ramo de atuação destas empresas, de acordo com a Tabela 8.

**Tabela 8 - Descrição do ramo de atuação das empresas dos respondentes
(continua)**

Ramo	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Autopeças	10	5.05	5.05
Confecção	9	4.55	9.60
Fragrâncias	5	2.53	12.12
Metalúrgica	10	5.05	17.17
Química	23	11.62	28.79
Vidros	6	3.03	31.82
Aditivos industriais	1	0.51	32.32
Agropecuária	1	0.51	32.83
Alimentícia	9	4.55	37.37
Aparelhos cirúrgicos	3	1.52	38.89
Artefatos borracha	3	1.52	40.40
Artefatos concreto	1	0.51	40.91
Artefatos plásticos	5	2.53	43.43
Artigos metal	1	0.51	43.94
Bombas e filtros	1	0.51	44.44
Brinquedos	1	0.51	44.95
Cabines automotivas	2	1.01	45.96
Caldeiras vapor	1	0.51	46.46
Celulose	1	0.51	46.97
Cereais	1	0.51	47.47
Componentes elétricos	3	1.52	48.99
Construção civil	3	1.52	50.51
Cosméticos	4	2.02	52.53
Eletrônica	3	1.52	54.04
Embalagens	4	2.02	56.06
Equipamentos elétricos	1	0.51	56.57
Esmaltes e lacas	1	0.51	57.07
Esquadrias de madeira	1	0.51	57.58
Estamparia	4	2.02	59.60
Fabricante máquinas	1	0.51	60.10
Farmacêutica	6	3.03	63.13
Fibras têxteis	1	0.51	63.64
Filtros	1	0.51	64.14
Fios e cabos	3	1.52	65.66
Fundição	5	2.53	68.18
Galvanoplastia	1	0.51	68.69
Gráfica	4	2.02	70.71
Hélices	2	1.01	71.72
Isolantes	1	0.51	72.22
Laminados	1	0.51	72.73
Malas e bolsas	2	1.01	73.74
Manuf.eletrônicos	1	0.51	74.24

Tabela 8 - Descrição do ramo de atuação das empresas dos respondentes (conclusão)

Ramo	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
Máquinas/equipams.	4	2.02	76.26
Materiais cirúrgicos	1	0.51	76.77
Materiais elétricos	4	2.02	78.79
Materiais escritório	1	0.51	79.29
Metais não-ferrosos	1	0.51	79.80
Moagem	1	0.51	80.30
Móveis	3	1.52	81.82
Papel	5	2.53	84.34
Perfumaria/cosméticos	1	0.51	84.85
Plástico	2	1.01	85.86
Pneumática	1	0.51	86.36
Produtos metal	1	0.51	86.87
Purificadores água	1	0.51	87.37
Rolamentos	1	0.51	87.88
Subestações	2	1.01	88.89
Tanques/reservatórios	1	0.51	89.39
Têxtil	1	0.51	89.90
Tintas e vernizes	9	4.53	94.43
Tratamento térmico aço	3	1.52	95.95
Trefilados	5	2.53	98.48
Válvulas e registros	2	1.01	99.49
Vestuário	1	0.51	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Tem-se agora uma distribuição dos anos de fundação das empresas onde os respondentes atuam que, para melhor visualização e análise, visto esta ter sido uma questão aberta no questionário, optou-se pelo agrupamento dos anos de fundação conforme a Tabela 9.

Tabela 9 - Agrupamento do ano de fundação das empresas dos respondentes

Fundação	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1961-1970	12	6.06	6.06
1971-1980	15	7.58	13.64
1981-1990	23	11.62	25.26
1991-2000	75	37.88	63.14
>2000	73	36.86	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Nota-se que a maioria dos respondentes atuam em empresas com no mínimo 7 e no máximo 16 anos de existência (1991 a 2000), totalizando 75 empresas (37.88%), seguidas de até 7 anos de existência (>2000), perfazendo um total de 73 empresas (36.86%), posteriormente as empresas com 17 a 26 anos de existência (1981 a 1990) totalizando 23 empresas (11.62%), seguidas de 15 empresas (7.58%) com 27 a 36 anos de existência (1971 a 1980) e posteriormente as empresas com 37 a 46 anos (1961 a 1970) totalizando 12 empresas (6.06%).

Assim como no item anterior “ano de fundação”, a Tabela 10 contempla as empresas dos respondentes de acordo com o número de funcionários. Optou-se também para melhor visualização e análise, pelo agrupamento do número de funcionários, visto esta ter sido uma questão aberta no questionário.

Tabela 10 - Agrupamento das empresas dos respondentes por número de funcionários

Número de funcionários	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
11-30	68	34.34	34.34
31-50	56	28.28	62.62
51-70	30	15.15	77.77
71-80	19	9.60	87.37
>80	25	12.63	100.00
Total	198	100.00	

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se que a maioria das empresas, o que equivale a 68 empresas pesquisadas (34,34%) possui entre 11 e 30 funcionários, posteriormente 56 empresas (28,28%) com 31 a 50 funcionários, 30 empresas (15,15%) com 51 a 70 funcionários, 25

empresas (12,63%) com mais de 80 funcionários e por último, 19 empresas (9,60%) com 71 a 80 funcionários.

De acordo com os cálculos estatísticos realizados, tem-se a média, o desvio padrão, a mediana, o mínimo e o máximo do número de funcionários das empresas pesquisadas, conforme a Tabela 11:

Tabela 11 - Descrição da média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo de funcionários

Média	Desvio Padrão	Mediana	Nº mínimo de funcionários	Nº máximo de funcionários
48	24,8	41,5	12	108

Fonte: Relatório do Stata/SE. Adaptado pela autora.

Segundo Malhotra (2006) a média é o valor obtido através da soma de todos os elementos de um conjunto e dividindo-o pelo número de elementos. Para o autor, se não houver valores fora do intervalo, a média é uma medida robusta e não varia acentuadamente quando se acrescentam ou se retiram valores de dados.

Hair *et al* (2005) mencionam que o desvio padrão, por sua vez, descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média e é talvez o índice mais valioso da dispersão, sendo calculado pela raiz quadrada da variância, enquanto denomina-se variância o desvio quadrático médio de todos os valores em relação à média.

Cooper e Schindler (2003) mencionam que o desvio padrão sumariza a que distância da média estão normalmente os valores dos dados. Para Hair *et al* (2005), se o desvio padrão estimado é grande, as respostas na distribuição de números de uma amostra não ficam muito próximas da média da distribuição. Se o desvio padrão é pequeno, sabe-se que os valores de distribuição estão próximos da média.

Assim, segundo os dados obtidos neste estudo, a média de funcionários das empresas pesquisadas foi de 48, sendo o número mínimo de funcionários destas empresas de 12 funcionários enquanto o máximo equivaleu a 108 funcionários e o desvio-padrão 24.8.

Esta variação deve-se ao fato do critério utilizado para a classificação das pequenas empresas quando o foco é o número de funcionários e o setor “indústria” ser composto de 20 a 99 funcionários, segundo dados do SEBRAE (2004). No entanto, este não foi o critério utilizado neste trabalho, mas justificou esta variação da amostra, uma vez que o critério adotado neste estudo específico foi o faturamento bruto anual de 400 mil a 3,5 milhões como praxe utilizada pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico da Prefeitura Municipal de Guarulhos para caracterizar uma empresa de pequeno porte.

Por sua vez, a mediana equivale à medida de tendência central definida como o valor do qual está a metade dos valores e abaixo do qual está a outra metade dos valores. É o valor do meio quando os dados se apresentam ordenados de forma crescente ou decrescente (MALHOTRA, 2006). No caso dos dados obtidos, a mediana equivaleu a 41,5, ou seja, metade das empresas pesquisadas possui menos do que 41,5 funcionários enquanto a outra metade possui valor acima deste número.

4.1 Análises de Freqüência por Assertiva e Teste Qui-quadrado

Análises estatísticas foram realizadas para o alcance do objetivo deste estudo que é identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos, devidamente ancoradas nos 5 fatores do referencial teórico base de Rummler e Brache (1994).

Segundo Malhotra (2006), em uma distribuição de freqüência, considera-se uma variável de cada vez, com o objetivo de obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores de uma variável. Esta distribuição é gerada através de uma tabela de contagens de freqüência, de percentagens e de percentagens acumuladas para todos os valores associados àquela variável.

Assim, foram realizadas análises de freqüência por assertiva, o percentual que isso representou no total e o percentual acumulado até aquela resposta.

Para melhor análise dos resultados obtidos, optou-se pelo agrupamento das notas previamente estabelecidas na escala intervalar do tipo Likert de 1 a 7, onde primeiramente a nota 1 seria o discordo totalmente e a nota 7 o concordo totalmente.

Tal agrupamento foi realizado pelo programa SPSS, onde as freqüências de respostas que compunham cada uma das notas foram compostas em extremos, onde:

- Notas 1 e 2 = Extremo 1 (Discordo totalmente)
- Notas 3, 4 e 5 = Extremo 2
- Notas 6 e 7 = Extremo 3 (Concordo totalmente)

Com isso, o extremo 1, composto pelo agrupamento das notas 1 e 2, indica um alto grau de discordância (discordo totalmente), enquanto o extremo 3 indica um alto grau de concordância (concordo totalmente), e com isso será possível realizar posteriores análises e conclusões gerais.

Por ser um extremo no qual os respondentes não se posicionam com muita ênfase, o extremo 2 (notas 3, 4 e 5) será descartado das análises de freqüência, por conter notas intermediárias, que impossibilitam a conclusão dos dados obtidos.

Posteriormente, para se verificar se as diferenças entre ambos os extremos (1 e 3) são estatisticamente significativas ou se somente ocorreram por acaso, foram também realizados testes Qui-quadrado por assertiva, através do programa BioEstat versão 3.0.

Segundo Hair *et al* (2005) o Qui-quadrado é uma medida de ajuste que verifica a distância entre a covariância da amostra e a correlação da matriz ajustada. O valor igual à zero corresponde ao ajuste perfeito, sendo também aceito um $p < 0,05$.

Como foram considerados somente dois dados (extremos 1 e 3), diz-se que há apenas um grau de liberdade. Desta forma, o teste qui-quadrado mostra uma aderência espúria, devidamente acertada pela correção de Yates. Portanto, será considerado para verificação da diferença entre os extremos, o (p) devidamente corrigido pelo próprio programa.

Tais análises de freqüência foram realizadas por agrupamentos de fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), ou seja, as assertivas que contemplam cada um dos 5 fatores teóricos que foram primeiramente misturadas aleatoriamente para a composição do instrumento de pesquisa, foram agora novamente reagrupadas (APÊNDICE G) para analisar-se cada fator separadamente, bem como se ter subsídios para responder à problemática e objetivo deste estudo.

4.1.1 Fator Teórico: Especificações do Desempenho

As assertivas a seguir foram elaboradas para responder questões voltadas ao fator “Especificações do Desempenho” do referencial teórico de Rummler e Brache (1994). Assim, fazem parte deste fator teórico as assertivas 1, 7, 8, 10, 11, 14, 22, 27, 28, 31, 32, 36 e 37. Para os autores, para a otimização do desempenho humano, há necessidade dos gestores definirem para aqueles que ocupam os cargos, as saídas e os níveis de desempenho esperados, ou seja, o estabelecimento claro de padrões de desempenho e saída dos executores. Segundo os autores, sem padrões, os executores não podem compreender totalmente o nível de desempenho que se espera que eles atinjam.

Dentro deste fator teórico também foram elaboradas assertivas que contemplam as práticas de gestão do desempenho e ferramentas adotadas pelos gestores de pequenas empresas, a fim de atender ao objetivo deste estudo específico. Observa-se em negrito na Tabela 12 a maior frequência obtida e na Tabela 13 o resultado do (p).

Tabela 12 - Frequência da questão 1

Avalio o desempenho dos colaboradores confrontando suas competências e as exigências do cargo.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	2	1.0	1.0
2.00	84	42.4	43.4
3.00	112	56.6	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 13 – Teste Qui-quadrado para a questão 1

Soma das Categorias	114.000
Qui-Quadrado	106.14
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	104.219
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

De acordo com a Tabela 12, a grande maioria de 112 gestores (56.6% com relação ao total de pesquisados) respondeu com notas 6 e 7 (extremo 3) que concorda totalmente com esta assertiva. Ao mesmo passo, observa-se na Tabela 13 um $(p) = 0.0000$, que constitui um ajuste perfeito, onde as diferenças são significativas estatisticamente, ou seja, que se pode concluir que a maioria dos gestores avalia o desempenho de seus colaboradores confrontando suas competências com as exigências do cargo.

Tabela 14 - Frequência da questão 7

Utilizo relatórios diários ou mensais para medir os resultados individuais dos colaboradores e com isso avaliar adequadamente o desempenho destes.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	42	21.2	21.2
2.00	84	42.4	63.6
3.00	72	36.4	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 15 – Teste Qui-quadrado para a questão 7

Soma das Categorias	114.000
Qui-Quadrado	7.895
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0050
Correção de Yates	7.377
(p)=	0.0066

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto às ferramentas utilizadas pelos gestores para medição dos resultados individuais dos funcionários, pode-se através da Tabela 14 afirmar que a maioria de 72 casos (36,4%), respondeu com as notas 6 e 7 (extremo 3), confirmado posteriormente pela Tabela 15 que mostra o teste Qui-quadrado onde $(p) = 0.0066$, ou seja, menor que 0,05. Nota-se, no entanto, nesta questão, que as respostas encontram-se bastante heterogêneas e divididas, mas pode-se concluir que embora os gestores possuam diferentes ferramentas para medição dos resultados individuais dos colaboradores, a utilização de relatórios diários ou mensais é considerada uma ferramenta para a medição destes resultados nas pequenas empresas, segundo a maioria dos respondentes.

Tabela 16 - Frequência da questão 8

Informe os resultados que os colaboradores devem produzir em suas atividades.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	12	6.1	6.1
2.00	71	35.9	41.9
3.00	115	58.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 17 – Teste Qui-quadrado para a questão 8

Soma das Categorias	127.000
Qui-Quadrado	83.535
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	81.921
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Conforme a Tabela 16, a grande maioria dos gestores correspondente a 115 casos, o que equivale a 58,1% do total, posteriormente confirmado pelo teste Qui-quadrado de acordo com a Tabela 17, informa seus colaboradores dos resultados que estes devem produzir em suas atividades. Isto corrobora com o referencial teórico de Rummler e Brache (1994), que menciona que padrões de saída e desempenho claros e específicos devem ser disponíveis aos colaboradores.

Tabela 18 - Frequência da questão 10

Tenho o grau de preparo necessário para avaliar o desempenho de todos os meus colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	1	.5	.5
2.00	92	46.5	47.0
3.00	105	53.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 19 – Teste Qui-quadrado para a questão 10

Soma das Categorias	106.000
Qui-Quadrado	102.038
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	100.085
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Esta questão foi formulada para confirmar se os gestores consideram que estão preparados adequadamente para avaliar o desempenho de seus colaboradores. De acordo com os dados obtidos na Tabela 18, a maioria de 105 respondentes (53,0%) respondeu com as notas 6 e 7, ou seja, que concordam totalmente com esta assertiva, posteriormente confirmado pelo teste Qui-quadrado apresentado na Tabela 19 com um ajuste perfeito onde $(p) = 0.0000$, o que se pode concluir que a maioria dos gestores pesquisados se sente preparado o suficiente para avaliar adequadamente o desempenho de seus colaboradores.

Tabela 20 - Frequência da questão 11

Em minha empresa o cumprimento de metas e objetivos é um critério de avaliação do desempenho humano.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	14	7.1	7.1
2.00	88	44.4	51.5
3.00	96	48.5	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 21 – Teste Qui-quadrado para a questão 11

Soma das Categorias	110.000
Qui-Quadrado	61.127
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	59.645
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta questão pretende-se determinar mais uma vez que ferramentas são utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para avaliar o desempenho de seus

colaboradores. Observa-se de acordo com a Tabela 20, e confirmado pelo teste Qui-quadrado da Tabela 21, que a maioria dos respondentes, 96 casos (48.5%) confirmou com as notas 6 e 7 que concordam totalmente que o cumprimento de metas e objetivos é um critério de avaliação do desempenho humano.

Tabela 22 - Frequência da questão 14

Em minha empresa somente a opinião do líder é considerada para avaliar adequadamente o desempenho do colaborador.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	22	11.1	11.1
2.00	110	55.6	66.7
3.00	66	33.3	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 23 – Teste Qui-quadrado para a questão 14

Soma das Categorias	88.000
Qui-Quadrado	22.00
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	21.011
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Esta questão foi formulada para verificar-se até que ponto a informalidade da pequena empresa e somente a opinião do líder deve ser considerada ao se avaliar o desempenho dos colaboradores.

Redigida propositadamente de forma negativa, para posterior realização das análises estatísticas as notas foram invertidas, ou seja, notas 1 e 2 foram invertidas para 6 e 7 e vice-versa.

No entanto, conforme mostra a Tabela 22 e confirmado pelo teste Qui-quadrado da Tabela 23, a maioria de 66 gestores (33,3%), discordou desta afirmativa, concluindo-se que não somente a opinião do líder é essencial para se avaliar adequadamente o desempenho dos funcionários.

Tabela 24 - Frequência da questão 22

Em minha empresa processos de trabalho organizados e estruturados melhoram o desempenho individual do colaborador.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	3	1.5	1.5
2.00	83	41.9	43.4
3.00	112	56.6	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 25 – Teste Qui-quadrado para a questão 22

Soma das Categorias	115.000
Qui-Quadrado	103.313
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	101.426
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta afirmação a pesquisadora busca saber se as questões de processos organizados e estruturados de trabalho otimizam o desempenho individual, segundo a visão dos gestores. De acordo com a Tabela 24 e confirmado pelo teste da Tabela 25, a maioria dos respondentes, o que equivale a 112 casos (56,6%) confirmou com as notas 6 e 7, que concorda totalmente com a questão de que nas pequenas empresas, processos de trabalho organizados e estruturados otimizam o desempenho individual dos colaboradores.

Tabela 26 - Frequência da questão 27

Meus colaboradores compreendem o que é esperado do desempenho deles em suas atividades.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	3	1.5	1.5
2.00	84	42.4	43.9
3.00	111	56.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 27 – Teste Qui-quadrado para a questão 27

Soma das Categorias	114.000
Qui-Quadrado	102.316
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	100.43
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Mais uma vez a pesquisadora quis verificar se os executores têm conhecimento claro dos padrões de saída e desempenho que são esperados dos colaboradores em suas respectivas funções e atividades. Com 111 respondentes (56,1%) afirmando com as notas 6 e 7 através da Tabela 26 e confirmado pelo Teste Qui-quadrado da Tabela 27, pode-se verificar que a maioria dos gestores informa aos seus colaboradores sobre o que é esperado destes em suas atividades.

Tabela 28 - Frequência da questão 28

Estabeleço parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	13	6.6	6.6
2.00	94	47.5	54.0
3.00	91	46.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 29 – Teste Qui-quadrado para a questão 28

Soma das Categorias	104.000
Qui-Quadrado	58.50
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	57.01
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Esta assertiva foi elaborada para se verificar que ferramentas são utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para avaliar o desempenho dos colaboradores e tentar mais uma vez responder ao objetivo deste estudo. Assim, conforme a Tabela 28, 91 respondentes (46,0%) concordam totalmente que estabelecem parâmetros mínimos de

desempenho para assim avaliar adequadamente o desempenho dos colaboradores, posteriormente também com firmado pelo teste da Tabela 29.

Tabela 30 - Frequência da questão 31

A média diária de produção de meu colaborador é um indicador para eu avaliar adequadamente o seu desempenho individual.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	34	17.2	17.2
2.00	103	52.0	69.2
3.00	61	30.8	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 31 – Teste Qui-quadrado para a questão 31

Soma das Categorias	95.000
Qui-Quadrado	7.674
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0056
Correção de Yates	7.116
(p)=	0.0076

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto às especificações do desempenho abordadas por Rummier e Brache (1994), esta questão enfatiza a existência ou não de padrões e ferramentas de desempenho. Assim, de acordo com a Tabela 30, embora com respostas bastante heterogêneas, mas devidamente confirmado pelo teste Qui-quadrado na Tabela 31, onde $(p) = 0,0076$, 61 respondentes (30,8%) concordam totalmente que a média diária de produção dos colaboradores é considerada um indicador para que o desempenho individual deste seja avaliado adequadamente.

Tabela 32 - Frequência da questão 32

Em minha empresa avalio o desempenho dos colaboradores baseado nos resultados das áreas internas.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	25	12.6	12.6
2.00	124	62.6	75.3
3.00	49	24.7	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 33– Teste Qui-quadrado para a questão 32

Soma das Categorias	74.000
Qui-Quadrado	7.784
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0053
Correção de Yates	7.149
(p)=	0.0075

Fonte: Relatório do BioEstat

Esta assertiva, abordada através da Tabela 32 foi devidamente confirmada pelo teste Qui-quadrado da Tabela 33, onde $(p) < 0,05$, que demonstra uma diferença estatisticamente significativa. Assim, com relação à avaliação de desempenho ser baseada nos resultados das áreas internas, pode-se concluir que a maioria de 49 gestores (24,7%) concorda totalmente que avalia o desempenho dos colaboradores baseados nos resultados das áreas internas.

Tabela 34 - Frequência da questão 36

Avalio o desempenho do colaborador no dia-a-dia, dando feedback contínuo.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	24	12.1	12.1
2.00	104	52.5	64.6
3.00	70	35.4	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 35 – Teste Qui-quadrado para a questão 36

Soma das Categorias	94.000
Qui-Quadrado	22.511
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	21.543
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Novamente a assertiva enfatiza as práticas de avaliação do desempenho utilizadas pelos gestores de pequenas empresas. Assim, de acordo com a Tabela 34 e confirmado pelo Teste Qui-quadrado da Tabela 35, a maioria de 70 gestores (35,4%)

respondeu com as notas 6 e 7 que concorda totalmente que avalia o desempenho de seus funcionários no dia-a-dia, dando feedback contínuo.

Tabela 36 - Frequência da questão 37

Em minha empresa estabeleço metas individuais como critério para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	25	12.6	12.6
2.00	90	45.5	58.1
3.00	83	41.9	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 37 – Teste Qui-quadrado para a questão 37

Soma das Categorias	108.000
Qui-Quadrado	31.148
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	30.083
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Seguindo a mesma linha anterior, 83 respondentes (41,9%) afirmaram com as notas 6 e 7 que estabelecem metas individuais como critério para avaliar adequadamente o desempenho de seus colaboradores (TABELAS 36 e 37).

4.1.2 Fator Teórico: Interferência na Tarefa

As assertivas 4, 5, 13, 19, 26, 30 e 34 a seguir abordam o fator “Interferência na Tarefa” do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), que menciona que cargos bem estruturados dentro de processos estruturados contêm entradas de alta qualidade, facilmente identificáveis e com mínima interferência, uma seqüência de atividades e procedimentos lógicos, bem como recursos disponíveis e suficientes para a execução das tarefas. Para tanto, as assertivas a seguir foram elaboradas para tentar-se responder se há ou não esta lógica de trabalho nas empresas pesquisadas.

Tabela 38 - Frequência da questão 4

Meus colaboradores têm autonomia suficiente para desempenhar suas tarefas sem interferências.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	8	4.0	4.0
2.00	95	48.0	52.0
3.00	95	48.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 39 – Teste Qui-quadrado para a questão 4

Soma das Categorias	103.000
Qui-Quadrado	73.485
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	71.806
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Nesta questão, de acordo com a Tabela 38 e confirmado pelo teste da Tabela 39, 95 respondentes o que equivale a 48,0% do total de respondentes, concordaram totalmente através das notas 6 e 7 que seus colaboradores têm autonomia suficiente para desempenharem suas tarefas sem outras interferências, o que corrobora com o referencial teórico base.

Tabela 40 - Frequência da questão 5

Disponibilizo os recursos necessários para que os colaboradores alcancem os resultados almejados pela organização.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	3	1.5	1.5
2.00	79	39.9	41.4
3.00	116	58.6	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 41 – Teste Qui-quadrado para a questão 5

Soma das Categorias	119.000
Qui-Quadrado	107.303
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	105.412
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto aos recursos, a maioria de 116 respondentes (58,6%) concordou totalmente que os funcionários têm recursos disponíveis necessários para que estes alcancem os resultados almejados pela organização (TABELA 40), posteriormente confirmado pelo Teste da Tabela 41. Isto também vai ao encontro com o mencionado pelos gestores de pequenas empresas nas entrevistas exploratórias, onde estes enfatizam que os recursos não são impedimentos para a otimização do desempenho humano.

Tabela 42 - Frequência da questão 13

Meus colaboradores têm iniciativa suficiente para reconhecer tarefas que exigem ações rápidas.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	13	6.6	6.6
2.00	107	54.0	60.6
3.00	78	39.4	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 43 – Teste Qui-quadrado para a questão 13

Soma das Categorias	91.000
Qui-Quadrado	46.429
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	45.011
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto à iniciativa, observa-se através da Tabela 42 e confirmado pelo teste da Tabela 43, que a maioria de 78 casos (39,4%) concorda totalmente que os colaboradores têm iniciativa suficiente para reconhecer tarefas que exigem ações rápidas.

Tabela 44 - Frequência da questão 19

Meus colaboradores sabem a seqüência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	8	4.0	4.0
2.00	90	45.5	49.5
3.00	100	50.5	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 45 – Teste Qui-quadrado para a questão 19

Soma das Categorias	108.000
Qui-Quadrado	78.37
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	76.676
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Mais uma vez a questão da estrutura do trabalho, onde os executores necessitam de entradas claras e uma seqüência de atividades lógicas é enfatizada nesta assertiva, onde 100 respondentes afirmaram com as notas 6 e 7 (50,5%) que concordam totalmente que seus colaboradores sabem a seqüência de trabalho sem ter que necessariamente questionar outras pessoas (TABELA 44), posteriormente confirmado pelo teste da Tabela 45.

Tabela 46 - Frequência da questão 26

A escassez de recursos impede que o meu colaborador alcance seus objetivos.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	53	26.8	26.8
2.00	104	52.5	79.3
3.00	41	20.7	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 47 – Teste Qui-quadrado para a questão 26

Soma das Categorias	94.000
Qui-Quadrado	1.532
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.2158
Correção de Yates	1.287
(p)=	0.2566

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto aos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos organizacionais, verifica-se através da Tabela 46, que 53 respondentes (26,8%) discordam totalmente enquanto 41 respondentes (20,7%) concordam totalmente com esta questão e não confirmado pelo Teste Qui-quadrado da Tabela 47, onde $(p) = 0,2566$. Com esses dados não se estabeleceu uma diferença estatisticamente significativa para que se possa concluir se a maioria dos respondentes concorda ou discorda desta assertiva.

Tabela 48 - Frequência da questão 30

Meus colaboradores têm informações suficientes para desenvolver suas tarefas.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	1	.5	.5
2.00	72	36.4	36.9
3.00	125	63.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 49 – Teste Qui-quadrado para a questão 30

Soma das Categorias	126.000
Qui-Quadrado	122.032
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	120.071
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto à interferência na tarefa, Rummler e Brache (1994) abordam que são necessários recursos adequados disponíveis ao desempenho. Ao mencionar isso, os autores enfatizam que estão implícitos como recursos: o tempo, instrumentos, máquinas, equipamentos, equipe, informação.

Através desta assertiva, a pesquisadora quis averiguar até que ponto a informação tida como recurso ao desempenho humano é disponível aos colaboradores. Segundo os dados obtidos, a grande maioria de 125 respondentes (63,1%) afirmou com as notas 6 e 7 que seus colaboradores têm informações suficientes para desenvolver suas tarefas (TABELA 48), posteriormente confirmado pelo teste Qui-quadrado da Tabela 49.

Tabela 50 - Frequência da questão 34

Determino aos meus colaboradores as prioridades das tarefas que eles têm que realizar.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	12	6.1	6.1
2.00	65	32.8	38.9
3.00	121	61.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 51 – Teste Qui-quadrado para a questão 34

Soma das Categorias	133.000
Qui-Quadrado	89.331
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	87.699
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

A questão da interferência na tarefa mais uma vez é abordada através desta questão, onde 121 gestores (61,1%) confirmaram através das notas 6 e 7 que determinam prioridades aos colaboradores sobre as tarefas que estes têm que realizar (TABELA 50) e confirmado pelo teste da Tabela 51.

4.1.3 Fator Teórico: Conseqüências

Outro fator teórico mencionado por Rummler e Brache (1994) diz respeito às conseqüências, ou seja, os efeitos positivos ou negativos que os executores experimentam quando produzem uma saída. Assim, as assertivas 6, 12, 25, 29 e 35 a seguir foram elaboradas para verificar até que ponto estas conseqüências estão

alinhas para suportar o desempenho desejado e são significativas do ponto de vista do executor.

Tabela 52 - Frequência da questão 6

Em minha empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho do colaborador.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	13	6.6	6.6
2.00	159	80.3	86.9
3.00	26	13.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 53 – Teste Qui-quadrado para a questão 6

Soma das Categorias	39.000
Qui-Quadrado	4.333
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0374
Correção de Yates	3.692
(p)=	0.0547

Fonte: Relatório do BioEstat

Com respostas bastante heterogêneas para esta assertiva, 26 pesquisados (13,1%) concordam totalmente enquanto 13 pesquisados (6,6%) discordam totalmente e o restante respondeu com notas intermediárias, de acordo com a Tabela 52. No entanto, o teste Qui-quadrado da Tabela 53 deu um (p) muito próximo de 0,05, portanto, será considerado como havendo diferença significativa entre as respostas. Assim, conclui-se que os gestores consideram que o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho do colaborador.

Tabela 54 - Frequência da questão 12

Em minha empresa bons desempenhos são reconhecidos e não necessariamente pagos financeiramente.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	23	11.6	11.6
2.00	91	46.0	57.6
3.00	84	42.4	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 55 – Teste Qui-quadrado para a questão 12

Soma das Categorias	107.000
Qui-Quadrado	34.776
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	33.645
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Conforme a Tabela 54, a maioria dos respondentes, o que equivale a 84 gestores (42,4%) afirmou com as notas 6 e 7 e confirmado pelo teste da Tabela 55, que concorda totalmente com a idéia de que o reconhecimento de bons desempenhos não quer dizer necessariamente pagar financeiramente por isso.

Tabela 56 - Frequência da questão 25

Em minha empresa o desempenho superior é recompensado financeiramente.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	71	35.9	35.9
2.00	87	43.9	79.8
3.00	40	20.2	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 57 – Teste Qui-quadrado para a questão 25

Soma das Categorias	111.000
Qui-Quadrado	8.658
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0033
Correção de Yates	8.108
(p)=	0.0044

Fonte: Relatório do BioEstat

Uma questão a ser abordada nesta assertiva é se as pequenas empresas recompensam financeiramente o desempenho superior dos funcionários. No entanto, na maioria dos casos, totalizando 71 casos (35,9%), os pesquisados adotaram as notas 1 e 2, discordando totalmente de que estas empresas recompensem financeiramente desempenhos superiores (TABELA 56), e confirmado pelo teste da Tabela 57 onde $(p) < 0,05$, que demonstra diferença significativa entre os dados obtidos.

Tabela 58 - Frequência da questão 29

Em minha empresa quem apresentar desempenho inadequado é passível de demissão.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	37	18.7	18.7
2.00	100	50.5	69.2
3.00	61	30.8	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 59 – Teste Qui-quadrado para a questão 29

Soma das Categorias	98.000
Qui-Quadrado	5.878
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0153
Correção de Yates	5.398
(p)=	0.0202

Fonte: Relatório do BioEstat

A questão das conseqüências do desempenho desejado é mais uma vez abordada nesta assertiva, onde, conforme a Tabela 58, 61 respondentes deram notas 6 e 7 (30,8%). Também confirmado pelo teste da Tabela 59 onde $(p) < 0,05$, pode-se concluir que embora haja grande heterogeneidade de respostas, a maioria dos gestores confirmou que quem apresentar desempenho inadequado poderá sim ser demitido, o que não corrobora com as entrevistas exploratórias travadas com gestores de pequenas empresas, onde estes manifestaram grande preocupação em rever primeiramente desempenhos aquém do desejado com eventuais sugestões para a conseqüente melhoria deste desempenho.

Tabela 60 - Frequência da questão 35

Em minha empresa as práticas de recompensas adotadas são valorizadas pelos colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	37	18.7	18.7
2.00	106	53.5	72.2
3.00	55	27.8	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 61 – Teste Qui-quadrado para a questão 35

Soma das Categorias	92.000
Qui-Quadrado	3.522
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0606
Correção de Yates	3.141
(p)=	0.0763

Fonte: Relatório do BioEstat

Como já mencionado anteriormente, as conseqüências têm que ser oportunas, significativas e valorizadas pelos executores. Assim, esta assertiva quis verificar até que ponto estas conseqüências são valorizadas pelos colaboradores, obtendo-se como resposta através da Tabela 60, que 37 pesquisados discordam totalmente (18,7%) e 55 pesquisados concordam totalmente com esta questão (27,8%). No entanto, através do teste da Tabela 61, onde $(p) > 0,05$, que não demonstra diferença significativa entre os dados obtidos, não se pode concluir se os gestores consideram ou não que as práticas de recompensas adotadas pelas pequenas empresas são valorizadas pelos funcionários.

4.1.4 Fator Teórico: Feedback

Outro ponto enfatizado pelos autores menciona o fator “Feedback”, cujo objetivo é desenvolver um meio eficiente de fornecer regular e freqüentemente informações específicas sobre o desempenho humano para as pessoas. Segundo os autores, sem este feedback o bom desempenho pode perder parâmetros e o mau desempenho permanecer sem melhorias. Para isso, é necessário que o feedback seja específico, freqüente, relevante, oportuno, de fácil entendimento e preciso, caso contrário, não trará sua contribuição para a otimização do desempenho humano (RUMMLER e BRACHE, 1994).

Assim, as assertivas 3, 16, 18, 21, 23 e 33 a seguir foram elaboradas para verificar até que ponto o feedback é considerado pelos gestores de pequenas empresas uma ferramenta para a otimização do desempenho humano.

Tabela 62 - Frequência da questão 3

Observo uma relação direta entre o feedback que é dado ao meu colaborador e a conseqüente melhoria de seu desempenho.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	5	2.5	2.5
2.00	80	40.4	42.9
3.00	113	57.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 63 – Teste Qui-quadrado para a questão 3

Soma das Categorias	118.000
Qui-Quadrado	98.847
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	97.025
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

De acordo com a Tabela 62, confirmou-se pela maioria de 113 respondentes (57,1%) com as notas 6 e 7 também confirmado pelo teste da Tabela 63, que o feedback que é dado ao colaborador realmente otimiza o desempenho deste, ou seja, que há uma relação direta entre feedback e conseqüente melhoria do desempenho humano.

Tabela 64 - Frequência da questão 16

Realizo reuniões individuais com os colaboradores para auxiliar na melhoria do seu desempenho.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	11	5.6	5.6
2.00	65	32.8	38.4
3.00	122	61.6	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 65 – Teste Qui-quadrado para a questão 16

Soma das Categorias	133.000
Qui-Quadrado	92.639
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	90.977
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Esta assertiva foi elaborada para verificar se os gestores de pequenas empresas realizam sessões de feedback com seus colaboradores e se vislumbram nestas informações uma relação direta com a melhoria do desempenho. Assim, a grande maioria de 122 respondentes (61,6%) informou que realiza reuniões individuais com os seus colaboradores como forma de auxiliar a melhoria do desempenho destes (TABELA 64), posteriormente confirmado pelo teste da Tabela 65.

Tabela 66 - Frequência da questão 18

Não forneço constantemente feedback, pois isso acabaria afetando negativamente o desempenho do colaborador.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	17	8.6	8.6
2.00	90	45.5	54.0
3.00	91	46.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 67 – Teste Qui-quadrado para a questão 18

Soma das Categorias	108.000
Qui-Quadrado	50.704
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	49.343
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta questão, a pesquisadora quis saber se realmente a questão do feedback tem relação direta com o desempenho do colaborador, segundo a visão dos gestores. Elaborou-se propositadamente uma assertiva negativa para verificar qual a posição que os dirigentes tomariam. Posteriormente, de acordo com a Tabela 66, para os tratamentos estatísticos e análises dos dados, as notas foram invertidas, ou seja, os 17 respondentes que atribuíram notas 6 e 7 foram reconsiderados para o extremo 1 (notas 1 e 2) e os 91 respondentes que atribuíram notas 1 e 2 foram reconsiderados para o extremo 3 (notas 6 e 7). Assim, pode-se concluir que a maioria de 91 gestores (46,0%) considera o feedback como importante ferramenta para a conseqüente melhoria do desempenho do colaborador, também confirmado pelo teste da Tabela 67.

Tabela 68- Freqüência da questão 21

Em minha empresa, o feedback é mais indicado para corrigir desvios do que para a melhoria do desempenho.

Extremos	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	37	18.7	18.7
2.00	113	57.1	75.8
3.00	48	24.2	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 69 – Teste Qui-quadrado para a questão 21

Soma das Categorias	85.000
Qui-Quadrado	1.424
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.2328
Correção de Yates	1.176
(p)=	0.2781

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta questão a pesquisadora quis averiguar qual a visão de feedback para os gestores: correção de desvios ou melhoria do desempenho humano? Observa-se pelo teste da Tabela 69 que $(p) > 0,05$, ou seja, não há diferença estatisticamente significativa para a conclusão dos dados obtidos. Assim, há uma grande heterogeneidade com relação à questão do feedback ser mais indicado para corrigir desvios do que para a melhoria do desempenho humano, não se podendo inclusive concluir-se através dos dados obtidos (TABELA 68).

Tabela 70 - Freqüência da questão 23

Meus colaboradores têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor.

Extremos	Freqüência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	5	2.5	2.5
2.00	86	43.4	46.0
3.00	107	54.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 71 – Teste Qui-quadrado para a questão 23

Soma das Categorias	112.000
Qui-Quadrado	92.893
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	91.08
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta questão a pesquisadora quis verificar se os gestores dão feedback aos seus funcionários, através de informações a estes sobre o que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor. De acordo com a Tabela 70 e confirmado pelo teste da Tabela 71, 107 respondentes (54,0%) concordam totalmente que seus colaboradores têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor, ou seja, que dão feedback a estes.

Tabela 72 - Frequência da questão 33

Em minha empresa a abertura entre líder e colaborador nem sempre otimiza o desempenho humano.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	51	25.8	25.8
2.00	119	60.1	85.9
3.00	28	14.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 73 – Teste Qui-quadrado para a questão 33

Soma das Categorias	79.000
Qui-Quadrado	6.696
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0097
Correção de Yates	6.127
(p)=	0.0133

Fonte: Relatório do BioEstat

Com esta assertiva a pesquisadora quis verificar até que ponto os gestores concordam ou discordam com a questão de abertura entre líder e liderado e conseqüente otimização do desempenho humano.

Assim, conforme os dados obtidos na Tabela 72 e confirmado pelo teste da Tabela 73 onde $(p) < 0,05$, a maioria de 51 pesquisados (25,8%) respondeu que a abertura entre líder e colaborador otimiza sim o desempenho humano.

4.1.5 Fator Teórico: Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual

O último fator teórico de Rummler e Brache (1994) contempla o conhecimento, a habilidade e as capacidades internas e individuais dos executores. Para os autores, as habilidades e os conhecimentos são exigidos em qualquer trabalho, sendo que quando ausentes, o desempenho no cargo é ameaçado e o treinamento poderá ser necessário.

Já, a capacidade individual diz respeito à capacidade física, mental ou emocional que os executores necessitam ter para atingir os objetivos previamente estipulados. Compõem este fator as assertivas 2, 9, 15, 17, 20, 24 e 38.

Tabela 74 - Frequência da questão 2

Em minha empresa o líder atua como multiplicador de conhecimentos aos colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	11	5.6	5.6
2.00	79	39.9	45.5
3.00	108	54.5	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 75 – Teste Qui-quadrado para a questão 2

Soma das Categorias	119.000
Qui-Quadrado	79.067
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	77.445
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

A questão de como os conhecimentos são gerados aos executores foi abordada nesta questão. Assim, através dos dados da Tabela 74, a maioria de 108 respondentes (54,5%) confirmou com as notas 6 e 7, concordo totalmente, que o líder, podendo aqui incluir a sua própria liderança bem como a dos demais líderes da empresa, atua como

multiplicador de conhecimentos aos colaboradores, também confirmado pelo teste da Tabela 75.

Tabela 76 - Frequência da questão 9

Volto-me mais para o alcance de resultados da organização do que para o desenvolvimento de meus colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	32	16.2	16.2
2.00	127	64.1	80.3
3.00	39	19.7	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 77 – Teste Qui-quadrado para a questão 9

Soma das Categorias	71.000
Qui-Quadrado	0.69
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.4061
Correção de Yates	0.507
(p)=	0.4764

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto à questão do desenvolvimento dos colaboradores abordada nesta questão, pretende-se saber se os gestores estão mais voltados para os resultados da organização ou para o desenvolvimento de seus colaboradores.

De acordo com a Tabela 76, foram encontradas respostas bastante heterogêneas, posteriormente também confirmado pelo teste da Tabela 77, onde $(p) > 0,05$, ou seja, que não há diferença estatisticamente significativa para que se possa concluir os dados obtidos.

Tabela 78 - Frequência da questão 15

Informo meus colaboradores que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	5	2.5	2.5
2.00	51	25.8	28.3
3.00	142	71.7	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 79 – Teste Qui-quadrado para a questão 15

Soma das Categorias	147.000
Qui-Quadrado	127.68
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	125.823
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Uma das questões abordada pelo referencial teórico de Rummler e Brache (1994) é se os executores sabem porque o desempenho desejado deles é importante para a organização, ou seja, se eles têm essa consciência ou essa informação.

Assim, de acordo com a Tabela 78 e confirmado pelo teste da Tabela 79, a grande maioria de 142 gestores (71,7%) respondeu que concorda totalmente com esta assertiva, ou seja, que conscientiza seus colaboradores sobre a importância que os desempenhos individuais destes ajudam para o alcance dos resultados organizacionais.

Tabela 80 - Frequência da questão 17

Minha empresa investe no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	22	11.1	11.1
2.00	98	49.5	60.6
3.00	78	39.4	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 81 – Teste Qui-quadrado para a questão 17

Soma das Categorias	100.000
Qui-Quadrado	31.36
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	30.25
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com relação à questão do treinamento e desenvolvimento dos funcionários das pequenas empresas, constata-se através da Tabela 80 e confirmado pelo teste da Tabela 81, que a maioria de 78 gestores (39,4%) concorda totalmente que suas empresas investem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

Tabela 82 - Frequência da questão 20

Meus colaboradores têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	2	1.0	1.0
2.00	100	50.5	51.5
3.00	96	48.5	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 83 – Teste Qui-quadrado para a questão 20

Soma das Categorias	98.000
Qui-Quadrado	90.163
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	88.255
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Quanto aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, segundo os dados obtidos na Tabela 82 e confirmado pelo teste da Tabela 83, pode-se concluir através da resposta de 96 gestores (48,5%) que seus colaboradores possuem conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.

Tabela 84 - Frequência da questão 24

Não tenho o hábito de orientar o desempenho de meus colaboradores.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	11	5.6	5.6
2.00	62	31.3	36.9
3.00	125	63.1	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 85 – Teste Qui-quadrado para a questão 24

Soma das Categorias	136.000
Qui-Quadrado	95.559
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	93.89
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Formulada propositadamente na forma negativa, com esta questão a pesquisadora quis abordar sobre o hábito de orientar o desempenho, ou seja, o feedback que é dado aos colaboradores. Da mesma forma que já realizada com as assertivas negativas mencionadas anteriormente, as notas foram invertidas para os devidos tratamentos estatísticos, onde as notas 1 e 2 foram alteradas para as notas 6 e 7 e vice-versa. Assim, de acordo com os dados da Tabela 84 e confirmado pelo teste da Tabela 85, 125 gestores (63,1%) concordam totalmente que possuem o hábito de orientar o desempenho de seus colaboradores.

Tabela 86 - Frequência da questão 38

A maioria dos meus colaboradores possui potencial para evoluir em suas carreiras.

Extremos	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
1.00	10	5.1	5.1
2.00	85	42.9	48.0
3.00	103	52.0	100.0
Total	198	100.0	

Fonte: Relatório do SPSS

Tabela 87 – Teste Qui-quadrado para a questão 38

Soma das Categorias	113.000
Qui-Quadrado	76.54
Graus de Liberdade	1
(p)=	0.0000
Correção de Yates	74.903
(p)=	0.0000

Fonte: Relatório do BioEstat

Com relação à capacidade interna dos executores confirmada pela maioria de 103 pesquisados (52,0%), os gestores concordam totalmente que a maioria de seus colaboradores possui potencial para evoluir em suas carreiras (TABELA 86), também confirmado pelo teste da Tabela 87.

4.2 Média, mediana e desvio padrão por assertiva

Cálculos estatísticos foram realizados para a obtenção das médias das respostas de acordo com cada uma das 38 assertivas. Assim, essas médias foram calculadas através das somas de todas as respostas divididas pelo número de pessoas que deram as respostas específicas às perguntas, para a obtenção das médias aritméticas simples.

Para cada assertiva, têm-se também os cálculos das medianas e desvios padrões. Assim, quanto maior for a média, significa que mais as pessoas concordaram com aquele item. Pode-se entender como se essa fosse a nota média que foi dada pelo grupo para cada pergunta, numa escala de 1 a 7. Se estiver perto de 1, é porque em geral as pessoas discordaram dessa afirmação. Se estiver próximo de 7, é porque as pessoas em média concordaram muito com essa afirmação, de acordo com a tabela 88.

Tabela 88 – Média, mediana e desvio padrão por assertiva (continua)

Assertiva	Média	Mediana	Desvio Padrão
1	5,62	6,00	1,18
2	5,40	6,00	1,49
3	5,57	6,00	1,21
4	5,21	5,00	1,36
5	5,66	6,00	1,17
6	4,33	4,00	1,25
7	4,49	5,00	1,89
8	5,51	6,00	1,47
9	4,13	4,00	1,47
10	5,60	6,00	1,10
11	5,20	5,00	1,55
12	4,97	5,00	1,67
13	5,05	5,00	1,38
14	3,44	3,00	1,70
15	5,91	6,00	1,20
16	5,58	6,00	1,54
17	4,91	5,00	1,71
18	3,06	3,00	1,67
19	5,30	6,00	1,36
20	5,39	5,00	1,10
21	4,25	4,00	1,63
22	5,51	6,00	1,32

Tabela 88 – Média, mediana e desvio padrão por assertiva (conclusão)

Assertiva	Média	Mediana	Desvio Padrão
23	5,37	6,00	1,29
24	2,40	2,00	1,54
25	3,54	4,00	1,99
26	3,91	4,00	1,80
27	5,57	6,00	1,10
28	5,16	5,00	1,46
29	4,34	5,00	1,83
30	5,68	6,00	1,03
31	4,44	5,00	1,73
32	4,47	5,00	1,54
33	3,68	4,00	1,63
34	5,45	6,00	1,44
35	4,34	5,00	1,74
36	4,67	5,00	1,67
37	4,74	5,00	1,78
38	5,40	6,00	1,45

Fonte: Relatório do Stata/SE.

4.3 Média, mediana e desvio padrão por fator teórico

obtem-se agora as médias das respostas agrupadas por fator, de acordo com o referencial teórico de Rummler e Brache (1994). Seguindo o mesmo processo anterior, as assertivas foram devidamente agrupadas de acordo com cada fator teórico de Rummler e Brache (1994), sendo realizada uma média das respostas obtidas para verificar se os gestores concordam ou discordam em média das assertivas de cada fator, de acordo com a Tabela 89.

Tabela 89 – Média, mediana e desvio padrão por fator teórico

Fator Teórico	Média	Mediana	Desvio Padrão
Especificações do desempenho	4,95	5,08	0,77
Interferência na tarefa	5,18	5,29	0,68
Conseqüências	4,31	4,40	0,98
Feedback	4,58	4,67	0,72
Conhecim/habilid/capacid.individual	4,79	4,86	0,63

Fonte: Relatório do Stata/SE.

Pode-se observar que o fator "Interferência na tarefa" foi aquele no qual as pessoas concordaram mais. Já o fator "Conseqüências" foi o que as pessoas concordaram menos, de acordo com os dados obtidos.

4.4 Gráficos de Caixa e Teste t

Outros estudos estatísticos foram realizados através de gráficos *Box Plot* ou gráficos de caixa produzidos pelo mesmo software Stata/SE 8.0 para Windows, para verificar existência ou não de diferença nas comparações entre sexo e idade, tendo-se como referência os 5 fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994).

Segundo Triola (2005) os gráficos de caixa são úteis para revelar o centro, a dispersão e a distribuição dos dados, além da presença de *outliers*, ou seja, valores discrepantes ou extremos que se localizam muito distante de quase todos os demais valores. Para este autor, os gráficos de caixa são indicados para comparar dois ou mais conjuntos de dados diferentes, sendo importante usar a mesma escala, de modo que comparações corretas possam ser feitas.

Menciona ainda o autor que o gráfico de caixa representa um conjunto de dados que consiste em uma linha que se estende do valor mínimo ao valor máximo, em uma caixa com linhas traçadas no primeiro quartil, Q1, na mediana e no terceiro quartil, Q3.

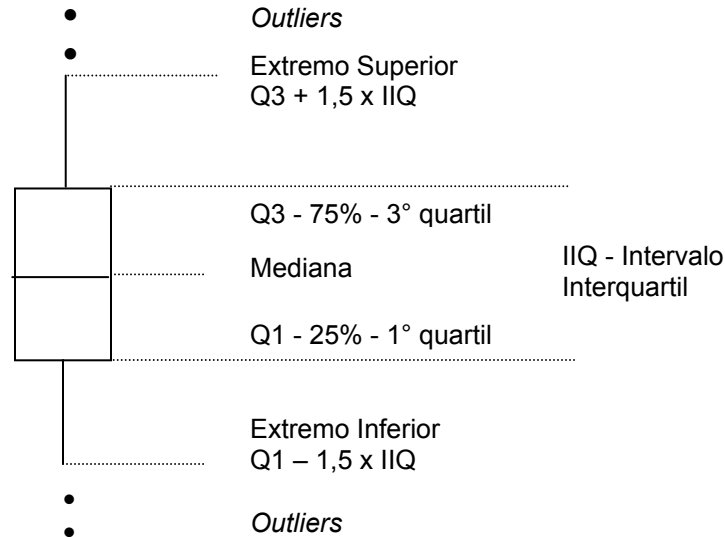
Este gráfico apresenta os dados de forma resumida em um retângulo, onde as linhas da base e do topo representam a dispersão dos quartis ou intervalo interquartil. Para Malhotra (2006), o IIQ ou intervalo interquartil é uma medida de dispersão que representa a diferença entre o 75° e 25° percentis, ou seja, abrange os 50% intermediários da observação.

Assim, o conjunto de valores da amostra compreendidos entre o 1° e o 3° quartis, Q1 e Q3, compreende os percentis 25 (Q1) e 75 (Q3), sendo que a linha central na caixa demarca o valor da mediana.

Linhas verticais que iniciam no meio da base e do topo do retângulo terminam em valores denominados extremos inferior e superior, e incluem os dados restantes, ou seja, os limites críticos inferior e superior. O extremo inferior é definido como o menor valor que é maior ou igual a $Q1 - 1,5 \times \text{IIQ}$ e o extremo superior é definido como o maior valor das observações que é menor ou igual a $Q3 + 1,5 \times \text{IIQ}$.

No entanto, valores maiores ou menores que estes extremos são definidos como valores *outliers* ou pontos extremos, assim denominados por estarem muito afastados dos demais valores do resto da distribuição, mencionados no gráfico através de pontos cheios, conforme a Figura 8.

Figura 8 – Diagrama de extremos e quartis do Gráfico de Caixa



Fonte: Elaborado pela autora.

Como o gráfico de caixa é mais um instrumento visual, para confirmar tais resultados foi utilizado o Teste t para verificar existência de diferenças entre as médias das respostas e as variáveis analisadas. Hair *et al* (2005) afirmam que uma das questões freqüentemente examinadas em pesquisas científicas é se as médias de dois grupos de respondentes quanto a alguma atitude ou comportamento são significativamente diferentes. Para isso, foram realizados testes estatísticos específicos para examinar questões que comparem esses dois grupos, como é o caso deste Teste t. Segundo os autores, este teste avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve uma diferença significativa.

No entanto, uma outra definição se faz necessária para a realização destas análises que é o conceito de assimetria pelo qual uma determinada distribuição pode ser apresentada. Segundo Malhotra (2006), uma distribuição pode ser simétrica ou assimétrica. Simétrica refere-se à distribuição cujos valores de ambos os lados do centro

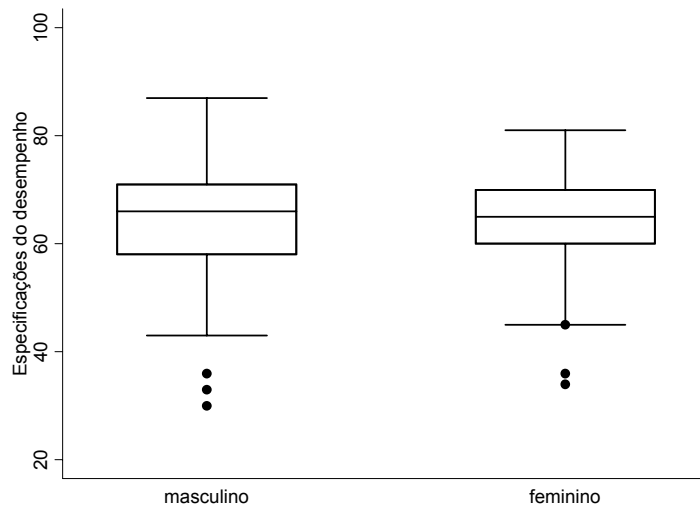
de distribuição são os mesmos e a média, a moda, a mediana e os desvios positivos e os negativos a contar da média são iguais. Por assimétrica entende-se a distribuição cujos desvios positivos e negativos a contar da média são diferentes, onde existe uma tendência destes desvios serem maiores em uma direção do que na outra (tendência de cauda).

4.4.1 Gráficos de Caixa e Teste t para a variável sexo

Os gráficos de caixa a seguir apresentarão a variável sexo. Assim, as assertivas que contemplam cada fator foram agrupadas sendo consideradas as médias das somas das respostas de cada respondente para todas as perguntas que compõem cada fator do referencial teórico de Rummler e Brache (1994) e, posteriormente, comparadas à variável sexo e os fatores mencionados.

O gráfico 1 apresenta um gráfico de caixa para o fator teórico “Especificações do desempenho” quando comparado à variável sexo.

Gráfico 1 - Fator teórico “Especificações do desempenho” comparado à variável sexo



Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se neste gráfico que a caixa correspondente ao sexo feminino encontra-se com os dados ligeiramente mais concentrados, visualizada através da menor altura da caixa, o que determina que as notas dos pesquisados do sexo feminino estão mais

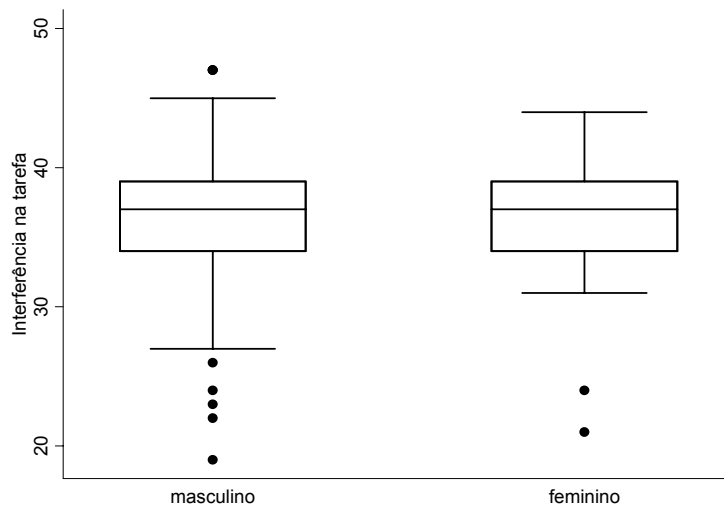
concentradas dentro do intervalo interquartil, ou seja, que estes pesquisados emitiram notas mais homogêneas com relação ao fator “Especificações do desempenho”. No entanto, como posteriormente comprovado pelo Teste t, não há diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

Os pontos extremos (*outliers*) são observados fora da escala através de pontos cheios, o que indica que 3 respondentes do sexo masculino e 3 do sexo feminino estão fora dos eixos, ou seja, que estes respondentes deram notas muito inferiores a este fator do que o restante dos respondentes.

Nota-se também que as linhas verticais do extremo superior e inferior do sexo feminino são menores do que as do sexo masculino, o que determina que as notas mais altas e mais baixas do sexo feminino possuem menor variação do que as do outro sexo, diminuindo assim o intervalo entre o maior e menor valores obtidos. Para melhor entendimento do termo intervalo, Malhotra (2006) o define como sendo a diferença entre o maior e o menor valor de uma distribuição, termo este que será utilizado nestas análises.

O gráfico 2 tem a seguinte apresentação, quando a variável sexo é mais uma vez comparada ao fator teórico “Interferência na tarefa”.

Gráfico 2 - Fator teórico “Interferência na tarefa” comparado à variável sexo



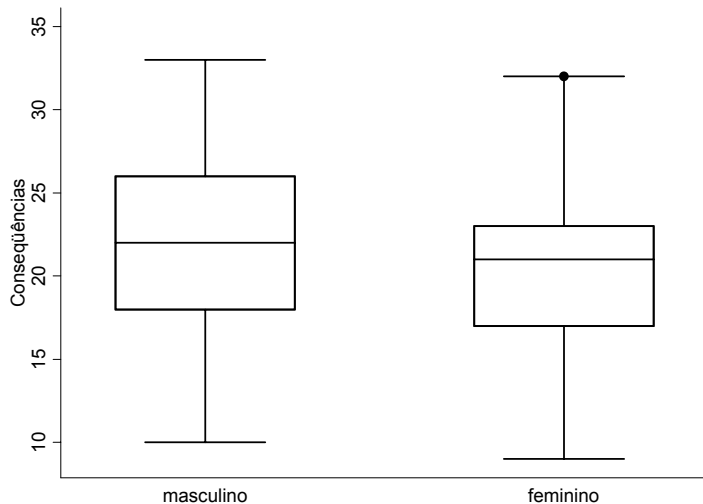
Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se neste gráfico que as respostas entre homens e mulheres não tiveram diferenças significativas, com a ressalva de que o extremo inferior e o extremo superior do gráfico do sexo feminino estão menores, ou seja, respostas mais concentradas e menos dispersas, o que diminui o intervalo da distribuição.

Da mesma forma que o gráfico anterior, observam-se *outliers* tanto do sexo feminino como do masculino, que ressaltam respostas (notas bastante baixas) inconsistentes com o conjunto de dados remanescentes.

Para o fator “Conseqüências”, obtém-se a representação de acordo com o Gráfico 3 quando comparado à variável sexo.

Gráfico 3 - Fator teórico “Conseqüências” comparado à variável sexo



Fonte: Relatório do Stata/SE.

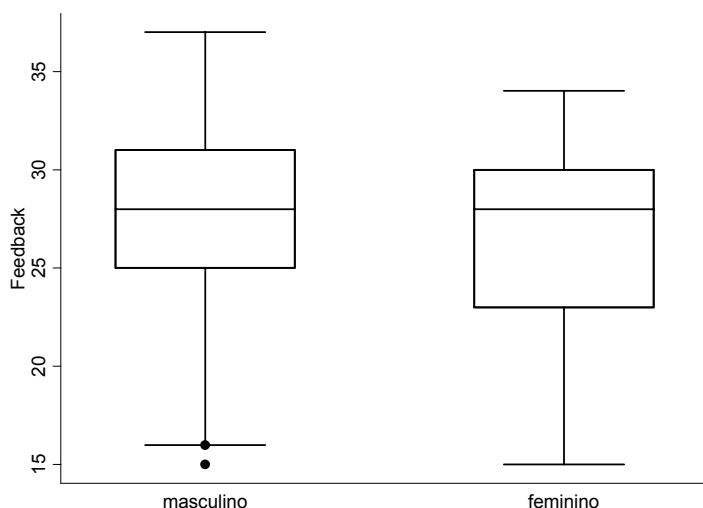
Observa-se de acordo com este gráfico que no caso do sexo masculino, o intervalo interquartil está com os valores mais dispersos, o que mostra que as respostas variaram bastante entre si, bem como se mostraram superiores às notas femininas, conforme sugere o gráfico e posteriormente confirmado pelo Teste t.

Nota-se também que no caso do sexo masculino, a distribuição dos valores apresenta uma distribuição bastante simétrica, onde os valores de ambos os lados estão visivelmente semelhantes.

Já, no caso do sexo feminino, percebe-se que a mediana da caixa feminina está deslocada para a parte superior do intervalo interquartil, o que determina que as notas estão mais concentradas na parte mais alta da caixa.

Quando comparado à variável sexo, o fator teórico “Feedback” apresenta o Gráfico 4:

Gráfico 4 – Fator teórico “Feedback” comparado à variável sexo



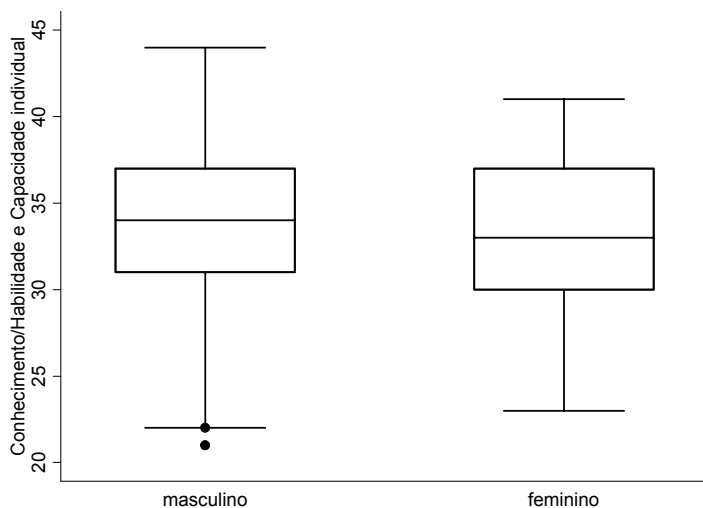
Fonte: Relatório do Stata/SE.

Neste gráfico nota-se que o sexo masculino apresenta respostas bem distribuídas através da observação da mediana na parte central da caixa. No entanto, a linha vertical do extremo inferior encontra-se bastante alongada, o que mostra a presença de algumas notas baixas dispersas, inclusive encontrando dois *outliers* que demonstram valores discrepantes do resto da distribuição.

O gráfico sugere que o sexo masculino atribuiu notas ligeiramente mais altas para este fator do que as notas do sexo feminino, confirmadas posteriormente pelo Teste t. Percebe-se também que a mediana e a linha extrema superior do sexo feminino encontram-se bastante próximas, o que demonstra que as notas mais altas encontraram-se bastante concentradas neste ponto. No entanto, a linha vertical do extremo inferior do sexo feminino encontra-se bastante alongada, o que mostra que as notas mais baixas encontram-se bastante dispersas.

Para o fator “Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual” quando comparado à variável sexo, obtém-se o Gráfico 5:

Gráfico 5 - Fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” comparado à variável sexo



Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se neste gráfico uma distribuição mais simétrica do sexo masculino quando comparada ao sexo feminino, o que demonstra que as respostas do sexo masculino encontram-se bastante concentradas, embora com dois *outliers* fora do extremo inferior.

Já, no gráfico do sexo feminino visualiza-se uma mediana localizada na parte inferior do intervalo interquartil, o que demonstra uma concentração de notas nesta parte da caixa.

No entanto, a linha vertical do extremo superior do sexo feminino encontra-se bastante próxima do intervalo interquartil, o que demonstra pouca variação dos valores no limite crítico superior.

No entanto, para se confirmar tais resultados, foi realizado o Teste t para verificar se há diferenças entre as médias das respostas de homens e mulheres em relação aos 5 fatores do referencial teórico. Tais testes foram realizados por meio do programa Stata/SE 8.0 para Windows (APÊNDICE H) e sumarizados através de tabelas adaptadas

pela autora. Diz-se que há diferença quando o número após " $P > |t| =$ " for pequeno, ou seja, menor que 0,05.

Nesse caso consideram-se as somas das respostas de cada pessoa para todas as perguntas de um fator comparadas à variável sexo, ou seja, comparam-se as médias das somas dos homens e mulheres através do Teste t e conseqüentemente a existência ou não de diferenças entre as respostas destes.

Pode-se observar pelos Testes t realizados que não há diferenças entre as respostas entre homens e mulheres para todos os fatores teóricos, com exceção do fator "Conseqüências", visto " $P > |t| = 0.0319$ " conforme a Tabela 90.

Tabela 90 – Teste t para os fatores teóricos e a variável sexo

Fator teórico	Média		P > t
	Masculino	Feminino	
Especificações do desempenho	64.4966	64.15686	0.8358
Interferência na tarefa	36.17007	36.54902	0.6233
Conseqüências	21.96599	20.2549	0.0319
Feedback	27.68027	26.98039	0.3205
Conhecim/habilid/capacid.individual	33.68707	33.11765	0.4301

Fonte: Relatório do Stata/SE. Adaptado pela autora.

Verifica-se nas médias de ambos os sexos, que os homens obtiveram 21.96599 enquanto as mulheres 20.2549, ou seja, as respostas dadas pelos homens às assertivas que contemplam este fator teórico foram levemente superiores às das mulheres, concluindo-se que os homens concordaram mais com as assertivas do que as mulheres.

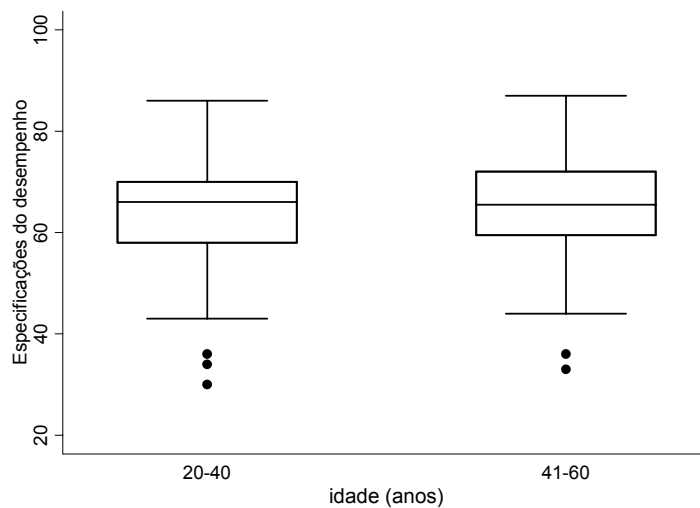
4.4.2 Gráficos de Caixa e Teste t para a variável idade

Assim como com a variável sexo, os mesmos fatores teóricos foram comparados agora com relação à idade dos respondentes. Como comentado anteriormente, devido o gráfico de caixa ser mais um instrumento visual, para confirmar tais resultados foi utilizado o Teste t. Da mesma maneira que a variável sexo, as assertivas que contemplam cada fator teórico foram agrupadas, sendo consideradas as médias das somas das respostas de cada respondente para todas as perguntas que compõem cada

fator do referencial teórico de Rummler e Brache (1994) e, posteriormente, verifica-se existência de diferença ou não entre essas médias e as idades dos respondentes.

Como só havia uma pessoa com mais de 61 anos, esta foi excluída e foram comparados apenas os outros dois grupos de idade, ou seja, o grupo de 20 a 40 anos e o grupo de 41 a 60 anos. Para o primeiro fator teórico “Especificações do desempenho” obtém-se a seguinte representação conforme o Gráfico 6:

Gráfico 6 - Fator teórico “Especificações do desempenho” comparado à variável idade



Fonte: Relatório do Stata/SE.

O gráfico acima sugere notas ligeiramente mais altas na faixa 41-60 anos a este fator, ou seja, uma maior concordância dos respondentes às assertivas, confirmado posteriormente pelo Teste t.

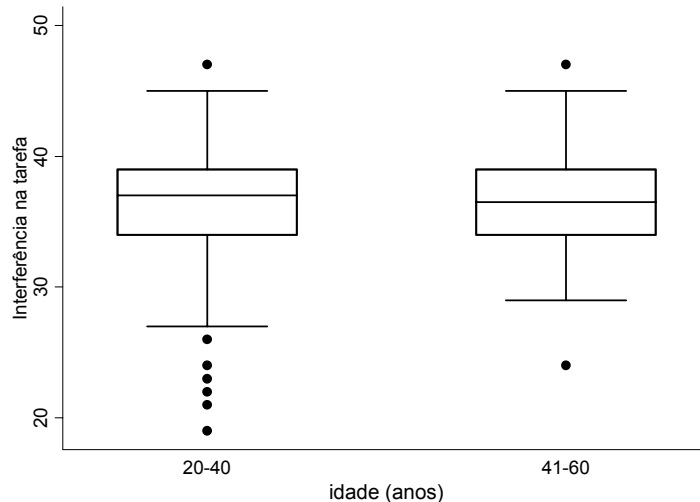
Nota-se também no gráfico uma distribuição dos dados mais simétrica no agrupamento 41-60 anos do que no agrupamento 20-40 anos, com a mediana localizada quase que no centro da caixa, o que demonstra que as respostas estão mais bem distribuídas na faixa de idade 41-60 anos.

No entanto, em ambos os casos, observam-se *outliers* fora do eixo vertical do extremo inferior, que simbolizam respostas discrepantes do conjunto restante.

A mediana do agrupamento 20-40 anos também se encontra na parte superior do intervalo interquartil, o que mostra uma maior concentração de notas nesta parte da caixa.

Para o fator “Interferência na tarefa”, tem-se o Gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7 - Fator teórico “Interferência na tarefa” comparado à variável idade



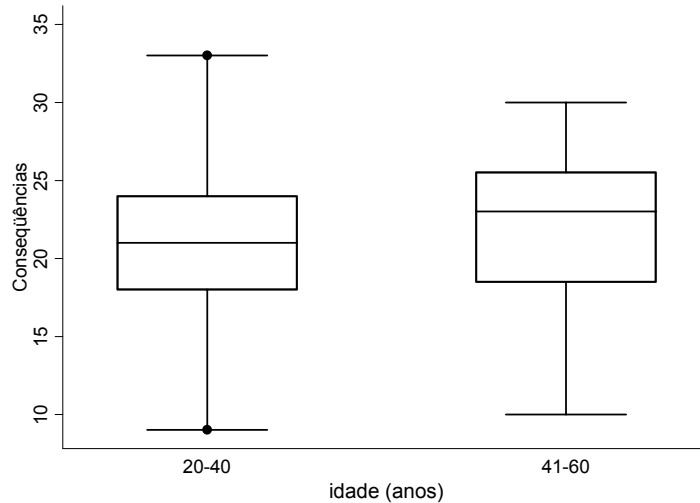
Fonte: Relatório do Stata/SE.

Neste gráfico, visualiza-se uma semelhança de respostas em ambas faixas de idade, confirmado pelo Teste t posteriormente. Observam-se também vários *outliers* que demonstram várias respostas discrepantes em relação à distribuição do conjunto de dados.

Nota-se também que a distribuição dos valores na faixa 41-60 anos está mais simétrica do que a faixa 20-40 anos, ou seja, que os respondentes deram notas mais semelhantes às assertivas, embora com 2 respostas discrepantes visualizadas através de dois *outliers*, sendo um na parte superior e outro na parte inferior da caixa.

Obtém-se a representação gráfica para o fator "Conseqüências", conforme o Gráfico 8:

Gráfico 8 - Fator teórico “Conseqüências” comparado à variável idade



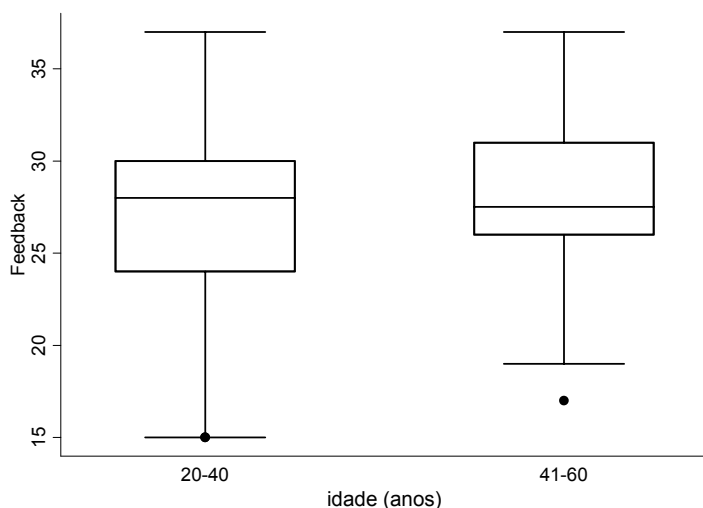
Fonte: Relatório do Stata/SE.

Observa-se na faixa 20-40 anos uma distribuição bastante simétrica quando comparada à faixa 41-60 anos que apresenta uma distribuição assimétrica, ligeiramente pendente para os valores mais altos.

Nota-se também na faixa 41-60 anos um deslocamento da mediana para a parte superior da caixa, o que demonstra uma maior concentração de notas na parte superior do intervalo interquartil. Nesta faixa de idade também se percebe que o eixo do extremo superior está menor quando comparado ao eixo do extremo inferior desta mesma caixa, o que demanda que as respostas mais altas estão mais concentradas do que as respostas mais baixas.

Na seqüência, tem-se o Gráfico 9 com referência ao fator “Feedback” quando comparado à idade dos respondentes:

Gráfico 9 - Fator teórico “Feedback” comparado à variável idade



Fonte: Relatório do Stata/SE.

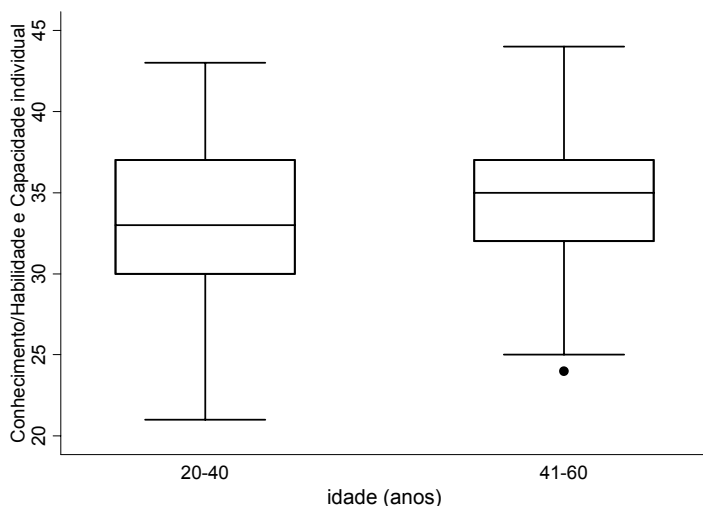
Nota-se de acordo com o gráfico 9, que os dados da faixa 41-60 anos estão ligeiramente superiores à faixa 20-40 anos, informação esta confirmada pelo Teste t posteriormente.

A faixa 20-40 anos apresenta-se com os dados ligeiramente menos concentrados do que a faixa 41-60 anos, dado esse visualizado pela maior altura do intervalo interquartil. Ao mesmo passo, os eixos verticais do extremo inferior e superior desta faixa de idade (20-40 anos) encontram-se com uma maior extensão (cauda), o que determina que os valores dos limites críticos inferior e superior estão espalhados ao longo deste eixo, ou seja, que as respostas estão muito dispersas com notas tanto altas como baixas fora do intervalo interquartil, inclusive um *outlier* localizado exatamente no final do eixo do extremo inferior.

Em contrapartida nota-se que as medianas de ambas as faixas de idade encontram-se inversas, ou seja, na faixa 20-40 anos localiza-se na parte superior da caixa o que significa que as notas estão mais concentradas nesta parte, enquanto que na faixa 41-60 anos localiza-se na parte inferior da caixa, o que quer dizer que as notas estão mais concentradas nesta parte da caixa.

No caso do fator “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” o Gráfico 10 tem a seguinte apresentação:

Gráfico 10 - Fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” comparado à variável idade



Fonte: Relatório do Stata/SE.

Tal gráfico sugere notas ligeiramente mais altas para a faixa 41-60 anos para este fator, dado este também confirmado posteriormente pelo Teste t. A distribuição nesta faixa de idade também se mostrou simétrica, com uma mediana localizada quase que no centro do intervalo interquartil, levemente pendente para a parte superior da caixa. No entanto, um *outlier* demonstrou a discrepância de um entrevistado obtido através da média da soma das respostas de cada um dos pesquisados.

Os dados na faixa 20-40 anos encontram-se mais dispersos dentro do intervalo interquartil do que na faixa 41-60 anos, o que demonstra que as respostas dos pesquisados nesta faixa (20-40 anos) encontraram-se menos concentradas, ou seja, que as pessoas diferiram mais em suas respostas.

Também foi utilizado o Teste t nesse caso com uma diferença: em alguns casos as variâncias dos grupos não era semelhante, então foi necessário fazer uma modificação do Teste t para grupos com variâncias desiguais. Da mesma forma que a variável sexo, pode-se dizer que há diferença se o número após " $P > |t| =$ " for pequeno, ou seja, menor que 0,05, de acordo com a Tabela 91.

Tabela 91 – Teste t para os fatores teóricos e a variável idade

Fator teórico	Média		P > t
	20 a 40	41 a 60	
Especificações do desempenho	63.92248	65.14706	0.4167
Interferência na tarefa	36.03876	36.54412	0.4399
Conseqüências	21.1938	22.02941	0.2280
Feedback	27.26357	27.89706	0.3300
Conhecim/habilid/capacid.individual	33.09302	34.36765	0.0550

Fonte: Relatório do Stata/SE. Adaptado pela autora.

Através do Teste t conclui-se que não há diferença entre os grupos de idade para as respostas desse fator, com exceção do fator “Conhecimento/habilidade e capacidade individual”, onde “ $P > |t| = 0.0550$ ”, muito próximo ao valor estipulado de $p < 0,05$, portanto será considerado como diferença entre o fator mencionado e as duas faixas de idade.

Assim, a média obtida na faixa 20 a 40 anos foi de 33.09302, levemente menor do que a faixa 41 a 60 anos, de 34.36765. Pode-se concluir de acordo com esses dados que houve leve diferença na faixa 41 a 60 anos, onde os respondentes nesta faixa etária concordaram mais com as assertivas que contemplam o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual”.

4.5 Teste de Análise de Variância ou ANOVA

Outro teste no entanto foi utilizado para avaliar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos, o Teste de Análise de Variância ou ANOVA, como no caso da escolaridade. Aqui se deve olhar o número abaixo de “Prob > F” que também deve ser pequeno, ou seja, menor que 0,05.

No caso da escolaridade não houve diferenças para as respostas dependendo do nível de escolaridade em nenhum fator. No entanto, como tinham muitos grupos, estes foram agrupados em apenas 3 grupos (fundamental, médio e superior), e realizado novamente o Teste ANOVA, mas também não houve diferenças estatisticamente significativas quando comparados os fatores teóricos e a variável escolaridade. Tais testes foram realizados por meio do programa Stata/SE 8.0 (APÊNDICE H) e foram sumarizados através de tabelas adaptadas pela autora, de acordo com a Tabela 92.

Tabela 92 - Teste ANOVA para os fatores teóricos e a variável escolaridade

Fator teórico	Escolaridade	Escolaridade Agrupada
	Prob > F	Prob > F
Especificações do desempenho	0.9236	0.7310
Interferência na tarefa	0.7364	0.6670
Conseqüências	0.3310	0.5425
Feedback	0.7387	0.8057
Conhecim/habilid/capacid.individual	0.5924	0.4232

Fonte: Relatório do Stata/SE. Adaptado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ancorado nos 5 fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), este trabalho teve como objetivo identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos.

Assim, as conclusões finais foram obtidas através dos resultados dos testes estatísticos realizados, devidamente divididos por fator teórico, conforme segue:

Fator Teórico: Especificações do Desempenho:

Com relação à forma como os gestores de pequenas empresas avaliam o desempenho de seus colaboradores, a maioria avalia este desempenho confrontando as competências dos funcionários com as exigências do cargo.

Quanto à formalidade deste processo de avaliação de desempenho, a maioria dos gestores o faz de maneira informal, no dia-a-dia, dando feedback contínuo, o que segundo as próprias entrevistas exploratórias realizadas com especialistas no assunto, são mais válidas do que uma série de documentos e registros formais.

Quanto às ferramentas utilizadas pelos gestores para medição dos resultados individuais dos funcionários, observa-se pelos dados obtidos uma heterogeneidade de opiniões: no entanto, a maioria utiliza-se do cumprimento de metas e objetivos como um forte critério de avaliação de desempenho; estabelecimento de parâmetros mínimos de desempenho; estabelecimentos de metas individuais; e relatórios diários ou mensais como indicadores para se medir adequadamente estes resultados individuais. Com relação a essas mesmas ferramentas, embora com respostas bastante heterogêneas, a maioria dos gestores também avalia o desempenho dos colaboradores baseados nos resultados das áreas internas.

Quanto à informação que é dada aos colaboradores sobre os resultados (saídas) que estes devem produzir, a grande maioria dos gestores respondeu que informa seus colaboradores dos resultados que estes devem produzir bem como sobre o que é esperado destes funcionários em suas atividades.

No que se refere ao preparo dos gestores para avaliar o desempenho de seus colaboradores, conclui-se através das respostas obtidas que eles se sentem preparados o suficiente para avaliar adequadamente o desempenho de seus colaboradores.

No tocante à informalidade da pequena empresa, conclui-se que não somente a opinião do líder é essencial para se avaliar adequadamente o desempenho dos funcionários.

Outro ponto também foi confirmado no que se refere a processos de trabalho, onde os gestores concordam totalmente com a questão de que nas empresas, processos de trabalho organizados e estruturados otimizam o desempenho individual dos colaboradores.

Fator Teórico: Interferência na Tarefa:

Quanto à questão da autonomia e desempenho, segundo os resultados obtidos a maioria dos gestores confirmou que seus colaboradores têm autonomia suficiente para desempenhar suas tarefas sem outras interferências, o que corrobora com o referencial teórico base.

Quanto aos recursos, conclui-se pelas respostas da maioria dos gestores que os funcionários têm recursos disponíveis necessários para que estes alcancem os resultados almejados pela organização.

No entanto, outra assertiva que menciona se a escassez destes recursos impede que o colaborador alcance seus objetivos, obteve-se respostas bastante divididas, não sendo possível uma conclusão final quanto a este ponto.

Dentro deste fator teórico quando a questão abordada é a iniciativa, conclui-se pelos dados obtidos que os colaboradores têm iniciativa suficiente para reconhecer tarefas que exigem ações rápidas; no que se refere à questão da estrutura do trabalho, os colaboradores sabem a seqüência do trabalho sem ter que necessariamente questionar outras pessoas.

Quanto à informação necessária ao desempenho humano e disponível aos colaboradores, conclui-se que estes funcionários têm informações suficientes para desenvolver suas tarefas e que os gestores determinam prioridades sobre as tarefas que estes colaboradores têm que realizar.

Fator Teórico: Conseqüências:

Pela maioria das respostas dos gestores, embora com respostas bastante divididas entre concordar ou discordar totalmente, conclui-se através dos dados obtidos que os gestores consideram que o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho do colaborador.

Em contrapartida, quando a conseqüência diz respeito a pagamentos financeiros, conclui-se pelos dados obtidos que embora bons desempenhos possam ser reconhecidos, isso não quer dizer necessariamente, pagar financeiramente por isso, corroborada por outra assertiva onde a maioria dos gestores discorda totalmente de que suas empresas recompensem financeiramente desempenhos superiores. Assim, conclui-se que os gestores de pequenas empresas reconhecem bons desempenhos ou desempenhos superiores, mas não necessariamente pagam financeiramente por isso.

Nesta mesma linha, uma outra questão foi abordada na pesquisa foi verificar até que ponto as práticas de recompensas adotadas (se adotadas) são devidamente valorizadas pelos colaboradores. No entanto, com respostas bastante divididas entre o concordar ou discordar totalmente, não foi possível uma conclusão final quanto a esta dúvida, visto os testes estatísticos não terem demonstrado uma diferença significativa entre os valores discrepantes.

Embora com grande heterogeneidade de respostas quando o assunto é a questão das conseqüências negativas que os executores experimentam quando produzem uma saída, conclui-se pelas respostas da maioria dos gestores que para desempenhos inadequados, aquém do desejado, quem apresentar desempenho inadequado poderá sim ser demitido, o que não corrobora com as entrevistas exploratórias travadas com gestores de pequenas empresas, onde estes manifestaram grande preocupação em rever primeiramente estes desempenhos com eventuais propostas de correção ou melhoria.

Fator Teórico: Feedback:

Conclui-se pelas respostas obtidas que a maioria dos gestores de pequenas empresas dá feedback a seus colaboradores, através de informações do que estes fazem bem e do que poderiam fazer melhor, sendo a abertura entre líder e liderado considerada uma importante ferramenta para otimizar o desempenho.

Quanto à realização de sessões de feedback com os colaboradores, conclui-se que a grande maioria dos gestores realiza reuniões individuais com estes ao mesmo passo que considera o feedback como importante ferramenta para a otimização do desempenho humano, ou seja, que há uma relação direta entre feedback e conseqüente melhoria do desempenho.

Ao mesmo passo, quando o assunto é verificar se este feedback é mais indicado para a correção de desvios ou para a melhoria do desempenho, com respostas bastante divididas entre o concordar e discordar totalmente, não foi possível concluir segundo as respostas dos gestores e as análises estatísticas realizadas.

Fator Teórico: Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual:

Conclui-se que o líder – podendo aqui incluir a própria liderança do gestor bem como dos demais líderes da empresa – atua sim como multiplicador de conhecimento aos colaboradores.

Em contrapartida, no que se refere ao desenvolvimento dos colaboradores, quando a questão é se os gestores estão mais voltados para o alcance dos resultados organizacionais ou para o desenvolvimento destes colaboradores, as respostas encontraram-se bastante divididas, não sendo possível chegar-se a uma conclusão final.

Conclui-se também através das respostas da maioria dos respondentes, que enquanto gestores, eles conscientizam seus colaboradores sobre a importância do desempenho individual destes para o conseqüente alcance dos resultados organizacionais.

Quanto aos conhecimentos e habilidades dos colaboradores, conclui-se que estes possuem conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções. Entretanto, quando a questão é treinamento e desenvolvimento, embora com respostas bastante heterogêneas, a maioria dos gestores enfatizou que suas empresas investem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e que, ao mesmo passo, estes gestores possuem o hábito de orientar o desempenho destes, e desta forma redirecionar seus esforços para o alcance de objetivos organizacionais.

Finalmente, quanto à capacidade interna dos executores, conclui-se que a maioria dos colaboradores das pequenas empresas possui potencial para evoluir em suas respectivas carreiras.

Pelos resultados dos estudos estatísticos realizados, conclui-se através do Teste t, realizado para verificar existência ou não de diferença nas comparações entre sexo quando comparado aos 5 fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), que não há diferença entre as respostas entre homens e mulheres para todos os fatores, com exceção do fator “Conseqüências”. Assim, conclui-se que as respostas dadas pelos homens às assertivas que contemplam este fator teórico foram levemente superiores às das mulheres, ou seja, que os homens concordaram mais com as assertivas do que as mulheres.

O mesmo Teste t foi realizado, comparando-se agora os mesmos fatores teóricos com relação à idade dos respondentes. Pelos resultados obtidos, conclui-se que não há diferença entre as respostas dos grupos de idade quando comparadas aos 5 fatores do referencial teórico, com exceção do fator “Conhecimento/habilidade e capacidade individual”, onde foi observada pequena diferença entre as faixas de idade, sendo que a faixa de idade 41 a 60 anos concordou mais com as assertivas que contemplam este fator teórico do que a faixa 20 a 40 anos.

Outro teste foi utilizado para avaliar as diferenças entre as médias de dois ou mais grupos, o Teste de Análise de Variância ou ANOVA. Assim, tal teste foi utilizado para verificar se há diferença entre os 5 fatores teóricos e a variável escolaridade, concluindo-se em todos os testes realizados que não há diferenças para as respostas dependendo do nível de escolaridade do respondente em nenhum dos fatores abordados.

Assim, o objetivo principal deste trabalho foi alcançado que foi identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do município de Guarulhos, bem como foram identificadas várias ferramentas utilizadas por estes gestores para avaliar adequadamente o desempenho dos seus colaboradores.

Pode-se verificar numa análise geral dos resultados obtidos, que há uma tendência de notas mais altas (concordo totalmente) em detrimento das mais baixas (discordo totalmente) com relação às questões abordadas, devidamente justificadas pelo fato de que estas respostas refletem uma auto-avaliação da maneira como este gestor

está conduzindo o desempenho dos seus colaboradores ou pela percepção que este tem do seu próprio desempenho enquanto líder.

Neste sentido, espera-se que tal estudo tenha contribuído para um maior conhecimento sobre o universo das pequenas empresas, ambiente esse que muito ainda há a ser explorado, e na forma como os gestores destas empresas administram o desempenho dos seus colaboradores.

Ao mesmo passo, as respostas obtidas neste estudo empírico contribuirão de certa forma para um maior conhecimento e avanço a respeito do tema gestão do desempenho humano, bem como foi um instrumento onde se pôde conhecer um pouco mais sobre como os gestores de pequenas empresas abordam este assunto, abrindo perspectivas para outras pesquisas pertinentes ao tema.

Assim, como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a aplicação do mesmo instrumento de pesquisa utilizado neste estudo em empresas de outros portes (micro, médio ou grande), podendo-se obter diferentes resultados referentes ao desempenho humano nas empresas pesquisadas.

Outra proposta seria prosseguir a pesquisa com o foco de pequenas empresas do município de Guarulhos ou outras regiões por intermédio de pesquisa qualitativa, através da realização de entrevistas semi-estruturadas em profundidade com os dirigentes das empresas.

Propõe-se também a continuidade dos estudos em pequenas empresas de outros municípios ou regiões e posteriormente confrontando os resultados com os obtidos nessa dissertação.

Finalmente, recomenda-se também a posterior validação estatística do instrumento de pesquisa desenvolvido neste estudo, segundo métodos quantitativos específicos.

REFERÊNCIAS

AKDERE, Mesut. *Quality management through Human Resources: an integrated approach to performance improvement*. **The Business Review**, Cambridge, v. 5, n. 2, p. 233-238, Summer 2006.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. Disponível em <<http://www.amanet.org>>. Acesso em: 13 dez. 2006.

BARBER, Felix; STRACK, Rainer. *The surprising economics of a "people business"*. **Harvard Business Review**. v. 83, n. 6, p. 81-90, Jun. 2005.

BENZE, Rachel P.; CERA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As especificidades contextuais, estruturais e comportamentais da pequena empresa: a importância de uma abordagem que integre os três conjuntos de características que influenciam a gestão. In: SIMPÓSIO INTERINSTITUCIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO BOLSÃO SUL-MATOGROSSENSE E NOROESTE PAULISTA, 2, 2003, Três Lagoas. **Anais...** Mato Grosso do Sul: 2003.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOYATZIS, Richard E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

BUOSI, Thiago, REIS, Ana Paula, ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Recursos Humanos e treinamento de funcionários em pequenas empresas industriais: Apresentação dos Resultados e conclusões de um trabalho de campo em São Carlos - SP. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7., 2000, Bauru. **Anais...** Bauru: 2000.

CERA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Análise do ambiente empresarial em micro empresas: um estudo sobre o processo de monitoramento das informações estratégicas. In: INSTITUTO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DURAND, T.L. *L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion*. França, n.127, p. 84-102, Jan./Fév. 2000.

DUTRA, Joel S. **Gestão De Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S., HIPÓLITO, J.M., SILVA, C.M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

FLAUMAR ASSESSORIA EMPRESARIAL. Disponível em: <<http://www.flaumar.com.br>>. Acesso em: 28 mar. 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, Thomas F. **Human Competence: engineering worthy performance**: New York: McGraw-Hill Book Company, 1978.

GOMES, L.F.A.M.; QUINTELLA, H.L.; MURY, A.R.; PINHEIRO, A.P. Avaliação de Desempenho: Um Enfoque sistêmico. In: – ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

HAIR, Joseph R. *et al.* **Fundamentos de Métodos de pesquisa em Administração**. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALLOWELL, Edward M. *The human moment at work*. **Harvard Business Review**. v. 77, n. 1, p-58-66, Jan./Feb. 1999.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HERINGER, Benedita H. F.; MOLINA, Vera Lúcia I. Comunicação Organizacional: ferramenta gerencial estratégica para o desempenho humano dos colaboradores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2004.

HITT, Michael A. **Administração Estratégica**, São Paulo: Thompson, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2006.

JACQUES, Elliott. *In praise of hierarchy.* **Harvard business Review**, v. 68, n. 1, p. 127-133, Jan./Feb. 1990.

KOBER, Claudia M. **Qualificação Profissional:** uma tarefa de Sísifo. São Paulo: Autores Associados, 2004.

LA ROVERE, Renata L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 5, n. Ed.especial, p-20-38, Mar. 2001.

LANG, Eva. **Avaliação de Desempenho Humano:** história, evolução, metodologia e realidade. 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

LAWLER, Edward E. **Strategies for High Performance Organizations: The CEO Report: Employee Involvement, TQM, and Reengineering Programs in Fortune 1000 Companies.** 1st ed. California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998. 198p.

LeBORTEF, G. **De La Compétence.** Editions D'organizations : França, 1995.

LEE, Christopher, D. Feedback, not appraisal: Constant feedback directs performance and promotes a healthier supervisor-employee relationship. **HRMagazine**, v. 51, n. 11, p. 111-114, Nov. 2006.

LEONE, Nilda M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da USP.** São Paulo, v. 34, n. 2, p.91-94, Abr./Jun. 1999.

MAGER, Robert F. **O que todo chefe deve saber sobre treinamento.** São Paulo: Market Books, 2001.

MAGER, Robert F.; PIPE P. **Análise de problemas de desempenho.** Porto Alegre: Globo, 1976.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MCCLELLAND, D.C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service.** Boston: McBer, 1972.

OLIVEIRA, Marco A. G. **Análise e solução de problemas de desempenho na empresa:** o método ASPD. São Paulo: Atlas, 1977.

PARRY, Scott. *Just what is a competency?* **Training Magazine**. v. 35. n. 6, p. 58-64, Jun. 1998.

_____. *The quest for competencies*. **Training Magazine**. v. 33, n. 7, p. 48-56, Jul. 1996.

PEIPERL, Maury A. Getting 360° feedback right. **Harvard Business Review**. v. 79, n. 1, p- 142-147, Jan. 2001.

PETERSON, Tim O.; AMN, Royalyn B. *Self-efficacy: the foundation of human performance*. **Performance Improvement Quarterly**. v. 18, n. 2, p-5-14, Silver Spring. 2005.

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARULHOS. Disponível em: <<http://www.guarulhos.sp.gov.br>>. Acesso em: 21 fev. 2006.

REIS, Ana Paula dos. **Análise das barreiras à aplicação do Treinamento na pequena empresa**: estudo de quatro empresas do ramo metal-mecânico de São Carlos. 2001. 198f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: Reinaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia. Tradução: Kátia Aparecida Roque. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. *The systems view of human performance*. **Training Minneapolis**, v. 25, n. 9, p.45-52, Sep. 1988.

_____. *Invited reaction:performance improvement: a methodology for practioners*. **Human Resource Development Quarterly**. San Francisco, v. 6, n. 1, p.35-38, Spring, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Diário Online. Disponível em:<<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 11 set. 2005.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Compromisso com o desempenho**: um desafio. 2000. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2000.

SPENCER, Lyle M; SPENCER, Signe. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TARGET PESQUISAS E SERVIÇOS DE MARKETING. Disponível em <<http://www.targetmark.com.br>>. Acesso em 12 Jan. 2007.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, São Paulo, 2002.

TRIOLA, Mario F. **Introdução à Estatística**. Tradução: Vera Regina Lima de Farias e Flores. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

TRUELL, Allen D. *Use of Internet tools for survey research* . **Information Technology Learning and Performance Journal**. Morehead State University, Morehead, KY, v. 21, n. 1, p. 31, Spring 2003.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência**: por uma nova ótica. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **A gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para educação, trabalho e transferência de tecnologia, 1996.

APÊNDICE A – Email Rummler e Brache

----- Original Message -----

From: Steve Smith
To: silmara.ferraz@superig.com.br
Sent: Saturday, June 10, 2006 6:37 PM
Subject: FW: DOUBT

Hola Silmara:

Thank you for your interest in our Rummler-Brache methodology and, in particular, the Human Performance System. I appreciate your desire to include our concepts in your dissertation.

While we have had much success deploying the Human Performance System (HPS) as many clients over the years, we have not yet been required to validate it using a statistical instrument. It has proven itself many times simply by the results gained in our client organizations. Hence, I cannot offer you any statistical validation of the HPS.

However, if you are interested in learning more about the Human Performance System and its six component areas, please let me know. As the Managing Executive of the Rummler-Brache Group, I'll be happy to ensure you receive some collateral regarding the HPS.

Much success in the completion of your dissertation. May I ask you share a copy of it with me once published?

Saludos --

Stephen G. Smith

Senior Vice President & Managing Executive
Rummler-Brache Group | 13355 Noel Rd, Suite 1650 | Dallas, TX 75240
T: 214.239.8501 | C: 972.333.7502 | F: 214.239.8511 | rummler-brache.com

-----Original Message-----

From: Silmara Ferraz [mailto:silmara.ferraz@superig.com.br]
Sent: Thursday, June 01, 2006 10:25 AM
To: CService@RummlerBrache.com
Subject: DOUBT

Dear Rummler,

I'm Silmara, a student here in Brazil. I have a doubt. I'm preparing a dissertation about human performance and using your book improving performance as a theoretic model.

I'd like to know if the model of the human performance system was validated in firms at USA and if positive, which statistical instrument you used for validating it. Fatorial I think...

Best regards,

Silmara.

No virus found in this incoming message.

Checked by AVG Free Edition.

Version: 7.1.394 / Virus Database: 268.8.3/360 - Release Date: 09/06/06

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com especialistas desempenho humano

Entrevistado:

Instituição:

Cargo:

Abordagem: Vamos conversar sobre o tema desempenho humano no ambiente empresarial. Esta entrevista faz parte de minha dissertação de mestrado cujo objetivo é verificar mais profundamente como as pequenas empresas tratam a questão do desempenho humano e como os dirigentes destas empresas administram o desempenho de seus funcionários.

Fatores Rummler-Brache	Temas:
<p>Especificações do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Existem padrões do desempenho? . Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? . Os executores consideram os padrões realizáveis? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. O que é para o senhor(a) desempenho humano no ambiente empresarial? 2. Poderia destacar alguns pontos que ajudam a identificar o desempenho humano? 3. Qual a avaliação que o senhor(a) faz do desempenho humano dos funcionários em uma empresa? 4. Quais os critérios que o senhor(a) utiliza para dizer se o desempenho é bom ou ruim? 5. Na sua opinião, o senhor(a) acha que os funcionários entendem a avaliação feita? 6. Até que ponto os padrões de desempenho humano esperados dos funcionários são considerados realizáveis.
<p>Interferência na tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> . O executor pode reconhecer com facilidade a entrada que exige ação? . A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas? . Os procedimentos do cargo e o fluxo do trabalho são lógicos? . Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipe, informação)? 	<ol style="list-style-type: none"> 7. O que o senhor(a) pensa sobre a capacidade que os funcionários têm em reconhecer a prioridade das tarefas? 8. Como o senhor(a) avalia o reconhecimento da prioridade das tarefas pelos funcionários no resultado do desempenho humano? 9. Como o senhor(a) vê a questão de recursos e autonomia para o desempenho das tarefas dos funcionários? 10. Como a questão de recursos e autonomia pode interferir no desempenho humano? 11. Comente o tipo de relação que existe entre os procedimentos do cargo e o fluxo de trabalho? 12. Na sua opinião, que recursos seriam necessários para auxiliar o desempenho do funcionário?

Conseqüências: . As conseqüências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? . As conseqüências são significativas do ponto de vista do executor? . As conseqüências são oportunas?	13. O que o senhor(a) pensa sobre a relação entre desempenho humano e recompensas.
	14. Como o senhor(a) percebe que a recompensa é reconhecida e valorizada pelo funcionário?
Feedback: . Os executores recebem informações sobre seu desempenho? . A informação que eles recebem é: relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender?	15. Como o senhor(a) vê a questão do feedback do desempenho humano aos funcionários?
	16. Qual seria a forma mais eficaz de dar este feedback em termos de melhorar o desempenho dos funcionários?
	17. Na sua opinião, como os funcionários percebem o feedback dado a eles?
Conhecimento/Habilidade: . Os executores têm habilidade e conhecimento suficientes? . Os executores sabem porque o desempenho desejado é importante?	18. Comente sobre a relação entre conhecimentos e habilidades e desempenho humano.
	19. Como os conhecimentos e habilidades poderiam ser gerados aos funcionários?
	20. Na sua opinião, como se poderia conscientizar um funcionário de que o desempenho esperado dele é importante para a organização?
Capacidade Individual: . Os executores são capazes física, mental e emocionalmente?	21. O que para o senhor(a) vem a ser capacidade individual do funcionário.
	22. Qual a influência que a capacidade individual tem no desempenho humano?
	23. Tendo um funcionário os conhecimentos e habilidades para o desempenho da função, até que ponto a capacidade individual interfere no atendimento dos objetivos da organização?

APÊNDICE C - Tabulação entrevistas com especialistas desempenho humano

Especialista	Temas:
1. O que é para o senhor(a) desempenho humano no ambiente empresarial?	
E1	...um suporte, uma alavanca para os negócios da companhia.
E3	...são os esforços dedicados pelas pessoas para realizar tarefas...
E4	...é a aplicação dos conhecimentos, habilidades, atitudes, motivações para a realização de tarefas dentro de um cargo.
2. Poderia destacar alguns pontos que ajudam a identificar o desempenho humano?	
E2, E5	O papel do líder e o preparo deste como avaliador...
E3	As performances apresentadas e a definição clara dos objetivos a cumprir.
E4	...o cumprimento de metas, qualidade e identificação com o trabalho que realiza, motivação demonstrada, comprometimento e iniciativa.
3. Qual a avaliação que o senhor(a) faz do desempenho humano dos funcionários em uma empresa?	
E2	Há necessidade de ferramentas para avaliar isso... Só opinião de um chefe é importante, mas não suficiente...
E2, E4	A empresa precisa definir competências básicas e confrontar a performance dos indivíduos com estas.
E4	Programas formais de avaliação não focam o desenvolvimento das pessoas, não são entendidos como feedback, uma possibilidade de melhoria...
4. Quais os critérios que o senhor(a) utiliza para dizer se o desempenho é bom ou ruim?	
E2	...comparando os colaboradores com seus pares e com as expectativas mínimas de desempenho estipuladas pela organização.
E3	...comparando o desempenho com metas e objetivos pré-definidos...
E4	...comparando a performance com as competências previamente estabelecidas...
E5	...quando a pessoa preenche os requisitos do cargo...
5. Na sua opinião, o senhor (a) acha que os funcionários entendem a avaliação feita?	
E1	...somente se houver um sistema de comunicação...
E2	...na maioria das vezes não, porque os supervisores não dedicam tempo suficiente para coaching...
E3	...somente se o colaborador participa e compreende o que é esperado dele...
E4	Não... A maioria encara como uma maneira de justificar decisões já tomadas...
E5	...entendem se o supervisor souber fazer a avaliação...
6. Até que ponto os padrões de desempenho humano esperados dos funcionários são considerados realizáveis.	
E1	...só se estiverem amarrados com as estruturas e processos organizacionais...
E2	...só se o funcionário souber exatamente qual o papel dele no contexto geral dos objetivos da organização...
E3, E4, E5	...na medida em que os funcionários participem da elaboração das metas...
7. O que o senhor(a) pensa sobre a capacidade que os funcionários têm em reconhecer a prioridade das tarefas?	
E1	...depende do líder informar...
E2	...depende do líder envolver seus funcionários para que eles digam de que forma essas prioridades podem ser impactadas no trabalho diário deles...
E3, E5	...depende do líder levantar, orientar e discutir em conjunto estas prioridades, podendo ser uma troca constante...
E4	...acredito na idéia das próprias pessoas determinarem e planejarem seu trabalho..

8. Como o senhor(a) avalia o reconhecimento da prioridade das tarefas pelos funcionários no resultado do desempenho humano?	
E1	...através do resultados que as pessoas agregam aos processos de trabalho....
E4	...é diferente de cobrar... É junto (gerente e funcionário) definirem o que é prioritário...
E5	...participando, os funcionários assumem aquilo como se fosse deles...
9. Como o senhor(a) vê a questão de recursos e autonomia para o desempenho das tarefas dos funcionários?	
E2	...obviamente que os empregados têm que ter os recursos... Delegar é uma virtude, não um decreto...
E3	...falta de recurso gera falta de desempenho... Delegar é importante, mas a orientação do líder é necessária...
E4	...não vejo as pessoas reclamarem por falta de recurso para atingir determinado objetivo, mas por falta de prioridade, clareza, omissão, indefinições...
10. Como a questão de recursos e autonomia pode interferir no desempenho humano?	
E2	Falta de recursos interfere no desempenho do funcionário... ...quanto menor for a autonomia do empregado, pior será o resultado...
E4	Recursos aliados à autonomia ajudam, mas não são prioritários: o envolvimento, planejamento, o poder de decisão é mais importante do que os recursos...
E5	Se o funcionário tiver autonomia ele ficará mais motivado...
11. Comente o tipo de relação que existe entre os procedimentos do cargo e o fluxo de trabalho?	
E2	Procedimentos são fundamentais, mas as pessoas têm que ter liberdade para melhorá-los...
E3	...a definição clara das tarefas facilita um desempenho mais eficaz...
12. Na sua opinião, que recursos seriam necessários para auxiliar o desempenho do funcionário?	
E1	Liderança, comunicação interna, processos de trabalho organizados, sistema de reconhecimento, infra-estrutura básica, capacitação das pessoas...
E2	Acesso às informações, procedimentos de trabalho, abertura...
E4	Gestores atuarem como consultores de desempenho; metas claras e definidas de modo participativo...
13. O que o senhor(a) pensa sobre a relação entre desempenho humano e recompensas.	
E1	Não dá para você querer mais sem agregar mecanismos de reconhecimento que podem se complementar a mecanismos financeiros... Agora, dizer que reconhecimento é só mecanismo financeiro, não...
E2	...o supervisor tem que estar preparado para reconhecer o desempenho ou um esforço extraordinário do funcionário...
E3	Ninguém fica motivado e maximiza seu desempenho se não sente que é valorizado e recompensado à altura...
E4	...infelizmente, na maioria dos casos, a avaliação de desempenho tem uma finalidade remuneratória...
E5	Você pode reconhecer, você pode mostrar que gostou do que a pessoa fez, mas isso não quer dizer pagar a ela...
14. Como o senhor(a) percebe que a recompensa é reconhecida e valorizada pelo funcionário?	
E1	...através de pesquisa de clima...
E2	Quando feita adequadamente ela é reconhecida e valorizada pelo funcionário.
15. Como o senhor(a) vê a questão do feedback do desempenho humano aos funcionários?	
E1, E3, E5	Fundamental.
E2	É muito mal feito...Não existe abertura na relação supervisor-funcionário...
E4	É um direito do funcionário, mas os chefes não gostam de dar feedback... É mais punitivo do que construtivo...

16. Qual seria a forma mais eficaz de dar este feedback em termos de melhorar o desempenho dos funcionários?	
E1	É um tripé: transparência, periodicidade e sistematização.
E2	Direto, pessoal, imediato.
E4	...em cima da possibilidade de melhoria...
17. Na sua opinião, como os funcionários percebem o feedback dado a eles?	
E1	Como um momento de aconselhamento... Depende de como ele é dado.
E2	Os funcionários recebem bem o feedback quando acompanhado de exemplos concretos.
E4	A maioria dos funcionários vê com certa desconfiança...
E5	Os funcionários adoram o feedback recebido, desde que o avaliador esteja preparado...
18. Comente sobre a relação entre conhecimentos e habilidades e desempenho humano.	
E2	Quem tem conhecimento não necessariamente tem habilidades para realizar uma tarefa...
E4	Conhecimento alavanca competências e habilidades alavancam o desempenho...
E5	Habilidade é inata...
19. Como os conhecimentos e habilidades poderiam ser gerados aos funcionários?	
E1, E2, E4	Treinamento dentro ou fora local de trabalho.
E2	Pode-se adquirir uma habilidade quando o funcionário atua com uma nova atividade.
E3	Gerentes atuarem como elementos multiplicadores.
E4	Experiências profissionais, viagens, participação em projetos, cursos...
E5	Habilidade é inata, portanto não pode ser dada ao funcionário, mas pode ser treinada.
20. Na sua opinião, como se poderia conscientizar um funcionário de que o desempenho esperado dele é importante para a organização?	
E2	Inserindo-o nas discussões dos objetivos da organização.
E4	Através do coaching.
E5	É papel do líder, mas infelizmente, nossos líderes ficam trabalhando como funcionários e não fazem suas funções de liderança.
21. O que para o senhor(a) vem a ser capacidade individual do funcionário.	
E1	São aspectos não tangíveis como relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, estoque de conhecimentos, inteligência emocional.
E3	Vejo como algo já evidenciado e constatado no dia-a-dia profissional de uma pessoa.
E4	...é potencial para realizar... Capacidade é poder fazer, não é fazer.
22. Qual a influência que a capacidade individual tem no desempenho humano?	
E1	É uma relação direta... A capacidade afeta e é afetada pelo desempenho.
E3	A capacidade é o ponto de partida para estabelecer-se o desempenho esperado.
E4	A capacidade alicerça o desempenho. O desempenho é função desta capacidade mais os recursos que a empresa fornece.
23. Tendo um funcionário os conhecimentos e habilidades para o desempenho da função, até que ponto a capacidade individual interfere no atendimento dos objetivos da organização?	
E1	Interfere enormemente, sendo necessário olhar os 3 processos (organizacional, processos e pessoas) como um todo e não independentemente, para atingir os objetivos organizacionais.
E2	Conhecimentos, habilidades e capacidades possuem relação direta, desde que o funcionário tenha o perfil adequado para o cargo em questão.
E3, E4, E5	...depende do comprometimento e motivação do funcionário.

APÊNDICE D - Tabulação das entrevistas com dirigentes de pequenas empresas

	Dirigentes			
	D1	D2	D3	D4
Ramo da empresa	Confecção	Mineração	Materiais elétricos	Máquinas/ equipamentos
Nº funcionários	12	30	42	45
Duração entrevista	46'	36'46"	36'	36'20"
Como você avalia o desempenho do funcionário?	Pelo resultado, pelas metas que são estipuladas previamente a eles.	No dia-a-dia, através da análise da média diária de produção.	Em função da produtividade dos setores isoladamente, daí chega-se ao nível do funcionário.	Primeiro, pela índole do funcionário...isto é o básico; segundo são avaliados os resultados setoriais e a partir daí são analisados os resultados individuais.
Fatores Rummler-Brache				
1. Especificações do desempenho: . Existem padrões do desempenho?	Sim...todas as tarefas são definidas para os funcionários...a empresa tem tudo isso escrito.	Não existe um padrão único a todos os funcionários... depende do funcionário.	Sim...mas não um único para a empresa toda, e sim, padrões de desempenho almejados por setor.	Existem padrões esperados não só no sentido de resultados qualitativos como quantitativos. De acordo com o setor existem metas específicas a cumprir e padrões específicos de desempenho esperados.
. Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho?	Sim...a gente passa isso para eles, mas tem que lembrá-los constantemente.	Eu acho que não...eles sabem da responsabilidade da entrega do material, mas não exatamente do que eu espero do desempenho deles.	Conhecem... cada chefe de setor passa informalmente os padrões de desempenho para o seu pessoal.	Os funcionários sabem dos padrões e existe uma abertura para que os funcionários opinem e participem dos objetivos.
. Os executores consideram os padrões realizáveis?	Os funcionários têm consciência que os padrões de desempenho são realizáveis, mas é necessário cobrar direto o	Eu acho que eles nem pensam nisso...eles fazem o que é solicitado tão somente.	Sim...os padrões são passados aos funcionários e eles conseguem realizar a contento.	Os padrões não são impostos aos funcionários...há sazonalidade, as metas são flexíveis durante o ano e os

	desempenho que é esperado deles.			funcionários têm conhecimento disso.
2. Interferência na tarefa: . O executor pode reconhecer com facilidade a entrada que exige ação?	De 12 funcionários que possuo, somente 4 têm esta iniciativa.	Eles estão condicionados no trabalho diário...Eles não têm iniciativa e não tomam decisões.	De modo geral eles têm iniciativa...	Essa autonomia funciona de acordo com a área e a liderança que é exercida sobre o funcionário.
. A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas?	Existem funcionários que gostam da rotina, que não têm iniciativa, que não querem maiores responsabilidades, embora façam o seu serviço com perfeição.	Muitas vezes eles ficam parados, aguardando uma tarefa ser realizada por outro setor, mas não solicitam a este outro setor porque não têm esta autonomia, mas não quer dizer que sejam maus funcionários... são bons funcionários mandados!	Muitos funcionários estão a bastante tempo conosco (10 anos, por exemplo) e sabem das tarefas que exigem ações rápidas e passam isso aos demais funcionários.	Sim, as tarefas têm uma seqüência e isso ajuda muito.
. Os procedimentos do cargo e o fluxo do trabalho são lógicos?	Sim...está tudo escrito...os funcionários reconhecem esta lógica mas há necessidade da gestora estar lembrando constantemente os detalhes.	Existe uma seqüência simples, não com muitos itens, mas de forma informal.	Existe uma lógica estruturada do trabalho e os funcionários têm noção desta seqüência.	Existe uma seqüência lógica e estruturada do fluxo de trabalho.
. Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipe, informação)?	Os funcionários têm todos os recursos de que necessitam, inclusive solicito a eles sugestões...portanto, recursos não são empecilhos para a otimização do desempenho.	Tudo está disponível a eles, inclusive materiais de segurança. Se não tiver, vai ser comprado e entregue aos funcionários.	De um modo geral, os recursos são disponíveis aos funcionários...não é impedimento para o desempenho do funcionário.	Não só existem os recursos como são estudadas as compras de novos recursos quando solicitados pelas áreas.
3. Conseqüências . As conseqüências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado?	Existe remuneração extra para quem extrapola as metas...	Existe o reconhecimento pelo trabalho realizado. Se ele produzir aquém do esperado, o encarregado irá falar com ele, se acima do esperado, será parabenizado...não há remuneração	As conseqüências estão atreladas às chefias do setor, que estão mais próximas aos funcionários. Conseqüências negativas são trabalhadas individualmente e as positivas são avaliadas como um	As conseqüências são analisadas individualmente, embora haja na empresa uma filosofia de tentar corrigir os desvios...demissão, só em último caso!

		extra.	todo para prover aumentos salariais. Em termos globais, a empresa tem PLR, onde todos participam da distribuição dos lucros.	
. As conseqüências são significativas do ponto de vista do executor?	As conseqüências são significativas e valorizadas pelos funcionários...o problema é se vira rotina... o reflexo poderá ser negativo, pois os funcionários acham que o ganho extra faz parte do salário.	É muito valorizado pelos funcionários... conforme o funcionário, as conseqüências negativas vêm dosadas de uma certa dosagem emocional que precisam ser trabalhadas.	Sim...	Sim...a empresa tem o hábito de destacar desempenhos superiores.
. As conseqüências são oportunas?	São, mas na maioria das vezes, eles não se esforçam para extrapolar as metas...somente atingem suas metas e não se esforçam para extrapolá-las.	. O reconhecimento e a valorização do trabalho são fundamentais para o desempenho diário.	Sim...o pessoal valoriza estas conseqüências.	Sim...fazemos o possível para tentar agradar o funcionário.
4. Feedback: . Os executores recebem informações sobre seu desempenho?	Recebem, inclusive por escrito. É uma avaliação de desempenho bastante simples, elementar, desenvolvida por mim mesma.	Quando necessário é dado feedback e uma vez ao mês é dado feedback a todos os funcionários...não costumam dar feedback imediato.	Sim, somente é dado feedback quando necessário...não há uma freqüência específica.	Sim, normalmente, o feedback é dado diariamente.
. A informação que eles recebem é: Relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender?	Quando você dá feedback, as pessoas querem justificar muito. Elas não estão abertas, estão constantemente "armadas".	Sim...eles recebem bem o feedback.	Eles recebem bem o feedback.	Eles têm facilidade para receber o feedback, pois isso é dado de forma gentil, através do diálogo bastante aberto e prático...e isto funciona bem.
5. Conhecimento/Habilidade: 5.1. Capacidade Individual . Os executores têm habilidade e conhecimento suficientes?	Sim porque a maioria são funcionários que trabalham comigo há muito tempo.	Alguns têm, outros não...não são exigidos muitos conhecimentos, mas habilidade sim, porque são máquinas grandes e de alta potência, o que pode recorrer	Sempre falta um pouco de conhecimentos e habilidades...é necessário reciclar freqüentemente. A empresa investe em treinamentos e cursos para suprir	Sempre falta. Na maioria dos casos, as pessoas não têm interesse de aprender mais...seria um investimento para ele próprio, não

		em acidentes de trabalho.	isso.	exatamente somente para a empresa. Fico desapontado em saber que as pessoas não reconhecem que aumentar conhecimentos é fundamental.
. Os executores sabem porque o desempenho desejado é importante?	Eles têm essa consciência...tenho funcionários trabalhando comigo há 12, 23 anos.	Têm consciência limitada...eles sabem que se não produzirem, o material não será entregue...eles têm noção do todo.	Sim...eles têm essa noção e entendem da necessidade de melhorar constantemente.	Alguns sim, outros não...a maioria não.
. Os executores são capazes física, mental e emocionalmente?	Eles só não têm a capacidade emocional. Tudo é motivo para cair a produtividade. Se tiver um funcionário com um problema, acaba afetando o grupo todo...você enquanto gestor, tem que estar sempre criando uma nova maneira de impulsionar a produtividade...e isto é desgastante!	Física sim, mental e emocional não...embora, no conjunto, a capacidade no geral deles atende às necessidades da empresa.	No geral sim...em função de suas atividades, a capacidade individual é satisfatória.	Falta muito ainda com relação à capacidade individual.

APÊNDICE E – Instrumento de Pesquisa sobre Gestão do Desempenho Humano

Pensando no desempenho humano dos funcionários nos últimos 2 anos e na sua atuação profissional como líder, indique o quanto você discorda ou concorda com cada frase, atribuindo notas de 1 a 7 pontos. Para sua orientação, observe na escala de notas abaixo que quanto mais você discordar da frase, menor deverá ser a nota e quanto mais concordar com a frase, maior ela será.

Escala de Notas

Discordo Totalmente	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>	Concordo Totalmente
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

Frase	Nota
1. Avalio o desempenho dos colaboradores confrontando suas competências e as exigências do cargo.	
2. Em minha empresa o líder atua como multiplicador de conhecimentos aos colaboradores.	
3. Observo uma relação direta entre o feedback que é dado ao meu colaborador e a conseqüente melhoria de seu desempenho.	
4. Meus colaboradores têm autonomia suficiente para desempenhar suas tarefas sem interferências.	
5. Disponibilizo os recursos necessários para que os colaboradores alcancem os resultados almejados pela organização.	
6. Em minha empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho do colaborador.	
7. Utilizo relatórios diários ou mensais para medir os resultados individuais dos colaboradores e com isso avaliar adequadamente o desempenho destes.	
8. Informo os resultados que os colaboradores devem produzir em suas atividades.	
9. Volto-me mais para o alcance de resultados da organização do que para o desenvolvimento de meus colaboradores.	
10. Tenho o grau de preparo necessário para avaliar o desempenho de todos os meus colaboradores.	
11. Em minha empresa o cumprimento de metas e objetivos é um critério de avaliação do desempenho humano.	
12. Em minha empresa bons desempenhos são reconhecidos e não necessariamente pagos financeiramente.	
13. Meus colaboradores têm iniciativa suficiente para reconhecer tarefas que exigem ações rápidas.	
14. Em minha empresa somente a opinião do líder é considerada para avaliar adequadamente o desempenho do colaborador.	
15. Informo meus colaboradores que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.	
16. Realizo reuniões individuais com os colaboradores para auxiliar na melhoria do seu desempenho.	
17. Minha empresa investe no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.	
18. Não forneço constantemente feedback, pois isso acabaria afetando negativamente o desempenho do colaborador.	
19. Meus colaboradores sabem a seqüência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas.	

20. Meus colaboradores têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.	
21. Em minha empresa, o feedback é mais indicado para corrigir desvios do que para a melhoria do desempenho.	
22. Em minha empresa processos de trabalho organizados e estruturados melhoram o desempenho individual do colaborador.	
23. Meus colaboradores têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor.	
24. Não tenho o hábito de orientar o desempenho de meus colaboradores.	
25. Em minha empresa o desempenho superior é recompensado financeiramente.	
26. A escassez de recursos impede que o meu colaborador alcance seus objetivos.	
27. Meus colaboradores compreendem o que é esperado do desempenho deles em suas atividades.	
28. Estabeleço parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho dos colaboradores.	
29. Em minha empresa quem apresentar desempenho inadequado é passível de demissão.	
30. Meus colaboradores têm informações suficientes para desenvolver suas tarefas.	
31. A média diária de produção de meu colaborador é um indicador para eu avaliar adequadamente o seu desempenho individual.	
32. Em minha empresa avalio o desempenho dos colaboradores baseado nos resultados das áreas internas.	
33. Em minha empresa a abertura entre líder e colaborador nem sempre otimiza o desempenho humano.	
34. Determino aos meus colaboradores as prioridades das tarefas que eles têm que realizar.	
35. Em minha empresa as práticas de recompensas adotadas são valorizadas pelos colaboradores.	
36. Avalio o desempenho do colaborador no dia-a-dia, dando feedback contínuo.	
37. Em minha empresa estabeleço metas individuais como critério para avaliar o desempenho dos colaboradores.	
38. A maioria dos meus colaboradores possui potencial para evoluir em suas carreiras.	

39. Cargo:

40. Ramo de atuação da empresa:

41. Ano Fundação da empresa:

42. Número de funcionários da empresa:

43. Sexo (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

44. Idade (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
De 20 a 40	<input type="checkbox"/>
De 41 a 60	<input type="checkbox"/>
mais de 61	<input type="checkbox"/>

45. Escolaridade (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Superior Completo	<input type="checkbox"/>
Superior Incompleto	<input type="checkbox"/>
Ensino Médio completo	<input type="checkbox"/>
Ensino Médio Incompleto	<input type="checkbox"/>
Ensino Fundamental completo	<input type="checkbox"/>
Ensino Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/>

46. Estado Civil (preencha o campo vazio correspondente à sua resposta com um "X")	
Casado/ união estável	<input type="checkbox"/>
Separado / desquitado / divorciado	<input type="checkbox"/>
Solteiro	<input type="checkbox"/>
Viúvo	<input type="checkbox"/>

APÊNDICE F – Email aos dirigentes de pequenas empresas

----- Original Message -----

From: [Silmara Ferraz](#)

To:

Sent: Thursday, November 16, 2006 5:17 PM

Subject: PESQUISA MESTRADO

Prezado dirigente,

A Universidade Imes de São Caetano do Sul, através de sua pró-reitoria de mestrado, estará realizando um levantamento sobre o tema **GESTÃO DE DESEMPENHO HUMANO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL** junto às empresas de Guarulhos.

Com caráter exclusivamente acadêmico e confidencial, esta pesquisa cujo preenchimento levará aproximadamente 5 minutos, tem como objetivo verificar como estas empresas tratam a questão do desempenho humano.

Seu preenchimento deverá ser feito pelo dirigente ou demais cargos de liderança, desde que contenham subordinados sob seu comando. Portanto, favor preencher o questionário e também, se possível, encaminhá-lo aos demais cargos de liderança, que deverão preenchê-lo e reenviá-lo diretamente à pesquisadora.

Para tanto, o preenchimento é simples:

- 1. Clicar em responder**
- 2. Preencher as informações solicitadas**
- 3. Clicar em enviar**

Desde já agradecemos a atenção dispensada.

Aguardamos sua resposta até o dia **24/11/06**.

Universidade Imes

No virus found in this incoming message.

Checked by AVG Free Edition.

Version: 7.1.409 / Virus Database: 268.14.6/535 - Release Date: 16/11/06.

APÊNDICE G – Instrumento de pesquisa dividido segundo fatores do referencial teórico de Rummler e Brache (1994)

Fatores Rummler-Brache	Temas:
<p>Especificações do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Existem padrões do desempenho? . Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? . Os executores consideram os padrões realizáveis? 	<p>1. Avalio o desempenho dos colaboradores confrontando suas competências e as exigências do cargo.</p> <p>7. Utilizo relatórios diários ou mensais para medir os resultados individuais dos colaboradores e com isso avaliar adequadamente o desempenho destes.</p> <p>8. Informo os resultados que os colaboradores devem produzir em suas atividades.</p> <p>10. Tenho o grau de preparo necessário para avaliar o desempenho de todos os meus colaboradores.</p> <p>11. Em minha empresa o cumprimento de metas e objetivos é um critério de avaliação do desempenho humano.</p> <p>14. Em minha empresa somente a opinião do líder é considerada para avaliar adequadamente o desempenho do colaborador.</p> <p>22. Em minha empresa processos de trabalho organizados e estruturados melhoram o desempenho individual do colaborador.</p> <p>27. Meus colaboradores compreendem o que é esperado do desempenho deles em suas atividades.</p> <p>28. Estabeleço parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho dos colaboradores.</p> <p>31. A média diária de produção de meu colaborador é um indicador para eu avaliar adequadamente o seu desempenho individual.</p> <p>32. Em minha empresa avalio o desempenho dos colaboradores baseado nos resultados das áreas internas.</p> <p>36. Avalio o desempenho do colaborador no dia-a-dia, dando feedback contínuo.</p> <p>37. Em minha empresa estabeleço metas individuais como critério para avaliar o desempenho dos colaboradores.</p>

<p>Interferência na tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> . O executor pode reconhecer com facilidade a entrada que exige ação? . A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas? . Os procedimentos do cargo e o fluxo do trabalho são lógicos? . Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipe, informação)? 	<p>4. Meus colaboradores têm autonomia suficiente para desempenhar suas tarefas sem interferências.</p> <p>5. Disponibilizo os recursos necessários para que os colaboradores alcancem os resultados almejados pela organização.</p> <p>13. Meus colaboradores têm iniciativa suficiente para reconhecer tarefas que exigem ações rápidas.</p> <p>19. Meus colaboradores sabem a seqüência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas.</p> <p>26. A escassez de recursos impede que o meu colaborador alcance seus objetivos.</p> <p>30. Meus colaboradores têm informações suficientes para desenvolver suas tarefas.</p> <p>34. Determino aos meus colaboradores as prioridades das tarefas que eles têm que realizar.</p>
<p>Conseqüências:</p> <ul style="list-style-type: none"> . As conseqüências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? . As conseqüências são significativas do ponto de vista do executor? . As conseqüências são oportunas? 	<p>6. Em minha empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho do colaborador.</p> <p>12. Em minha empresa bons desempenhos são reconhecidos e não necessariamente pagos financeiramente.</p> <p>25. Em minha empresa o desempenho superior é recompensado financeiramente.</p> <p>29. Em minha empresa quem apresentar desempenho inadequado é passível de demissão.</p> <p>35. Em minha empresa as práticas de recompensas adotadas são valorizadas pelos colaboradores.</p>
<p>Feedback:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Os executores recebem informações sobre seu desempenho? . A informação que eles recebem é: relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender? 	<p>3. Observo uma relação direta entre o feedback que é dado ao meu colaborador e a conseqüente melhoria de seu desempenho.</p> <p>16. Realizo reuniões individuais com os colaboradores para auxiliar na melhoria do seu desempenho.</p> <p>18. Não forneço constantemente feedback, pois isso acabaria afetando negativamente o desempenho do colaborador.</p> <p>21. Em minha empresa, o feedback é mais indicado para corrigir desvios do que para a melhoria do desempenho.</p> <p>23. Meus colaboradores têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor.</p> <p>33. Em minha empresa a abertura entre líder e colaborador nem sempre otimiza o desempenho humano.</p>

<p>Conhecimento/Habilidade: . Os executores têm habilidade e conhecimento suficientes? . Os executores sabem porque o desempenho desejado é importante?</p> <p>Capacidade Individual: . Os executores são capazes física, mental e emocionalmente?</p>	<p>2. Em minha empresa o líder atua como multiplicador de conhecimentos aos colaboradores.</p> <p>9. Volto-me mais para o alcance de resultados da organização do que para o desenvolvimento de meus colaboradores.</p> <p>15. Informo meus colaboradores que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.</p> <p>17. Minha empresa investe no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.</p> <p>20. Meus colaboradores têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.</p> <p>24. Não tenho o hábito de orientar o desempenho de meus colaboradores.</p> <p>38. A maioria dos meus colaboradores possui potencial para evoluir em suas carreiras.</p>
---	---

APÊNDICE H - Tabelas geradas pelo programa Stata/SE 8.0 para Windows

Tabela 93 – Descrição da média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo de funcionários

```

nfunc
-----
Percentiles      Smallest
1%                12                12
5%                18                12
10%               20                14      Obs                198
25%               28                15      Sum of Wgt.        198

50%               41.5
                    Largest      Mean                48.08586
75%               68                100      Std. Dev.          24.8191
90%               90                100      Variance            615.9875
95%               95                100      Skewness             .6278219
99%               100               108      Kurtosis             2.223754

```

Tabela 94 – Teste t para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável sexo

```

-> ttest tespec, by(sexo)
Two-sample t test with equal variances

```

```

-----
Group |      Obs      Mean      Std. Err.      Std. Dev.      [95% Conf. Interval]
-----+-----
masculin |      147      64.4966      .8373099      10.15184      62.84178      66.15141
feminino |       51      64.15686      1.376945      9.833357      61.39119      66.92254
-----+-----
combined |      198      64.40909      .7140137      10.04706      63.001      65.81718
-----+-----
diff |                .3397359      1.636761                -2.888188      3.56766
-----

```

Degrees of freedom: 196

```

Ho: mean(masculin) - mean(feminino) = diff = 0
Ha: diff < 0                Ha: diff != 0                Ha: diff > 0
t = 0.2076                  t = 0.2076                  t = 0.2076
P < t = 0.5821              P > |t| = 0.8358              P > t = 0.4179

```

Tabela 95 - Teste t para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável sexo

```

-> ttest tinterf, by(sexo)
Two-sample t test with equal variances

```

```

-----
Group |      Obs      Mean      Std. Err.      Std. Dev.      [95% Conf. Interval]
-----+-----
masculin |      147      36.17007      .4050255      4.910674      35.3696      36.97054
feminino |       51      36.54902      .5883268      4.201494      35.36733      37.73071
-----+-----
combined |      198      36.26768      .336198      4.730725      35.60467      36.93069
-----+-----
diff |                -.3789516      .770289                -1.89807      1.140167
-----

```

Degrees of freedom: 196

```

Ho: mean(masculin) - mean(feminino) = diff = 0
Ha: diff < 0                Ha: diff != 0                Ha: diff > 0
t = -0.4920                 t = -0.4920                 t = -0.4920
P < t = 0.3116              P > |t| = 0.6233              P > t = 0.6884

```

Tabela 96 - Teste t para o fator teórico “Conseqüências” e a variável sexo

-> ttest tconseq, by(sexo)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculin	147	21.96599	.4080103	4.946861	21.15962	22.77236
feminino	51	20.2549	.6512992	4.651207	18.94673	21.56307
combined	198	21.52525	.3495286	4.918304	20.83595	22.21455
diff		1.711084	.7919506		.1492461	3.272923

Degrees of freedom: 196

Ho: mean(masculin) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0

Ha: diff != 0

Ha: diff > 0

t = 2.1606

t = 2.1606

t = 2.1606

P < t = 0.9840

P > |t| = 0.0319

P > t = 0.0160

Tabela 97 - Teste t para o fator teórico “Feedback” e a variável sexo

-> ttest tfeedb, by(sexo)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculin	147	27.68027	.3544236	4.297158	26.97981	28.38074
feminino	51	26.98039	.6164352	4.402228	25.74225	28.21854
combined	198	27.5	.3073015	4.324115	26.89398	28.10602
diff		.69988	.7027406		-.6860236	2.085784

Degrees of freedom: 196

Ho: mean(masculin) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0

Ha: diff != 0

Ha: diff > 0

t = 0.9959

t = 0.9959

t = 0.9959

P < t = 0.8397

P > |t| = 0.3205

P > t = 0.1603

Tabela 98 - Teste t para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável sexo

-> ttest tconh_capa, by(sexo)

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculin	147	33.68707	.3740988	4.535707	32.94773	34.42642
feminino	51	33.11765	.5757498	4.111676	31.96122	34.27407
combined	198	33.5404	.3146257	4.427175	32.91994	34.16087
diff		.5694278	.7201602		-.8508297	1.989685

Degrees of freedom: 196

Ho: mean(masculin) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0

Ha: diff != 0

Ha: diff > 0

t = 0.7907

t = 0.7907

t = 0.7907

P < t = 0.7850

P > |t| = 0.4301

P > t = 0.2150

Tabela 99 - Teste t para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável idade

```
-> ttest tespec if idade<3, by(idade)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
20-40	129	63.92248	.8975238	10.19391	62.14658	65.69838
41-60	68	65.14706	1.181371	9.741839	62.78903	67.50509
combined	197	64.34518	.7147665	10.03223	62.93556	65.7548
diff		-1.224578	1.504719		-4.192192	1.743036

```
Degrees of freedom: 195
```

```
Ho: mean(20-40) - mean(41-60) = diff = 0
```

```
Ha: diff < 0
```

```
Ha: diff != 0
```

```
Ha: diff > 0
```

```
t = -0.8138
```

```
t = -0.8138
```

```
t = -0.8138
```

```
P < t = 0.2084
```

```
P > |t| = 0.4167
```

```
P > t = 0.7916
```

Tabela 100 – Teste t para o fator teórico “Feedback” e a variável idade

```
-> ttest tfeedb if idade<3, by(idade)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
20-40	129	27.26357	.3945976	4.481768	26.48279	28.04434
41-60	68	27.89706	.4873914	4.019132	26.92422	28.8699
combined	197	27.48223	.3083487	4.327881	26.87413	28.09034
diff		-.6334929	.6486497		-1.912763	.6457767

```
Degrees of freedom: 195
```

```
Ho: mean(20-40) - mean(41-60) = diff = 0
```

```
Ha: diff < 0
```

```
Ha: diff != 0
```

```
Ha: diff > 0
```

```
t = -0.9766
```

```
t = -0.9766
```

```
t = -0.9766
```

```
P < t = 0.1650
```

```
P > |t| = 0.3300
```

```
P > t = 0.8350
```

Tabela 101 – Teste t para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável idade

```
. for var tespec tfeedb tconh_capa: ttest X if idade<3, by(idade)
```

```
-> ttest tconh_capa if idade<3, by(idade)
```

```
Two-sample t test with equal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
20-40	129	33.09302	.3888654	4.416662	32.32359	33.86246
41-60	68	34.36765	.5320725	4.387582	33.30563	35.42967
combined	197	33.53299	.3161391	4.437224	32.90952	34.15647
diff		-1.274624	.660384		-2.577036	.0277881

```
Degrees of freedom: 195
```

```
Ho: mean(20-40) - mean(41-60) = diff = 0
```

```
Ha: diff < 0
```

```
Ha: diff != 0
```

```
Ha: diff > 0
```

```
t = -1.9301
```

```
t = -1.9301
```

```
t = -1.9301
```

```
P < t = 0.0275
```

```
P > |t| = 0.0550
```

```
P > t = 0.9725
```

Tabela 102 – Teste t para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável idade

```
. for var tinterf tconseq: ttest X if idade<3, by(idade) unequal
-> ttest tinterf if idade<3, by(idade) unequal
Two-sample t test with unequal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
20-40	129	36.03876	.4424763	5.025564	35.16324	36.91427
41-60	68	36.54412	.4798091	3.956607	35.58641	37.50182
combined	197	36.2132	.333443	4.680096	35.5556	36.87079
diff		-.505358	.6526883		-1.793975	.7832586

Satterthwaite's degrees of freedom: 166.416

Ho: mean(20-40) - mean(41-60) = diff = 0

Ha: diff < 0

Ha: diff != 0

Ha: diff > 0

t = -0.7743

t = -0.7743

t = -0.7743

P < t = 0.2199

P > |t| = 0.4399

P > t = 0.7801

Tabela 103 – Teste t para o fator teórico “Conseqüências” e a variável idade

```
-> ttest tconseq if idade<3, by(idade) unequal
Two-sample t test with unequal variances
```

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
20-40	129	21.1938	.456313	5.18272	20.29091	22.09669
41-60	68	22.02941	.5183086	4.274082	20.99486	23.06396
combined	197	21.48223	.3486365	4.893346	20.79467	22.16979
diff		-.8356133	.6905544		-2.199351	.5281243

Satterthwaite's degrees of freedom: 160.608

Ho: mean(20-40) - mean(41-60) = diff = 0

Ha: diff < 0

Ha: diff != 0

Ha: diff > 0

t = -1.2101

t = -1.2101

t = -1.2101

P < t = 0.1140

P > |t| = 0.2280

P > t = 0.8860

Tabela 104 – Teste ANOVA para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável escolaridade

```
-> oneway tespec escola
```

Analysis of Variance						
Source	SS	df	MS	F	Prob > F	
Between groups	200.640485	6	33.4400809	0.32	0.9236	
Within groups	19685.2232	191	103.063996			
Total	19885.8636	197	100.94347			

Tabela 105 - Teste ANOVA para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável escolaridade

```
-> oneway tinterf escola
```

Analysis of Variance						
Source	SS	df	MS	F	Prob > F	
Between groups	80.5078643	6	13.4179774	0.59	0.7364	
Within groups	4328.30527	191	22.6612841			
Total	4408.81313	197	22.3797621			

Tabela 106 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conseqüências” e a variável escolaridade

-> oneway tconseq escola

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	167.155587	6	27.8592644	1.16	0.3310
Within groups	4598.21815	191	24.0744406		
Total	4765.37374	197	24.1897144		

Tabela 107 - Teste ANOVA para o fator teórico “Feedback” e a variável escolaridade

-> oneway tfeedb escola

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	66.9450282	6	11.1575047	0.59	0.7387
Within groups	3616.55497	191	18.9348428		
Total	3683.5	197	18.6979695		

Tabela 108 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conhecimento/ habilidade e capacidade individual” e a variável escolaridade

-> oneway tconh_capa escola

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	91.4807773	6	15.2467962	0.77	0.5924
Within groups	3769.69599	191	19.7366282		
Total	3861.17677	197	19.5998821		

Tabela 109 - Teste ANOVA para o fator teórico “Especificações do desempenho” e a variável escolaridade agrupada

-> oneway tespec cescola if cescola<4

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	63.8550899	2	31.927545	0.31	0.7310
Within groups	19430.6243	191	101.731017		
Total	19494.4794	193	101.007665		

Tabela 110 - Teste ANOVA para o fator teórico “Interferência na tarefa” e a variável escolaridade agrupada

-> oneway tinterf cescola if cescola<4

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	18.4400205	2	9.22001023	0.41	0.6670
Within groups	4339.74555	191	22.7211809		
Total	4358.18557	193	22.5812724		

Tabela 111 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conseqüências” e a variável escolaridade agrupada

-> oneway tconseq cescola if cescola<4

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	28.6097563	2	14.3048781	0.61	0.5425
Within groups	4453.14798	191	23.3149109		
Total	4481.75773	193	23.2215427		

Tabela 112 - Teste ANOVA para o fator teórico “Feedback” e a variável escolaridade agrupada

-> oneway tfeedb cescola if cescola<4

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	8.24661296	2	4.12330648	0.22	0.8057
Within groups	3642.00081	191	19.0680671		
Total	3650.24742	193	18.9131991		

Tabela 113 - Teste ANOVA para o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual” e a variável escolaridade agrupada

-> oneway tconh_capa cescola if cescola<4

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	34.3322356	2	17.1661178	0.86	0.4232
Within groups	3796.08529	191	19.8747921		
Total	3830.41753	193	19.8467229		