

# **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: A REALIDADE DO CODT - CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA**

Kelly Cristina Benetti<sup>1</sup>

Dante Marciano Girardi<sup>2</sup>

Marcos Baptista Lopez Dalmau<sup>3</sup>

Pedro Antônio de Melo<sup>4</sup>

Maria del Carmen Parrino<sup>5</sup>

## **Resumo**

A ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências é de grande utilidade para as empresas que aplicam ou pretendem aplicar a Gestão de Pessoas por Competências, como o Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica, que tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores. Este trabalho visa sistematizar a progressão das pessoas nos cargos e fornecer base para o planejamento deste desenvolvimento. Quanto à metodologia, o estudo caracterizou-se como: qualitativo, descritivo, aplicado, documental, bibliográfico e estudo de caso. Percebe-se que a organização vê as pessoas como elementos importantes da manutenção da qualidade, que está vinculada à Estratégia Empresarial. Conclui-se que o Medidor de Competências, construído por meio do Inventário Comportamental pode ser utilizado para todos os colaboradores da empresa, considerando-se o Nível de Competência da Função. Por fim, observa-se que, com o detalhamento das meto-

---

<sup>1</sup> Professora substituta do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Mestranda em Administração pela UFSC, Administradora. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário s/n - Trindade. CEP: 88034-900 - Florianópolis, SC - Brasil E-mail: kellyadm@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela UFSC, Mestre em Administração pela EA/UFRGS, Administrador. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário s/n - Trindade. CEP: 88034-900 - Florianópolis, SC - Brasil E-mail: dante.girardi@terra.com.br.

<sup>3</sup> Professor adjunto do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSC, Administrador. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Departamento de Ciências da Administração. Campus Universitário s/n - Trindade. CEP: 88034-900 - Florianópolis, SC - Brasil E-mail: dalmau@cse.ufsc.br.

<sup>4</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC, Mestre em Administração pela UFSC. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, INPEAU. Campus Universitário s/n - Trindade. CEP: 88034-900 - Florianópolis, SC - Brasil E-mail: pedromelo@inpeau.ufsc.br. 09/07/2007. Aceito em: 29/11/2007.

<sup>5</sup> Mestre, Professora da Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín e na Universidad Argentina de la Empresa. Pesquisadora do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária INPEAU/UFSC. Endereço: Calle Lima, 717. C1073AAO. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. mparrino@uade.edu.ar. 09/07/2007. Aceito em: 29/11/2007.

dologias de avaliação e da aplicação, têm-se subsídios para que esta ferramenta seja implantada integralmente no CODT.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências. Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, o principal diferencial a ser conquistado é a gestão eficaz e eficiente das pessoas que a compõe.

Existe uma relação muito forte entre a organização e as pessoas que Chia-venato (1999) define como uma Relação de Dependência Mútua, na qual existem benefícios recíprocos.

As empresas buscam não mais produzir *comodities*, mas agregar valor aos produtos. Esse conceito é aplicado por Oliveira (2004) à Gestão de Pessoas, destacando que acrescentar valor ao ser humano é uma decisão de desenvolvimento de potencial e assegurar a liberação da capacidade criativa. Partindo do princípio de que nenhuma organização ou sistema operacional existe ou funciona sem as pessoas, o autor afirma que as organizações bem-sucedidas têm de dedicar às pessoas, mais do que nunca, atenção criteriosa, realista e respeitosa.

A razão da existência de qualquer organização são as pessoas. Logo, a organização trabalha para elas, por elas e por meio delas. E para que a organização funcione, as pessoas necessitam estar alinhadas a um objetivo comum, o que ocorre por meio da Gestão de Pessoas.

Para o alcance desses objetivos, a avaliação é essencial. A Avaliação de Desempenho Humano nas empresas constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização (RABAGLIO, 2004).

No entanto, nem sempre esta avaliação é feita de maneira estruturada e sistemática. Lucena (1995) aponta que mesmo que a organização não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, esta é inerente à Administração do Negócio.

As organizações apresentam competências que as distinguem das outras, dentro de seu modelo de Gestão. Para Dutra (2001) há uma relação íntima entre as Competências Organizacionais e Individuais, portanto, 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 a confrontação entre as Competências Organizacionais e Individuais, para avaliar se são compatíveis ou não.

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica (CODT), com o intuito de avaliar esta compatibilidade, tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores. Há pouco tempo, criou seu Plano de Cargos e Salários, e como critério de encarecimento, deseja utilizar a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências.

O CODT possui 24 colaboradores, e o quadro societário é formado por 25 médicos. O objetivo do CODT não é a realização de consultas, mas executar as mais complexas técnicas de investigação e tratamento, de acordo com rígidos padrões de qualidade. E, para que isso aconteça é necessário ter no seu quadro funcional, pessoas altamente qualificadas e trabalhando por um objetivo comum, objetivando manter os padrões de qualidade exigidos.

Assim, tendo como base o contexto apresentado acima, pretende-se responder à seguinte indagação:

Como aplicar a ferramenta Avaliação de Desempenho por Competências no CODT?

## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

A Administração de Recursos Humanos não se restringe aos limites do organograma. De acordo com Oliveira (2004), é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes.

Chiavenato (1999) posiciona as pessoas como principal ativo da empresa. Entretanto, Oliveira (2004) vai de encontro à posição de Chiavenato quando expõe que ninguém é peça de engrenagem, todos são pessoas que vão acionar engrenagens, que vão criar ou utilizar os instrumentos, em busca dos resultados que a missão da empresa impõe. São pessoas dinâmicas, sensíveis, frágeis, fortes, mutáveis, inteligentes.

Unindo as considerações dos autores, conclui-se que a empresa é um grupo de pessoas, que faz com que o trabalho aconteça e é agente de mudança. Por grupo entende-se conjunto de pessoas com um objetivo comum. Agrega-se o conceito de sinergia, que é o acréscimo obtido no resultado pela utilização combinada de duas ou mais partes de um todo em relação à soma dos resultados obtidos individualmente (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Constrói-se, então, o conceito de Gestão de Pessoas a ser aplicado neste trabalho: é a função administrativa devotada a convergir os objetivos das pessoas a um objetivo comum, criando sinergia, por meio dos processos propostos por Chiavenato (1999), que são:

- a) agregar pessoas: processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- b) aplicar pessoas: processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- c) recompensar pessoas: processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;

- d) desenvolver pessoas: processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- e) manter pessoas: processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- f) monitorar pessoas: processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Logo, pode-se inferir que para aplicar e desempenhar a Gestão de Pessoas de maneira estratégica, integrada e efetiva, as empresas podem utilizar-se de muitas ferramentas, entre elas, a Avaliação de Desempenho.

## 2.2 Avaliação de Desempenho

Diante deste contexto de competitividade onde as empresas estão inseridas, o foco é o resultado. Para Lucena (1995), o grande desafio está em desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados. Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, inspirado na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Portanto, segundo o raciocínio da autora, o processo de Avaliação de Desempenho deve estar integrado ao dimensionamento das expectativas do negócio, onde a Gestão do Desempenho confunde-se com a própria Gestão do Negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados. Sendo assim, torna-se impossível separar as duas coordenadas. O alcance dos objetivos nada mais é do que o conjunto de contribuições dos colaboradores, refletindo a competência humana no uso eficiente e eficaz dos seus talentos e dos recursos que compõe a estrutura produtiva da empresa (LUCENA, 1995).

Reunindo e combinando conceitos, constrói-se outro conceito a ser utilizado neste trabalho. Portanto, Avaliação de Desempenho é a apreciação, por meio de uma metodologia sistematizada, do desempenho humano em seu cargo atual com base em metas e objetivos claros, definidos conjuntamente, com vistas ao desenvolvimento das pessoas.

Na condição de ferramenta administrativa, a Avaliação de Desempenho está inserida no processo de planejamento da organização e fornece informações úteis a todos os demais processos de Gestão de Pessoas.

A avaliação se destina a avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre as demais funções da Gestão de Pessoas como promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarreiramento (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Bohlander, Snell e Sherman (2003) reúnem em seu posicionamento as considerações dos demais autores quando agrupam os objetivos da avaliação em: objetivos administrativos e de desenvolvimento. Os objetivos administrativos relacionam-se à avaliação como insumo para todas as atividades de recursos humanos vinculadas ao aproveitamento e encarecimento das pessoas. Para os objetivos de desenvolvimento, a avaliação fornece o *feedback* para discussão dos pontos fortes e fracos do colaborador e aprimoramento de seu desempenho.

Os resultados da avaliação são úteis para a empresa, no sentido de estabelecer um plano de desenvolvimento para o colaborador focado em sua real necessidade, além de proporcionar uma base de critérios claros e objetivos para o encarecimento e promoção, tornando estes processos menos subjetivos. Para o próprio avaliado o *feedback* pode ser de grande valia, pois quando têm claros seus pontos fortes e fracos pode buscar o autodesenvolvimento e crescimento profissional de acordo com os seus objetivos.

Os autores apresentam diversos modelos representando o processo de Avaliação de Desempenho. Os métodos de Avaliação de Desempenho diferenciam-se, basicamente, pelos padrões utilizados e pela pessoa que avalia.

Os administradores, supervisores e gerentes são, na visão de Bateman e Snell (1998), as fontes tradicionais de informação para a avaliação, já que muitas vezes encontram-se em posição privilegiada para observar o desempenho.

Outra possibilidade é a auto-avaliação, na qual o indivíduo avalia o próprio desempenho. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), esse tipo de avaliação favorece os objetivos de desenvolvimento, idéia essa complementada por Bateman e Snell (1998), para quem esse método ajuda a aumentar o envolvimento do colaborador no processo de análise, constituindo um ponto de partida para o estabelecimento de metas futuras.

A avaliação pelo subordinado também, na linha de Bohlander, Snell e Sherman (2003), favorece os objetivos de desenvolvimento, corroborada por Bateman e Snell (1998). Segundo estes autores, o subordinado encontra-se numa posição apropriada para avaliar, visto que está freqüentemente em contato com o avaliado, de onde observam muitos comportamentos relacionados ao desempenho.

Pessoas que trabalham juntas e que estão em posições equivalentes podem e devem avaliar-se entre si. É o que Bohlander, Snell e Sherman (2003) chamam de avaliação de pares, que difere dos demais métodos no sentido que os colegas, muitas vezes, vêm diferentes dimensões de desempenho, como liderança ou habilidades interpessoais. O mesmo ocorre com a avaliação de equipe, segundo Bateman e Snell (1998). Bohlander, Snell e Sherman (2003) vêem esse tipo de avaliação como uma extensão da avaliação de pares, onde o que é avaliado é o desempenho da equipe e não mais o individual.

Clientes externos ou internos podem ser fontes de informação quanto ao desempenho para empresas com foco em programas de qualidade, tanto para Bateman e Snell (1998) quanto para Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Em todas as possibilidades vistas até então, a equipe de Gestão de Pessoas apenas dá as diretrizes para a realização do processo, porém, ela pode também avaliar, o que, de acordo com Chiavenato (2001) acontece com frequência em organizações mais conservadoras. Uma evolução desse método, para o autor, é a criação de uma comissão de avaliação constituída de pessoas das mais diversas áreas da empresa, entretanto, ambos os métodos sofrem críticas quanto ao seu caráter centralizador.

Uma das mais recentes técnicas é a avaliação 360° onde cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõe o seu entorno, e reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa (CHIAVENATO, 2001).

Como cada fonte de informação tem suas vantagens, desvantagens e limitações, muitas empresas vêm adotando uma combinação de fontes, visando obter uma avaliação mais completa do desempenho do colaborador (BATEMAN; SNELL, 1998).

### 2.3 Gestão por Competências

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O Conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a Habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a Atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe, combinando assim a concepção da Escola Francesa e a observação de Dutra (2001).

Dutra (2001) afirma que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

Os conceitos de Gestão por Competências são aplicáveis à realidade das pequenas empresas. Resende (2003) afirma que as empresas com mais visão de negócios e de mercado – que representam a menor parte – é que mostram **proatividade** nas ações de evolução e modernidade organizacional. Segundo Pereira Júnior e Gonçalves (1995), na pequena empresa, a previsibilidade e a lógica simplista da grande empresa não existem. Resende (2003) expõe que o Modelo de Gestão por Competências é útil na busca de padrões excelentes de Gestão Empresarial.

Pelo olhar de Saviani (1994), o que existe em termos de Recursos Humanos na maioria das Pequenas Empresas é uma grande confusão. Aparece apenas o Departamento de Pessoal, registrador de fatos ocorridos com funcionários, quanto ao absenteísmo, horas extras, e o gerente como executor, fiscalizando comportamentos.

A Gestão por Competências traria a este tipo de organização, de acordo com Resende (2003), estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e desempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Isso supriria a necessidade da Pequena Empresa, que para Saviani (1994) são os recursos humanos como agente de mudança nos aspectos culturais e comportamentais, apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo, atuar como órgão integrador, com visão global da organização.

## **2.4 Avaliação de Desempenho por Competências**

Gramigna (2002) coloca como uma das tendências da Gestão do Desempenho a avaliação como ferramenta da Gestão das Competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

Para a realização da Avaliação de Desempenho por Competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Neste sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e as quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um Plano de Ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível às expectativas do cargo.

Freitas (2001) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas estas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado: a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo); pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo); a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer). A Avaliação de Desempenho por Competências tem a função de identificar o resultado deste cruzamento, medindo em que grau cada competência se encontra no avaliado.

Rabaglio (2004) apresenta como benefícios da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências que este é um processo facilitador do autoconhecimento,

autodesenvolvimento, autocrítica e melhoria contínua, que estimula a organização, o Planejamento Estratégico, o foco e a objetividade, que estreita a relação entre líder e liderado, promove o Planejamento de Metas de Desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período.

Para que estes benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do *feedback*. O conceito de *feedback* é herdado da Teoria de Sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (RABAGLIO, 2004).

Gramigna (2002) define *feedback* em duas etapas: fornecer e receber. Fornecer consiste em revelar a percepção sobre como o comportamento do outro está afetando o avaliador, as outras pessoas, a equipe, ao bom andamento dos trabalhos, a organização. Receber consiste em reconhecer como os comportamentos estão sendo percebidos ou como estão afetando as outras pessoas, as equipes de trabalho, os resultados.

O *feedback* está presente em todos os processos empresariais, e principalmente na Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, e fecha o ciclo, fornecendo base para a geração de mudança, ou seja, para que a ferramenta cumpra seu papel.

### 3 METODOLOGIA

Passa-se, então, para a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Por ser a etapa que garante a confiabilidade do trabalho científico, é geralmente uma parte complexa que merece um maior cuidado por parte do pesquisador.

Vergara (1997) propõe a categorização da pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada. Em relação à classificação quanto aos meios: documental, bibliográfica e estudo de caso.

Para a realização deste trabalho foram coletados dados por meio de quatro fontes principais: observação participante, análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Os dados sobre a empresa foram coletados com a utilização de observação participante de um dos pesquisadores, que realizou estágio na organização estudada, buscando estabelecer relações entre os comportamentos observados e o discurso, e confrontando com a teoria estudada.

Foram realizadas entrevistas não-estruturadas e informais com os sujeitos de pesquisa envolvidos diretamente com os objetivos específicos. Os sujeitos de pesquisa foram selecionados entre os colaboradores e quadro societário, isto é, o universo de pesquisa, do qual foi extraída uma amostra com base em diversos critérios.

Um dos critérios foi a responsabilidade formal sobre a empresa, pelo qual foram selecionados a Administradora e o Presidente e Responsável Técnico. Outro critério



foi o envolvimento direto com o estudo, por meio do qual foram selecionados os membros do Comitê de Avaliação formado para a realização do Plano de Cargos e Salários, que desempenhou um importante papel no desenvolvimento deste estudo. E finalmente foram selecionados outros colaboradores pelos critérios de mais tempo de casa e acessibilidade, que foram entrevistados para obter uma referência das gestões anteriores a esta e compreender melhor as reações e comportamentos observados.

A análise de dados foi feita por meio do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação, correlacionando estas relações com a teoria. Assim, as análises não ficaram restritas ao olhar dos pesquisadores.

#### 4 CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA

O Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica – CODT é uma pequena empresa fundada em setembro de 1997, com o objetivo de reunir profissionais gabaritados da área Oftalmológica com o que há de mais moderno em termos de Tecnologia Diagnóstica e Terapêutica. Foi fundado por 18 médicos associados e com o passar do tempo, outros médicos começaram a atuar na condição de permissionários.

Idealizado para viabilizar e facilitar o acesso dos profissionais e pacientes à tecnologia de ponta, entretanto, não tem como objetivo a realização de consultas. Portanto, o CODT não possui médicos em seu quadro funcional.

Os médicos pertencem ao quadro societário ou de permissionários. Eles são remunerados por produtividade e de maneira diferenciada entre eles. Os sócios são remunerados, além do *pró-labore*, em duas situações: por indicação, isto é, pelo encaminhamento de pacientes para a realização de procedimentos; e por realização de procedimentos, sejam exames ou cirurgias. Os permissionários fazem o pagamento de uma taxa para manutenção desta condição e só são remunerados por realização de procedimentos.

No ano de 2004 foram abertas novas quotas para sócios, sendo que hoje conta com 27 sócios, e 13 permissionários. Suas atividades são conduzidas pela Diretoria, composta por 3 médicos – um na posição de Presidente/Responsável Técnico, outro como Secretário e outro como Tesoureiro – e por um Administrador.

Em relação à prática de Recursos Humanos na empresa, resgatando os processos de Gestão de Pessoas definidos no conceito de Gestão de Pessoas, são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Os processos referentes a agregar pessoas compreendem o Recrutamento e Seleção. O Recrutamento acontece principalmente por meio dos currículos deixados no CODT. No caso de cargos que exijam formação específica, são consultadas as clínicas dos médicos associados ou por meio da indicação dos colaboradores. A Seleção se dá com base em critérios diferentes para cada função, pois não segue nenhuma

metodologia ou mesmo critérios sistematizados. É abalizada pelos valores pessoais dos selecionadores e pela sua percepção dos valores da empresa.

Os processos de aplicar pessoas compreendem o Desenho dos Cargos e a Avaliação de Desempenho. O primeiro passo para o tratamento dos Recursos Humanos como uma função administrativa estratégica para a organização foi a realização do Plano de Cargos e Salários. Este serviu para delimitar e identificar as atribuições de cada cargo e qual o perfil do seu ocupante. Também contribuiu para a padronização dos processos.

Os processos de recompensar pessoas são compostos pela remuneração e benefícios. Por meio de uma pesquisa salarial, o CODT adaptou seus salários ao mercado. Foram consultados os três principais concorrentes diretos, onde os salários foram comparados e foi identificado o posicionamento do CODT. Os salários que foram identificados como abaixo da média do mercado foram ajustados, visando ao pagamento de salários ligeiramente acima da média de mercado.

Todos os colaboradores recebem almoço pago pela empresa em um restaurante próximo à empresa e mesmo assim recebem vale-alimentação. Outro benefício oferecido pela empresa é o pagamento de Plano de Saúde para os colaboradores. Além disso, a empresa fornece todos os outros benefícios previstos em lei.

Entretanto, os processos de desenvolver pessoas acontecem de maneira desordenada. Mesmo havendo um esforço por parte administração em incentivar a participação em cursos, palestras, seminários, percebe-se que há pouco interesse por parte dos colaboradores em participar dos eventos. A empresa oferece também, com frequência encontros e treinamentos internos, para integração e desenvolvimento de competências. As pessoas, principalmente na Recepção, Administrativo e Apoio, demonstram-se acomodadas com relação à sua capacitação e aperfeiçoamento profissional. Os colaboradores entrevistados afirmam que isso se deve às poucas perspectivas de crescimento apresentadas pelas pequenas empresas. Portanto, a Direção e a Administradora concordam ao afirmar que o crescimento apresentado pela empresa e as condições da concorrência colocam o CODT numa posição confortável no mercado e com grandes possibilidades de aumento na valorização dos talentos.

Os processos de manter pessoas, que compreendem os esforços com disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho, e relações com sindicatos também vêm ocupando lugar de destaque. Recentemente a empresa criou, mesmo sem obrigação legal, a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – como uma forma de envolver os colaboradores e incentivar a sua participação em tarefas diferentes, aumentar o envolvimento entre os setores e ampliar as oportunidades de expressão da criatividade e novas idéias.

Os processos de monitorar pessoas acontecem de maneira informal e não sistematizada.

Também é um objetivo da empresa a implementação de ferramentas de Gestão de Pessoas por Competências que agreguem estes processos. Para dar início, está sendo implementada a ferramenta de Avaliação de Desempenho com Foco em Competências, com vistas ao desenvolvimento profissional da equipe, tema deste trabalho. Neste mesmo sentido, a empresa vê como próxima etapa deste processo a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e a Aplicação da Seleção por Competências.

Com isso, a necessidade de um instrumento formal de Avaliação de Desempenho foi detectada pela Administradora, pois esse processo, até então, acontecia de maneira informal e não estruturada. As análises eram feitas baseadas em critérios soltos, cada promoção acontecia por um critério diferente, ou por tempo de casa, ou por conveniência, ou por bom desempenho em alguma atividade específica. Os colaboradores não tinham definidas quais as competências que precisavam desenvolver para obter reconhecimento. Tampouco havia um *feedback* regular e sistematizado de seu desempenho nas atividades do dia-a-dia, salvo em situações inusitadas ou que exigissem maior empenho.

O objetivo central da proposta é justamente aumentar ao máximo possível este entendimento, no sentido de incentivar o desenvolvimento das pessoas na empresa, promovido por esta ou pelo próprio colaborador. Fazer com que cada um se sinta responsável pelo seu crescimento.

Como o CODT tem apresentado um crescimento significativo no volume de atendimentos, isso acarretou uma maior exigência de pessoal em todos os setores. As pessoas que trabalhavam há mais tempo não compreendiam muito bem porque e em que circunstâncias recebiam aumentos de salário e promoções, e por conseqüência, aos novos colaboradores este tema apresentava-se também um tanto obscuro.

A visão da empresa é que a avaliação de desempenho trará benefícios mútuos, tanto para a empresa quanto para o colaborador. Para a empresa no sentido de fornecer subsídios para a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e para servir como um dos critérios para promoções e encareiramento, de maneira transparente. Para o colaborador, pois terá especificado o desempenho que se espera dele, sabendo exatamente onde deverá concentrar esforços para buscar o seu crescimento na organização.

O resultado do Mapeamento de Competências também pode ser utilizado como base para a aplicação de outras ferramentas da Gestão por Competências, pois fornece um rol de competências organizacionais e individuais consolidados e completamente de acordo com a realidade organizacional.

## **5 O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO CODT**

A estruturação deste sistema tem como base as propostas de dois autores. A primeira para o Mapeamento das Competências, que compõe a Etapa I da estruturação da ferramenta, e a segunda, que compõe a Etapa II, para mensurar as competências.

A Etapa I segue o sistema proposto por Leme (2005), que tem como principais características poder ser aplicada em empresas de qualquer porte e em todos os níveis da organização, é totalmente voltada para a realidade da empresa, é um método construtivo e participativo, que exige baixíssimo investimento, sua aplicação é simples e rápida e é comprovado matematicamente. O autor sugere sua aplicação para identificar as Competências Organizacionais e as Competências Individuais, identificar os indicadores para a construção do Medidor de Competências e auxiliar na criação das perguntas para aplicar a seleção por competências.

Sua construção é separada em duas partes: uma para identificar as Competências Organizacionais e outra, as Competências de cada função.

A Parte I compreende a eleição da amostra, a coleta e consolidação dos indicadores, a associação das competências aos indicadores e a validação. Cada etapa será mais profundamente abordada durante a aplicação do sistema. Como resultado desta parte, temos definidas as Competências Organizacionais.

A Parte II consiste na identificação de quais e em que intensidade essas Competências são necessárias para cada função.

A Etapa II segue a metodologia de Rabaglio (2004) e Leme (2005). É formado por três partes. A primeira consiste na construção do Medidor de Competências, proposto por Rabaglio (2004), o qual é definido pela autora como uma ferramenta para avaliar, monitorar, desenvolver pessoas, criando a possibilidade de que cada colaborador possa dar a maior produtividade.

A segunda parte consiste em eleger quem avalia, já que o sistema empregado permite uma ampla diversidade de tipos de avaliação, na visão de Leme (2005). E, por fim, a terceira parte, que propõe a utilização de *feedback* conforme proposto por Rabaglio (2004).

## **6 APLICAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS NO CODT**

A aplicação deu-se conforme as metodologias especificadas anteriormente. Cada etapa será detalhada seguindo fielmente os passos utilizados na sua implementação, que foram acompanhados pela Administradora, pela Diretoria do CODT e pelo Comitê.

### **6.1 Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências**

Leme (2005) define o inventário comportamental para Mapeamento de Competências como uma lista de indicadores de competências que traz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir ali-

nhada à sua Missão, Visão, Valores e Estratégia. Para chegar a este resultado se faz necessária a aplicação do sistema detalhado a seguir.

O primeiro passo para o cumprimento desta etapa foi a eleição da amostra. A empresa optou por aproveitar nesta etapa o Comitê de Avaliação formado para o desenvolvimento do Plano de Cargos e Salários, para manter a participação neste processo e para que houvesse a idéia de continuidade de um projeto maior que é a estruturação de uma função de Gestão de Pessoas voltada para a Estratégia Organizacional. É importante lembrar que este Comitê é formado por um representante do Centro Cirúrgico/ Exames, um da Recepção/ Apoio, dois do Administrativo e a Administradora, conduzidos pela pesquisadora.

Com a amostra escolhida, foi realizada a coleta dos indicadores. Para tanto, foi utilizada a atividade proposta por Leme (2005), chamada “Gosto/Não Gosto/O Ideal Seria”. Cada colaborador recebeu uma folha com três colunas com a seguinte identificação: Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria (apêndice A). O objetivo é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais se relacionam dentro da empresa. Na folha de coleta, são registrados os comportamentos da pessoa que o colaborador estiver refletindo, separando-os nas colunas Gosto, Não Gosto, O Ideal Seria.

Antes do exercício os colaboradores que compuseram a amostra passaram por uma sensibilização, onde foram orientados acerca do conceito de competência e lembrados da missão da empresa, bem como, explicou-se o objetivo da atividade e lhes foi apresentado um exemplo de comportamento para cada coluna.

É importante destacar que não houve limite de comportamentos a serem registrados, não houve identificação de quem responde nem de quem é o comportamento.

Nesta fase foram levantados 127 comportamentos pelo Comitê que seguem para a próxima parte do trabalho.

Parte-se para a consolidação dos indicadores. Da fase anterior saíram os comportamentos que precisam ser transformados em indicadores de Competências Organizacionais. Para tanto precisaram ser consolidados, ou seja, foi escrita uma lista com todos os indicadores apurados, no infinitivo, para indicar uma ação, de forma afirmativa, no sentido ideal para a organização.

Dos 127 comportamentos registrados, depois de eliminadas as frases duplicadas ou que tinham o mesmo sentido e separados os indicadores que eventualmente estivessem na mesma frase, restaram 61.

Alguns dos indicadores não são de competência, mas de clima organizacional, e, portanto não foram utilizados neste processo, podendo ser aproveitados em projetos futuros. Subtraindo estes indicadores (que foram 4), restaram 57.

Esses indicadores foram analisados pela Administradora e pela pesquisadora em conjunto, e foram incluídos alguns indicadores complementares, com vistas a tornar a lista mais completa e corresponder completamente à estratégia da empresa. Analisando a literatura, foram incluídos 6 indicadores, totalizando 63 indicadores.

Com os indicadores já consolidados, a pesquisadora e a Administradora reuniram-se para relacioná-los às competências. Para tanto, foi elaborada uma coletânea das competências mencionadas nos referenciais teóricos, que serviu de baliza para encontrar as competências que abrangiam da melhor forma os indicadores consolidados.

Com este resultado, concluiu-se a Parte I da Etapa I, que serve de base para a realização da Parte II, onde serão identificados os indicadores de competência para cada função.

Os cargos existentes no CODT foram descritos no Plano de Cargos e Salários, que forneceu informações importantes nesta fase.

Leme (2005) coloca que para identificar quais competências são necessárias para cada função e quanto é preciso, cada função deve ser analisada por meio de todos os indicadores apurados para cada competência.

O autor sugere que esta análise seja feita pelo superior de cada função. Neste caso, para não haver sobrecarga de trabalho sobre a Administradora, já que esta exerce supervisão direta sobre todas as demais funções, esta análise foi feita pela pesquisadora, por meio das informações contidas no Plano de Cargos e Salários e da observação direta.

Cada cargo foi avaliado por Benetti, Eyng e Gama (2005) de acordo com os seguintes critérios: escolaridade, experiência, complexidade/iniciativa, responsabilidade por supervisão, responsabilidade por erros, responsabilidade por contatos, responsabilidade por equipamentos, responsabilidade por valores, responsabilidade por dados confidenciais e esforço mental/visual.

Para cada cargo, cada indicador foi analisado e classificado quanto à sua necessidade e intensidade como: muito forte, forte, normal e não se aplica, por meio da planilha de mapeamento de comportamentos da função. Esta classificação foi atribuída pela pesquisadora com base na avaliação de cada cargo estabelecida por Benetti, Eyng e Gama (2005).

Para mensurar a classificação de cada indicador nos cargos, se faz necessário o uso de uma escala. Segundo o autor, este método comporta qualquer escala, portanto, foi escolhida a escala de 0 a 5, onde o nível máximo – 5 – representa 100% da competência, para compatibilizar com a escala do Medidor de Competências que será visto mais adiante.

Portanto, de acordo com Leme (2005), se dividirmos o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência mapeada teremos o peso de cada indicador.

Com o peso de cada indicador e o levantamento das planilhas de mapeamento de comportamentos, têm-se os dados necessários para o cálculo do nível de competências da função (NCF), onde se multiplica o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como Forte ou Muito Forte na Planilha de Mapeamento de Comportamentos.

Os cargos do CODT apresentam níveis altos de todas as competências, todos acima da metade da escala, o que significa que as Competências Organizacionais e as Individuais são semelhantes.

## 6.2 Como Mensurar as Competências

A Etapa II consiste na criação de um instrumento de mensuração de competências, definir quem e quando avaliar e como acontece o *feedback*.

A ferramenta escolhida para mensurar as competências foi o Medidor de Competências proposto por Rabaglio (2004). O questionário foi construído com base nos indicadores mapeados pelo Inventário Comportamental.

O Medidor é composto pelo conceito de cada competência, que foi definido juntamente com o Comitê, seguido dos indicadores de cada competência. Ao lado há uma escala, de 1 a 5, onde o 1 significa inaceitável e corresponde a nenhuma evidência da competência investigada, o 2 significa insatisfatório e corresponde a pouca evidência da competência investigada, o 3 significa médio e corresponde a alguma evidência da competência investigada, o 4 significa bom e corresponde a boa evidência da competência investigada e o 5 significa excelente e corresponde a muito forte evidência da competência investigada.

O questionário foi testado pelo Comitê, no sentido de encontrar indicadores com frases ambíguas ou que a linguagem não estivesse adequada para os avaliados.

Foram efetuadas pequenas correções como a reestruturação de algumas frases e colocação de exemplos em alguns indicadores. Foi então concluído o Medidor de Competências, que com estas alterações ficou aprovado pelo Comitê para aplicação.

Alguns indicadores, que foram avaliados pela pesquisadora e pela Administradora como muito importantes foram reforçados no questionário, de modo que à primeira vista possa parecer que a pergunta está duplicada, o objetivo é fazer com que o avaliador repense a avaliação deste indicador e evitar incoerências.

Antes da aplicação do Medidor de Competências, os colaboradores devem passar por uma nova fase de sensibilização, onde são apresentados o projeto e o questionário, explicada a sua finalidade e dadas as instruções de preenchimento.

Para chegar ao nível de competência do colaborador, são somadas as notas atribuídas a cada indicador e divididas pela quantidade total de indicadores da competência (cálculo da média simples).

Esse resultado se comparado ao NCF (Nível de Competência da Função) indica qual a distância entre o desempenho do colaborador e o desempenho ideal esperado dele em cada competência sob a análise do avaliador.

As vantagens da utilização do Medidor, segundo Rabaglio (2004), são que todos terão ciência do que é bom para o seu desenvolvimento e o da equipe e do que é

preciso para que se desempenhem bem, o *feedback* torna-se uma prática comum e as pessoas têm um Plano de Ação e podem trabalhar pelo seu aperfeiçoamento, o líder cria a cultura do *feedback* e estimula todos a usarem esta ferramenta para fortalecer pontos positivos uns dos outros, o líder e a equipe em si serão capazes de monitorar o progresso e de adotar corretivos, se necessário, entre outros.

O CODT acredita que é importante criar em seus colaboradores a cultura de buscar seu próprio desenvolvimento. Neste contexto, foi utilizada a auto-avaliação, quando o avaliado faz sua própria avaliação. Porém, este tipo não é completo, pois não incentiva a interação entre os colaboradores e a prática do *feedback*.

Portanto, foi escolhida uma combinação de tipos de avaliação para atingir os objetivos da empresa. Além da auto-avaliação, foi utilizada a avaliação do superior imediato, o que Leme (2005) chama de avaliação conjunta, ou avaliação 180°.

A periodicidade da avaliação é semestral. Na primeira avaliação o colaborador tem uma base para o seu desenvolvimento, e a empresa estabelece as metas de desempenho e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, para que na segunda avaliação, o resultado possa ser utilizado para fins de encarecimento e promoção.

Com isso conclui-se a Parte II da Etapa II.

Então, toda a equipe deve ser treinada a dar e receber *feedback*. Não apenas formalmente, após a aplicação do Medidor de Competências, mas a todo o momento, com o objetivo de promover o crescimento e desenvolvimento conjunto da equipe.

Só se fornece *feedback* quando se pode contribuir para o sucesso do outro. Deve ser feito diretamente à pessoa, e os elogios podem ser feitos em público, mas a crítica em particular. Devem ser usados todos os elementos da percepção, de dados concretos, iniciando sempre pelos pontos fortes (RABAGLIO, 2004).

A autora afirma ainda que devem ser estabelecidas metas de manutenção dos pontos fortes e os pontos a melhorar devem ser abordados sempre ilustrando com dados reais, o avaliado precisa compreender a necessidade de melhorar, estabelecendo metas de melhoria com prazos fixados para reavaliação.

Finaliza-se a avaliação dando espaço para o avaliado falar, enfatizando as metas consensadas e reforçando mais alguns pontos fortes, para estimular a auto-estima.

Para Rabaglio (2004), quem recebe o *feedback* não deve replicar, retrucar ou justificar-se. Em caso de dúvidas, deve fazer perguntas que o ajude a compreender o raciocínio do avaliador e solicitar esclarecimentos para assegurar o entendimento. Deve haver empatia mútua.

Finaliza-se agradecendo o esforço e a contribuição do outro. Em seguida, o avaliado faz uma análise profunda do que ouviu e das metas consensadas e põe em prática o Plano de Ação, solicitando ajuda quando necessário.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a Avaliação de Desempenho por Competências é um instrumento de grande utilidade para as empresas que utilizam ou pretendem utilizar este tipo de modelo de Gestão, os resultados desta pesquisa indicam que isto se aplica ao Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica.

Nota-se, por meio desta pesquisa, que o CODT tem focado esforços no desenvolvimento de seus colaboradores, o que pode ser observado pela criação recente de seu Plano de Cargos e Salários.

Assim, a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competências é neste caso utilizada no intuito de avaliar a compatibilidade entre as Competências Organizacionais e Individuais e como critério de encarecimento.

O CODT é uma empresa de serviços na área da Saúde, onde para manter os padrões altos de qualidade exigidos pelo mercado, é necessário ter no seu quadro funcional pessoas altamente qualificadas e trabalhando por um objetivo comum.

Estes fatores delinearão a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: como aplicar a ferramenta Avaliação de Desempenho por Competências no CODT? Pode-se concluir que esta ferramenta pode ser aplicada de maneira eficaz e eficiente nesta organização.

Ao se relacionar a aplicação do método de Avaliação de Desempenho por Competências com as práticas de recursos humanos identificadas, constatou-se que esta é uma ferramenta que pode ser utilizada para fins de encarecimento e promoção, bem como para a criação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas e o mapeamento das competências pode ser utilizado para a aplicação de outras ferramentas da Gestão por Competências.

No que se refere ao objetivo de desenvolver um instrumento de avaliação aplicável aos diversos níveis hierárquicos da organização, conclui-se que o Medidor de Competências, construído por meio do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências pode ser utilizado para todos os colaboradores da empresa, considerando-se o Nível de Competência da Função.

Quanto ao objetivo de estruturar a implantação do método na empresa, observa-se que com o detalhamento das Metodologias de Avaliação e da Aplicação, têm-se subsídios para que esta ferramenta seja implantada integralmente no CODT.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de desenvolver e aplicar o método de Avaliação de Desempenho por Competências no Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica foi alcançado com sucesso e com a finalização deste trabalho.

## **PERFORMANCE EVALUATION BY COMPETENCES: THE REALITY OF CODT - CENTRO OFTALMOLÓGICO DE DIAGNOSE E TERAPÊUTICA**

### **Abstract**

The Performance Evaluation by Competences is very useful for enterprises that apply or intend to apply People Management by Competences, as Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica, that focus on the development of their employees. This study has as objective to systematize the progression of people in the charges and supply the base for the planning of this development. About the methodology, the study was: qualitative, descriptive, applied, documentary, bibliographical and study of case. It is noticed that the actual management sees people as important elements for the maintenance of the quality, what is related to the Organizational Strategy. It is concluded that the Competence Measuring, built through the Behavior Inventory can be used for all the employees, considering the Function Competence Level. Therefore, it can be observed that with the detailing of the evaluation and application methodology, it has the base to introduce integrally this tool at CODT.

**Keywords:** Performance Evaluation. Competence Management. People Management.

### **REFERÊNCIAS**

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BENETTI, Kelly Cristina.; EYNG, Poliana Marlene.; GAMA, Gustavo Lopes. **Plano de cargos e salários com pesquisa salarial.** Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica. Florianópolis, 2005.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de competências.** São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7>>. Acesso em 8 out. 2005, 16:30.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

\_\_\_\_\_. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O jogo da malha: recursos humanos e conectividade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PEREIRA Jr., Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A empresa enxuta: as idéias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

**RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. Gestão por competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002

**SAVIANI, José Roberto. Repensando as pequenas e médias empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade.** São Paulo: Makron Books, 1994.

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