



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

MANAGEMENT OF HUMAN PERFORMANCE: A STUDY ON SMALL COMPANIES IN THE INDUSTRIAL FIELD IN GUARULHOS TOWN.

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA, Dr.

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

eduardo.oliva@imes.edu.br

SILMARA FERRA, MSc.

Faculdade de Arujá – IESA (SP)

silmara.ferraz@superig.com.br

RESUMO

A sobrevivência das organizações alicerça-se num quadro de pessoas qualificadas e aptas a conferir-lhes crescente competitividade. Gerir o desempenho humano sob a ótica de um cenário de crescentes exigências, aproximará a organização de outras organizações que competem regional e globalmente. O objetivo desta pesquisa foi identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. Este estudo exploratório de natureza quantitativa teve os dados analisados por meio do teste T e análise de variância (ANOVA) para verificar se havia diferença entre as médias, e o teste Qui-quadrado para verificar se as diferenças entre as respostas são estatisticamente significativas. Assim, 198 gestores destas empresas foram pesquisados e os dados obtidos comparados com os fatores teóricos do referencial de Rummler e Brache (1994). 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 desempenharem suas tarefas; que desempenhos superiores são reconhecidos, mas não são pagos financeiramente; que os gestores dão feedback e que os funcionários possuem conhecimentos e habilidades para desempenharem suas tarefas.

Palavras-chave: Desempenho humano; Gestão do desempenho; Avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The survival of an organization is based on a qualified and skillful staff able to promote a growing competitiveness. Management of human performance will, from the point of view of a scenario of an increasing demanding, approach an organization to the others which compete regionally and globally. The main goal of this research is to identify the business processes of management performance adopted by managers of small industrial companies in Guarulhos city. This exploration study of quantitative property had the data analyzed by means of a T test and an analysis of variance (ANOVA) – to verify whether there were any differences among the averages – and also the Chi-square distribution to check out whether the differences among the results have statistical significance. So, 198 managers in those companies responded it and the data set obtained were compared to the theoretical factors of Rummler's and Brache's (1994) referential. The results have shown up that those small companies have evaluated their staff performance properly towards specific devices: staff has autonomy and enough resources to perform their activities, outstanding performances are acknowledged – but not towards payment – there is also managers' feedback and the employees have knowledge and skills to perform their activities.

Key words: Human performance; Performance management; Performance evaluation.

1. INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por transformações que exigem cada vez mais destas, e conseqüentemente de seus funcionários, níveis crescentes de desempenho de modo a enfrentar competidores com expressivas vantagens competitivas. 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 neste cenário refere-se à exigência de níveis crescentes de resultados, visando a sustentação da vantagem competitiva no mercado, o que 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 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.

Portanto, o tema gestão do desempenho humano será o foco deste trabalho, em função da crença de que, devido à 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. Deste modo, o presente estudo se propõe a 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? Como objetivo da pesquisa, busca-se identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos.

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. 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.

2. PEQUENAS EMPRESAS E O MUNICÍPIO DE GUARULHOS

Segundo o Sebrae (2004), 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.

A mortalidade destas empresas implica na eliminação de postos de trabalho, na interrupção de um fluxo de renda e produção, na 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.

Várias são as dificuldades que enfrentam estas empresas como por exemplo: baixas escalas de produção baixa produtividade, custos elevados, tecnologia defasada, baixa lucratividade, alta burocracia e escassez de informações e principalmente a baixa qualificação da mão-de-obra e do próprio dirigente.

De acordo com o Sebrae (2004), 1,3 milhão de micro e pequenas empresas localizadas no Estado de São Paulo representam 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. Corroborando com este enfoque, Cera e Escrivão Filho (2002) mencionam que os pequenos empreendimentos apresentam características específicas de gestão, como a pessoalidade, 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 estes autores, 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.

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, sendo assim um município propício para a realização de tal estudo.

3. O 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.

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.

Com isso os profissionais, que quiserem enfrentar os novos desafios impostos pelas mudanças atuais, precisarão desenvolver novas competências e habilidades que atendam às incertezas do mundo dos negócios. Em

consequência disto, a questão da qualificação para produzir foi alterada, passando-se a falar de competências, e não mais qualificação para um emprego ou para um determinado posto de trabalho.

O conceito de competência, conforme afirmam Fleury e Fleury (2001) não é recente. Para os autores, há uma diferença entre os conceitos 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, implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que realmente agreguem valor econômico à organização e ao indivíduo.

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.

Dutra (2001) aborda que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, mas que isso não necessariamente garante que a organização se beneficiará diretamente disso. Para o autor, competência também envolve o conceito de entrega, ou seja, a capacidade do indivíduo de entregar-se à empresa, estando neste conceito envolvidos: o modo de atuar, de realizar o trabalho solicitado e assegurar que a pessoa terá plenas condições de obter os resultados que a empresa dele.

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).

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.

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 ou perfis de competência que não evidenciem capacitação multifuncional, capaz 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).

Dutra (2001) define desempenho como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. O autor menciona também que neste âmbito, uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar este desempenho.

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. Segundo Rummler e Brache (1994), para compreender-se o desempenho organizacional são necessárias 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.

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 e execução, representa os cargos e os indivíduos que realizam 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.

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:

- 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.

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, pois ambos referem-se às capacidades dos executores, onde:

- Especificações do Desempenho são as saídas e os padrões compreendidos pelos objetivos do trabalho. 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. Sem padrões, os executores não podem compreender totalmente o nível de desempenho que se espera que eles atinjam.
- 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. Os autores mencionam 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.
- Conseqüências são os efeitos positivos ou negativos que os executores experimentam quando produzem uma saída e devem apoiar a realização eficiente dos objetivos do trabalho, sendo eficientes quando ocorrem rápido o suficiente para fornecer um incentivo constante.
- Feedback diz a um executor para mudar o desempenho ou permanecer do mesmo jeito, de modo a fornecer um meio eficiente de fornecer regular e freqüentemente informações específicas sobre o desempenho humano para as pessoas. Sem 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.
- Conhecimento e habilidade são exigidos em qualquer trabalho e se ausentes, o desempenho no cargo é ameaçado e o treinamento poderá ser necessário.
- Capacidade individual diz respeito às capacidades internas dos executores como a física, mental ou emocional, que estes necessitam ter para atingir os objetivos previamente estipulados.

4. GESTÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO HUMANO

Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que 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), 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. 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.

Pesquisas conduzidas por Lawler (1998) 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.

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, onde:

- Etapa 1 - Planejamento do desempenho: São definidas aos executores as saídas esperadas e os níveis de desempenho (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. Assim, as informações poderão vir do superior imediato ou 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: estipular planos de ação para a melhoria do desempenho; possibilitar a promoção e a mudança de remuneração; levantar necessidades de treinamento e desenvolvimento para o cargo atual ou futuros cargos e 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 tanto, a medição é o componente chave para o gerenciamento do desempenho humano, ou seja, sem medição o desempenho não está sendo gerenciado, embora muitas organizações não tenham 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 permitiram 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, sendo o desempenho considerado adequado, satisfatório ou insatisfatório.

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

Entretanto, 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.

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A investigação deste estudo teve como objetivo identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos e posteriormente comparar o resultados com os 5 fatores levantados por Rummler e Brache (1994). Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo quantitativo através do método exploratório. O delineamento foi o levantamento e o método de amostragem 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.

Entrevistas exploratórias foram realizadas 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 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 a Tabela 1:

Tabela 1 – 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 tem-se 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 entre 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 mais ou menos 5% (GIL, 2002, p.124), estabeleceu-se como amostra o número de 222 empresas respondentes.

O método de amostragem utilizado foi o sistemático onde, 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.

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.

O instrumento de pesquisa foi um questionário, sendo utilizado para a sua elaboração e posterior análise dos dados o modelo teórico de Rummler e Brache (1994). Este modelo teórico utiliza-se de 15 questões previamente estabelecidas, conforme o Quadro 1, 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.

Fatores	Perguntas
Especificações do desempenho	. Existem padrões do desempenho? . Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? . Os executores consideram os padrões realizáveis?
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)?
Conseqüências	. As conseqüências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? . As conseqüências são significativas do ponto de vista do executor? . As conseqüências são oportunas?
Feedback	. Os executores recebem informações sobre seu desempenho? . A informação que eles recebem é: relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender?
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?

Quadro 1: Fatores que afetam o sistema de desempenho humano

Fonte: Rummler e Brache (1994). Adaptado pelos autores.

No entanto, em email enviado a *Rummler-Brache Group*, Dallas, USA e respondido por Stephen G. Smith, *Senior Vice President & Managing Executive da Rummler-Brache Group*, o instrumento de pesquisa não foi devidamente validado através de tratamentos estatísticos específicos. Portanto, para a elaboração e validação do instrumento de pesquisa, foram consideradas algumas etapas preliminares a seguir:

- a) Entrevistas Exploratórias com especialistas: Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas em profundidade 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, sendo escolhidos intencionalmente pelo conhecimento que possuem no assunto.
- b) Entrevistas Exploratórias com dirigentes de pequenas empresas: Foram realizadas 4 entrevistas exploratórias semi-estruturadas em profundidade com dirigentes de pequenas empresas, escolhidos intencionalmente por acessibilidade, onde o foco seria a vivência destes dirigentes quanto às práticas de gestão do desempenho humano utilizadas no trabalho diário.

Em posse dessas informações, elaborou-se o instrumento de pesquisa tendo como base o referencial teórico, as entrevistas exploratórias semi-estruturadas com os especialistas e 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.

- c) Pré-Teste do Instrumento de Pesquisa: O instrumento foi pré-testado em forma e conteúdo, através de pré-testes efetuados em visitas pessoais da pesquisadora com 8 dirigentes de pequenas empresas, onde os mesmos preencheram os questionários e posteriormente foram realizadas entrevistas pessoais para discussão das dificuldades encontradas, sendo estes questionários descartados dos demais.

Assim, o instrumento de pesquisa devidamente pré-testado foi composto por 38 assertivas, sendo 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.

Posteriormente os questionários foram enviados via email aos 222 sujeitos da pesquisa previamente definidos, sendo que os sujeitos responderam os questionários no corpo do email e reenviaram diretamente ao remetente. No entanto, em algumas empresas, escolhidas por acessibilidade, agendaram-se visitas junto aos dirigentes e os questionários 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/nov. e concluída em 18/dez./2006. Das 222 empresas pesquisadas, 146 responderam o questionário, o que correspondeu a 66% de empresas respondentes, obtendo-se a adesão de 198 sujeitos respondentes.

Hair (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. Como o número de questionários válidos respondidos foi de 198, considerou-se este um bom número para o posterior tratamento estatístico dos dados. Posteriormente, 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, por intermédio de cálculos e testes estatísticos como os testes T, Qui-Quadrado e Análise de Variância – ANOVA.

6. 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. Quanto à faixa etária, 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%), o que representa um grupo tipicamente “jovem”.

Quanto à escolaridade, 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%).

Outra variável descrita foi o estado civil dos respondentes, onde se encontrou a maioria dos casados, 142 respondentes (71,72%) seguida pela classe dos solteiros, 36 respondentes (18,18%), 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.

Quanto aos cargos dos pesquisados, nota-se que a maioria de 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%).

Outro ponto pesquisado foi o ano de fundação das empresas onde os respondentes atuam, obtendo-se uma maioria de 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%).

Quanto ao número de funcionários onde os gestores atuam, obteve-se uma maioria de 68 empresas (34,34%) com 11 a 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, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização da amostra

Variável	Opções	Frequência	Percentual
Sexo	Masculino	147	74.24
	Feminino	51	25.76
Idade	20-40	129	65.15
	41-60	68	34.34
	>61	1	0.51
Escolaridade	Pós-graduação	23	11.62
	Superior completo	37	18.69
	Superior incompleto	40	20.20
	Ensino Médio completo	55	27.78
	Ensino Médio incompleto	27	13.64
	Ensino Fundamental completo	12	6.06
	Ensino fundamental incompleto	4	2.02
Estado civil	Casado	142	71.72
	Separado	16	8.08
	Solteiro	36	18.18
	Viúvo	4	2.02
Cargo	Diretor	95	47.98
	Gerente	64	32.32
	Supervisor	25	12.63
	Especialistas/Técnicos	14	7.07
Ano fundação empresas	1961-1970	12	6.06
	1971-1980	15	7.58
	1981-1990	23	11.62
	1991-2000	75	37.88
	>2000	73	36.86
Número de funcionários	11-30	68	34.34
	31-50	56	28.28
	51-70	30	15.15
	71-80	19	9.60
	>80	25	12.63

Fonte: Relatório do Stata/SE. Adaptado pelos autores.

Foram realizadas análises de frequência por assertiva, devidamente agrupadas por fator do referencial teórico de Rummler e Brache (1994), ou seja, as assertivas que contemplam cada um dos 5 fatores teóricos foram agrupadas para analisar-se cada fator separadamente, bem como se ter subsídios para responder à problemática e objetivo deste estudo.

Para melhor análise dos resultados obtidos, optou-se também 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.

Assim, consideraram-se os 2 extremos compostos pelas notas 1 e 2, o que releva um alto grau de discordância e o outro extremo composto pelas notas 6 e 7 - o que demonstra um alto grau de concordância.

Posteriormente, para se verificar se as diferenças entre ambos os extremos são estatisticamente significativas ou se somente ocorreram por acaso, foram realizados testes Qui-quadrado por assertiva.

Foi também realizado o Teste t para verificar existência de diferenças entre as médias das respostas que compõem cada fator teórico e as variáveis sexo e idade, para avaliar se as diferenças observadas ocorreram por acaso ou se foram significativas. Diz-se que há diferença quando o número após " $P > |t| =$ " for menor que 0,05.

Para a realização destes testes, consideram-se as médias das somas das respostas para todas as perguntas de um fator comparadas à variável mencionada. Assim, para a variável sexo, foram comparadas as médias das somas dos homens e mulheres e conseqüentemente a existência ou não de diferenças entre as respostas destes.

Pelos resultados obtidos através do Teste t, pôde-se verificar 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 3, na qual as respostas dadas pelos homens às assertivas que contemplam este fator teórico foram levemente superiores às das mulheres, depreendendo-se que os homens concordaram mais com as assertivas do que as mulheres.

Tabela 3 – 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 pelos autores.

O mesmo teste foi utilizado quando foram comparados os fatores teóricos e a variável idade, onde se observa pelos resultados obtidos que não há diferença entre os grupos de idade para as respostas dos fatores, com exceção do fator “Conhecimento/habilidade e capacidade individual”, onde “ $P > |t| = 0.0550$ ”. Assim, observa-se que a média obtida na faixa 20 a 40 anos foi levemente menor do que a faixa 41 a 60 anos, o que se pode depreender que a faixa 41 a 60 anos concordou mais com as assertivas que contemplam o fator teórico “Conhecimento/habilidade e capacidade individual”, de acordo com a Tabela 4.

Tabela 4 – 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 pelos autores.

Outro teste 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 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, de acordo com a Tabela 5.

Tabela 5 - 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 pelos autores.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises a seguir foram embasadas nos resultados dos testes estatísticos realizados, devidamente divididos por fator teórico.

Fator Teórico 1 – 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, entende-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, 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 2: 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, observa-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 um claro posicionamento quanto a este ponto.

Dentro deste fator teórico, quando a questão abordada é a iniciativa, verifica-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, pôde-se aferir 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 3: Conseqüências

Pela maioria das respostas dos gestores, embora bastante divididas entre concordar ou discordar totalmente, entende-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 aos pagamentos financeiros, percebe-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, depreende-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 um posicionamento definitivo 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, pôde-se observar 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 4: Feedback

Observa-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, verifica-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 configurar um posicionamento definitivo segundo as respostas dos gestores e as análises estatísticas realizadas.

Fator Teórico 5: Conhecimento/Habilidade e Capacidade Individual

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 idéia clara de forma definitiva.

Verifica-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.

Entende-se que os colaboradores têm conhecimentos e 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, observou-se que a maioria dos colaboradores das pequenas empresas possui potencial para evoluir em suas respectivas carreiras.

Assim, o objetivo principal deste trabalho foi alcançado que foi identificar as práticas de gestão do desempenho adotadas por gestores de pequenas empresas do setor industrial 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

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

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.

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.

AMA – AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. 2001. Disponível em: <<http://www.amanet.org>>. Acesso em: 13 dez. 2006.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

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, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...**Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

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, 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: COPPEAD, 2002.

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

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.

HAIR, Joseph R. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos municípios brasileiros**. Brasília: 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2006.

LAWLER, Edward E. **Strategies for high performance organizations: The CEO report: employee involvement, TQM, and reengineering programs in Fortune 1000 companies**. 1 ed. California: **Jossey-Bass Inc. Publishers**, 1998.

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

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. **Relatório de dados econômicos do município de Guarulhos**. Guarulhos: 2005. Disponível em: <<http://www.guarulhos.sp.gov.br>>. Acesso em: 21 fev. 2006.

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

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

SEBRAE. **Diário On-line**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 11 set. 2005.

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

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

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