



MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE EMPRESA DE LOGÍSTICA: UM ESTUDO COMPARATIVO COM AS DEZ MELHORES EMPRESAS PARA TRABALHAR

Stefanie Sangiuliano Ambrosano

Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA. Graduada em Psicologia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. No âmbito organizacional, possui vivência de oito anos nas áreas de desenvolvimento humano e organizacional nas empresas: Meritor Recursos Humanos, Braskem, Odebrecht TransPort e Ultracargo.
E-mail: ste_sangiuliano@hotmail.com

Miriam Rodrigues

Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (Eaesp), mestra em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, MBA Executivo Internacional em Administração de Recursos Humanos pela Fundação Getulio Vargas/Ohio University, graduada em Pedagogia pela Universidade de São Paulo. Especialização em Gestão de Negócios e Projetos pelo Indeg/ISCTE, em Portugal. No âmbito organizacional, possui vivência de 18 anos nas áreas de desenvolvimento humano e organizacional nas empre-

São Paulo, v. 1,
n. 1, p. 114-129,
jan./jun. 2019

Recebido em:
12/03/2019

Aprovado em:
26/03/2019

sas: Mappin, Videolar, Credicard e Business Travel International. Como pesquisadora, possui artigos e pesquisas apresentados em livros e eventos acadêmicos nacionais e internacionais (Portugal, Canadá, Argentina, Inglaterra, México, Peru, Dinamarca, Itália, Nova Zelândia, França). Docente da Universidade Presbiteriana Mackenzie na área de Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas e coordenadora dos cursos superiores em Tecnologia EaD do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Membro da International Association of Workplace Bullying and Harassment. *E-mail*: miriam.rodrigues@mackenzie.br

Márcio Dias

Mestre em Administração de Empresas pela Escola de Gestão de Negócios Álvares Penteado (2002). Atualmente é professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Tem experiência na área de administração de empresas, com ênfase em gestão, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Supply Chain Management, Logística Empresarial, Logística Internacional, Transportes Nacionais e Internacionais, Gestão de Operações Industriais e de Serviços, Gestão de Projetos, Negociações e Logística Reversa, Desenvolvimento de Cursos para Capacitação de Profissionais de Áreas de Operações. Experiência em consultorias nas áreas da Cadeia de Suprimentos. *E-mail*: marcio.dias@mackenzie.br

Resumo

Este artigo apresenta o modelo de avaliação de competências de uma empresa brasileira de logística, expõe as principais práticas das dez Melhores Empresas para Trabalhar de 2016, segundo a revista *Exame*, e realiza a comparação desses dados. Apresentam-se o histórico e os conceitos dos principais temas relacionados ao assunto, como gestão por competências, avaliação de desempenho e uma visão geral sobre as principais pesquisas de mercado. A partir das análises realizadas ao longo do estudo, pode-se dizer que existem alguns fatores que favorecem o sucesso de um processo de avaliação de pessoas, como a empresa proporcionar um ciclo de gestão de pessoas alinhado com as estratégias do negócio que segue, e a todos os outros processos de recursos humanos. Adicionalmente, Dutra (2014) indica que é de grande relevância que esta ferramenta seja inserida em um contexto maior de desenvolvimento, ou seja, não só com o foco nos resultados da organização, mas também, e principalmente, no desenvolvimento do indivíduo.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; competências; logística; recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No contexto da grande competitividade que se observa atualmente no mundo organizacional, fica cada vez mais evidente quanto o investimento em processos estruturados alinhados ao mercado é um diferencial.

Competências são um dos temas mais falados em gestão de pessoas para todos os subsistemas de RH (Recursos Humanos), desde o recrutamento e seleção, mérito e promoção, educação organizacional e o tema principal deste estudo, a avaliação por competência.

Neste artigo, conceitua-se o modelo de gestão por competências e discute-se sobre como esse contexto foi inserido nas organizações.

Também será abordada uma revisão de como se dá a gestão de desempenho na realidade de uma empresa brasileira de logística, na gestão por competências – suas aplicações, métodos, vantagens e desvantagens.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Comparar a prática da avaliação de competências de empresa brasileira de granéis líquidos com os modelos de avaliação das 10 Melhores Empresas para Trabalhar (Mept), pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e publicada na revista *Exame*.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1. Identificar e analisar o modelo de avaliação de competências da empresa brasileira de logística.

1.2.2.2. Identificar e analisar o modelo de avaliação de competências das dez Melhores Empresas para Trabalhar em 2016 (Mept).

1.2.2.3. Efetuar comparação entre os modelos de avaliação da empresa brasileira de logística e das dez Melhores Empresas para Trabalhar (Mept).

1.3 Justificativa

Para Tamayo e Paschoal (2003), percebe-se que um dos motivadores para os trabalhadores são os processos estruturados de avaliação, pois estes lhes permitem atingir os objetivos e as expectativas por meio da própria atividade do trabalho.

O que impulsionou a realização desta pesquisa foi entender se o processo de avaliação de competências, reformulado pela empresa brasileira de granéis líquidos, está alinhado às práticas que o mercado está realizando. A análise entre o que o profissional entrega e o que ele possui de capacidade permite a tomada de decisão quanto ao desenvolvimento do profissional e da organização, direcionando outras ações da área de Gestão de Pessoas (FERNANDES, 2013).

Há uma sequência na apresentação dos temas, desde um cenário geral de gestão por competências, passando por modelos de avaliação, definição de clima organizacional, principais pesquisas do mercado e, por fim, o resultado da comparação entre as dez Melhores Empresas para Trabalhar, segundo pesquisa da Fundação Instituto de Administração (FIA), publicada pela revista *Exame* em 2016, e as práticas da empresa de granéis.

Diante dos resultados encontrados, serão realizadas as análises e comparações a fim de que sejam propostas, talvez, intervenções, no intuito de tornar a empresa estudada mais alinhada possível com as dez Melhores Empresas para Trabalhar e assim ser mais produtiva, atrair e reter talentos e, portanto, gerar mais lucros (LEVERING, 2004).

Cabe ressaltar que a oportunidade para desenvolver este trabalho na empresa dá-se pelo fato de a autora trabalhar na organização, o que facilita o acesso tanto às informações documentais quanto aos funcionários da área em estudo. Ademais, o fato de estudar na Fundação Instituto de Administração proporciona maior facilidade para obtenção dos dados da pesquisa das Melhores Empresas para Trabalhar. Outro atrativo gerador de oportunidade para a realização do estudo é o interesse demonstrado por parte da área de Recursos Humanos em comparar os processos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste artigo, será apresentada a revisão da literatura que comporá a base teórica deste estudo. Será apresentado um panorama geral do modelo de gestão por competências e como esse contexto foi inserido nas organizações, além de uma revisão de como se dá a gestão de desempenho em uma realidade de gestão por competências. Também será abordada uma visão ampla da relação entre a satisfação nas organizações, sua aplicação com a pesquisa de clima organizacional e suas relações com metas e estratégia corporativa. Por fim, este estudo apresentará as principais pesquisas de mercado hoje e suas metodologias.

2.1. Gestão por competências

2.1.1 O modelo

Segundo Fleury (2001), a discussão sobre competências iniciou-se na década de 1970 com a publicação do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, de McClelland. Nessa análise, as competências são vistas como um conjunto de habilidades e/ou qualificações que o indivíduo possui ou deve possuir para ocupar determinado cargo. Portanto, ter algumas capacidades levaria o indivíduo a um desempenho superior. Assim, um modelo de gestão por competências que trabalha nessa perspectiva deve se ater em alinhar as competências, ou seja, qualificações que o indivíduo possui ao cargo a ser ocupado.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo.

Adotar um modelo de Gestão por Competências não significa apenas possuir empregados que possuam determinadas competências individuais. Trabalhar com este modelo de Gestão de Pessoas implica compreender a estratégia organizacional e alinhar os recursos internos intangíveis associados a

pessoas para desenvolver um repertório de entregas de acordo com as capacidades e complexidades, de modo a alcançar metas e objetivos organizacionais (NASCIMENTO; SOUZA; DUTRA, 2014, p. 6).

Assim, Nascimento, Souza e Dutra (2014) concluem que o modelo ideal de gestão de pessoas trabalha com o mesmo foco e de forma integrada. Para Brandão (2014), o mapeamento de competências objetiva discernir o *gap* ou lacuna de desenvolvimento, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já presentes na organização.

2.2 Gestão de desempenho

2.2.1 Histórico

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado (BRANDÃO; GUIMARÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

2.2.2 Avaliação de competências

A identificação das competências disponíveis na organização geralmente é realizada por meio de instrumentos de avaliação de desempenho, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, conforme apontado por Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001). Segundo Brandão e Bahry (2005), uma vez realizado o mapeamento da lacuna de competências, pode-se então planejar e realizar a captação e/ou o desenvolvimento de competências profissionais, visando minimizar essa lacuna, bem como retribuir os profissionais que manifestam, de forma exemplar, as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Finalmente, na última etapa do ciclo de avaliação de pessoas, a fase de retribuição, a organização pode reconhecer, premiar e remunerar, de forma diferenciada, as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados, o que serve de estímulo à manutenção de comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.

2.3 Percepção do empregado no ambiente organizacional

2.3.1 Satisfação no trabalho

Estar ou não satisfeito em relação ao trabalho acarreta consequências diversas, seja no aspecto pessoal, seja no profissional, atingindo diretamente a saúde, o comportamento e o bem-estar do trabalhador. Essa teoria é baseada no modelo das consequências da insatisfação no trabalho proposto por Henne e Locke (1985), em que a insatisfação no trabalho pode gerar consequências na vida individual, na saúde mental e na saúde física desse indivíduo.

Alguns impactos comportamentais consequentes da insatisfação no trabalho: queda da produtividade, rotatividade, absenteísmo, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, protestos ou greves e insatisfação geral de acordo com a importância que o trabalho possui na vida do indivíduo (MARTINEZ, 2002).

2.3.2 Clima organizacional x percepção individual

Para Fleury e Sampaio (2002, p. 291), o clima organizacional refere-se “à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham”. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações. Em um contexto como o brasileiro, em que as organizações sofrem pressão constante do mercado, torna-se fundamental que os interesses das pessoas estejam alinhados aos objetivos do negócio. Gestão de pessoas tem um papel de parceria na execução e implementação da estratégia organizacional (ULRICH, 2000).

2.3.3 Pesquisas de mercado

2.3.3.1 *Great Place to Work*

A *Great Place to Work* (GPTW) é uma empresa de consultoria de Recursos Humanos fundada em 1991, baseada em dados de mais de 10 milhões de funcionários. Está em 45 países do mundo, representando mais de 5.500 empresas de porte, indústrias e estruturas variáveis. Foi fundada por Robert Levering nos Estados Unidos, com sede em São Francisco, Califórnia e escritórios afiliados em diversos países do mundo. Sua função é avaliar a gestão de empresas de diversos tipos, serviços, multinacionais, pequenas e médias, e de vários tipos de indústrias em 53 países, visando aplicar pesquisas com empregados e empregadores para entender a excelência no ambiente de trabalho. Segundo informações extraídas do *site* da empresa (<http://www.greatplacetowork.com.br/pesquisa-e-benchmark/metodologia.htm>), a certificação GPTW surgiu para expandir a capacidade de reconhecer as boas organizações. Essa nova opção não conta com número limitado de empresas reconhecidas como nos rankings GPTW, e garante que todos os bons ambientes de trabalho, de acordo com a metodologia (aprovação de pelo menos 70% dos colaboradores), tenham seus esforços reconhecidos e ganhem visibilidade.

O formulário utilizado é composto por 55 enunciados que compõem as cinco dimensões, devidamente sorteados. A pesquisa quantitativa foi aplicada na modalidade eletrônica (por meio de um sistema de *web survey*), garantindo-se o anonimato e a confidencialidade ao respondente, além de a adesão ser espontânea. O *software* utilizado é de propriedade do *Great Place to Work Institute* (Brasil).

Os enunciados são formulados como afirmativas. Os respondentes podem concordar ou discordar das afirmativas com base na Escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 = Nunca é verdade; 2 = Na maioria das vezes não é verdade; 3 = Às vezes é verdade, às vezes não; 4 = Na maioria das vezes é verdade; e 5 = Sempre é verdade.

A tabulação dos dados é realizada afirmativa a afirmativa, considerando o somatório das respostas 4 e 5 em relação ao total daquelas válidas (de 1 a 5).

2.3.3.2 Ranking Maiores e Melhores

O guia *Maiores e Melhores de Exame* (MME) avalia o desempenho de mais de 3 mil empresas individuais no Brasil. Segundo Cardoso (2009), para fazer parte do guia, as empresas precisam cumprir pelo menos um dos critérios descritos no Quadro 1.

Quadro 1

Critérios MME

- Ser uma das mil maiores empresas privadas ou estatais do país, consequentemente, possuir vendas líquidas anuais superiores a US\$ 176,8 milhões.
- Ser uma das 50 maiores empresas privadas, uma das 50 maiores estatais, uma das 50 maiores do mundo digital, um dos 50 maiores bancos, uma das 50 maiores seguradoras, uma das 100 que mais investem, uma das 100 mais taxadas, uma das 100 que mais crescem ou um dos 100 maiores bancos da América Latina.
- Ser uma das 50 maiores indústrias, uma das 50 maiores do comércio, uma das 50 maiores de serviços ou uma das 50 maiores exportadoras.
- Ser uma das dez maiores ou das 15 melhores empresas de seu respectivo setor.
- Ser um dos 200 maiores grupos do Brasil ou um dos 200 maiores grupos da América Latina.
- Ser uma das 100 maiores empresas das regiões Centro-Oeste, Norte, Nordeste e Sul.

Fonte: Adaptado de Cardoso (2009).

A metodologia de cálculo consiste em atribuir pontos pelo desempenho relativo em cada indicador predefinido pela pesquisa. Os pontos, por sua vez, são multiplicados por um peso atribuído a cada indicador. Adicionalmente, a empresa pode receber um bônus de pontos, se for listada em outros guias da *Exame* (Mept, Boa Cidadania Corporativa).

2.3.3.3 Melhores Empresas para Trabalhar

O *Guia Você S.A. – Exame: As Melhores Empresas para Trabalhar (Mept)*, segundo informações disponíveis no site da empresa, é uma pesquisa de clima organizacional, em nível nacional, realizada desde 1997 que também se propõe a ser referência na avaliação das melhores práticas em gestão de pessoas. Sua metodologia foi desenvolvida pelos professores da FEA/USP Joel Dutra e André Fischer.

3. METODOLOGIA

3.1 Abordagem da pesquisa

Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva qualitativa, na qual, por definição, busca-se uma série de informações sobre o tema a ser pesquisado, pretendendo descrever os fenômenos e fatos de determinada realidade por meio da utilização das infinitas possibilidades de significados, aspirações, crenças, valores, motivos e atitudes. Segundo Gil (2010, p. 37), é “o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”.

3.2 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Os dados desta pesquisa são secundários e foram obtidos mediante consulta à base de dados da Pesquisa de 2016 das Melhores Empresas para Trabalhar, publicada na revista Exame e gentilmente cedida pela Fundação Instituto de Administração (FIA), que publica anualmente uma lista com as 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil. A referida pesquisa utiliza a metodologia de clima organizacional combinada com avaliação sobre práticas e políticas de gestão de pessoas.

3.3 Breve descrição da empresa

A empresa estudada congrega um dos maiores grupos econômicos brasileiros e tem em sua estrutura seis terminais de graneis líquidos, sendo um deles na região Sul do país, dois na região Sudeste e três na região Nordeste, além das áreas de apoio, que se concentram na matriz, em São Paulo.

A empresa tem 50 anos de existência e sua folha de pagamento tem por volta de 650 colaboradores, sendo sua maioria concentrada na região Sudeste.

O CEO tem cinco áreas com reporte direto a ele: Operações, Diretoria de Administração e Controle (DAC), Saúde, Segurança e Meio Am-

biente (SSMA), Diretoria de Novos Negócios e Recursos Humanos e *Marketing*.

Apesar de a empresa ter 50 anos, a área de Recursos Humanos conta com um diretor que responde diretamente para o CEO há apenas dois anos. Antigamente, a área de RH ficava abaixo do DAC, tendo como seu cargo mais alto um gerente de folha de pagamento.

Perante todas essas mudanças, a empresa iniciou um período de treinamento dos empregados com cursos de capacitação para entendimento das transformações e novos conceitos implementados.

O ciclo começa com as avaliações concomitantes. Após essa fase, ocorre o período de *feedbacks* formais, em que se estimula que haja um período de preparação para a leitura da avaliação do subordinado (para quem é gestor) ou para a leitura da avaliação do gestor (para quem é subordinado). Depois, o subordinado agenda o seu *feedback*, como um estímulo ao protagonismo.

A fase posterior é o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que ocorre em três fases. A primeira é um alinhamento com o gestor sobre quais competências devem ser desenvolvidas e colocadas no PDI. A segunda fase é de fato a definição, pelo profissional, das competências que ele vai desenvolver ao longo do ciclo e como esse processo será feito. E a terceira fase envolve a aprovação (via sistema) do gestor.

Por fim, ocorre o Comitê de Pessoas, um processo de avaliação colegiada do qual participam o gestor e seus pares para avaliar desempenho e potencial a partir da metodologia gbox. Esse último passo se aplica apenas a quem possui o cargo de coordenação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão articulados os dados sobre o levantamento de documentos do processo de avaliação de competências da empresa estudada, as entrevistas com os coordenadores, as entrevistas com a *head* de Recursos Humanos e a referência bibliográfica apresentada na matriz de amarração.

4.1 Análise dos ciclos de avaliação de competências das dez Melhores Empresas para Trabalhar

Para analisar os dados das dez Mept, foram utilizados dados secundários, documentos disponibilizados pela área responsável da FIA, porém sem profundidade qualitativa. Portanto, para este capítulo, serão apresentadas as questões selecionadas e a consolidação das respostas das dez melhores empresas para se trabalhar em porcentagem.

4.2 Análise comparativa entre os ciclos de avaliação de competências da empresa de logística e das dez Melhores Empresas para Trabalhar

Para realizar a comparação entre as práticas do ciclo de avaliação de competências da empresa de logística e as das dez Melhores Empresas para Trabalhar, foi elaborada uma planilha com as questões selecionadas na Mept que estão relacionadas com o tema. Foi considerado como alinhado quando a resposta das dez Melhores Empresas para Trabalhar apresentou somatório maior ou igual a 50% ou se foi a questão com maior porcentagem dentre as opções oferecidas pela pesquisa.

Conclui-se que, das 31 perguntas selecionadas, 65% dos processos mapeados na empresa estudada estão alinhados com os das dez Melhores Empresas para Trabalhar. A principal discrepância observada é em relação ao tempo que as empresas possuem os processos de ciclos de avaliação e, em menor proporção, ao processo de avaliação com jovens talentos e a prática de *feedback* 360°.

Uma questão que chama a atenção na pesquisa é a avaliação de potencial para altos executivos. Apenas 40% das dez Mepts têm avaliação 360° para esse público e 40% tem essa prática há mais de três anos. Quando comparado à empresa estudada, essa tem a avaliação há dois anos em formato 360°. Já para os gerentes e coordenadores/supervisores, 60% das empresas entrevistadas pela Exame adotam a avaliação de múltiplas fontes.

Conclui-se, portanto, que, se a empresa estruturar um processo de avaliação de desempenho alinhada a core *competence*, estratégia do negócio e à sua cultura, e essa ferramenta tiver um contexto maior de desenvolvimento não só para os resultados da organização, mas também para o indivíduo, é provável que os empregados apresentem níveis maiores de satisfação, se desenvolvam, se dediquem mais e, conseqüentemente, a companhia consiga atrair melhores profissionais, ser mais competitiva e gerar mais lucro.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral comparar a prática da avaliação de competências de uma empresa brasileira de granéis líquidos com os modelos de avaliação das dez Melhores Empresas para Trabalhar (Mept), pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) e publicada na revista *Exame*.

Para tanto, foi identificado e analisado o modelo de avaliação de competências da empresa brasileira de logística, por meio de levantamento de documentos, realização de entrevistas com colaboradores que participaram da avaliação como avaliadores de suas equipes e também como avaliados de seus gestores, e ainda uma entrevista com a *head* de Recursos Humanos a fim de obter uma visão global do processo e elaborar a análise da organização de logística.

Como último objetivo específico, tinha-se de efetuar a comparação entre os modelos de avaliação da empresa brasileira de logística e os das dez Melhores Empresas para Trabalhar (Mept). Pode-se concluir que o novo direcionamento estratégico possibilitou à empresa de logística direcionar seu ciclo de avaliação de competências a favor do negócio, favorecendo o desenvolvimento de pessoas e facilitando o caminho para alcançar o desafio determinado. Apesar de estarem num momento de amadurecimento, os entrevistados já percebem uma oportunidade, por meio da avaliação, de autodesenvolvimento e de desenvolvimento da própria equipe e, assim, de poder contribuir para o crescimento da organização.

Quanto aos dados levantados das dez Mepts, conclui-se que as empresas que têm um bom clima organizacional possuem práticas de gestão de desempenho muito similares, favorecendo o sentimento de valorização do funcionário e agregando valor ao negócio.

Este estudo será contributivo para a empresa aqui estudada, pois é um indicador qualitativo para contribuir na análise do novo processo implementado. Também agregará valor para empresas que desejam implementar um novo ciclo de avaliação de desempenho, pois o presente trabalho apresenta as principais práticas das dez Melhores Empresas para Trabalhar em 2016.

Abre-se a possibilidade para futuros estudos por meio da análise pelo cruzamento dos dados aqui encontrados com os resultados da pesquisa de clima da empresa. Esses achados poderão ampliar este estudo e aprofundar as conclusões aqui encontradas, sugerindo novas oportunidades de melhoria para o ciclo de avaliação da organização ou em outros processos da área de Recursos Humanos.

LOGISTICS COMPANY PERFORMANCE EVALUATION MODEL: A COMPARATIVE STUDY WITH THE TOP TEN COMPANIES TO WORK FOR

Abstract

This paper presents the competency assessment model of a Brazilian logistics company, presents the main practices of the 10 best companies to work in 2016, according to *Exame* magazine and compares these data. It presents the history and concepts of the main topics related to the subject, such as Competency Management, Performance Evaluation and an overview of the main market research. From the analyzes carried out throughout the study carried out, it can be said that there are some factors that favor the success of a people evaluation process, as the company provides a people management cycle aligned with the business strategies that follow, and all other human resources processes. In addition, Dutra (2014) indicates that it is of great importance that this tool is inserted in a larger context of development, that is, not only with the focus for the results of the organization but also and especially for the development of the individual person.

Keywords: performance evaluation; logistics; performance evaluation; skills; logistics; human resources.

Referências

- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.
- CARDOSO, D. J. S. *Melhores empresas para se trabalhar: uma investigação sobre a rentabilidade das empresas listadas no guia anual das revistas Você S/A/ Exame*. 2009.
- DUTRA, J. S. *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERNANDES, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, ed. especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- HENNE, D.; LOCKE, E. Job dissatisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology*, v. 20, p. 221-240, 1985.
- LEVERING, R. Creating a great place to work: why it is important and how it is done. *Corrections Today Magazine*, v. 66, n. 5, p. 86, 2004.
- MARTINEZ, M. C. *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. 2002. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental) – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- NASCIMENTO, F. S. Z.; SOUZA, T. de; DUTRA, J. Avaliação de desempenho por competências no setor público paulista. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 7, n. 2, p. 2-32, 2014.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

THE GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DO BRASIL. Site. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br>. Acesso em: 25 jul. 2017.

ULRICH, D. (org.). *Recursos humanos estratégicos*. São Paulo: Futura, 2000.