



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARINNA MIOR**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA  
DE CHAPECÓ/SC**

**CHAPECÓ  
2016**

**MARINNA MIOR**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA  
DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Valéria De Bettio Mattos.

**CHAPECÓ**

**2016**

## DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Mior, Marinna

Avaliação de desempenho por competências: Um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica de Chapecó/SC/ Marinna Mior. -- 2016.

131 f.:il.

Orientador: Valéria De Bettio Mattos.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Avaliação por Competências. I. Mattos, Valéria De Bettio, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

**MARINNA MIOR**

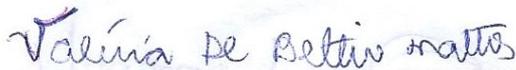
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA  
DE CHAPECÓ/SC**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

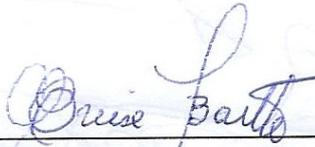
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria De Bettio Mattos.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 13/06/2016

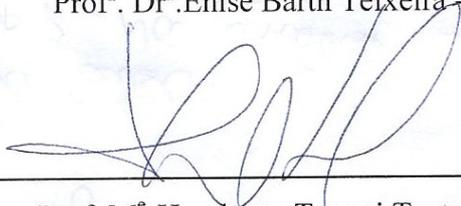
BANCA EXAMINADORA



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Valéria De Bettio Mattos - UFFS



Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Enise Barth Teixeira - UFFS



Prof. M<sup>c</sup>. Humberto Tonani Tosta - UFFS

## AGRADECIMENTOS

Sou grata, primeiramente, à energia do Universo que conspira ao meu favor, me fazendo trilhar bons caminhos e me permitindo constante crescimento. Agradeço minha família, pela educação e valores que me foram repassados, e ainda pela confiança que depositaram em mim e nos meus sonhos. Aos poucos e bons amigos que incentivaram meu trabalho com humor e sabedoria.

Reconheço e agradeço imensamente à empresa do estudo, e principalmente ao gestor e ao supervisor, que abriram as portas da organização demonstrando confiança em mim e no meu trabalho, e ainda, permitindo me desenvolver profissionalmente. Às demais pessoas que participaram da pesquisa e oportunizaram meu estudo.

À Universidade Federal da Fronteira Sul por me proporcionar viver um sonho, adquirindo conhecimentos e ampliando minha visão de mundo. Notavelmente, agradeço a cada professor, que com suas capacidades exímias, foram capazes de gerir conhecimentos, transformando-me em uma pessoa mais crítica e profissional. Excepcionalmente, à minha professora e orientadora Dr<sup>a</sup>. Valéria de Bettio Mattos, que se mostrou ser uma profissional ilustre e um ser humano formidável, não apenas me orientando na academia, mas também me ensinando valores e condutas éticas para uma vida inteira.

“As alturas alcançadas e mantidas pelos grandes homens não foram encontradas de maneira súbita. Enquanto seus companheiros dormiam, os grandes homens estavam labutando no meio da noite” (HENRY W. LONGFELLOW, 1807 – 1882).

## RESUMO

O tema da pesquisa está voltado à área de Gestão de Pessoas e ao estudo de um processo específico: Avaliação de Desempenho. O presente trabalho tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho desenvolvida em uma empresa de base tecnológica, voltada ao desenvolvimento, comercialização e suporte de *software*, localizada na cidade de Chapecó/SC, a fim de constituir-se como instrumento para auxiliar na tomada de decisão. A metodologia utilizada caracteriza-se como estudo de caso, de abordagem quali-quantitativa por meio do método descritivo. Utilizou-se como técnica uma pesquisa documental com dados de fonte primária e secundária. A coleta dos dados foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários com questões fechadas escalonadas na classificação da escala Lickert. Na análise dos dados do estudo de caso, identificou-se que o método de Avaliação de Desempenho que a empresa desenvolve é baseada em oito competências organizacionais, as quais foram definidas com base na descrição dos cargos da empresa, assim sendo denominada como Avaliação por Competências. Os resultados da pesquisa apontam que o método de Avaliação por Competências que a empresa desenvolve é eficaz, no entanto, apresenta algumas lacunas circunscritas ao entendimento dos impactos da avaliação para os colaboradores, à dificuldade dos colaboradores na elaboração dos planos de ações e à difícil mensuração das competências para os avaliadores.

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

## ABSTRACT

The research theme is focused on the area of Personal Management and a study of a specific process: Performance Evaluation. This study aims to analyze the performance evaluation developed in a company based on technology that create the software, develops and do the marketing support, this company is located in Chapecó / SC, in order to constitute as a tool to assist in decision making. The methodology that these studies use is characterized as a case study, predominantly with descriptive qualitative approach. The research also has a quantitative approach. It was used as a technical documentary research with primary and secondary data source. Data analysis was conceded out through semi-structured interviews and questionnaires with closed questions staggered in Lickert scale rating. In the analysis of the case study, it was found that the performance evaluation method that the company develops is based on eight organizational skills, which were defined based on the description of the company's positions, as well as being named Assessment Skills. The survey results indicate that the Skills Assessment method that company develops is effective, however, presents some limited gaps when we try to understand the assessment of the impact on employees, the difficulty that this employees have when they try to organize the action plan and the difficult measurement of competencies for evaluators.

**Keywords:** People Management. Performance Evaluation. Skill Assessment.

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 - Modelos de gestão de pessoas .....                                  | 19  |
| Quadro 2 - Competências individuais e organizacionais para o profissional..... | 39  |
| Quadro 3 - Garantindo avaliações de desempenho defensáveis.....                | 46  |
| Quadro 4 - Etapas da revisão sistemática realizada no Portal Capes .....       | 48  |
| Quadro 5 - Informações dos artigos selecionados .....                          | 49  |
| Quadro 6 - Apontamentos positivos da competência de comunicação .....          | 101 |
| Quadro 7 - Apontamentos negativos da competência de comunicação .....          | 101 |
| Quadro 8 - Cálculo da frequência dos apontamentos .....                        | 102 |
| Quadro 9 - Pontuação dos conceitos das competências .....                      | 102 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Fases evolutivas da gestão de pessoas .....  | 20 |
| Figura 2- Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. ....   | 25 |
| Figura 3 - Aspectos administrativos relacionados à gestão de pessoas.....                             | 26 |
| Figura 4 - Os seis processos de gestão de pessoas .....   | 29 |
| Figura 5 - Benefícios e beneficiários da avaliação .....  | 33 |
| Figura 6 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....                | 39 |
| Figura 7 - Identificação do <i>gap</i> de competências .....  | 40 |
| Figura 8 - Segmentação de gestão de pessoas consoante o valor acrescentado dos indivíduos .....       | 51 |
| Figura 9 - As desvantagens e consequências negativas da avaliação de desempenho .....                 | 54 |
| Figura 10 - Tríade para o gerenciamento do crescimento do ser humano.....                             | 55 |
| Figura 11 - Etapas do processo de pesquisa .....  | 62 |
| Figura 12 - Valores da Empresa X .....  | 65 |
| Figura 13 - Padrão Gerencial do Processo - PGP .....  | 68 |
| Figura 14 – Conceito das oito competências organizacionais para avaliar colaboradores.....            | 86 |
| Figura 15 – Conceito das nove competências organizacionais e de gestão para avaliar os gestores ..... | 87 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 - Percepção dos avaliados sobre o reconhecimento do avaliador considerar todas os comportamentos, habilidades e atitudes apresentadas durante o período avaliado..... | 71 |
| Gráfico 2 - Percepção de que o <i>feedback</i> permite melhor compreensão do perfil profissional dos avaliados em relação aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes .....  | 72 |
| Gráfico 3 - Percepção dos avaliados com relação às dificuldades ao executar/criar o plano de ação.....  | 75 |
| Gráfico 4 - Percepção do nível satisfatório dos treinamentos com relação às atividades desenvolvidas pelos avaliados .....  | 76 |
| Gráfico 5 – Percepção dos avaliados em aprimorar suas competências a fim de alcançar recompensas profissionais .....  | 78 |
| Gráfico 6 – Percepção de que a avaliação por competências desenvolve os avaliados profissional e pessoalmente .....   | 79 |
| Gráfico 7 – Percepção dos avaliados de que suas atitudes e comportamento influenciam nos índices de participação e satisfação dos clientes .....                                | 81 |
| Gráfico 8 – Percepção da satisfação dos avaliados relacionada aos projetos sociais que a empresa desenvolve, impactando positivamente no seu trabalho .....                     | 83 |
| Gráfico 9 – Percepção dos avaliados em possuir todas as competências exigidas pelo cargo que ocupa.....   | 88 |
| Gráfico 10 – Percepção do avaliado sobre a sua valorização e o reconhecimento do seu trabalho .....   | 89 |
| Gráfico 11 – Percepção de que as promoções que os avaliados conquistam os incentivam a permanecer na empresa .....  | 92 |
| Gráfico 12 – Percepção de que o avaliado acredita que o trabalho que realiza impacta diretamente na imagem da empresa. ....   | 93 |
| Gráfico 13 – Percepção dos avaliados com relação à valorização do trabalho desenvolvido pela área de RH Estratégico da empresa. ....  | 94 |
| Gráfico 14 – Percepção de barreiras na comunicação com seus colegas e gestores .....  | 96 |

## SUMÁRIO

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>12</b>  |
| 1.1          | CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....                              | 13         |
| 1.2          | OBJETIVOS .....  | 14         |
| <b>1.2.1</b> | <b>Geral</b> .....   | <b>14</b>  |
| <b>1.2.2</b> | <b>Específicos</b> .....   | <b>14</b>  |
| 1.3          | JUSTIFICATIVA .....  | 15         |
| 1.4          | ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO .....   | 16         |
| <b>2</b>     | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | <b>18</b>  |
| <b>2.1</b>   | <b>GESTÃO DE PESSOAS</b> .....   | <b>18</b>  |
| <b>2.1.1</b> | <b>Regate histórico da gestão de pessoas</b> .....                                 | <b>18</b>  |
| <b>2.1.2</b> | <b>Conceito de gestão de pessoas e sua importância</b> .....                       | <b>22</b>  |
| <b>2.1.3</b> | <b>Gestão de pessoas no cenário do século 21</b> .....                             | <b>26</b>  |
| 2.2          | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....  | 28         |
| <b>2.2.1</b> | <b>Métodos de avaliação</b> .....  | <b>30</b>  |
| <b>2.2.2</b> | <b>Conceitos e objetivos da avaliação de desempenho</b> .....                      | <b>31</b>  |
| <b>2.2.3</b> | <b>Métodos de avaliação de desempenho</b> .....                                    | <b>35</b>  |
| <b>2.2.4</b> | <b>Gestão/avaliação por competências</b> .....                                     | <b>37</b>  |
| <b>2.2.5</b> | <b>Feedback</b> .....  | <b>42</b>  |
| <b>2.2.6</b> | <b>Ética e questões legais relacionadas à avaliação de desempenho</b> .....        | <b>44</b>  |
| 2.3          | REVISÃO SISTEMÁTICA .....  | 47         |
| <b>3</b>     | <b>METODOLOGIA</b> .....   | <b>57</b>  |
| 3.1          | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....   | 57         |
| 3.2          | COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....   | 58         |
| 3.3          | LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....   | 63         |
| <b>4</b>     | <b>ESTUDO DE CASO</b> .....  | <b>64</b>  |
| 4.1          | HISTÓRICO DA EMPRESA .....   | 64         |
| 4.2          | ANÁLISE DOS DADOS .....  | 66         |
| <b>4.2.1</b> | <b>Planejamento Estratégico</b> .....  | <b>66</b>  |
| <b>4.2.2</b> | <b>Método de Avaliação</b> .....   | <b>67</b>  |
| <b>4.2.3</b> | <b>Impactos da Avaliação</b> .....   | <b>81</b>  |
| <b>4.2.4</b> | <b>Competências</b> .....  | <b>84</b>  |
| <b>4.2.5</b> | <b>Gestão de Pessoas</b> .....   | <b>88</b>  |
| <b>4.2.6</b> | <b>Comunicação</b> .....   | <b>96</b>  |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>98</b>  |
| <b>6</b>     | <b>PROPOSIÇÕES À EMPRESA</b> .....   | <b>100</b> |
| 6.1          | RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA .....  | 103        |
|              | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>105</b> |
|              | <b>APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada</b> .....                               | <b>110</b> |
|              | <b>APÊNDICE B – Questionário para Estudo de Caso</b> .....                         | <b>112</b> |
|              | <b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....               | <b>113</b> |
|              | <b>APÊNDICE D – Cálculo do Alpha de Cronbach</b> .....                             | <b>117</b> |
|              | <b>ANEXO 1 – Política de Avaliação por Competências</b> .....                      | <b>119</b> |
|              | <b>ANEXO 2 – Procedimento Operacional Padrão de Elaborar Planos de Ações</b> ..... | <b>123</b> |
|              | <b>ANEXO 3 – Política de Progressão por Mérito</b> .....                           | <b>124</b> |
|              | <b>ANEXO 4 – Descrição de Cargos</b> .....   | <b>126</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho pode ser visto na sociedade humana, em toda e qualquer circunstância, desde tarefas elementares associadas à sobrevivência até atividades laborais de alta complexidade. Codo (1996, p. 41) ressalta que o “trabalho é uma relação de dupla transformação entre o homem e a natureza, geradora de significado”, ou seja, na ação do trabalho o homem transforma e é transformado pelas variáveis envolvidas entre sujeito e objeto.

Como é possível perceber, o mundo está em constante desenvolvimento, tanto no âmbito econômico e tecnológico, como político e cultural, logo, a relação que se estabelece com o trabalho precisa ser adequada diante das mudanças tecnológicas e inovações em gestão. Atualmente, diante da nova economia mundial, as empresas estão seriamente preocupadas com o capital humano, utilizando a seleção de pessoal na busca pelo perfil ideal, o desenvolvimento das pessoas e suas carreiras e a retenção de talentos. E não por menos, o diferencial competitivo de cada organização está relacionado à sua forma de gestão, e à maneira como as pessoas são conduzidas, estimuladas e valorizadas, o que conseqüentemente leva a empresa a resultados específicos (WOOD JUNIOR; TONELLI; COOKE, 2012).

Em meio a esse contexto, a gestão de recursos humanos tem um papel importante, que tem como propósito gerir as pessoas envolvidas com as organizações, o que de acordo com Dessler (2003, p. 2) “refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento”. Ainda há que se apontar para quais erros as empresas querem evitar, a fim de economizar dinheiro, poupar tempo e trabalho (DESSLER, 2003).

É certo que os colaboradores precisam estar comprometidos com o seu trabalho para serem admirados e valorizados, da mesma forma que as empresas também precisam criar um método de desenvolvimento profissional e também pessoal para alcançar os objetivos organizacionais já determinados. Dutra (2004, p. 24) explica que a organização e as pessoas realizam uma troca contínua de conhecimentos, e enfatiza que há uma “relação íntima entre competências organizacionais e individuais”.

A seguir apresentam-se a contextualização do tema e problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a estruturação do trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Desde a década de 1980 houve mudanças significativas quanto à gestão estratégica nas organizações. Para Pontes (2014), as chamadas reengenharias modificaram o cenário empresarial de modo a enfrentar a crise e a turbulência econômica crescente. “A globalização da economia impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem” (PONTES, 2014, p. 17).

Observando esse contexto, a gestão de pessoas também sofreu certas transformações no âmbito organizacional<sup>1</sup>. De acordo com Dutra (2004), a concentração dos objetivos empresariais foi focada nas pessoas e como elas poderiam criar estratégias e manter a competitividade no mercado. O autor enfatiza que, as pessoas ganharam voz ativa dentro das organizações a partir do momento em que as empresas perceberam que elas realmente dependiam do trabalho humano e de sua força de vontade. Atualmente, as pessoas buscam mais do um simples valor monetário, elas almejam reconhecimento, valorização e sucesso dentro das empresas.

Partindo desse ponto de vista, quando as empresas desenvolvem e profissionalizam seus colaboradores, é imprescindível que elas realizem periodicamente uma avaliação de desempenho no trabalho, a fim de situar seus funcionários em relação ao desempenho manifesto e potencial, com o objetivo de desenvolver a gestão das pessoas na empresa. Por avaliação entende-se o “ato ou efeito de avaliar (-se), [...] apreciação, análise, [...] valor determinado pelos avaliadores” (FERREIRA, 2009, p. 235). A avaliação de desempenho pode ser definida como um instrumento de gestão formal que envolve necessariamente funcionários e supervisores, no qual o trabalho do colaborador é analisado e avaliado com base em critérios preestabelecidos. Seu objetivo é identificar os pontos fortes e pontos fracos das pessoas envolvidas a fim de descobrir possíveis oportunidades de melhorias e desenvolvimento de habilidades dentro do contexto organizacional (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

A avaliação de desempenho humano, além de analisar as competências individuais, busca entender, por meio de escalas com padrões predeterminados, como as pessoas irão agregar valor à organização. Logo, não se trata das atitudes das pessoas tão somente, mas é importante considerar as pessoas por sua capacidade de entrega para a empresa (DUTRA, 2004).

---

<sup>1</sup> Dutra (2004) ressalta que o desenvolvimento de pessoas precisa caminhar no mesmo sentido das tecnologias implantadas nas organizações, e vice-versa, para haver efetividade de trabalho de gestão envolvido.

Proveniente disso, o ciclo da avaliação de desempenho implica na devolutiva das informações para as pessoas envolvidas, o que Spector (2010) denomina como *feedback*, capaz de situar os indivíduos sobre seu desempenho pessoal e profissional com base em parâmetros preestabelecidos. Os dados obtidos nas avaliações podem ir além do *feedback*, “eles podem ser utilizados para efeito de decisões administrativas, [...] e também na pesquisa para determinar a eficiência das práticas e dos procedimentos organizacionais” (SPECTOR, 2010, p. 112).

De acordo com Robbins, Decenzo e Wolter (2013, p. 160), “o potencial verdadeiro da avaliação é como uma ferramenta para motivação e desenvolvimento”. Salvo isto, a prática de desenvolver e agregar valor às pessoas em uma organização torna-se visível e necessário diante do contexto contemporâneo e tecnológico no qual nos encontramos hoje, pois é através da busca da realização pessoal e profissional que as pessoas atingem o sucesso pessoal e o bem-estar social.

Diante do exposto, o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Como se apresenta a avaliação de desempenho desenvolvida na Empresa X<sup>2</sup>, identificada através do diagnóstico organizacional realizado com base nos indicadores de desempenho da empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar a avaliação de desempenho desenvolvida pela Empresa X a fim de constituir-se como instrumento para auxiliar na tomada de decisão.

### 1.2.2 Específicos

- a) Desenvolver uma revisão sistemática dos artigos selecionados no portal Capes, levantando dados bibliográficos sobre gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho baseado em competências.

---

<sup>2</sup> Nome fictício da empresa do estudo, por motivos de não autorização da divulgação do nome registrado na inscrição jurídica. Para detalhes, conferir Metodologia, seção 3.

- b) Identificar os objetivos da empresa no uso da avaliação de desempenho por competências.
- c) Verificar se a descrição dos cargos da empresa é considerada no contexto da avaliação de desempenho por ela realizada.
- d) Identificar possíveis falhas/lacunas e, se necessário propor um método de avaliação mais adequado à realidade organizacional.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de recursos humanos nas organizações tem como objetivo desenvolver e valorizar as pessoas que nela estão inseridas. O reflexo destas práticas pode ser visível no ambiente organizacional, tanto nas relações interpessoais, quanto na produtividade e nos índices de desempenho de trabalho.

O presente estudo busca analisar um processo da gestão de recursos humanos indispensável ao desenvolvimento de pessoas: a avaliação de desempenho, a qual, segundo Robbins, Decenzo e Wolter (2013) é capaz de identificar os esforços dos profissionais e como estes estão contribuindo para atingir os objetivos da empresa. Ainda sob a perspectiva dos autores (op.cit., p. 160) “a avaliação de desempenho deve conter padrões que são mensuráveis, compreensíveis, verificáveis, equitativos e atingíveis [...] devem ser ajustados e analisados com cada funcionário de forma que ele saiba o que se espera dele”.

A interpretação dos resultados da avaliação de desempenho auxilia na tomada de decisão, no âmbito administrativo, como critério para definições de salários, prêmios, recompensas, demissões, transferências e realocações de pessoas, no âmbito do desenvolvimento e *feedback*, para reconhecer a necessidade de treinamentos, aperfeiçoamento pessoal e aprimoramento das habilidades, e no âmbito de pesquisa, para melhorar práticas e procedimentos organizacionais (SPECTOR, 2010).

O avaliador deve propor um *feedback* da avaliação de desempenho de maneira muito clara à seus colaboradores. As pessoas são avaliadas por suas habilidades, atitudes e responsabilidades, e é importante que elas estejam preparadas para compreender o seu perfil profissional, o seu comportamento pessoal no ambiente empresarial e o que estão fazendo para atingir os objetivos da empresa (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

Aceitar opiniões e direções propostas pela empresa é imprescindível, uma vez que os investimentos sobre os colaboradores precisam ser levados a sério, ou seja, o

desenvolvimento de pessoas não é apenas um meio para se atingir os objetivos organizacionais, sejam eles lucros ou metas, mas é o objetivo em si, na busca pela profissionalização e valorização das pessoas.

Diante do exposto, o foco do estudo é levantar inicialmente dados teóricos para mostrar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, e dentre os seus processos, a efetividade das avaliações de desempenho. A etapa empírica da pesquisa consiste em analisar o método de avaliação de desempenho já utilizado por uma empresa de base tecnológica localizada na cidade de Chapecó/SC, identificar possíveis lacunas/falhas e, se necessário, propor melhorias baseadas em um método adequado, considerando a natureza, os objetivos e as particularidades da empresa.

Tal trabalho busca apresentar à comunidade acadêmica um estudo de caso, o qual objetiva demonstrar como a teoria pode ser encontrada na prática e no dia a dia da empresa, por meio da análise de documentos, depoimentos dos gestores e opiniões dos colaboradores da organização investigada

Esse estudo é sustentado por duas perspectivas: acadêmica e organizacional, objetivando relacionar teoria e prática, assim como servir de base para outros estudos futuros, bem como uma oportunidade para a empresa onde foi realizada a pesquisa de se apropriar dos resultados e, se possível, implantar as recomendações da presente proposta desenvolvida com base em referenciais teóricos.

#### 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do trabalho está dividida em cinco partes, onde a primeira seção traz a introdução a fim de apresentar o estudo, bem como seus objetivos, problema de pesquisa e justificativa, criando dessa forma, a base que caracteriza o estudo de caso.

A segunda refere-se à base teórica, a qual foi utilizada para definir conceitos e ancorar a parte prática do estudo de caso.

A metodologia utilizada na pesquisa de campo, abordando a caracterização da pesquisa, os instrumentos da coleta dos dados, e ainda, as limitações encontradas no decorrer do trabalho é descrita na terceira seção.

Na sequência apresenta-se, inicialmente um histórico da empresa, após, a descrição dos dados coletados, bem como um detalhamento do processo de avaliação de desempenho realizado pela empresa, através da perspectiva dos avaliadores e avaliados.

Por fim, na quinta seção, estão explicitadas as considerações finais da pesquisa de campo, a qual foi possível realizar um fechamento da ideia do estudo, evidenciando falhas/lacunas identificadas, as proposições e recomendações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica está ancorada em onze pontos principais, divididas em três subseções: (1) gestão de pessoas, onde se apresenta um resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas, as fases evolutivas da gestão de pessoas e a relação entre as duas variáveis. A sua importância e os conceitos de Recursos Humanos, bem como o cenário da área de gestão de pessoas no século 21; (2) avaliação de desempenho, que aborda os métodos de avaliação existentes, os conceitos, objetivos e métodos da avaliação de desempenho. Também é apresentado como é desenvolvida a gestão/avaliação por competências. Em seguida, continua-se com uma exposição sobre *feedback* e questões legais relacionadas à ética no processo avaliativo. (3) revisão sistemática de literatura, que visa selecionar e analisar artigos de forma a complementar a fundamentação teoria.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Nesta subseção apresenta-se um resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas, seguido da a relação entre as duas variáveis. Na sequência, discute-se a importância e os conceitos da gestão de pessoas no contexto organizacional, em seguida, um histórico das Escolas de Administração e por fim, uma contextualização do tema no cenário atual do século 21.

#### 2.1.1 Regaste histórico da gestão de pessoas

O entendimento de gestão de pessoas pode ser considerado amplo em seu conceito, mas Fischer (2002, p. 19) explica que “para diferentes contextos históricos ou setoriais, encontram-se diferentes modalidades de gestão. O que diferencia um modelo do outro são as características de seus elementos, [...] que se articulam em torno de alguns conceitos-chave”. Ou seja, a gestão de pessoas baseia-se em modelos que evoluíram com o passar dos anos e que foram se adaptando ao contexto das organizações. São elas: modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal, como gestão de comportamento, como gestão estratégica e como

vantagem competitiva. É possível conhecer suas características descritas por Fischer (2002) expressas no Quadro 1.

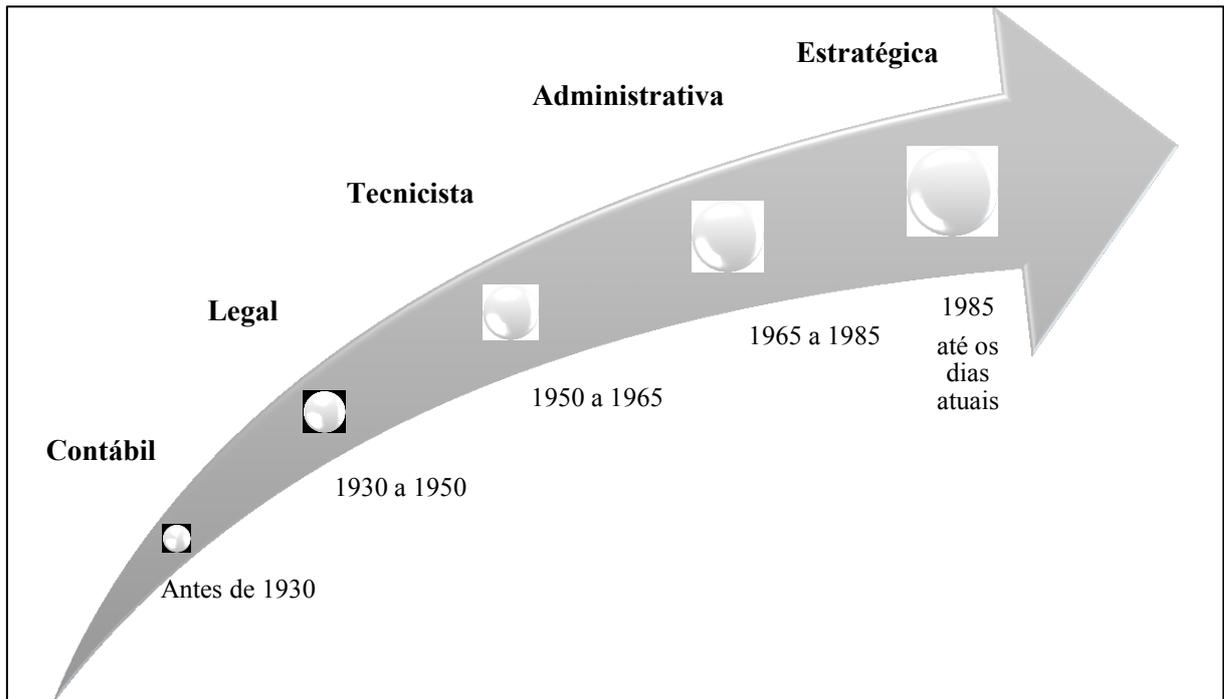
Quadro 1 - Modelos de gestão de pessoas

|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
| <b>Modelo de gestão de pessoas como</b> | <i>Departamento pessoal</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Evolução de uma teoria americana;</li> <li>· Surgiu quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados”;</li> <li>· Procura ultrapassar a visão de departamento pessoal;</li> <li>· Área de trabalho voltada, principalmente, para transações processuais e trâmites burocráticos;</li> <li>· Preocupa-se com a produtividade relacionada à recompensa e eficiência.</li> </ul> |
|   | <i>Gestão do comportamento</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· O uso da psicologia para atuar sobre o comportamento humano no contexto organizacional;</li> <li>· Criação de instrumentos e métodos de avaliação de desenvolvimento de pessoas;</li> <li>· Modelo humanista: motivação e liderança.</li> </ul>   |
|   | <i>Gestão estratégica</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ruptura com as escolas comportamentais;</li> <li>· Incorporação da gestão de recursos humanos às estratégias organizacionais;</li> <li>· Integra de forma harmoniosa os recursos humanos e as demais áreas, com a estratégia corporativa da organização.</li> </ul>   |
|   | <i>Vantagem competitiva</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Era da competitividade;</li> <li>· Relacionadas à competitividade tem-se: estratégia e vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor;</li> <li>· Surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.</li> </ul>  |

Fonte: Elaborado pela autora (2015), baseado em Fischer (2002).

Tose (1997) traz as cinco fases evolutivas do profissional de recursos humanos no decorrer dos últimos 100 anos, representado na Figura 1, que posteriormente, serão relacionados com os modelos de gestão de pessoas.

Figura 1 - Fases evolutivas da gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2015), baseado em Tose (1997).

Cada fase possui seus períodos e acontecimentos marcantes, desenvolvendo dessa forma, a evolução da administração de recursos humanos:

1. Na fase contábil até 1930, o capital humano era considerado como custo para a organização, considerando apenas entradas e saídas de valores. Esta fase da gestão de pessoal é definida por alguns autores como fase pré-histórica.
2. A fase legal, de 1930 até 1950, foi quando as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis de Trabalho passaram a vigorar no país. Nesta fase surgiu, de fato, o setor de gestão de pessoas, assim como uma pessoa responsável para cuidar dos trâmites da área.
3. A fase tecnicista, a partir de 1950, foi na qual ocorreram as transformações mais significantes para a área de gestão de pessoas. Foi nesta fase que a área passou a desenvolver processos como recrutamento e seleção, treinamentos, planos de cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, entre outros. Um marco importante dessa evolução se deve ao fato da chegada da indústria automobilística no país, possibilitando a implantação do modelo de gestão americano no Brasil, o que promoveu a função de RH ao status orgânico de gerência.

4. A fase administrativa se desenvolveu entre 1965 e 1985, e foi a era do movimento sindical também chamado de “novo-sindicalismo”. A Escola das Relações Industriais teve como referências acontecimentos desta época, quando o cargo de gerente de relações industriais passou a ser denominado como gerente de recursos humanos. O que até então era valorizado sob forma de custos de produção, agora passou a ter um lado humanístico, especializado em unificar capital humano e trabalho.
5. A partir da fase estratégica, 1985 até hoje, pode-se considerar a administração de recursos humanos como uma experiência da contemporaneidade que vem sendo desenvolvida e aprimorada, também sendo citada por alguns autores como sendo uma tendência. Nesta fase, percebeu-se que a gestão de recursos humanos também precisaria de planejamento estratégico a fim de criar perspectivas futuras. A área de recursos humanos passou a ser a preocupação fundamental da diretoria, conseqüentemente também começou a fazer parte do planejamento estratégico da empresa, de modo que, o profissional de RH passou a ser reconhecido como diretoria de nível estratégico, desencadeando uma alavancagem organizacional.

É interessante acompanhar como a área de gestão de pessoas se desenvolveu conforme o tempo, como os profissionais foram se adequando às empresas e ao ambiente durante os mais de 80 anos de profissão. Para tanto, é possível realizar uma comparação entre cada modelo de gestão de pessoas e as fases evolutivas da área:

Modelo de gestão de pessoas como *Departamento pessoal x Fase contábil*: início do século 20, a administração científica - com pressupostos tayloristas - foi marcada pelo “divórcio entre teoria e prática”, enquanto o departamento pessoal era voltado, principalmente, para a administração de custos e na busca de trabalhadores adequados, o avanço da teoria caminhava em outra direção (FISCHER, 2002).

Modelo de gestão de pessoas como *Gestão do comportamento x Fase legal x Fase tecnicista*: entre as décadas de 1930 e 1940 a linha behaviorista<sup>3</sup> obteve destaque, quando a gestão de pessoas deixou de priorizar os processos de custos e resultados produtivos e focou seu desenvolvimento no comportamento humano, passando a ser designada como administração de recursos humanos. Abrange ainda a fase tecnicista por se tratar do período em que houve as maiores evoluções da área de recursos humanos. Tose (1997) aponta uma característica interessante da fase legal: o poder que era centrado na figura dos chefes de

---

<sup>3</sup> Abordagem teórica da psicologia que busca estudar o comportamento através de observação e experimentação (TOURINHO, 2011).

produção sobre os empregados passou o domínio do chefe de pessoal por este ser responsável pelas regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Modelo de gestão de pessoas como *Gestão estratégica x Fase estratégica*: como cada fase desenvolveu um modelo de gestão de pessoas, o caráter estratégico não poderia ser diferente. Caracterizou-se como sendo uma fase de grandes mudanças que envolvia toda a estrutura organizacional. Em um primeiro momento houve perspectivas em que “o papel de recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica” (FISCHER, 2002, p. 24). Posteriormente, novas abordagens surgiram trazendo conceitos mais amplos e integrados ao modelo de gestão, também considerado como uma tendência para os dias atuais: a participação efetiva da área de recursos humanos no planejamento estratégico da alta administração. Cabe ressaltar um viés, que por vezes se torna oculto, mas que através de pesquisas é possível analisar a realidade das empresas brasileiras. Fischer (1998 apud Fischer, 2002, p. 25) demonstrou que

[...] os formadores de opinião do setor percebem que as grandes organizações brasileiras enfrentam grandes dificuldades para adotar uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas, embora a pesquisa também tenha constatado que praticamente todas se orientavam por esse ideal.

Modelo de gestão de pessoas como *Vantagem competitiva x Atualidade*: não existe fase definida que possa ter relação com este modelo de gestão, portanto, pode-se atribuir ao cenário econômico atual. Baseado na competitividade acredita-se que o principal objetivo do modelo de gestão “seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem” (FISCHER, 2002, p. 31). Em linhas gerais, as pessoas precisam ser visualizadas como um “recurso estratégico” para as empresas, não apenas como um “recurso bruto”. Fischer (op.cit., p. 30) relaciona competitividade e competências afirmando que “a busca e a internalização das competências essenciais definirão as empresas que estarão competindo pela *arena de oportunidade* do futuro” (grifo do autor).

### **2.1.2 Conceito de gestão de pessoas e sua importância**

Fischer (2002, p. 22) traz uma visão importante sobre as diferenças entre os conceitos de administração de pessoal e gestão de recursos humanos: a primeira como sendo um termo

do passado “marcado pelo caráter processual e burocrático da atividade, característico do modelo anteriormente analisado”; o segundo estaria voltado para a “integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade”, buscando desenvolver uma visão ampla e profunda das áreas de planejamento da alocação de pessoas, comunicação, sentimentos pessoais, gestão de empregados, gestão de custos e benefícios e gestão de desenvolvimento.

Como administração de recursos humanos, Dessler (2003) conceitua como sendo um sistema criado para conduzir os aspectos relacionados às pessoas nas organizações, focado em contratações, treinamentos, avaliações, remunerações e segurança no ambiente de trabalho. E para compreender a importância da área de recursos humanos nas organizações, o autor (op.cit.) dá ênfase à perspectiva de erros a serem evitados pelas empresas, principalmente no que diz respeito aos altos índices de rotatividade, contratações precipitadas, funcionários não empenhados, inconveniências de questões legais e queda na produtividade decorrente da falta de treinamento e desenvolvimento.

Em se tratando de modelos de gestão, a gestão de pessoas pode ser caracterizada como um termo evolutivo de outras designações dadas ao setor, como por exemplo, gestão do capital humano, gestão de talentos e gestão de parceiros, assim como uma evolução das áreas de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (GIL, 2012). Ainda sob a perspectiva de Gil (op.cit., p. 17), a gestão de pessoas “visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para Fischer (2002, p. 12), “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”, partindo desse pressuposto, a organização cria estratégias, políticas e normas a serem implantadas, criando um estilo de gestão a servir como base para orientar os gestores como trabalharem sua relação com os demais trabalhadores. Ou seja, na visão de Fischer (2002, p. 11), a empresa

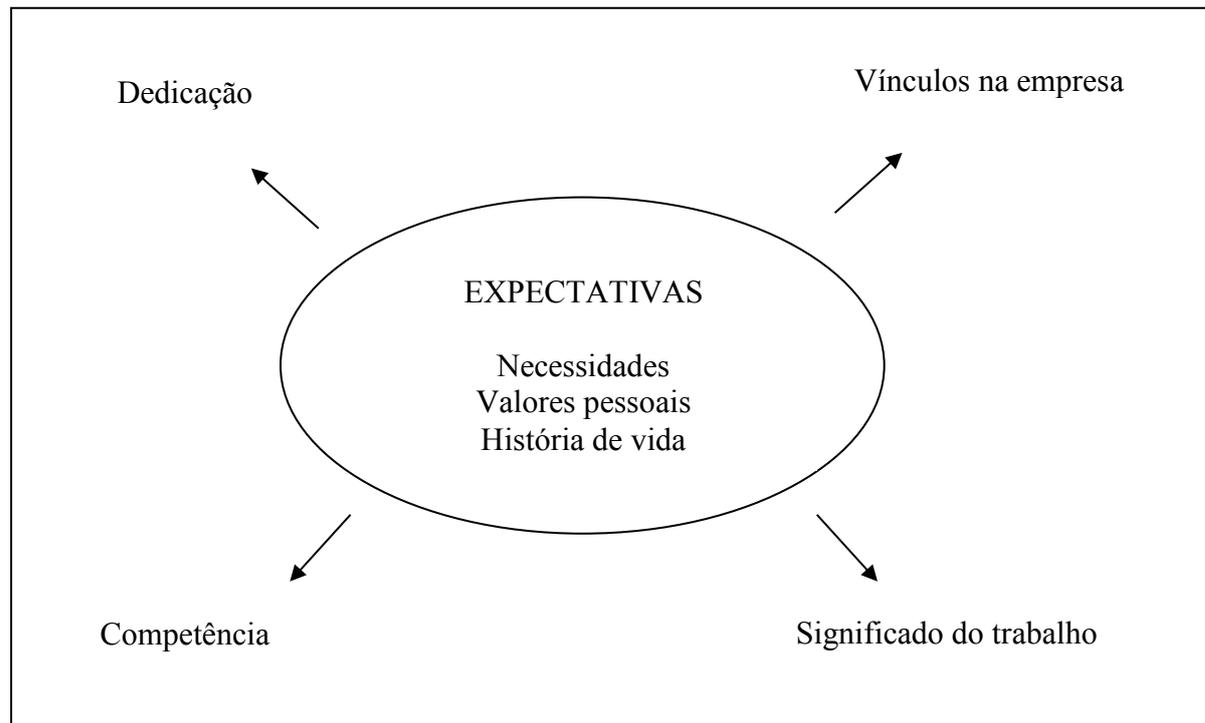
[...] desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. [...] O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria.

Fischer (2002, p. 12) ressalta que, mesmo com a evolução tecnológica, a preservação da imagem da empresa está submetida ao comportamento e as características humanas (confiança, agilidade, cordialidade, solidez, respeito, etc.), “quanto mais a empresa se concentra no chamado ativo intangível (marcas, performance, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado, etc.), mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano”, pois são os indivíduos quem estão direta e indiretamente ligados à ação do trabalho de fato. Pode-se dizer que tal dependência não é exclusiva do capital humano, entretanto, fica evidente a interferência que o trabalho das pessoas causa às organizações, “tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva” (FISCHER, 2002, p. 13).

É neste contexto de valorização do capital humano que o modelo de gestão de pessoas ganha espaço, identificando e analisando os padrões de comportamento necessários de acordo com a realidade de cada empresa.

A fim de obter um entendimento mais profundo, Limongi-França (2011) delimita a gestão de pessoas sob dois enfoques: comportamental e administrativo. Os aspectos comportamentais estão apontados na Figura 2 e os aspectos administrativos na Figura 3:

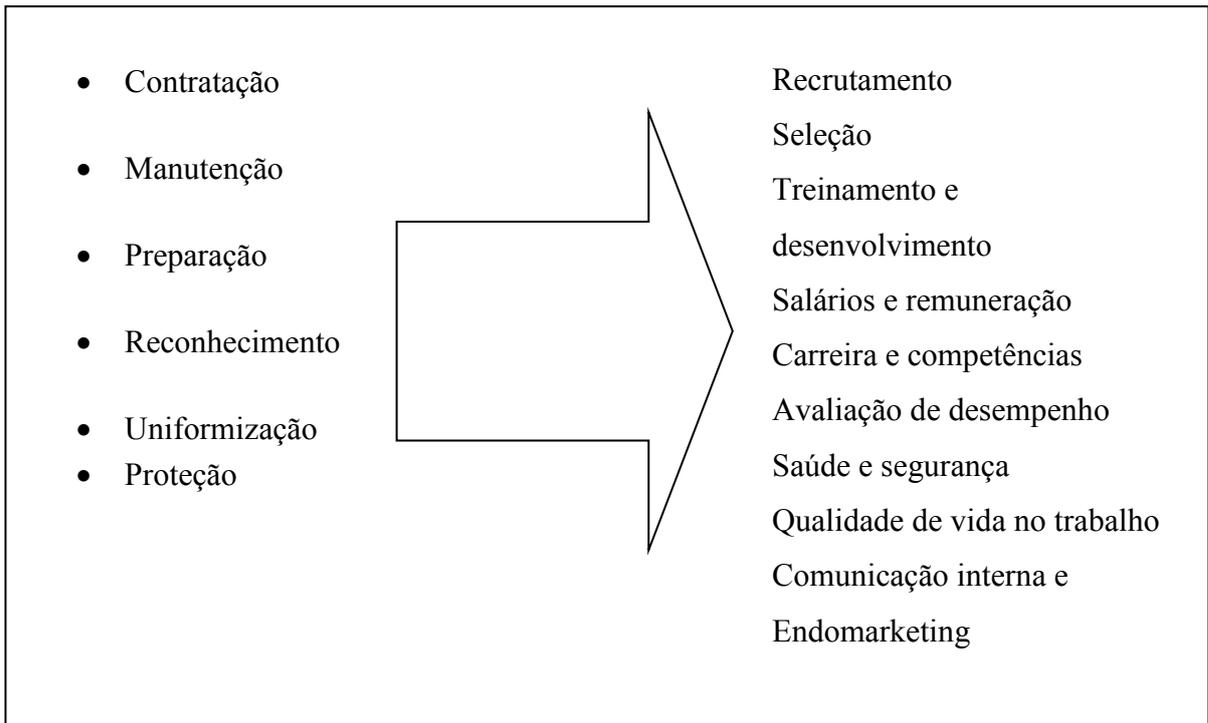
Figura 2- Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.



Fonte: Limongi-França (2011).

Os aspectos comportamentais estão relacionados às necessidades pessoais, seus valores e história de vida trazidas ao contexto organizacional, que se relacionam diretamente e influenciam fatores como dedicação e significado do trabalho, vínculos na empresa e as competências que a pessoa detêm para realizar tarefas.

Figura 3 - Aspectos administrativos relacionados à gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Limongi-França (2011).

Já os aspectos administrativos estão pautados no desenvolvimento das pessoas para que estas agreguem valor à empresa. Em termos de desenvolvimento tem-se contratação, que abrange os subprocessos de recrutamento e seleção; manutenção e preparação para as quais são desenvolvidos treinamentos e programas de desenvolvimento; reconhecimento, quando são realizados planos de carreiras, identificação das competências e avaliação de desempenho; para uniformização e proteção são desenvolvidos os subprocessos relacionados à saúde e segurança, qualidade de vida no trabalho, comunicação interna e endomarketing<sup>4</sup>.

A seguir apresenta-se a gestão de pessoas sob o enfoque do cenário do século 21.

### 2.1.3 Gestão de pessoas no cenário do século 21

O maior desafio das empresas que vem se estendendo até os dias atuais, segundo Marras (2011, p. 17) é a “globalização da economia e a abertura dos mercados, ocasionando uma concorrência acirrada entre produtos e preços”. Em decorrência desse fenômeno, Marras

<sup>4</sup> O endomarketing é uma estratégia da área da administração ligada à comunicação interna que busca adaptar estratégias e elementos do marketing tradicional, para uso no ambiente interno das organizações, ou seja, é uma área que alia técnicas de marketing a conceitos de recursos humanos (MEIRA; OLIVEIRA, 2014).

(2011) aponta como consequência principal o diferencial competitivo dos países do bloco dinâmico do capital, os chamados países do primeiro mundo, relacionados à tecnologia, maquinário, e especialização, quando comparados aos padrões do Brasil, país periférico do bloco dinâmico do capital, considerado em desenvolvimento.

Diante do cenário econômico instável no qual o mercado se encontra, a maior arma que as empresas podem utilizar nessa “guerra” são as pessoas, de modo a construir seu diferencial frente à competitividade global. Partindo desse pressuposto, a gestão de pessoas entra com o papel principal de agente modificador, alterando seus conceitos, ou seja, “de protetora, ela está se tornando planejadora e agente de mudanças” (DESSLER, 2003, p. 9). Assim como a tecnologia é importante para questões de comunicação, automatização e rapidez, as pessoas precisam ser altamente treinadas e motivadas no contexto organizacional, o que requer um sistema de RH mais efetivo, caso contrário todo o processo de tecnologia e desenvolvimento se torna nulo (DESSLER, op.cit.).

De acordo com Dessler (2003, p. 9),

[...] as melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de status e muito compartilhamento de informação entre funcionários e gerência.

Dessler (op.cit.) afirma, sob a visão de alguns especialistas, que o sucesso das organizações hoje e futuramente está baseado na valorização do capital humano e é preciso aceitar e adaptar-se a essas mudanças. Os trabalhadores de 20 ou 30 anos atrás não necessitavam de muita especialização se comparado aos dias atuais, e atualmente as pessoas é que estão assumindo o controle das máquinas. O autor (op.cit., p. 8) expõe um trecho da revista *Fortune* o qual ressalta que, “o cérebro (...) nunca foi tão importante para as empresas<sup>5</sup>”, e concomitante a isso, afirma que as empresas dependem do conhecimento de cada pessoa em particular – habilidades, conhecimentos, experiências, informação - o que pode ser definido como capital intelectual.

---

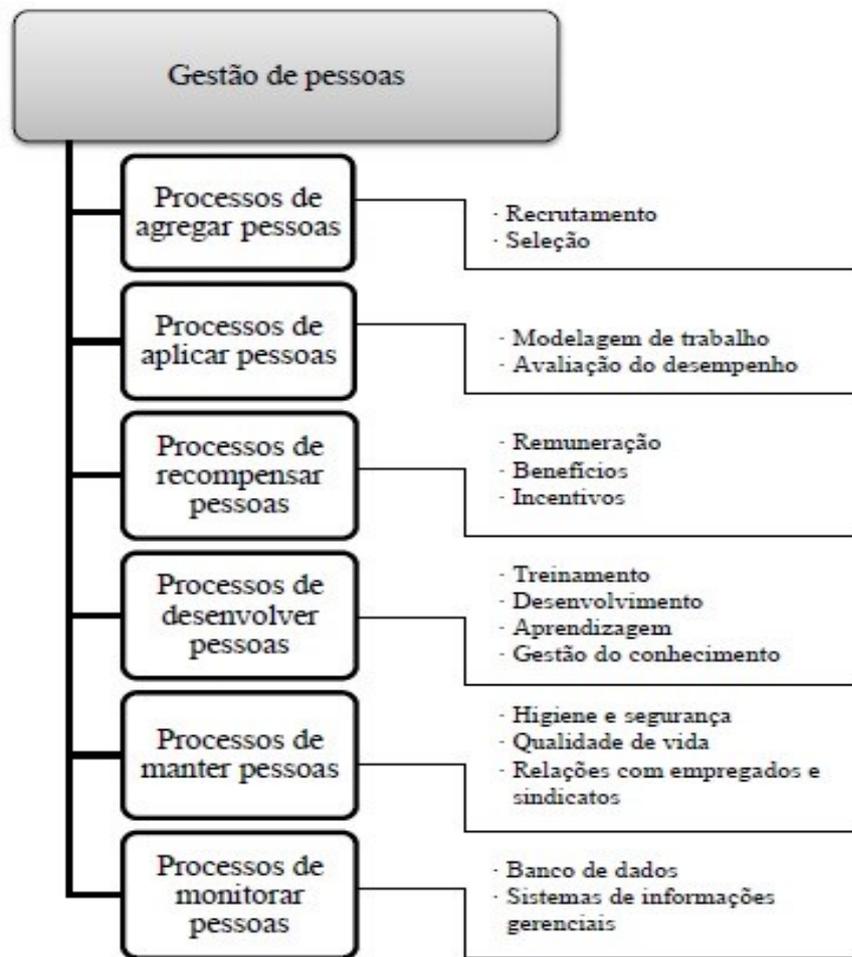
<sup>5</sup> Thomas Steward, “Brain Power, *Fortune*, 3 jun. 1991, p. 44.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fim de compreender a relação existente entre a avaliação de desempenho e gestão de pessoas, Girardi e Dalmau (2009) esclarecem esta correspondência explicando que a avaliação de desempenho está inserida no subsistema da gestão de pessoas, ou seja, ela faz parte de um processo básico da gestão de pessoas, por isso se torna tão importante e imprescindível para as organizações.

Os processos da gestão de pessoas são parte de um planejamento para desenvolver os indivíduos e agregar valor às organizações. Por meio do quadro explicativo representado na Figura 4, Chiavenato (2009) apresenta estes processos tornando visível a linha de trabalho da gestão de pessoas e como os seus subprocessos podem ser inseridos no planejamento estratégico da organização.

Figura 4 - Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2016), baseado em Chiavenato (2009, p.15).

Estes processos estão intimamente ligados de maneira que se influenciam entre si:

1. Processos de agregar pessoas: processos de inclusão de pessoas na empresa, que abrangem os subprocessos de recrutamento e seleção de pessoas.
2. Processos de aplicar pessoas: são os processos que visam direcionar as atividades às pessoas, assim como orientá-las e acompanhá-las em seu desempenho, abrangendo os subprocessos de modelagem no trabalho (desenho organizacional e descrição de cargos) e avaliação de desempenho.
3. Processos de recompensar pessoas: processos para incentivar as pessoas e mostrar o reconhecimento perante seu trabalho. Abrange os subprocessos de remuneração, benefícios e incentivos.

4. Processos de desenvolver pessoas: processos para capacitar e impulsionar as pessoas no âmbito profissional e pessoal, envolvendo os subprocessos de treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento.
5. Processos de manter pessoas: são os processos que buscam preservar e manter as pessoas que estão inseridas na empresa, criando condições ambientais satisfatórias, investindo nos subprocessos de higiene e segurança do trabalho, cultura e clima organizacional, qualidade de vida e relações sindicais.
6. Processos de monitorar pessoas: os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, a fim de verificar seus resultados. Conta com os subprocessos de banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

O propósito de entender esta base teórica é conseguir identificar que a avaliação de desempenho não é um processo isolado na gestão de pessoas, mas é uma ferramenta capaz de aproveitar o que as pessoas têm de melhor para oferecer às organizações, e portanto, constitui um processo de grande dimensão na administração estratégica.

Sobre esta temática, neste tópico serão abordados, primeiramente, os métodos de avaliação existentes, em seguida os conceitos, objetivos e métodos da avaliação de desempenho, que é o foco deste estudo. Na sequência, um apanhado geral sobre a gestão por competências, e por fim, descrevem-se o que é e como funciona o *feedback*, questões relacionadas à ética e aspectos legais das avaliações.

### **2.2.1 Métodos de avaliação**

A avaliação de desempenho, abordada no estudo, se caracteriza como sendo apenas mais um tipo de avaliação de pessoas. Para um entendimento mais amplo, é interessante conhecer os outros métodos de avaliação como instrumento de gestão e controle. Conforme Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de pessoas é um processo que visa desenvolver os indivíduos e sua atuação no trabalho, também utilizada como forma de acompanhar o progresso das pessoas relacionado a aspectos psicológicos e sociais. Hipólito e Reis (2002) apontam quatro tipos de avaliação de pessoas como instrumento de gestão, sendo elas:

1. Avaliação com foco na aferição ou avaliação de potencial: é utilizado principalmente em níveis gerenciais como apoio a promoções, além de permitir “verificar o desempenho do profissional em situações com demandas semelhantes às que encontraria em posições hierárquicas superiores” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 76). Procura identificar e analisar se

um indivíduo está preparado para uma função gerencial futura, podendo ser uma avaliação de longo prazo. Ou seja, a avaliação com foco em potencial visa buscar pessoas de alto potencial (*high potencial*) que ocuparão futuramente cargos-chave na organização.

2. Avaliação com foco na análise comportamental: é realizada geralmente, com os gestores das companhias. O ponto de partida, segundo Hipólito e Reis (2002, p. 77), “é a identificação dos comportamentos de liderança que a empresa pretende estimular e que traduzem seus objetivos e valores”. A avaliação pode acontecer de várias formas, por exemplo, por questionários de avaliação (padrões ou comportamentos esperados ou exigidos) e autoavaliação. Na avaliação com foco comportamental, o *feedback* é fornecido em forma de relatório e possui extrema importância, pois tem a capacidade de posicionar o indivíduo avaliado sobre seu comportamento no ambiente organizacional.
3. Avaliação com foco no desenvolvimento profissional: é o método que visa identificar o grau de desenvolvimento de um indivíduo, sendo que esse grau de desenvolvimento era, e ainda é, baseado nas descrições de cargos de uma empresa. Entretanto, há controvérsias nesse parâmetro relacionado aos cargos, pois “as pessoas assumem responsabilidades relativas às necessidades da organização e a sua capacidade – e vontade – de assumi-las, e não devido ao que está definido na descrição de seu cargo” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p. 81). Dessa forma, a avaliação deixa de focar somente na descrição dos cargos e dirige atenção também no grau de complexidade das responsabilidades. A avaliação com foco no desenvolvimento profissional pode ser utilizado para fins de determinação de programas de capacitação, padrões de remunerações, gestão de carreiras, etc.
4. Avaliação com foco na realização de metas e resultados: método de avaliação focado na compreensão do esforço e dedicação das pessoas no contexto organizacional. Dá-se através de longas observações e o acompanhamento dos profissionais no ambiente de trabalho durante todo o período de tempo em que trabalharam. Para ancorar a avaliação com foco na realização de metas e resultados, determinam-se antecipadamente metas ou resultados esperados das pessoas com base em suas atuações individuais ou em grupos.

### **2.2.2 Conceitos e objetivos da avaliação de desempenho**

Sob a visão de Spector (2010), entende-se por avaliação de desempenho um processo que, primeiramente, consiste em definir os critérios da avaliação – por exemplo, o que pode ser considerado bom ou ruim – e em seguida, a implantação de um método condizente com a

realidade da organização para avaliar como os funcionários estão trabalhando em prol de um objetivo preestabelecido, logo, os objetivos organizacionais precisam ser esclarecidos para todos. Pode-se explicar esta situação por meio de uma passagem de Spector (op.cit., p. 111) quando menciona: “algumas pessoas dão a impressão de que estão trabalhando muito quando, na verdade, fazem pouca coisa que contribua para os objetivos da organização”.

A avaliação de desempenho, definida por Marras (2011, p. 165), é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”. É um instrumento extremamente poderoso, que possui o intuito de mensurar “o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”, além de medir o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) de cada indivíduo (MARRAS, op.cit., p. 166).

Baseado nos conhecimentos de Limongi-França (2011), a avaliação de desempenho é a prática de analisar se os objetivos organizacionais foram atingidos com o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis. O propósito da avaliação de desempenho é de que o próprio desempenho possa ser melhorado, gerando benefícios a todos, “[...] trata-se do ponto central no gerenciamento moderno. [...] O retorno sobre a qualidade melhora o desempenho” (LIMONGI-FRANÇA, op.cit., p. 116).

No que diz respeito aos resultados da avaliação de desempenho, estes podem ser utilizados para três efeitos, os quais Spector (2010) apresenta a seguir:

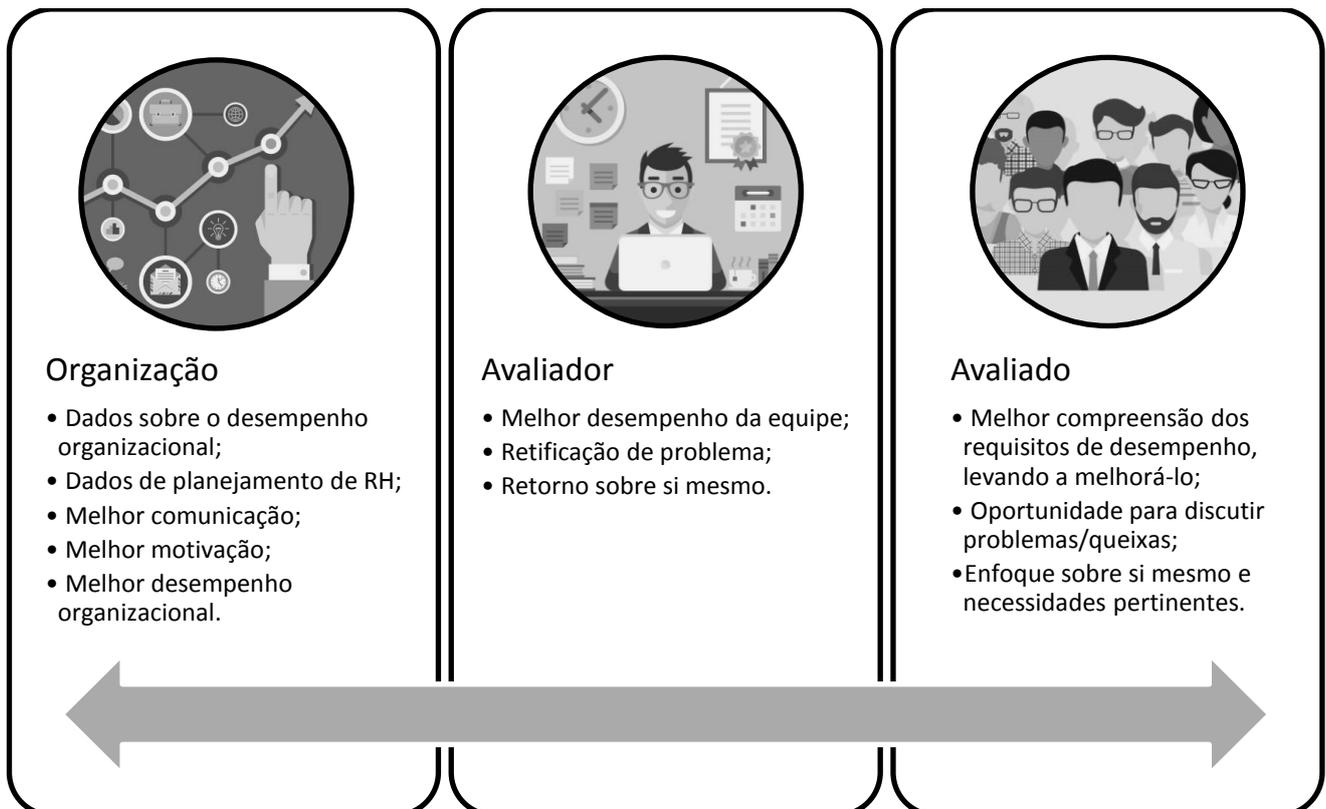
1. Decisões administrativas: utilizado como fundamento para penalidades, que abrange rebaixamento de posto e demissões; e recompensas, que engloba aumento de salário, pagamentos por mérito e promoções. Spector (op.cit., p. 112) ressalta que “o fundamento para a utilização dos dados sobre desempenho no trabalho, visando às decisões gerenciais, pode ser encontrado no contrato ou nas especificações da lei”, ou seja, é imprescindível que esteja bem esclarecido em algum documento formal os objetivos e todas as especificidades da avaliação de desempenho.
2. Desenvolvimento e *feedback*: o *feedback* do avaliador com o avaliado é uma etapa que requer atenção, que, além de ser muito importante traz os resultados de toda análise. Ele auxilia as pessoas a aprimorarem as suas habilidades e se desenvolverem profissional e pessoalmente.
3. Critérios para pesquisa: possui fins de planejamento e aprimoramento de processos da organização, como, por exemplo: processos tecnológicos, contratações na busca de um perfil adequado, motivação e treinamento de pessoal.

Segundo Gil (2012, p. 149), a avaliação de desempenho, através do desenvolvimento dos recursos humanos, torna possível:

- a) Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- b) Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- c) Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- d) Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) Obter subsídios para remuneração e promoção;
- g) Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Os benefícios da avaliação de desempenho são recíprocos para cada envolvido no processo, podendo ser identificados na Figura 5.

Figura 5 - Benefícios e beneficiários da avaliação



Fonte: Elaborado pela autora (2016), baseado em Gillen e Siqueira (2000; 2002 apud França, 2011, p. 117).

As avaliações de desempenho, na visão de Robbins, Decenzo e Wolter (2013) ocorrem como atividade formal e informal. Quando possuem aspecto formal, as avaliações devem ser geridas no mínimo uma vez por ano, até duas vezes, a fim de “dividir” o desempenho das pessoas em dois períodos, não sobrecarregando o avaliador e o avaliado. Quando possuem aspecto informal, as avaliações são feitas no dia a dia, com *feedback* contínuo, quando o avaliador apresenta ao avaliado os fatos positivos e o que pode ser melhorado. De modo geral, Robbins, Decenzo e Wolter (2013, p. 163) esclarecem que “quando o *feedback* informal for aberto e honesto, as análises formais provavelmente serão menos ameaçadoras aos funcionários e não apresentarão nenhuma grande surpresa”.

Quando se fala em indicadores de desempenho da gestão de pessoas, tem-se como referência o pesquisador Fitz-Enz, que com mais de dez anos de dedicação à pesquisa de levantamento de indicadores, traz alguns direcionamentos para mensurar o retorno dos programas de recursos humanos. Cada organização com suas particularidades precisa estar capacitada a determinar seus indicadores de desempenho. Para tanto, Fitz-Enz (1984; 2001 apud Limongi-França, 2011, p. 128) aponta algumas questões que podem ser utilizadas como roteiro, a fim de auxiliar no desenvolvimento dos indicadores ou critérios de desempenho:

- Aonde queremos chegar? Quais são os objetivos da gestão de pessoas?
- Que dados precisamos capturar e administrar para chegar à linha de chegada?
- Quem deverá gerar que dados?
- Quando necessitaremos deles?
- Como atingiremos isso de maneira mais eficiente e efetiva?

Também existem os indicadores do Prêmio Nobel da Qualidade (PNQ)<sup>6</sup>, que são critérios pessoais que buscam examinar “como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõe a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais”, sendo elas (FRANÇA, 2011, p. 129):

- Comprometimento com a alta direção;
- Visão de futuro de longo alcance;
- Gestão centrada nos clientes;
- Responsabilidade social;
- Valorização das pessoas;

---

<sup>6</sup> O Prêmio Nobel da Qualidade reconhece as organizações que são referências em excelência da gestão do Brasil (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE).

- Gestão baseada em processos e informações;
- Foco nos resultados;
- Ação proativa e resposta rápida;
- Aprendizado.

Em suma, a partir do conhecimento dos conceitos e dos objetivos da avaliação de desempenho, a área de gestão de pessoas estabelece os indicadores ou critérios da avaliação para se ter um respaldo e também servir como âncora para a própria avaliação e posteriormente, para o *feedback*, alinhado à missão, visão e cultura da empresa.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), os critérios de avaliação podem ser diferentes, conforme os níveis da estrutura organizacional. Dessa forma, são divididos em três níveis: nível operacional, intermediário e superior. Por exemplo, para empregados do nível operacional pode se ter como base a quantidade de trabalho produzido, a sua qualidade e o relacionamento com as outras pessoas da empresa. Em se tratando do nível intermediário, a melhor forma para avaliar os funcionários é analisar o cumprimento das metas<sup>7</sup> e para o pessoal da administração superior, a avaliação segue de uma forma mais ampla, podendo ser realizada com base nos resultados alcançados por cada setor ao final de um determinado período. É importante ressaltar, conforme Lacombe e Heilborn (2003), que é comum avaliar as pessoas sob dois parâmetros: qualitativo e quantitativo, no que diz respeito, respectivamente, à análise do comportamento desejado e a verificação das metas alcançadas.

### **2.2.3 Métodos de avaliação de desempenho**

Os métodos de avaliação de desempenho são ferramentas de controle que permitem ao avaliador acompanhar o desempenho do avaliado. Cada método de avaliação tem suas particularidades e a escolha do método deverá ser adequada à realidade da empresa, de acordo com seus objetivos, sendo as principais modalidades:

1. Escalas gráficas: é um método que, segundo Marras (2011), é amplamente usado pelas empresas por ser de simples e fácil manuseio e é baseado em um grupo de fatores determinados pela organização, como por exemplo, cooperação, iniciativa, criatividade, conhecimentos, entre outros, sejam eles qualitativos ou quantitativos.

---

<sup>7</sup> As metas podem ser definidas tendo por base a descrição dos cargos e as necessidades da empresa (GIRARDI E DALMAU, 2009).

Na visão de Limongi-França (2011, p. 119), o método de escala gráfica “é baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores”.

2. Escolha forçada: foi originalmente criado para os oficiais das Forças Armadas visando absorver a subjetividade dos padrões de desempenho. O método de escolha forçada (*forced choice*) busca avaliar o desempenho de uma forma clara e objetiva, através de frases descritivas com relação às atividades que foram determinadas para tal indivíduo, possibilitando a determinação de qual frase mais se identifica com a pessoa avaliada (MARRAS, 2011).
3. Relatórios: os relatórios são considerados por Gil (2012) como o método mais simples de avaliação de desempenho. Geralmente este método de avaliação por relatórios é realizado quando requer simplicidade e rapidez, porém vem carregado de críticas, pois deixa subjetividade e podem ser incompletos quanto ao seu desenvolvimento. Uma forma para amenizar tais distorções seria propor um modelo de relatório para a avaliação seguir um roteiro preestabelecido.
4. Incidentes críticos: nesse sistema de avaliação, o avaliador concentra-se nos pontos extremos dos indivíduos avaliados, por exemplo, seus pontos fortes e fracos, deixando de considerar seus traços de personalidade ou particularidades. Marras (2011) explica que este sistema é simples e que, geralmente é composta por uma afirmativa positiva e outra negativa.
5. Avaliação por resultados: é um método ainda pouco utilizado no Brasil, e de acordo com Gil (2012, p. 159) “é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados”. Pode ser um método muito válido para as empresas que desenvolvem planejamento estratégico. Sua efetividade tem relação com o desempenho esperado das pessoas, o nível de qualidade desejado e os prazos para apresentar os resultados (GIL, 2012).
6. Autoavaliação: esse método acontece quando o avaliado é recorrido a fazer a sua autoavaliação das próprias características de desempenho. Entretanto, este método está mais suscetível à falta de sinceridade, ou viés subjetivo. Por isso Limongi-França (2011) sugere que este método seja utilizado como complementar de outro sistema mais confiável.
7. 360 graus: para Marras (2011), o método 360 graus é o mais repercutido no Brasil por ser um sistema que visa à democratização e a participação de todos os envolvidos na avaliação. Como refere Gil (2011, p. 171), “trata-se de um modelo em que o avaliado é

focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele [...] esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback*”.

#### **2.2.4 Gestão/avaliação por competências**

A gestão por competências pode ser considerada um método de avaliação de desempenho, pois conforme Tosta et al. (2010) o conceito de competência está ligado ao desenvolvimento das pessoas e seu aprimoramento contínuo, o que também define os objetivos de uma avaliação que é avaliar, desenvolver e acompanhar os indivíduos inseridos em um contexto organizacional.

Para Fleury (2001, p. 185), entende-se por competência um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”, baseado na personalidade e sabedoria de cada indivíduo. Ou seja, ainda sob a visão de Fleury (op.cit., p. 185), “a competência é percebida como um estoque de recursos, que o indivíduo detém”.

Através dessa perspectiva, “a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional” estes os quais são expressos pelo comportamento que uma pessoa manifesta e pela consequência deste comportamento em termos de realizações e resultados. Dessa forma, o desempenho de uma pessoa retrata a demonstração das suas competências (GILBERT, 1978, apud BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

Sob a visão de Isambert-Jamati (1997 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9), o conceito de competência designa “o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação e determinado assunto [...] para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”. E ainda, a gestão de competências para Brandão e Guimarães (2001) pode ser considerada como um instrumento a fim de desenvolver práticas eficientes para a gestão de uma organização.

De acordo com Martins et al., (2009, p. 3) o conceito de competências está atrelado ao desenvolvimento de capacidades que podem ser mobilizadas em determinadas situações, geralmente imprevisíveis, desse modo, “a base fundamental da abordagem de competência deixa de ser o desenho dos cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao sucesso da organização e dos seus parceiros”.

No ponto de vista de Tosta et al. (2010, p. 53), o conceito de gestão de competências é “um processo de planejamento, organização, liderança e controle de recursos organizacionais voltados para o atingimento de alguns objetivos específicos”, como por exemplo, manter quaisquer tipos de condições a fim de auxiliar o indivíduo a desenvolver suas habilidades para realizar o seu trabalho com máxima primazia.

Dutra (2001) ressalta a relação existente entre competências individuais e competências organizacionais, a primeira como sendo a perspectiva de formação de um indivíduo e a outra definida como o processo de desenvolvimento do indivíduo inserido na organização. Dutra (op.cit.) ainda explica que existe uma troca contínua de conhecimentos entre indivíduo e organização e enfatiza a importância do “conceito de entrega” do indivíduo, ou seja, que as pessoas não devem ser avaliadas apenas pelas suas experiências ou atitudes, mas também pela sua capacidade de entrega para a empresa, o que se acredita ser a forma mais condizente de relacionar competências com a gestão organizacional. “Enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita” (DUTRA, 2001, p. 28).

Conforme cita Leme (2005 apud MARTINS et al., 2009), os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) podem ser classificados em competências técnicas e competências comportamentais. As competências técnicas estão relacionadas a tudo o que o profissional precisa para desempenhar as suas atividades, de modo a se tornar um especialista na sua função. Já as competências comportamentais abrangem características pessoais como criatividade, liderança, planejamento, entre outros, dessa forma, é o que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo.

Como noção de competência, pode-se associar aos verbos como (FLEURY, 2001, p. 187, grifo nosso):

Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar **valor econômico** para a organização e **valor social** para o indivíduo.

Para melhor entendimento sobre a relação entre competências individuais e organizacionais apresenta-se na Figura 6, as definições dos verbos no Quadro 2.

Figura 6 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury (2001, p. 188).

Quadro 2 - Competências individuais e organizacionais para o profissional

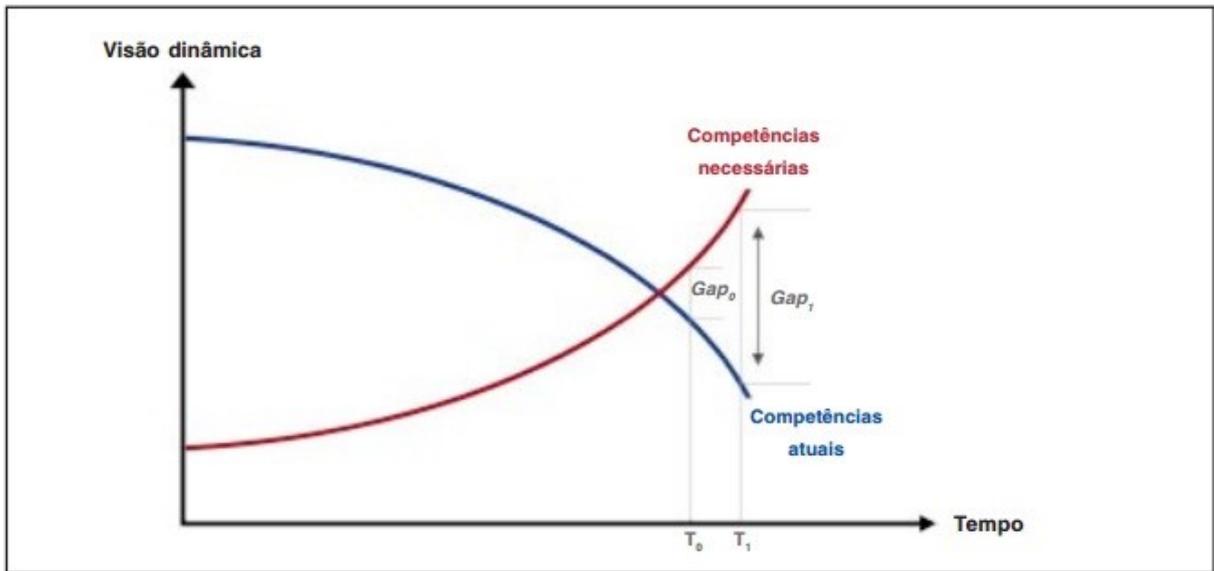
|  |   |
|--|---|
| <b>Saber agir</b>                        | Saber o que e por que faz.<br>Saber julgar, escolher, decidir.  |
| <b>Saber mobilizar recursos</b>          | Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.   |
| <b>Saber comunicar</b>                   | Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.  |
| <b>Saber aprender</b>                    | Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.                    |
| <b>Saber engajar-se e comprometer-se</b> | Saber empreender, assumir riscos.<br>Comprometer-se.  |
| <b>Saber assumir responsabilidades</b>   | Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.          |
| <b>Ter visão estratégica</b>             | Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

Fonte: Fleury (2001, p. 188).

A aprendizagem de tais competências se dá por meio do conhecimento, sob forma de leitura, observação, audição, aprendizado pelos erros, atitudes práticas ou simulando situações inexistentes, sendo que, o “eu” de uma pessoa pode ser definido pelos seus conhecimentos, por tudo o que ela lembra e é capaz de demonstrar, a sua emoção é um fator que conduz o aprendizado e a constituição da memória (FLEURY, 2001).

Para realizar uma gestão por competências, Brandão e Guimarães (2001) destacam que, quando o planejamento estratégico de uma organização está estruturado com missão, visão, objetivos e metas definidos, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, processo este que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, conforme representado na Figura 7:

Figura 7 - Identificação do *gap* de competências



Fonte: Ienaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

O *gap* ou lacuna de competência é a diferença entre as competências necessárias para atingir uma determinada estratégia e as competências internas já disponíveis na organização. Os passos seguintes desse processo compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências. “A ideia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam (STEWART, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11)”.

As competências na visão de Rabaglio (2015) podem ser identificadas e definidas de acordo com cada cargo da organização, para assim, ser possível realizar uma gestão com base em competências. Se uma organização não possui tais indicadores, é necessário realizar um mapeamento de competências, se já possui, o primeiro passo para uma gestão por competências se baseia em: (a) identificar competências imprescindíveis: as competências que são mais vistas na empresa; (b) identificar competências alavancadoras: as competências que são identificadas poucas vezes; (c) criar as competências estratégicas da empresa: definida pela mescla entre as competências imprescindíveis e alavancadoras. Por fim, cada competência – respeito, clareza, objetividade, comunicação, espontaneidade – seja ela qual for, precisa estar preestabelecida e ao alcance de todos os envolvidos nas organizações.

Carvalho et al. (2011) têm uma visão mais ampla, relacionando o conceito de competência com a descrição de cargos fundamentando o sistema de remuneração. Em um sistema de cargos, as funções e tarefas são descritas baseadas em observação dos trabalhadores por meio de entrevistas ou questionários, que serão validadas pelo gestor. A partir desta formação hierárquica de cargos é possível determinar a faixa salarial dos

ocupantes do cargo. Carvalho et al. (2011, p. 72) esclarecem a relação existente entre a gestão por competências e a estratégia organizacional:

Enquanto o sistema de cargos é desenhado “de baixo para cima”, tendo início na tarefa, perguntando aos ocupantes o que, como e por que fazem, os sistemas baseados em competências são desenhados “de cima para baixo”, iniciando pelo direcionamento estratégico do negócio, questionando a organização sobre sua missão, sua visão, seus objetivos, suas estratégias e quais as competências necessárias para que tudo seja alcançado.

Ou seja, as competências individuais de cada cargo devem estar atreladas aos objetivos organizacionais, a fim de desenvolver métodos mais adequados, consistentes e conectados aos projetos globais da organização. Carvalho et al. (op.cit., p. 72) sustentam esta ideia evidenciando os benefícios que um método integrado pode gerar:

- A captação e desenvolvimento de pessoas competentes;
- A gestão do seu desempenho para o alcance de metas e resultados para a concretização da visão de futuro da organização;
- A compensação, o reconhecimento e a recompensa pelos desempenhos desejados;
- A manutenção de um clima estimulante e motivador.

Quando se refere aos melhores métodos de avaliar e desenvolver pessoas baseado na realidade das empresas brasileiras, é perceptível um pequeno número de organizações que investem em sistemas avançados de gestão de pessoas. Entretanto, a tendência desde o início do século 20 é que as organizações apliquem de fato métodos mais planejados e desenvolvidos de gestão de pessoas. O que se quer demonstrar com pressupostos teóricos é que, o reflexo de todas as práticas, processos e políticas organizacionais se transferem ao produto ou serviço final, e é impossível isolar os aspectos humanos e pessoais dos objetivos empresariais. Por isso é de grande relevância que as empresas apostem em profissionais com iniciativa, que façam escolhas além do determinado por uma descrição de cargos, como fonte de vantagem competitiva e estratégia de sobrevivência.

Sob essa perspectiva, é imprescindível que a gestão por competências seja desenvolvida nos diversos níveis das organizações, desde o nível corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12), “o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”.

A modernidade e a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas exige delas uma constante renovação das competências, pois estas podem tornar-se obsoletas

com o passar do tempo. Por isso, é fundamental realizar constantemente o mapeamento e planejar a captação e o desenvolvimento de novas competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

### **2.2.5 Feedback**

O *feedback* pode ser considerado como uma das etapas mais importantes de uma avaliação de desempenho, sendo que seu efeito é praticamente nulo se não houver um retorno das informações coletadas na avaliação. Para Spector (2010, p. 113), o *feedback* é uma devolutiva de informações entre avaliador e avaliado que visa “explicar aos funcionários como aprimorar suas habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados”, além de exigir uma ampla comunicação entre os envolvidos, bem como clareza e sinceridade, o *feedback* precisa ter o conceito de apoiador do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, cortando qualquer tipo de relação que se tenha entre avaliação e punição.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2013), o *feedback* é um conjunto de informações em que o trabalhador fica ciente de como está desenvolvendo o seu trabalho, e pode ocorrer de duas formas distintas: intrinsecamente, incorporado ao exercício do trabalho; e extrinsecamente, quando a devolutiva provém de uma fonte externa, sendo que a esta é indispensável, pois firma uma maneira de *feedback* mais formal e consistente.

Girardi e Dalmau (2009, p. 136) afirmam que “a determinação do quem avalia pode demonstrar o valor e a seriedade que a avaliação tem para uma empresa” e por isso, sugerem quem são as pessoas que podem realizar a avaliação de desempenho:

- Superior hierárquico imediato: o superior imediato tem vantagem sobre seus inferiores em questão da avaliação, pois pode acompanhá-lo diretamente nas suas atividades com poucas interferências, superficialidades e obscuridades.
- Autoavaliação: o que favorece a autoavaliação é a inclusão e participação dos indivíduos no processo avaliando seu próprio comportamento, atitudes e habilidades, além de estimular o colaborador a refletir sobre seus pontos fortes e fracos.
- Avaliação feita pelos subordinados: propõe uma visão clara, pois o contato com os outros avaliados é frequente e por vezes direta. Mas é preciso atenção: a avaliação pode ser tendenciosa com relação ao seu superior hierárquico por medo de repreensão.
- Avaliação de pares e de equipes: avaliação entre pessoas que trabalham juntas e que possuem posições equivalentes na empresa. É interessante, pois os colegas podem ter

uma visão diferenciada de dimensões de desempenho, mas também é preciso cuidado com as grandes amizades ou colegas rivais.

- Comissão ou comitês: determina-se um grupo para avaliar os indivíduos, ressaltando que pode haver avaliadores que não estejam muito bem informados sobre o comportamento das outras pessoas. Entretanto, a comissão avaliadora em geral pode ter um alcance amplo na questão da avaliação.
- Outros potenciais avaliadores: podem ser determinados por clientes externos e internos à organização. A própria equipe de Gestão de Pessoas pode avaliar, e ainda pode se contar com a participação de psicólogos organizacionais. Porém, é necessária certa atenção, sendo que estes potenciais avaliadores podem ter caráter muito centralizado, ou seja, um conceito genérico ou abstrato do comportamento das pessoas.

Gil (2012) traz em sua visão um viés de responsabilidade, tanto em relação ao avaliador como ao avaliado. Geralmente, o avaliador é o próprio gestor da empresa, mas é importante destacar que o avaliador, seja ele quem for, precisa estar ciente de suas responsabilidades e igualmente treinado e preparado para todas as situações que podem prosseguir.

O entendimento de Robbins, Decenzo e Wolter (2013) vai ao encontro de Gil (2012), quando argumenta que o avaliador precisa dispor de um tratamento justo e equitativo para todos, ser imparcial e transparente ao avaliar um funcionário, precisa eliminar qualquer conceito adulterado por sua mente e entender os padrões de desempenho em seu conceito literal. Inclusive, o *feedback* precisa estar relacionado com algum objetivo específico, criando dessa forma uma base consistente para o funcionário motivar-se e aprimorar-se em suas habilidades.

Girardi e Dalmau (2009) salientam a importância da preparação do avaliador, pois este, não realizando controles periódicos sobre o desempenho dos colaboradores não irá saber exatamente os seus pontos fortes e fracos, e ainda por não se sentirem seguros de sua avaliação acabam agindo com muito rigor ou falta de cobrança. Em relação às mudanças, o ideal é não propor mudanças muito radicais, e sim um planejamento pessoal que esteja ao alcance ou no mínimo em um nível de superação exequível.

## 2.2.6 Ética e questões legais relacionadas à avaliação de desempenho

Há muitas controvérsias no mundo organizacional com relação às avaliações de desempenho. De acordo com alguns relatos de Marras (2011), algumas empresas afirmam que, a melhor saída é extinguir a avaliação de desempenho, pois, além de pouco agregar ao processo administrativo, a imagem da administração de recursos humanos fica comprometida por conta do uso precipitado da avaliação. Além disso, o autor (op.cit., 2011, p. 167) destaca que este “instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente indiscutível”.

Assim como todo processo de gestão tem seus problemas comuns, a avaliação de desempenho apresenta os seus, de acordo com Dessler (2003, p. 182):

1. Padrões obscuros: quando uma escala de avaliação é aberta demais à interpretação, por exemplo, em uma escala com a determinação de “bom” ou “ruim” é exposta a diferentes formas de interpretações de acordo com cada pessoa;
2. Efeito halo: quando a avaliação do indivíduo em um determinado aspecto acaba por influenciar outro aspecto. Conhecer este problema é a melhor forma de evitá-lo;
3. Erro de tendência central: tendência de avaliação dos indivíduos através de notas médias, evitando notas altas e baixas, resultado em efeitos pouco significativos para a avaliação;
4. Brandura ou rigor: quando o avaliador avalia os indivíduos de forma muito rígida, por exemplo, muito bem ou muito mal, tendenciando a avaliação;
5. Parcialidade: tendência de permitir que aspectos individuais influenciem na avaliação, como por exemplo, idade, sexo, religião, etc.

Por não existir nenhuma norma legislativa que determine os padrões da avaliação de desempenho, esta pode carecer de ética, e é principalmente por este motivo que a avaliação de desempenho pode ser considerada como tendenciosa ou não eficaz. A falta de preparação dos indivíduos ao receber o *feedback* também contribui para baixa credibilidade da avaliação, porque por vezes as pessoas não estão preparadas para se deparar com a sinceridade e a honestidade que a avaliação de desempenho propõe (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013).

Girardi e Dalmau (2009, p. 126) trazem uma perspectiva importante: “atualmente, não são todas as pessoas que se sentem importantes pelas funções desenvolvidas ou pelos cargos ocupados. Logo, o significado do que é feito é mal interpretado, o que pode ocasionar em prejuízos de desempenho”.

Uma avaliação com base no desempenho humano pode trazer problemas de dimensões legais à uma empresa, quando estes não são desenvolvidos de forma clara e respeitosa. Em vários países (como por exemplo Estados Unidos, Alemanha, Áustria, Bélgica, Finlândia, Irlanda, França, Espanha e Brasil) as leis sobre discriminação contra mulheres, minorias, e outro grupos, são rígidas principalmente em ambientes organizacionais. Considerando que o desempenho de uma pessoa pode ser definitivo para uma tomada de decisão, se a organização não tem como comprovar que o seu sistema de avaliação de desempenho não discrimina nenhum grupo, isso pode levá-la a uma ação judicial, o qual é frequente e tem crescido as estatísticas em vários países (SPECTOR, 2010). E por estas situações delicadas é que Dessler (2003, p. 185) aponta sete passos para garantir uma defesa das avaliações de desempenho mediante qualquer precipitação, exposta no Quadro 3.

Quadro 3 - Garantindo avaliações de desempenho defensáveis

| <b>Verbo</b>       | <b>Ação</b>   |
|--------------------|---|
| <b>Desenvolver</b> | Critérios de avaliação a partir de análises de cargo documentadas. Especificamente, uma análise formal de cargo deve ser conduzida como pré-requisito para o desenvolvimento de critérios válidos de avaliação de desempenho.   |
| <b>Comunicar</b>   | Os padrões de desempenho aos funcionários por escrito.  |
| <b>Avaliar</b>     | Com base em análises separadas de cada dimensão de desempenho no cargo. Em particular, o uso de uma pontuação geral de desempenho não é aceito pelos tribunais. Estes geralmente exigem que pontuações separadas para cada aspecto do desempenho sejam combinadas por meio de um sistema formal de ponderação para obter uma pontuação final. |
| <b>Incluir</b>     | Um processo de apelações para os funcionários. Estes devem ter a oportunidade de revisar e fazer comentários escritos ou verbais sobre suas avaliações antes que elas se tornem definitivas e devem ter acesso a um processo formal de apelações para recorrer suas classificações.   |
| <b>Delegar</b>     | Um avaliador nunca deve ter autoridade absoluta para determinar uma ação relativa ao pessoal. Esse é um dos motivos pelos quais os procedimentos com múltiplos avaliadores estão se tornando mais populares.  |
| <b>Documentar</b>  | Toda informação sobre uma decisão relativa ao pessoal por escrito. Três especialistas dizem que “sem exceção, os tribunais condenam práticas informais de avaliação de desempenho que não têm documentação”.  |
| <b>Treinar</b>     | Os supervisores no uso de instrumentos de avaliação. Se o treinamento formal não for possível, pelo menos transmita aos avaliadores instruções escritas para o uso das escalas de avaliação de pessoal.   |

Fonte: Adaptado de Dessler (2003, p. 185).

Diante dos efeitos negativos que a avaliação de desempenho pode trazer para às organizações caso não sejam bem planejadas e conduzidas, fica evidente a importância e a preocupação de realizá-las com a maior clareza e imparcialidade possível. A documentação do procedimento de avaliação bem como seus objetivos precisa estar acessível à todos os envolvidos para não gerar análises estritamente subjetivas e precipitações no decorrer do

processo. A chave para manter a ética na avaliação de desempenho é torná-la de fato um processo formal, com indivíduos comprometidos e preparados para qualquer situação inesperada que possa ocorrer durante o processo avaliativo.

### 2.3 REVISÃO SISTEMÁTICA

A fim de complementar o presente estudo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de pesquisar e avaliar estudos publicados sobre o assunto em questão e realizar uma análise crítica (COCHRANE, 2015). Em uma etapa de triagem, os artigos selecionados foram analisados e concluiu-se que apenas 2 (dois) deles poderiam complementar algum conteúdo relevante ao referencial teórico do trabalho. Dessa forma, os outros 4 (quatro) artigos selecionados foram utilizados somente como complemento de leitura e como base para a construção crítica do trabalho.

Foram selecionados artigos junto ao Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), seguindo sete etapas, que para Sampaio e Mancini (2007) são indispensáveis: (1) definição de uma pergunta de pesquisa; (2) definição de uma estratégia de busca; (3) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; (4) análise da qualidade da literatura; (5) seleção de artigos; (6) caracterização, avaliação e comparação dos artigos selecionados; e (7) conclusão da revisão apontando problemas ou questões sobre o assunto.

O Portal de Periódicos da Capes foi escolhido tendo em vista sua vasta estrutura de publicações, contando com mais de 37 mil periódicos nacionais e internacionais, pelo vínculo com as Instituições Federais de Ensino Superior, e pela regularização com o Ministério da Educação (CAPES, 2015).

O critério de escolha das palavras-chave foi a relação do tema do estudo com a ampla área de recursos humanos, ressaltando que, uma busca de quaisquer outras palavras poderiam sobrecarregar a pesquisa e levar a uma análise provavelmente desnecessária. As buscas pelas palavras-chave foram feitas dentro de aspas, para garantir uma procura em forma de frase, ou seja, as palavras inseridas num contexto (“Gestão de recursos humanos”; ”Avaliação de desempenho”; “Gestão por competência”).

Após a determinação das palavras, os seguintes critérios de pesquisa foram utilizados: somente artigos escritos na língua portuguesa publicados nos últimos 15 anos – mesmo se tratando de um tema que, segundo Limongi-França (2011) vem sendo debatido desde o século

passado ganhando força principalmente em 1950, preferiu-se analisar os trabalhos dos últimos 15 anos a fim de refinar a pesquisa com dados contemporâneos, circunscritos ao século 21. A seguir, periódicos revisados por pares – que se caracteriza, segundo Leite (2008), como um indicador de qualidade e credibilidade da fonte -, e a última etapa ocorreu após a leitura dos resumos. Como resultado foram selecionados no total 6 artigos para a elaboração da revisão sistemática. Para melhor demonstração, apresentam-se as etapas e as informações da pesquisa no Quadro 4<sup>8</sup>.

Quadro 4 - Etapas da revisão sistemática realizada no Portal Capes

| <b>Descritor/<br/>palavras-<br/>chave</b> | <b>Total de<br/>documentos sem<br/>critérios<br/>estabelecidos</b> | <b>Total de<br/>documentos após<br/>filtrar pelos<br/>seguintes<br/>critérios:</b><br><br>a) apenas artigos<br>b) artigos em<br>português<br>c) artigos<br>publicados nos<br>últimos 15 anos | <b>Total de<br/>artigos após<br/>filtrar pelos<br/>seguintes<br/>critérios:</b><br><br>a) periódicos<br>revisados por<br>pares | <b>Total de artigos após<br/>leitura dos resumos,<br/>adotando o seguinte<br/>critério:</b><br><br>a) artigos que tratam<br>especificamente o<br>tema do estudo |
|---|--|--|--|---|
| “Gestão de recursos humanos”              | 163  | 49   | 35   | 2   |
| "Avaliação de desempenho"                 | 887  | 239  | 164  | 3   |
| “Gestão por competência”                  | 13   | 6  | 4  | 1   |
| <b>Total</b>                              | <b>1 063</b>   | <b>294</b>   | <b>203</b>   | <b>6</b>  |

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Na busca da palavra-chave “gestão de recursos humanos”, em primeira instância, foram encontrados 163 trabalhos, após incluir o critério seguinte apenas 49 se mantiveram, e após a inclusão do último critério, a fim de qualificar a seleção dos artigos, encontrou-se 35. A última etapa consistiu na leitura dos resumos para identificar se havia relação com o contexto do estudo, e assim foram selecionados dois artigos para revisão.

Ao buscar a segunda palavra-chave “avaliação de desempenho” o banco de dados do portal localizou um total de 887 trabalhos. Após a inclusão do critério seguinte reduziu-se para 239, e ao inserir o terceiro critério restaram 164 artigos. Esta palavra-chave abrangeu inúmeros artigos da área da saúde, mas de qualquer forma, foi realizada a leitura de todos os

<sup>8</sup> As buscas, bem como a seleção dos artigos foram realizadas entre os dias 22 e 23 de setembro de 2015.

resumos a fim de selecionar qualquer artigo que tivesse relação e pudesse agregar valor ao estudo. Dessa forma foram selecionados três artigos para análise.

Na terceira palavra-chave “gestão por competência” encontrou-se no Portal de Periódicos um total de 13 trabalhos, que depois de aplicados os primeiros critérios restaram seis, e após o segundo critério, quatro artigos foram selecionados para a última etapa. Caracterizou-se dentre os artigos, apenas um condizente com o estudo. No Quadro 5, estão representados os seis artigos selecionados e suas informações, tais como: código de identificação dos artigos, título, autor, data e fonte<sup>9</sup>.

Quadro 5 - Informações dos artigos selecionados

| <b>Código</b> | <b>Autores</b>             | <b>Título</b>  | <b>Fonte</b>                     | <b>Data</b> |
|---------------|----------------------------|--|----------------------------------|-------------|
| A1            | Cançado, Moraes e Silva    | Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA.              | RAM                              | 2006        |
| A2            | Santos                     | Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas.  | Sociologias                      | 2004        |
| A3            | Moscozo e Paixão           | Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho: Dilemas da gestão de pessoas na Mix Utilidades. | Gestão, Finanças e Contabilidade | 2014        |
| A4            | Ferreira e Villemor-Amaral | O Teste de Zuligger e avaliação de desempenho.   | Paidéia                          | 2005        |
| A5            | Shigunov Neto e Gomes      | Reflexões sobre a avaliação de desempenho: Uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas.   | RECA                             | 2003        |
| A6            | Zago e Retour              | Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências.                              | Gestão & Produção                | 2013        |

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Os artigos A1, A3, A4 e A6 contemplam um referencial teórico básico e caracterizam-se como estudos de caso. Estes artigos tornaram possível a visualização dos conceitos de comprometimento organizacional, práticas de recursos humanos, remuneração, avaliação de desempenho e gestão por competências, em contextos organizacionais reais. Por conterem referencial teórico sintético, concluiu-se que nenhum deles poderia vir a agregar conteúdo diferente ao presente estudo. Dessa forma, os artigos serviram apenas como base para análise crítica e formação de opinião para o desenvolvimento do trabalho.

<sup>9</sup> A revisão dos artigos ocorreu entre os dias 15 e 18 de Outubro de 2015.

Os artigos A2 e A5 trazem teorias e visões diferenciadas das que já foram abordadas nesta pesquisa, relacionadas à gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho. Dessa forma, será apresentada uma breve análise dos conteúdos dos artigos, como forma de complementar o que já foi exposto.

O artigo A2, que foi selecionado por conter a palavra-chave “Gestão de recursos humanos”, traz à luz o conceito de tecnologia de informação e conhecimento (TIC) perante a emergência da sociedade econômica em função da competitividade de mercado. A presença de um novo quadro competitivo praticamente obrigou as empresas a reestruturarem seu planejamento estratégico, novas alianças foram formadas e as organizações “passaram a fazê-lo enquadradas em parcerias, mudando significativamente o modo como o mercado funciona” (SANTOS, 2004, p. 143).

O autor apresenta argumentos interessantes, no que concerne a gestão do conhecimento: “a capacidade de saber produzir conhecimento, de saber geri-lo eficazmente está assim na base da criação de riqueza”, e assim, apresenta três vias, as quais são possíveis obter resultados satisfatórios em busca do conhecimento (SANTOS, op.cit., p. 144):

- a) Desenvolvendo o capital humano: significa desenvolver competências individuais, exigindo um trabalho de recursos humanos em cima do indivíduo na busca de atos responsáveis e criativos. É possível desenvolver o capital humano promovendo recursos humanos qualificados - ou seja, é necessário que os indivíduos disponham de um amplo leque de competências (como criação e inovação) e que tenham a capacidade de aprender, pensar e saber valorizar os seus esforços; criando ambientes favoráveis ao estímulo-aprendizagem e ao autodesenvolvimento de suas competências; gerindo as pessoas de forma adequada “com base na gestão das emoções, na criação de empatia e de estados de sintonia”; e por fim, promovendo o desenvolvimento de comunidades intelectuais que diz respeito, nada menos, do que aos grupos informais à estrutura formal, de modo a construir um conhecimento coletivo e social.
- b) Desenvolvendo o capital estrutural: é o processo de conhecimento gerido pela empresa como entidade autônoma, se faz necessário a capacidade de organização e compartilhamento do conhecimento para transformá-lo em projetos e produtos ou serviços para o mercado, ou seja, “neste sentido, importa converter o conhecimento especializado do colaborador em performance empresarial”. Para tornar efetiva essa transmissão de conhecimento, o autor delinea três formas para fazê-lo: orientando e agrupando pessoas na missão e objetivos da organização; gerando conhecimento e os

tornando acessíveis; e criando uma estrutura de redes para compartilhamento do conhecimento, seja ela interna ou externa ao ambiente empresarial.

- c) Desenvolvendo o capital relacional: é a capacidade de a empresa desenvolver interações múltiplas, viver em rede, criando parcerias, aprendendo com as pessoas e o ambiente externo à organização, abrindo novas oportunidades de negócios, a fim de construir fortes vantagens competitivas baseadas em “transações económicas, soluções partilhadas em termos de produtos ou negócios, cooperações, etc.”.

Com relação a gestão do conhecimento organizacional, o autor afirma que as organizações ainda passam longe do modelo ideal, e que as empresas estruturam-se de modo segmentado seguindo suas estratégias de acordo com as suas necessidades. Um exemplo dessa proposta pode ser visualizada na Figura 8, a qual Stewart (1999 apud SANTOS, 2004) divide os indivíduos em quatro grupos distintos de acordo com o valor acrescentado que trazem para a empresa e o grau de disponibilidade no mercado de trabalho:

Figura 8 - Segmentação de gestão de pessoas consoante o valor acrescentado dos indivíduos

|  |   |
|--|---|
| <i>Difíceis de Substituir<br/>Baixo Valor Acrescentado</i> | <i>Difíceis de Substituir<br/>Alto Valor Acrescentado</i> |
| <i>in formar</i>   | <i>capitalizar</i>  |
| <i>automatizar</i>   | <i>encomendar do exterior</i>                             |
| <i>Fáceis de Substituir<br/>Baixo Valor Acrescentado</i>   | <i>Fáceis de Substituir<br/>Alto Valor Acrescentado</i>   |

Fonte: Stewart (1999 apud SANTOS, 2004, p. 153).

A segmentação dos colaboradores pode ser explicada: (1) os trabalhadores fáceis de substituir e com baixo valor acrescentado são os grupos que não contribuem de forma direta para a atividade nuclear da empresa e podem ser facilmente encontrados no mercado de trabalho, então as empresas costumam automatizar estas atividades; (2) os trabalhadores fáceis de substituir e que possuem alto valor acrescentado são os que desenvolvem atividades com alto grau de complexidade e especialização elevada, então as empresas costumam recrutar no exterior; (3) os trabalhadores difíceis de substituir, mas que possuem baixo valor acrescentado, as empresas geralmente incorporam novas atividades paralelas, a fim de descentralizar as atividades que tem pouca influência no núcleo empresarial; e (4) os trabalhadores que possuem alto valor acrescentado e são difíceis de substituir, são relíquias da

empresa e são tratados como tal, por desenvolverem participação ativa na criação ou desenvolvimento dos produtos ou serviços.

Com isso, o autor conclui que as empresas estão segmentando os seus diferentes tipos de trabalhadores e gerindo-os de forma diferenciada entre si, uma vez que o desenvolvimento profissional e pessoal seria de direito de todos os indivíduos. Santos (2004) destaca que os trabalhadores com baixos níveis de valor acrescentado não são tão desenvolvidos e integrados quanto os que influenciam diretamente no produto ou serviço final. Então, é possível compreender que

Apesar da existência de um discurso dominante, devidamente ancorado em pressupostos teóricos, na realidade ele ainda tem uma implantação reduzida. Muitos destes pressupostos aplicam-se a um número restrito de pessoas tendendo a predominar uma gestão muito instrumental do elemento humano (SANTOS, 2004, p. 155).

Mesmo diante de tantas teorias e suposições marcadas como influentes, essas hipóteses são aplicadas a um número muito baixo de pessoas, o que predomina uma gestão mecanizada do ser humano por parte das organizações.

O artigo A5 foi selecionado a partir da busca pela palavra-chave “avaliação de desempenho”, e aborda os elementos que compõe a avaliação, as virtudes e críticas do método tradicional bem como uma análise das mudanças e novas propostas da avaliação de desempenho nas organizações. Para Shigunov Neto e Gomes (2003) a avaliação pode ser definida como um instrumento de análise o qual é possível comparar o comportamento esperado e o ocorrido de uma pessoa. Ou seja, a avaliação é uma técnica de controle humano, que segundo Aquino (1980, apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 6) “visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador”. Dessa forma, o autor apresenta os elementos que compõe a avaliação de desempenho, classificados como diretos e indiretos:

- Os elementos diretos da avaliação são aqueles definidos na esfera imediata e operacional para se obter as informações necessárias na avaliação. Esses elementos são os funcionários avaliados, o avaliador, os instrumentos utilizados, a análise do contexto e o período de tempo. Como sendo o elemento mais importante, destaca-se o avaliador, pois é por meio da sua interpretação e diagnóstico que se chega aos resultados da avaliação. Como segundo elemento mais importante, o autor aponta para o instrumento utilizado, e afirma que a escolha da técnica influenciará diretamente e decisivamente no resultado

final da avaliação. De uma forma geral, “a responsabilidade da avaliação se distribui por toda uma equipe de pessoas, que abrange desde o próprio avaliado até aquele que têm poder de decisão dentro da organização” (BERGAMINI, 1986, apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 4).

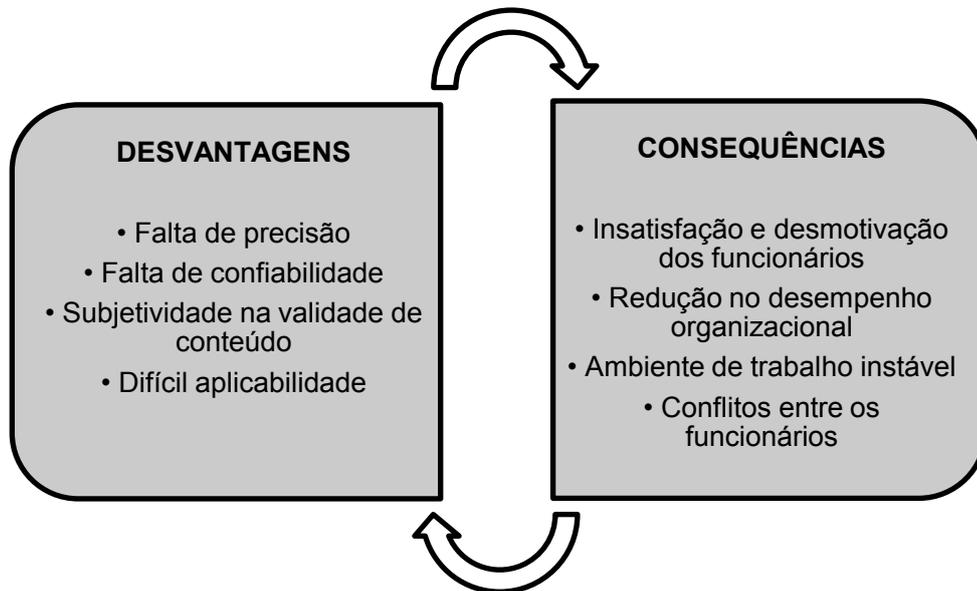
- Os elementos indiretos são aqueles que envolvem as questões institucionais e valorativas no processo de gestão organizacional, atribuindo valor e sentido à interpretação das informações coletadas por meio dos elementos diretos da avaliação. Os elementos indiretos dizem respeito à organização e suas políticas, à chefia, ao grupo de trabalho, aos clientes, à recompensa e remuneração e à informação do sistema.

Com base no conhecimento dos instrumentos da avaliação de desempenho, Shigunov Neto e Gomes (2003) constata um conjunto maior de desvantagens do que de benefícios da avaliação de desempenho, e dessa forma, apontam algumas críticas e disfunções do método tradicional. Como método tradicional entende-se como sendo um instrumento para avaliar os funcionários utilizado como objetivo para quantificar e controlar seu desempenho e comportamento, que foi adotado e ainda é, pela maior parte das organizações. Um dos problemas destacados é que, para cada objetivo da avaliação é necessário que sejam determinadas estratégias específicas, o que na maioria das vezes acaba gerando conflitos para as organizações. Além disso, na visão de Werther (1983, apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 8),

A avaliação deve criar um quadro exato do desempenho de cargo de um indivíduo. Para a realização desta meta, os sistemas de avaliação devem ser relacionados ao cargo, ser práticos, ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável.

A avaliação de desempenho também apresenta alguns problemas de ordem funcional, e como consequência, estas desvantagens podem afetar o desempenho organizacional, conforme apresentado na Figura 9:

Figura 9 - As desvantagens e consequências negativas da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2016), baseado em Milani (1988, apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 9).

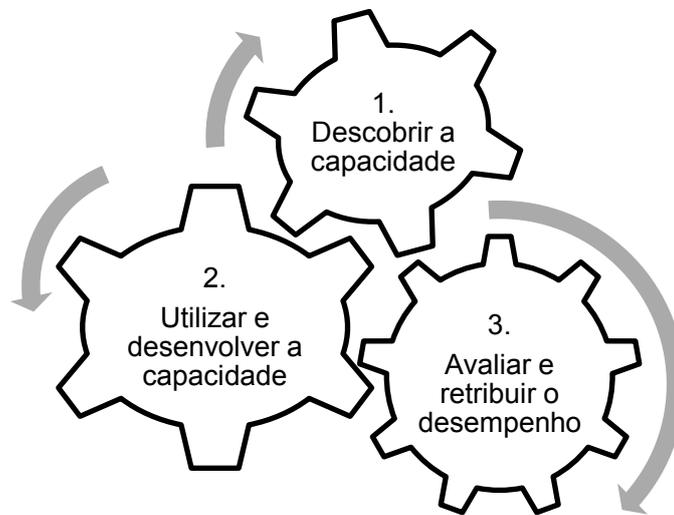
O método de avaliação de desempenho tem como desvantagens a falta de precisão e confiabilidade, a subjetividade na validade do conteúdo e a difícil aplicabilidade. Estes fatores podem gerar algumas consequências para a organização, ocasionando insatisfação e desmotivação dos funcionários, impacto negativo no desempenho organizacional podendo este ser reduzido ou ficar abaixo do esperado, o ambiente de trabalho pode tornar-se instável e gerar conflitos entre os funcionários.

Em relação às mudanças e novas propostas da avaliação de desempenho, Shigunov Neto e Gomes (2003) afirmam que as mudanças na nossa sociedade ocorrem com grande velocidade, bem como as transformações de ordem social, econômica, política e cultural. Igualmente para a área de Administração, que por ser uma ciência relativamente nova, sofre constantes alterações e transformações. Não obstante, cada organização reage de forma específica, porém existem pelo menos seis mudanças que são comuns à todas organizações (FLANNERY, 1997 apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 11):

1. Tecnologia em alta expansão;
2. Concorrência global crescente e acirrada;
3. Demanda crescente por competências e capacidades individuais e empresariais;
4. Maiores expectativas dos clientes;
5. Ciclos cada vez mais curtos;
6. Mudanças nos requisitos pessoais.

Dessa forma, a preocupação com os recursos humanos nas organizações ganhou força quando as organizações perceberam que não é possível atingir plenamente seus objetivos sem que haja o envolvimento e comprometimento de seus funcionários. Para gerenciar o ser humano nas empresas, os autores apresentam um modelo denominado Tríade para o Gerenciamento do Crescimento do Ser Humano, o qual agrega todos os sistemas de Recursos Humanos em três segmentos, conforme a Figura 10:

Figura 10 - Tríade para o gerenciamento do crescimento do ser humano



Fonte: Elaborado pela autora (2016), baseado em Böhmerwald (1996 apud SHIGUNOV NETO; GOMES, 2003, p. 13).

Entre os elementos da Tríade (descobrir a capacidade; utilizar e desenvolver a capacidade; avaliar e retribuir o desempenho) existe uma inter-relação e é desejável que haja uma dinâmica crescente entre eles, de forma que o aumento da capacidade implique em sua maior e melhor utilização, permitindo uma melhor avaliação e retribuição do desempenho.

Os autores destacam ainda, a influência que as necessidades, os sentimentos e os desejos têm sobre o desempenho dos funcionários. E não só isso, relacionam ainda estes fatores aos índices de satisfação cada vez maiores, tanto dos membros organizacionais como dos clientes. A satisfação no trabalho, portanto, influencia diretamente no desempenho dos funcionários, o que consequentemente irá resultar em altos índices de satisfação dos membros da organização e também dos clientes.

Comparando o sistema tradicional de avaliação de desempenho com as novas propostas dos autores, a organização passa a atribuir maiores responsabilidades aos

funcionários com relação à definição das metas, ou desempenho esperado na avaliação. Passando a assumir papel de agente ativo, o funcionário tem a oportunidade de se desenvolver e ainda sentir-se mais motivado, fatores estes que estão diretamente ligados à avaliação de desempenho, e que se não forem atingidos, podem acabar gerando altos custos às empresas. As novas propostas de avaliação também utilizam estratégias de remuneração como forma de reconhecimento pelo desempenho, fazendo com que o funcionário se sinta motivado e satisfeito.

Por fim, sob a visão de Shigunov Neto e Gomes (2003) é possível compreender que as tendências da avaliação de desempenho surgem com uma abordagem humanística, levando em consideração o homem e seus fatores psicológicos, e assim, os autores declaram que se não existir uma avaliação de desempenho adequada, não poderá haver um sistema integrado e eficaz de gestão empresarial.

De modo geral, com o entendimento dos novos conceitos apresentados nos artigos pesquisados é possível ampliar a visão no que concerne a gestão do conhecimento e avaliação de desempenho, e ainda realizar uma comparação do modo como as pessoas são organizadas e tratadas nas empresas de acordo com o seu conhecimento e desenvolvimento.

Está apresentada na próxima seção a metodologia utilizada na pesquisa, e em seguida, a análise dos dados coletados por meio dos instrumentos selecionados.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os métodos científicos utilizados na pesquisa, indispensáveis para se obter uma sustentação do estudo e validação dos dados coletados.

No decorrer da pesquisa, refere-se à empresa do estudo como Empresa X, pela não autorização da mesma na divulgação do nome registrado na sua inscrição jurídica. Porém trata-se de uma empresa de base tecnológica, mais especificamente, voltada ao desenvolvimento, comercialização e suporte de *software*, localizada na cidade de Chapecó/SC.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) conceituam método científico um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”, e este cumpre seus objetivos quando descobre um problema, procura conhecimentos e instrumentos relevantes para resolvê-lo, inventa novas ideias, propõe uma solução, investiga as consequências e por fim, comprova a solução.

Esta pesquisa tem como objetivo investigar a fundo o contexto da Empresa X e descrever os dados investigados na análise da avaliação de desempenho que a empresa utiliza atualmente. Para tanto, caracteriza-se como sendo uma pesquisa com abordagem predominantemente qualitativa, a qual Silveira e Córdova (2009, p. 31) definem como uma pesquisa que exige maior “aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização”, e ainda busca explicar o porquê das coisas, não quantificando os fenômenos e sim os descrevendo. Parte da pesquisa possui abordagem quantitativa, a qual é definida por Appolinário (2011) como um tipo de pesquisa que lida com os fatos (comuns nas ciências sociais) e analisa os dados normalmente por meio de estatística.

Foi utilizado ainda o método descritivo, por se tratar de uma pesquisa que visa descrever os fatos observados sobre uma realidade já existente, não havendo interferência do pesquisador (GIL, 2010). Vergara (2004, p. 47) complementa a ideia explicando que o método descritivo “[...] pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Pode ser considerada como um estudo de caso, pois tem características que tratam de um caso particular visando um exame detalhado e aprofundando de um ambiente ou situação (FIALHO; NEUBAUER FILHO, 2008). A amostra se define pelos colaboradores que participam da avaliação de desempenho na Empresa X, localizada na cidade de Chapecó/SC, composta por 33 (trinta e três) colaboradores, dentre eles os avaliadores, os quais foram assim determinados pelo cargo que ocupam na empresa, bem como suas respectivas responsabilidades, sendo composto por um coordenador (gestor) e um supervisor.<sup>10</sup>

Quanto à técnica de pesquisa, utilizou-se uma pesquisa documental, por necessitar de documentos de fonte primária da Empresa X que descrevem formalmente como o processo a ser investigado vem ocorrendo na organização.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

É muito importante destacar que a Avaliação de Desempenho é referida na análise dos dados como “Avaliação por Competências”, que é o termo adotado pela empresa, mas cabe ressaltar que a avaliação por competências é um campo de abrangência (do comportamento e conhecimento) da avaliação de desempenho (MARRAS, 2011). Para Tosta et al. (2010) o conceito de gestão por competências possui os mesmos objetivos de uma avaliação, que é avaliar, desenvolver e acompanhar os indivíduos inseridos num contexto organizacional. E ainda, o conceito de competência pode ser definido como sendo um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho” (FLEURY, 2001, p. 185), baseado na personalidade e sabedoria de cada indivíduo. Assim, o desempenho é a função das variáveis de todas as competências.

Os documentos institucionais foram analisados em sua íntegra, porém para sua transcrição precisaram ser feitas adaptações pela não permissão da reprodução do material, a fim de preservar a identidade da empresa. Os materiais adaptados podem ser encontrados na Figura 13, Anexo 1, Anexo 2, Anexo 3 e Anexo 4 desta pesquisa, sendo eles, respectivamente: Padrão Gerencial do Processo – PGP, Política de Avaliação por Competências, Procedimento Operacional Padrão de Elaborar Planos de Ação, Política de Progressão por Mérito e Descrição dos Cargos.

---

<sup>10</sup> A empresa dispõe de dois estagiários que não foram incluídos na amostra, pois não participam da avaliação de desempenho por competências, nem são considerados no quadro de funcionários, porque o estágio não pode ser considerado um vínculo empregatício.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas<sup>11</sup>, por se tratar de investigação social que acontece por meio de conversação metódica sobre determinado assunto, e que também é útil para obter informações que estão sob o domínio do indivíduo e que dizem respeito às suas experiências. Estas entrevistas foram realizadas com as pessoas que desempenham o papel de avaliadores (o coordenador e o supervisor da organização), caracterizada como semiestruturada, pois seguiu um roteiro previamente estabelecido, mas também permitiu aos entrevistados exporem suas opiniões do modo que for cabível (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para a coleta de dados, primeiramente, foi realizado o pré-teste da entrevista com um coordenador da empresa de outra filial<sup>12</sup> pela sua atribuição de nível semelhante ao dos entrevistados. O pré-teste foi realizado por telefone no dia 12 de Abril de 2016, com duração de 25 minutos, quando foram apontadas críticas e sugestões referentes às questões da entrevista, no que diz respeito ao conteúdo, enunciado, sequência, o formato, o leiaute e a dificuldade das perguntas. Após realizado o pré-teste algumas questões foram modificadas e outras incluídas, respeitando os apontamentos do entrevistado.

As pessoas selecionadas para participar da entrevista foram o coordenador (gestor) da empresa (filial Chapecó/SC) e o supervisor da área técnica, por suas atribuições de cargo e por serem os avaliadores da Avaliação por Competências. O coordenador avalia os cargos administrativos e da área comercial (de negócios). Já o supervisor fica encarregado de avaliar a equipe técnica da empresa, e ainda, ele mesmo é avaliado pelo seu superior imediato, ou seja, o coordenador (gestor). As entrevistas foram realizadas nos dias 14 e 18 de Abril de 2016, com o coordenador e supervisor, com autorização da gravação em formato de áudio<sup>13</sup> e tendo duração de 1 hora e 18 minutos e 34 minutos, respectivamente. Com o coordenador foram abordadas todas as questões (26 questões) formuladas no roteiro de entrevista (Apêndice A) no que tange ao Planejamento Estratégico, Avaliação por Competências, processo de Manter Pessoas e Gestão de Pessoas, pelas suas atribuições. No entanto, com o supervisor, optou-se por fazer apenas as questões relacionadas à Avaliação por Competências (15 questões), que estão sob seu domínio e experiência.

Como complemento para a técnica de pesquisa, a fim de cruzar informações, foram aplicados questionários<sup>14</sup> aos avaliados, com questões fechadas escalonadas na classificação da escala Lickert, a fim de conhecer suas opiniões sobre a avaliação de desempenho desenvolvida pela empresa. O questionário, segundo Vergara (2009, p. 39), “é um método de

---

<sup>11</sup> O roteiro da entrevista pode ser visualizado no Apêndice A.

<sup>12</sup> Ver mais detalhes na seção 4.1 Histórico da Empresa.

<sup>13</sup> Ver Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado pelos entrevistados no Apêndice C.

<sup>14</sup> O roteiro do questionário pode ser visualizado no Apêndice B.

coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”, e são autoadministrados, ou seja, o próprio respondente faz as marcações. Optou-se por questões fechadas por estas possibilitarem comparações com mais clareza, escalonadas, pois permite ao respondente identificar, classificar e atribuir algum tipo de pontuação para as variáveis apresentadas (VERGARA, 2009). Nesse caso, foi utilizado o modelo de escala Lickert<sup>15</sup>, o qual tem a intenção de medir atitudes e opiniões dos respondentes, e “é constituída, geralmente, por meio de proporções que medem posições do “mais desfavorável” ao “mais favorável”, passando pelo “neutro”” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 104). A escala Lickert possui valorações de 1 a 5, e é um modelo de escala de intervalo mais simples, tomando como base a escala de Thurstone, a qual consiste, segundo Marconi e Lakatos (2011, p. 108, grifo nosso) “em reunir uma série de proposições (sentenças) de atitudes e apresentá-las ao indivíduo, que deverá indicar se concorda ou não com cada uma delas”.

Os questionários aplicados (Apêndice B) foram desenvolvidos na plataforma do *Google Forms*, e foram enviados aos 31 colaboradores através do e-mail corporativo, ficando disponível para respostas entre os dias 13 e 18 de abril do presente ano”<sup>16</sup>. Para responder as questões, os colaboradores marcaram seu grau de concordância através de uma escala pontuada de 1 a 5, onde 1 representa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente. Dos 31 colaboradores, sendo que três estavam em seu período de férias, 23 responderam o questionário, ou seja, 74% da população definida participaram efetivamente da pesquisa. . Para análise dos questionários foi calculado o Alpha de Cronbach, que segundo Hora, Monteiro e Arica (2010, p. 89) é

Uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Por meio do cálculo do Alpha de Cronbach foi possível definir um grau de 91% de confiabilidade nos questionários aplicados, classificação de confiabilidade que Freitas e

<sup>15</sup> Marconi e Lakatos (2011) citam a escala Lickert através desta própria denominação, mas que representa a mesma escala Likert citada em outras bibliografias.

<sup>16</sup> Em conversa informal com os colaboradores, foram apontadas algumas situações conflitantes que auxiliaram na elaboração das questões antes de seu envio.

Rodrigues (2005) determinam como sendo muito alta e satisfatória. Mais detalhes do cálculo podem ser conferidos no Apêndice D desse trabalho.

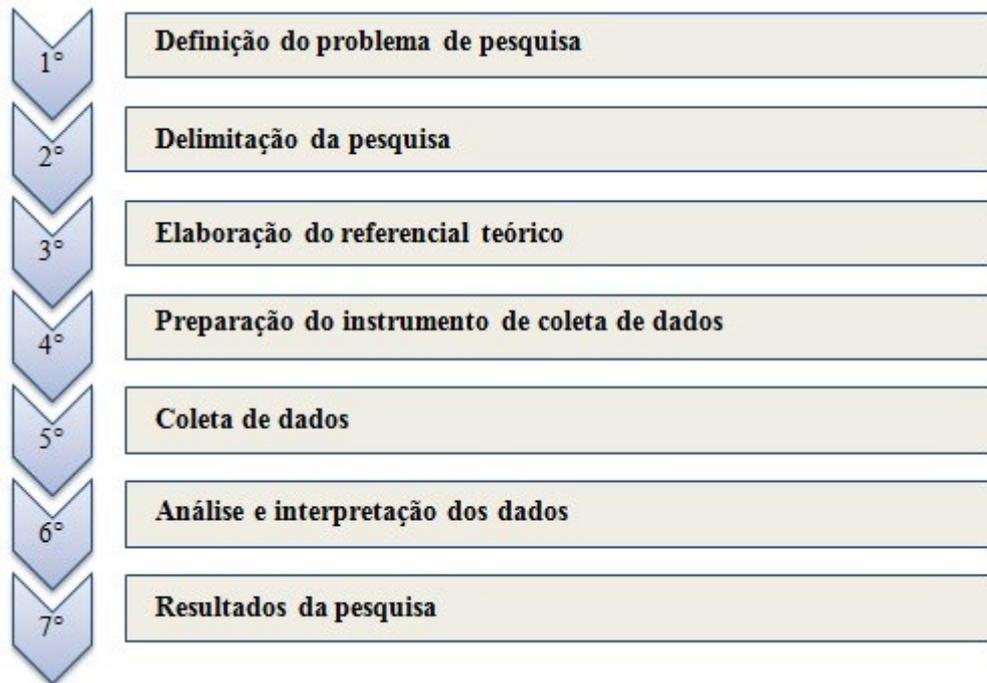
A análise dos dados se deu por meio das entrevistas, dos questionários e dos dados documentais recolhidos, através de uma seleção do material coletado a fim de expor somente informações relevantes e resguardada de erros. A análise de dados tem como finalidade identificar como é desenvolvida avaliação de desempenho por competências na Empresa X, e ainda, tornou possível confrontar a visão de diferentes níveis hierárquicos, ou seja, a perspectiva do coordenador (gestor) e supervisor, com as opiniões e expectativas dos colaboradores. A análise ainda visa interpretar o material e criar um modelo que delineia a realidade da empresa relacionada à teoria, bem como a identificação de possíveis lacunas/falhas no instrumento que a empresa em questão utiliza (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na análise dos dados, foram destacados em **negrito** os comentários mais importantes dos entrevistados e entre aspas e *itálico*, as frases na íntegra proferidas pelos entrevistados. Notas de rodapé trazem complementações das ideias dos entrevistados que foram propostas por eles próprios, ou então, em alguns casos, expostos comentários pessoais da pesquisadora.

Na pesquisa, identificou-se alguma falhas/lacunas no processo de avaliação por competências, sendo assim, foram propostas sugestões condizentes com a realidade da organização, a fim de auxiliar no desenvolvimento de um instrumento que torne o processo de avaliação efetivo.

Para um melhor entendimento, na Figura 11 estão apresentadas as etapas da pesquisa em forma de processo:

Figura 11 - Etapas do processo de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A ideia do estudo de caso tomou forma a partir do momento em que se definiu o problema da pesquisa, ou seja, a qual questionamento ou problema tal pesquisa busca responder ou resolver. A partir da problemática definida, delimitou-se como a pesquisa seria realizada, seus procedimentos metodológicos, a caracterização da pesquisa, sua população e amostra. Na terceira etapa selecionaram-se os autores pertinentes ao assunto do estudo e elaborou-se então o referencial teórico. Ainda nesta etapa, também se apresentou a revisão sistemática da literatura, que consiste em uma análise de artigos selecionados no Portal CAPES.

A quarta etapa consistiu na aproximação à empiria da pesquisa, o qual é iniciado o processo de desenvolvimento do instrumento da coleta de dados. Esta etapa é de extrema importância, uma vez que o instrumento de coleta precisa ser válido e adequado ao tipo de pesquisa, a fim de obter os dados a qual se deseja. Para a coleta de dados o pesquisador precisa estar preparado para não tendenciar a análise dos dados coletados, a fim de obter o máximo proveito dos achados empíricos da investigação.

A sexta e a sétima etapa, que tratam da análise dos dados e os resultados dela depreendidos demandaram muita preparação e capacidade de análise. Nesta etapa, não houve qualquer interferência ou ambiguidade dos dados obtidos, a realidade foi descrita da forma como ela se apresenta. Para a apresentação dos resultados da análise, foram confrontados os

conhecimentos teóricos com os dados obtidos na pesquisa e chegou-se às conclusões finais, que subsidiaram as proposições e as recomendações sugeridas no final do trabalho.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No que se refere ao universo e à amostra estudada no presente estudo, existem restrições de natureza estrutural. Deve-se destacar a dificuldade de propor um novo método que seja capaz de mensurar de forma exata as competências, visto que a subjetividade é uma característica comum das avaliações de desempenho.

Em relação à coleta de dados deve-se considerar a participação de 74% da amostra definida, podendo ser questionável a utilização de tais informações. E ainda, o nível de confiabilidade de tais informações, marcando 91% em seu total. Ou seja, os resultados da pesquisa não devem ser tomados como supremos e inquestionáveis.

Vale observar também, que a não autorização da publicação do nome da empresa trouxe alguns empecilhos para a pesquisa, de modo que não foi possível uma caracterização mais específica do negócio e uma divulgação na íntegra das políticas de Gestão de Pessoas.

## 4 ESTUDO DE CASO

Nessa seção, apresenta-se primeiramente, um histórico da empresa pesquisada. Em seguida, a análise dos dados do estudo de caso, relacionando o conteúdo coletado por meio das entrevistas com o coordenador e supervisor da empresa, os índices estatísticos coletados por meio dos questionários respondidos pelos colaboradores, e o referencial teórico já apresentado no início desse trabalho.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

No histórico da empresa, busca-se retratar uma apresentação da organização descrevendo sua história desde a fundação até os dias atuais, em uma linha cronológica de tempo, e ainda, procura-se destacar os valores que a Empresa X possui, vista a compreender sua personalidade e cultura predominante. Pela restrição da divulgação do nome da empresa, as características apresentadas nesta seção são sintéticas, porém, de fácil entendimento para a contextualização do estudo de caso.

A Empresa X foi fundada no ano de 1985 por dois profissionais, um possuía vasta experiência na área da engenharia, e o outro era recém-formado em computação. Estes, por sua vez, uniram seu gosto pela informática e criaram uma empresa na área da tecnologia de informação. Nos anos 1990, a empresa deu um grande passo para o seu crescimento: passou a desenvolver sistemas especializados focados em clientes específicos, e com isso, começou a comercializar os próprios *softwares* e também computadores aos seus clientes.

Entre 1995 e 1998 a empresa obteve notável desenvolvimento. A mudança no mercado tecnológico fez com que a Empresa X parasse de atuar no setor varejista e ajustasse seu foco baseado na demanda do mercado, atuando como uma das maiores e mais reconhecidas empresas do segmento. A partir de 1999 a empresa se fortaleceu significativamente ao ser assumida por um novo diretor, que buscava principalmente gerir o conhecimento entre os indivíduos e estimular de forma positiva a inovação.

Desde 2008, a linha de produtos da Empresa X é baseada em conceitos tecnológicos inovadores focados na real necessidade de seus clientes. Além destes fatores, a empresa vem aperfeiçoando seus *softwares* e desenvolvendo novas ferramentas de execução para o atendimento ao cliente. Em relação a administração da empresa, as ações de responsabilidade social obtém destaque, tendo sido premiada diversas vezes por suas iniciativas sociais e

integradoras. Atualmente a Empresa X possui uma sede administrativa, também chamada de matriz, e outras quatro filiais, todas localizadas no Sul do Brasil.

É importante destacar os valores que a empresa tem como guia organizacional, ou seja, as crenças e atitudes que determinam a cultura da empresa e definem uma conduta moral e ética que os indivíduos na organização devem seguir e respeitar, apresentados na Figura 12:

Figura 12 - Valores da Empresa X



Fonte: Adaptado de documento institucional (2016).

A integridade traz em seu conceito o ato de agir de forma justa, honesta e transparente com todos. A satisfação dos clientes está relacionada à preocupação e ao compromisso em oferecer produtos e serviços de qualidade para seus clientes e que possuam o melhor custo-benefício. A valorização das pessoas é um valor forte que a empresa segue, o qual consiste em criar um ambiente agradável de trabalho, onde se possa crescer pessoal e profissionalmente e ser reconhecido pelo seu desempenho. Pode-se perceber assim, que a integridade é um elemento fundamental para seguir os demais valores de satisfação dos clientes e valorização das pessoas.

A inovação é uma das palavras-chave da empresa. Conceito que traz a ideia de despertar interesse inovador em todos os colaboradores, envolvendo constante pesquisa e aplicação de novas tecnologias. Este valor faz parte do conceito de melhoria contínua, outra

palavra-chave da organização, que tem como objetivo, sempre fazer o melhor, para que melhorias sejam implantadas na estrutura da empresa, no produto e nas relações interpessoais.

A responsabilidade social é uma característica marcante da Empresa X, a qual promete participar de ações que propiciem melhoria na qualidade de vida da comunidade, e neste contexto, integrar os colaboradores em suas ações sociais.

A partir do conhecimento do histórico da empresa, sua cultura e seus valores, parte-se para a análise dos dados, começando por entender como é realizada a avaliação de desempenho por competências e como esta se relaciona com os outros processos da gestão de pessoas no contexto da organização investigada.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar as entrevistas e os questionários<sup>17</sup>, foram definidos eixos de análise a fim de organizar e configurar o conteúdo coletado, sendo eles: Planejamento Estratégico, Método de Avaliação, Impactos da Avaliação, Competências, Gestão de Pessoas e Comunicação. Com base nestes eixos ainda será possível relacionar a realidade da empresa com as teorias apresentadas anteriormente.

### 4.2.1 Planejamento Estratégico

Em entrevista com o coordenador da empresa (filial Chapecó/SC), ao ser questionado sobre o planejamento estratégico, ele afirma que a empresa possui um planejamento estratégico estruturado, que foi desenvolvido na matriz, o qual teve sua implementação acompanhada por uma empresa de consultoria. Algumas decisões que são tomadas na empresa e os projetos que são desenvolvidos estão baseados neste planejamento. O entrevistado aponta que a filial participa de alguns projetos desenvolvidos no planejamento estratégico, tais como: indicadores de resultados, alguns projetos de plano de ação para desenvolver os colaboradores e relatórios de anomalia que apontam desvios de situações quando as metas não são alcançadas. Nos projetos maiores, a filial é apenas inserida, não fazendo parte do seu desenvolvimento, ou seja, são delineadas estratégias na matriz e estas

---

<sup>17</sup> Ressalta-se que foram entrevistados o coordenador/gestor e o supervisor da empresa (filial Chapecó/SC). Os questionários foram aplicados para os colaboradores que participam da Avaliação por Competências.

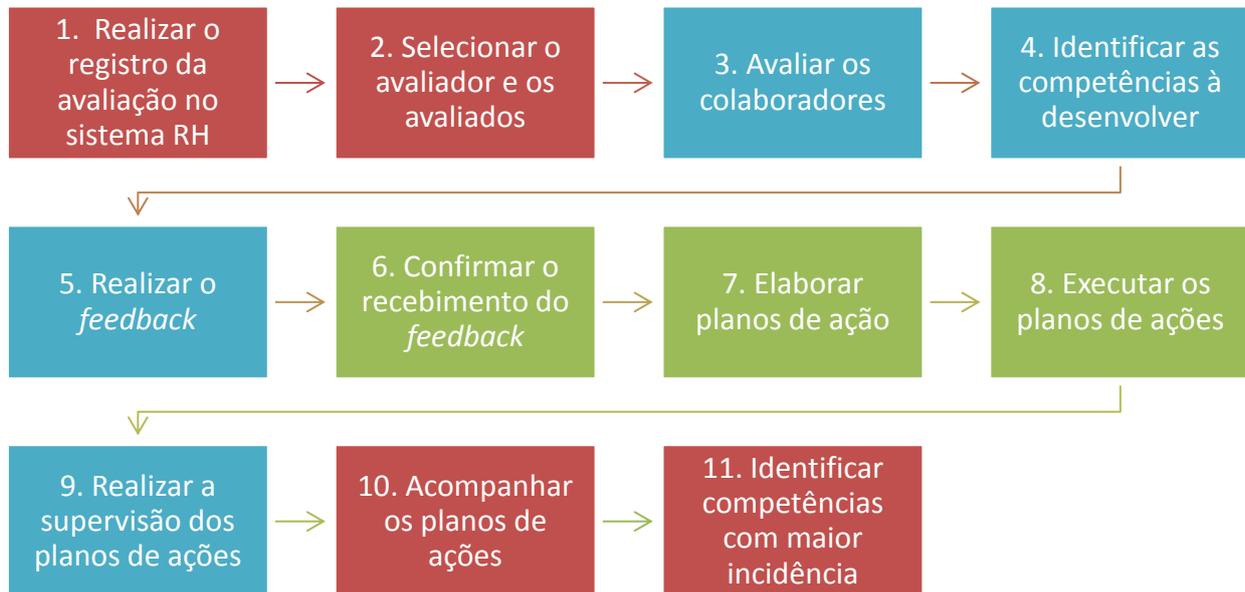
estratégias são passadas para a filial, no que tange o envolvimento de alguns projetos, que é o alcance do faturamento, satisfação no atendimento, faturamento de serviços, inadimplência, e outros indicadores para medir como a filial está se comportando e o que pode ser feito para corrigir tais desvios.

Com relação ao processo de tomada de decisão da empresa, o coordenador explica que a maioria das decisões são tomadas pela diretoria da empresa que se reúnem em um conselho de diretoria, composta por diretores e sócios. Decisões mais específicas ou de menor âmbito, são tomadas pelo próprio coordenador da filial.

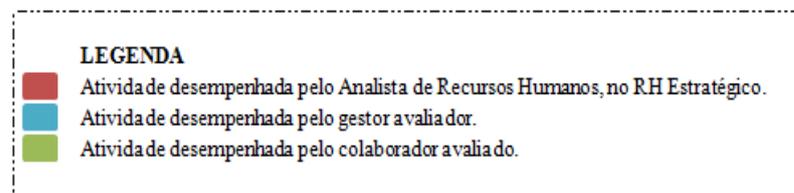
#### **4.2.2 Método de Avaliação**

A empresa possui um documento que apresenta o fluxo do processo da Avaliação por Competências, que é definido como Padrão Gerencial do Processo - PGP, e pode ser visualizado na Figura 13, para melhor entendimento das etapas da avaliação.

Figura 13 - Padrão Gerencial do Processo - PGP



Fonte: Adaptado de documento institucional (2016).



De forma sintetizada, interpretando o PGP, as duas primeiras etapas são desenvolvidas pelo RH Estratégico que consiste em realizar o registro da avaliação no sistema RH e selecionar o avaliador e os avaliados com base no quadro de lotação da empresa. As etapas 3, 4 e 5 correspondem ao período em que ocorre a avaliação de fato, onde os colaboradores são avaliados e os seus avaliadores identificam quais competências precisam ser desenvolvidas. Após isso, acontece o *feedback*, ou seja, a resposta ou reação da avaliação. As atividades dos colaboradores avaliados, etapas 6 a 8, consistem em confirmar o recebimento do *feedback* por meio do sistema RH, elaborar o plano de ação de modo a desenvolver as competências apontadas pelo seu avaliador e executar o plano. Cabe ao gestor avaliador supervisionar a elaboração e execução dos planos de ações. Por fim, nas etapas 10 e 11, o RH Estratégico se encarrega de acompanhar os planos de ações e ainda, identificar as competências com maior incidência nas avaliações. Os detalhes de cada etapa da Avaliação por Competências estão descritos a seguir.

O processo de avaliação por competências, de acordo com o coordenador, busca desenvolver o colaborador, e compensá-lo pelos méritos, sendo a meritocracia a forma de premiar o colaborador que está se desempenhando, se desenvolvendo e tendo um diferencial em relação aos outros<sup>18</sup>. Na visão do supervisor, na avaliação por competências “*é avaliada a capacidade de cada um, ou seja, o que cada um consegue fazer*”. As competências são os indicadores que a empresa definiu para serem avaliados em cada colaborador. Mesmo não existindo padronização na mensuração dos indicadores, os avaliadores tentam criar uma métrica dentro de cada competência. Na visão de Spector (2010), a avaliação de desempenho consiste exatamente nisso, em um processo, que primeiramente define os critérios para a avaliação (no caso da Empresa X, são as competências), e em seguida a implantação de um método condizente com a realidade da empresa. Também é possível perceber que a avaliação que a Empresa X realiza tem foco no desenvolvimento profissional, o qual, segundo Hipólito e Reis (2002, p. 81) trata-se de um “método que visa identificar o grau de desenvolvimento de um indivíduo, sendo que esse grau de desenvolvimento era, e ainda é, baseado nas descrições de cargos de uma empresa. [...] A avaliação com foco no desenvolvimento profissional pode ser utilizado para fins de determinação de programas de capacitação, padrões de remunerações, gestão de carreiras, etc.”.

A avaliação com os colaboradores é realizada semestralmente e é operacionalizada por meio de uma ferramenta que faz a gestão deste processo. A ferramenta foi desenvolvida pelo RH e se baseia em **apontamentos**, os quais tornam possíveis a identificação de comportamentos e atitudes exitosas, e também a constatação de situações errôneas por parte dos colaboradores, para desta forma, tratar possíveis desvios de comportamento<sup>19</sup>.

Os apontamentos são anotações, ou registros do histórico do que é identificado no dia a dia dos colaboradores de forma a considerar todos os conhecimentos, habilidades e atitudes percebidos nos colaboradores durante o período avaliativo de seis meses, configurado nas 8 (oito) competências propostas pela avaliação<sup>20</sup>. Como auxílio para a avaliação das competências de conhecimento, o coordenador realiza uma autoavaliação com os colaboradores, a qual é disponibilizada em uma planilha no Excel questões específicas de conhecimento para os colaboradores preencherem, com base em uma escala de 1 a 5, que

<sup>18</sup> Ver mais sobre meritocracia na Política de Progressão por Mérito no Anexo 3.

<sup>19</sup> A avaliação com o coordenador e o supervisor ocorre da mesma forma dos colaboradores, composta por avaliação por competências, *feedback* e plano de ação, e tem o mesmo objetivo de meritocracia, porém, o coordenador é avaliado por um gestor da matriz e o supervisor pelo coordenador da filial. Porém, as competências avaliadas nos cargos de gestão são diferentes (apenas 4 competências são as mesmas que a dos colaboradores), como é possível visualizar no Anexo 1. Não será aprofundada a avaliação do coordenador, pois a pesquisa busca analisar uma determinada amostra, já definida na Metodologia.

<sup>20</sup> Ver mais sobre Competências na seção 4.2.4 ou na Política de Avaliação na íntegra no Anexo 1

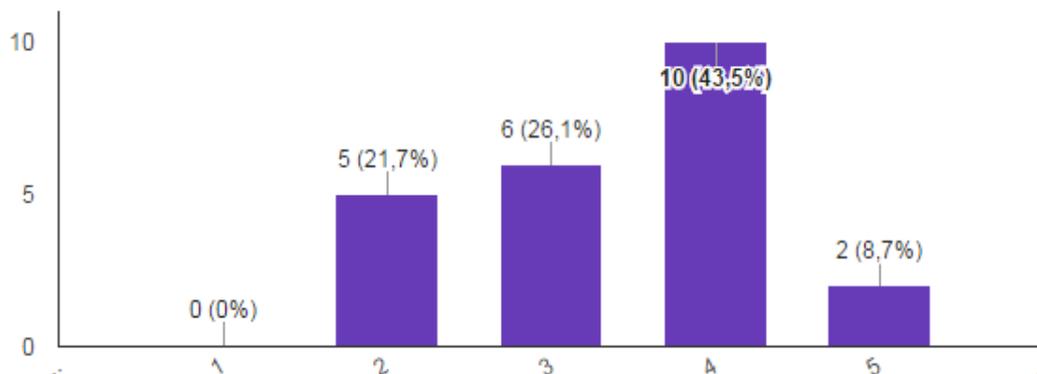
busca mensurar o quanto possuem de conhecimento ou domínio referente a um sistema ou uma rotina do sistema em que trabalham. Também são analisadas questões de pontualidade através de relatórios do sistema de ponto eletrônico, treinamentos realizados através de histórico na ferramenta utilizada para treinamentos, certificações e notas de satisfação dos clientes em relação ao atendimento de um colaborador. Ou seja, tem-se algumas informações exatas para avaliar, mas uma parte considerável da avaliação ainda é muito interpretativa, portanto, com forte viés subjetivo.

O supervisor explica que para a geração dos apontamentos, a empresa tem utilizado nos últimos semestres um aplicativo chamado Trello (uma ferramenta de gerenciamento de projetos em listagem). Já o coordenador afirma que, às vezes, o registro é feito em planilhas no Excel. No dia da avaliação o avaliador analisa esses apontamentos e indica um conceito ou nota final que seja mais adequada para o colaborador em uma determinada competência, ou seja, os apontamentos são analisados e a partir deles o avaliador atribui um conceito final para o colaborador em cada competência. Baseado nos conceitos de Marras (2011) e Limongi-França (2011, p.19), os métodos de avaliação utilizados pela empresa podem ser caracterizados como métodos de escalas gráficas, o qual é baseado em um grupo de fatores determinados pela organização, nesse caso, as competências, também são utilizados relatórios e autoavaliação.

O supervisor destaca também que os apontamentos auxiliam no *feedback* diário, ou seja, quando é percebido algum “*desvio*” de comportamento ou algum tipo de progresso significativo, o supervisor realiza esse *feedback* com o colaborador, a fim de proporcionar uma oportunidade para a pessoa se desenvolver e assim, ter a possibilidade de ter um conceito mais alto na avaliação no final do semestre. Basicamente, os apontamentos podem ser considerados como a avaliação de fato, e a ferramenta como forma de mensurar as avaliações e alocá-las em um determinado conceito.

Observando o Gráfico 1 pode-se perceber que, mesmo os avaliadores registrando todos os comportamentos, habilidades e atitudes na ferramenta para anotações, 21,7% dos colaboradores não concordam com essa afirmação, enquanto 43,5% dos colaboradores concordam e 8,7% concordam totalmente que todas suas características são realmente avaliadas. Entretanto, 26,1% nem concordam nem discordam, ou seja, são indiferentes quanto essa questão.

Gráfico 1 - Percepção dos avaliados sobre o reconhecimento do avaliador considerar todas os comportamentos, habilidades e atitudes apresentadas durante o período avaliado



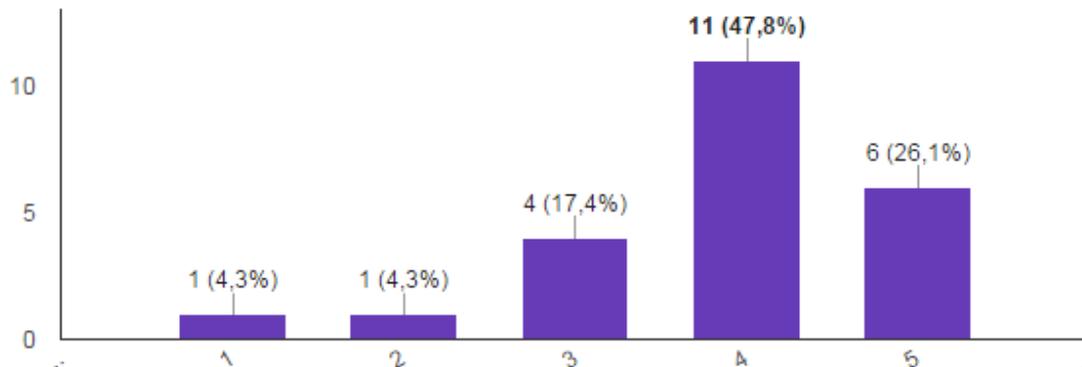
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na sequência da avaliação, tem-se o *feedback*. O coordenador considera que o *feedback* é extremamente importante na gestão moderna das empresas, baseado nas pessoas, e ainda ressalta que, hoje, uma empresa que não tiver uma gestão focada em *feedback* não vai prosperar. Aquele modelo antigo de “*mandar e outro abaixar a cabeça*” é um modelo que, ainda existe, mas não funciona mais.

O coordenador relata que, quando entrou para o cargo de gestão na empresa (há mais ou menos cinco anos) sentiu dificuldades com relação ao *feedback*, no que diz respeito à falta de preparação e destaca também a complexidade de tratar o *feedback* negativo. Em sua opinião, acredita que a maioria dos gestores dá o *feedback* de forma errada, por vezes agindo com cobranças e críticas excessivas, ou então não aprofundam o *feedback* explicando às pessoas como se chegou a tais conclusões. Acredita que, o *feedback* é uma forma de desenvolver as pessoas e “*é muito gratificante quando você fala e vê as pessoas mudarem*”. Concomitante, se elas entendem e aceitam o *feedback*, vão saber o que precisa ser melhorado e vão fazer aquilo se assim for decidido por elas. A opinião do coordenador parece adequar-se quando a comparamos com a visão de Spector, (2010, p. 113) ao afirmar que “o *feedback* precisa ter o conceito de apoiador do desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos, cortando qualquer tipo de relação que se tenha entre avaliação e punição”.

No Gráfico 2, percebe-se que a maioria dos colaboradores (47,8%) concordam com a visão dos avaliadores ou concordam totalmente (26,1%), quando exprimem sua opinião e entendem que o *feedback* permite melhor compreensão do perfil profissional deles.

Gráfico 2 - Percepção de que o *feedback* permite melhor compreensão do perfil profissional dos avaliados em relação aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apesar dos colaboradores reconhecerem a importância dessa devolutiva de informações, na empresa há poucos deles que pedem e exigem *feedback*, a maioria ainda “foge” deste momento. Porém, com a implementação da Avaliação por Competências, o *feedback* formal se tornou obrigatório pelo menos 2 (duas) vezes por ano, para mostrar o resultado do desempenho no trabalho para os colaboradores e também justificar os seus méritos<sup>21</sup> (mesmo quando as pessoas ganham ou não ganham mérito).

O supervisor aprofunda o assunto quando afirma que, as pessoas ainda não tem a visão do que realmente é um *feedback*. Por exemplo, os colaboradores acham que o *feedback* é “chamar numa sala, conversar, passar” de um jeito formal, mas não compreendem que o *feedback* também está intrínseco nas conversas do dia a dia. O entrevistado ainda afirma que o *feedback* é realizado diariamente, e diversas vezes, quando é identificada alguma situação diferente, ele próprio e o coordenador dão um retorno e conversam com as pessoas.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2013), o *feedback* é um conjunto de informações em que o trabalhador fica ciente de como está desenvolvendo o seu trabalho, e pode ocorrer de duas formas distintas: intrinsecamente, incorporado ao exercício do trabalho; e extrinsecamente, quando a devolutiva provém de uma fonte externa. Os autores ainda complementam a ideia do *feedback*: “quando o *feedback* informal for aberto e honesto, as análises formais provavelmente serão menos ameaçadoras aos funcionários e não apresentarão nenhuma grande surpresa” (p. 163). Conclui-se que o supervisor está realizando os *feedbacks* de forma correta, porém falta mais clareza aos colaboradores quanto a isso. O supervisor também afirma que os problemas aparecem de forma mais fácil, por isso é mais

<sup>21</sup> O mérito é o aumento salarial concedido ao colaborador decorrente do seu merecimento, identificado através da Avaliação por Competências.

comum apontarem o que precisa ser melhorado, e conclui que ainda pecam na questão do *feedback* positivo, no que diz respeito a elogios e reconhecimento na forma de *feedback*.

Estas colocações sugerem que talvez seja justamente essa situação informal que não esteja sendo interpretada, por parte dos colaboradores, como *feedback*, o qual também pode partir dos colegas de trabalho, no dia a dia, o que é muito válido. Porém esta situação ainda ocorre na empresa com muito receio, tomada pelo medo de “*abalar*” a amizade existente. O supervisor complementa a ideia apontando que as pessoas podem cair no comodismo se elas não obtêm um retorno de como estão desenvolvendo seu trabalho. Inclusive, há uma ação a ser realizada pela empresa que é conscientizar as pessoas e esclarecer questões relacionadas à Avaliação por Competências, pois no plano de ação, o supervisor percebe que muitos colaboradores tem dúvida, e acredita também que se o conceito da Avaliação por Competências ficar claro e for aceito por todos, menos problemas irão surgir. Uma observação que merece destaque, é que quando os avaliadores dão *feedback* aos colaboradores, não é realizado nenhum registro por escrito, apenas ficam disponíveis aos colaboradores no sistema de RH as competências que precisam ser desenvolvidas para que possam elaborar o seu plano de ação.

Após o *feedback*, os avaliadores indicam quais competências precisam ser desenvolvidas para o colaborador elaborar um plano de ação<sup>22</sup>. O plano de ação, para o coordenador, é um resultado das competências, ou seja, após o *feedback*, os avaliadores definem de uma a três competências que os colaboradores precisam desenvolver (geralmente as competências que tem avaliação com conceito mais baixo), que são registradas na ferramenta de avaliação e o colaborador recebe através do e-mail corporativo. Os avaliadores não apontam o que tem que ser feito para desenvolver tais competências, apenas situam os colaboradores, que terão que responder o que vai ser feito, como será feito, qual a evidência ou resultado esperado para aquela ação, e ainda, o tempo estimado de execução. Na execução do plano de ação, o colaborador precisa evidenciar algo de uma forma que o coordenador, o supervisor, os colegas e os clientes possam perceber a **evolução e diferenciação no trabalho** desta pessoa. Mas é importante destacar que quando se fala em mudanças, Girardi e Dalmau (2009) recomendam que o ideal é não propor mudanças muito radicais, e sim um planejamento pessoal que esteja ao alcance ou no mínimo em um nível de superação exequível. O colaborador tem 20 (vinte) dias para elaborar o plano de ação e de 4 (quatro) a 5 (cinco) meses para executar o plano.

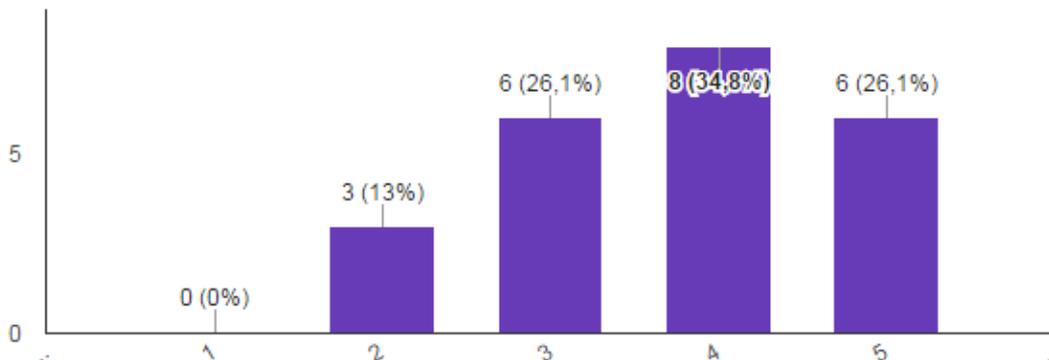
---

<sup>22</sup> Ver mais detalhes no Procedimento Operacional Padrão de Elaborar Planos de Ações no Anexo 2.

O coordenador destaca em outro momento que, ninguém é obrigado a fazer o plano de ação, mas isso irá sugerir que o colaborador não quer se desenvolver e ainda, será avaliada tal atitude para as próximas avaliações, o que vai influenciar diretamente na **progressão por mérito**. Na visão do supervisor, o plano de ação é livre para cada um, mas ressalta que é através dele que é possível direcionar as competências que cada colaborador precisa desenvolver e melhorar. O supervisor comenta que na última avaliação o método da elaboração do plano de ação foi alterado, a fim de ter maior controle sobre a atividade e também disponibilizar mais tempo para os colaboradores desenvolverem seus planos de ação. Além de ficar registrado no sistema de RH o que precisa ser desenvolvido, os avaliadores controlaram os planos de ação através de outra ferramenta verificando o que os colaboradores registraram, o que foi feito, quando e quanto tempo levou, pois é disponibilizada 1 (uma) hora semanal da jornada de trabalho para cada um elaborar seu plano de ação. Isso se deve ao fato, principalmente, porque nas outras avaliações realizadas na empresa os planos de ação ficaram “*esquecidos*”, como se fosse uma obrigação para os colaboradores, e o objetivo não é este. A ideia é de que utilizem esse tempo para realizarem uma ação prática e possível de ser realizada.

Atualmente, o supervisor acredita que a ideia do plano de ação vem sendo melhorada, através da percepção que se tem dos planos de ação e o que os colaboradores estão realizando de fato, e ressalta que, essa atividade precisa ser útil a quem está elaborando, caso contrário “*cai em desuso*”, que é o maior problema encontrado referente ao plano de ação. A opinião do coordenador vai ao encontro das ideias do supervisor, quando expõe que existem colaboradores que têm dificuldades para criar o plano de ação, e se questiona, “*como um indivíduo não sabe o que fazer para desenvolver uma competência?*” Existe muito material e informação acessível para auxiliar na elaboração do plano de ação, mas o coordenador acredita que essas dificuldades estão mais relacionadas às prioridades na vida da pessoa (por exemplo, o colaborador dá prioridade ou tem mais interesse em investir seu dinheiro em um apartamento, do que em uma faculdade ou curso que ajudariam no desenvolvimento do seu conhecimento). Os dados demonstram que os avaliadores tem razão, pois quando analisa-se o Gráfico 3, percebe-se que os colaboradores enfrentam dificuldades para elaborar e executar o plano de ação. A maioria (34,8%) concorda com essa afirmação ou concordam totalmente (26,1%). Uma baixa porcentagem (13%) discorda, apontando que não enfrentam dificuldades quanto ao plano de ação. Cabe destacar novamente o índice significativo (26,1%) de pessoas que estão indiferentes à questão do *feedback*.

Gráfico 3 - Percepção dos avaliados com relação às dificuldades ao executar/criar o plano de ação



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Após a realização dos planos de ação e o seu devido acompanhamento por parte do gestor, a última etapa da Avaliação por Competências, que é desenvolvida pelo RH Estratégico, consiste na “identificação das competências com maior incidência”. De acordo com o coordenador, nessa etapa são identificadas quais competências - de determinado grupo, setor, ou cargo, por exemplo - têm resultado de conceito menor, sobre as quais o RH atua com planos de ações (projetos, programas, treinamentos) para desenvolver essas competências.

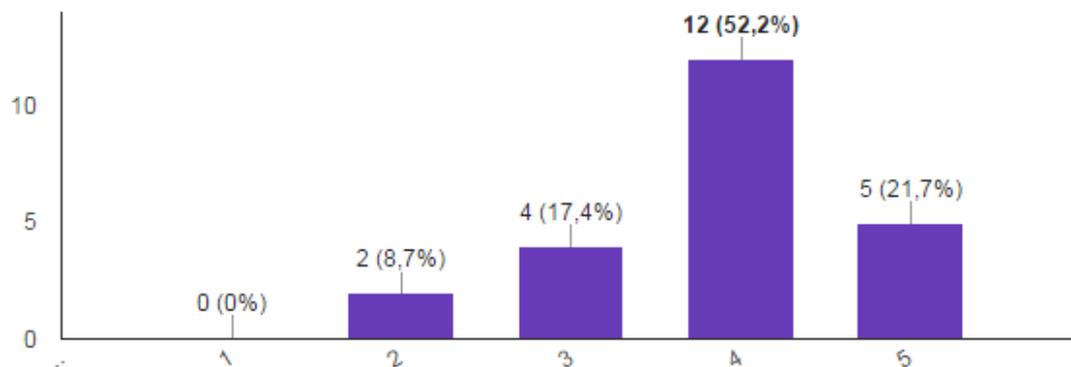
Em conversa informal com a analista de Recursos Humanos da empresa, ela explicou o processo de forma mais detalhada, o qual consiste na elaboração de um relatório com a pontuação de cada colaborador em cada competência e outro relatório com as solicitações de desenvolvimento dos Planos de Ações. Com base nestes relatórios, o RH Estratégico realiza uma análise das maiores **necessidades de desenvolvimento** a serem realizadas pela empresa no semestre da avaliação, com as competências que precisam ser aprimoradas. Após isso, são encaminhadas solicitações de treinamentos referentes a estas competências, para serem utilizadas no LNT<sup>23</sup> da empresa para serem contempladas ações na programação anual de treinamentos.

Desta forma, além dos treinamentos solicitados pelos gestores em suas LNTs, a empresa consegue incluir ações corporativas de desenvolvimento humano. A analista de RH cita como exemplo, que a empresa já tem duas atividades programadas para desenvolver os colaboradores nas competências com maior necessidade, levantadas pela avaliação neste ano. Esse levantamento é dividido entre colaboradores e os cargos de gestão, pois existem

<sup>23</sup> LNT significa Levantamento das Necessidades de Treinamento. O LNT é realizado anualmente pelos gestores de todos os departamentos da empresa para que sejam definidas ações corporativas.

atividades que são para toda a empresa e atividades que são direcionadas para os gestores. As que são para todos os colaboradores geralmente são EAD (Educação a Distância) para que todos tenham acesso ou então são organizadas turmas de modo que todos os colaboradores sejam atendidos. Para os cargos de gestão, geralmente são realizados treinamentos específicos, como, por exemplo, de liderança. Esta última atividade do processo de Avaliação por Competência demonstra muita importância, pois os treinamentos e demais atividades de desenvolvimento são alimentadas através de informações válidas, obtidas nas avaliações. Conforme Chiavenato (2009), o processo de aplicar pessoas (avaliação de desempenho) e o processo de desenvolver pessoas (treinamentos) estão intimamente ligados e são influenciados um pelo outro. E ainda, essa atividade desenvolvida pelo RH Estratégico pode ser considerada eficaz pelos resultados do Gráfico 4, quando a maioria dos colaboradores (52,2%) concordam que conseguem obter aproveitamento satisfatório dos treinamentos que realizam.

Gráfico 4 - Percepção do nível satisfatório dos treinamentos com relação às atividades desenvolvidas pelos avaliados



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

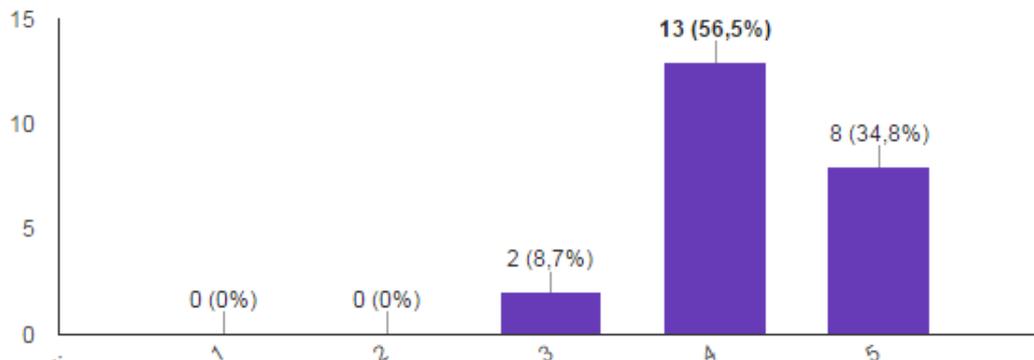
Quanto aos objetivos da avaliação, na visão do coordenador, a empresa realiza a Avaliação por Competências “*para conseguir medir de alguma forma, não deixar aleatoriamente ou na interpretação de uma pessoa que é o gestor daquela equipe, dizer quem está melhor, e quem não está [...] e através da Avaliação por Competências existem alguns critérios e existe também uma forma de se guardar essa avaliação para que a empresa tenha um comprovante [...] mas ela busca também o desenvolvimento dos colaboradores, é o principal objetivo. [...] A avaliação busca ser justa, honesta e transparente, com um critério igual para todo mundo, todos tem o direito de participar, todos tem o direito de fazer um plano de ação [...] para que seja avaliado da forma mais imparcial possível*”.

A ideia do coordenador vai ao encontro da de Robbins, Decenzo e Wolter (2013), quando explicam que o avaliador precisa dispor de um tratamento justo e equânime para todos, ser imparcial e transparente ao avaliar um funcionário, eliminando qualquer conceito adulterado por sua percepção e entender os padrões de desempenho em seu conceito literal.

Na visão do supervisor, o principal objetivo da Avaliação por Competências é “*tentar medir, mensurar e melhorar a parte do feedback*”, e explica por que a avaliação foi implantada. Segundo sua compreensão, quando a empresa criou a política de Progressão por Mérito não existia registro ou subsídio algum para determinar tal progressão, apenas era disponibilizada certa quantia em dinheiro para o gestor atribuir como mérito para os colaboradores, com limites de percentual e algumas regras, mas era uma decisão muito importante sendo tomada subjetivamente e sem evidências mensuráveis. E então, há dois anos foi adotada a regra de Progressão por Mérito através do desempenho dos colaboradores, fato este que exigiu que fosse criada a avaliação de desempenho por competências. A partir de então, a Avaliação por Competências tomou forma e foi utilizada como subsídio para tomada de decisão a fim de conseguir evidenciar para o colaborador, por meio do *feedback*, como está seu desempenho. É importante destacar que um colaborador só ganha o mérito se conseguir conceito suficiente, ou seja, se atingir ou superar o conceito final do setor.

Outro viés que o supervisor aponta é a relação da Avaliação por Competências com a questão trabalhista, pois a empresa precisa documentar todas as situações que ocorrem com relação a méritos e desempenho e ter como justificar qualquer situação, caso venha ocorrer uma possível dúvida ou precipitação por parte dos colaboradores. E o supervisor tem razão quando ressalta que a empresa se preocupa com as questões legais, pois Marras (2011, p. 167) destaca que este “instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente indiscutível”, e considerando que o desempenho de uma pessoa pode ser definitivo para uma tomada de decisão, se a organização não tem como comprovar que o seu sistema de avaliação de desempenho não discrimina nenhum grupo, isso pode levá-la a uma ação judicial, o qual é frequente, cujas incidências têm crescido em vários países (SPECTOR, 2010). De modo geral, através da interpretação do Gráfico 5, é observa-se que o conceito da Progressão por Mérito através do desempenho está bem claro para os colaboradores, quando eles concordam que buscam aprimorar suas competências a fim de alcançar recompensas profissionais. A maioria (56,5%) concorda com essa ideia seguidos de colaboradores que concordam totalmente (34,8%).

Gráfico 5 – Percepção dos avaliados em aprimorar suas competências a fim de alcançar recompensas profissionais



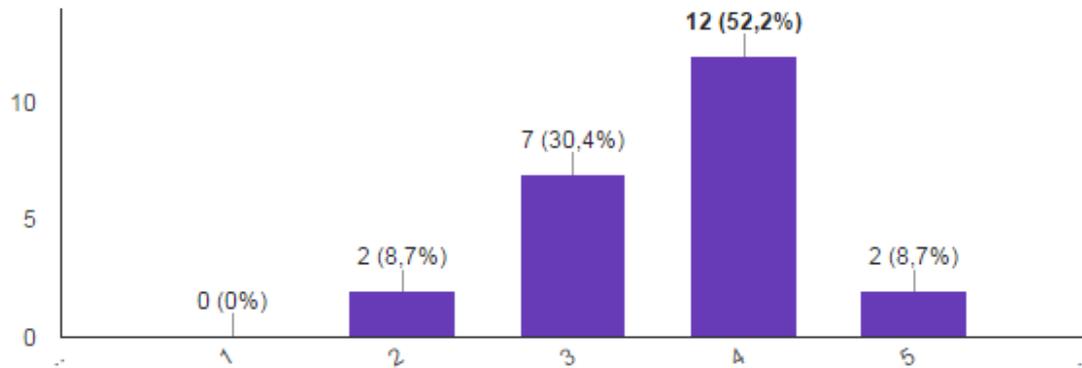
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O supervisor entende que o método de Avaliação por Competências desenvolvido na empresa é válido e eficaz, mas aponta a **dificuldade em mensurar as competências**, ou mesmo, criar regras e padrões. A forma como os colaboradores são avaliados ainda é muito subjetiva, pois não existem parâmetros exatos, e expõe um exemplo: um colaborador precisa de cinco treinamentos para ter a competência de conhecimento de forma muito satisfatória. E a questão é: como definir que tal situação indica uma competência, ou a falta dela? E reafirma, que a real dificuldade é “*conseguir colocar uma métrica em cada competência a ser avaliada*”. Entretanto, este é um problema muito comum encontrado nas avaliações de desempenho, mais conhecido como padrões obscuros, que segundo Dessler (2003), acontece quando a escala de avaliação é muito aberta a interpretações.

O coordenador relata que há dois anos, quando foi implantada a Avaliação por Competências na empresa, os gestores não estavam preparados para avaliar os funcionários, mas desde a primeira avaliação, o coordenador afirma que houve uma evolução significativa dos próprios avaliadores, da ferramenta utilizada e dos colaboradores. Segunda sua percepção, no início, os colaboradores acreditavam de forma “*tímida*” que esse método de avaliação pudesse realmente melhorar o seu desempenho, mas hoje é perceptível que os colaboradores tomam a Avaliação por Competências e o plano de ação como uma oportunidade. No geral, o entrevistado reconhece que a avaliação tem um papel muito importante na empresa hoje e vêm dando resultados bons. Entretanto, ainda é preciso evoluir, e esta evolução precisa ser gradativa, tanto da parte dos colaboradores, quanto da parte dos avaliadores e da ferramenta. Quando analisa-se o Gráfico 6, a opinião do coordenador se concretiza, quando percebe-se que a maioria dos colaboradores (52,2%) concordam que a Avaliação por Competência tem a

capacidade de desenvolvê-los profissional e pessoalmente. Entretanto, destaca-se a alta porcentagem de colaboradores que são indiferentes a esta opinião (30,4%).

Gráfico 6 – Percepção de que a avaliação por competências desenvolve os avaliados profissional e pessoalmente



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Uma das dificuldades apontadas pelo coordenador com relação à Avaliação por Competências é a questão do tempo, pois em sua posição como coordenador de filial e gestor, a avaliação demanda muito tempo e preparação, sendo que em seu cargo há muitas outras atribuições, e destaca a importância da dedicação adequada do tempo para tratar a Gestão de Pessoas, caso contrário, isso poderá ser perdido na empresa. E ainda aponta a **falha no processo de informação**, quando as informações não são integradas, pois não fazem parte do mesmo banco de dados (por exemplo, para a Avaliação por Competências são necessários os apontamentos que são organizados em uma planilha do Excel, o histórico de treinamentos que são armazenados em outra plataforma, para que sejam integradas as informações a fim de avaliar um colaborador numa terceira ferramenta de base de dados, o que dificulta o processo e demanda mais tempo ainda). A proposta seria a adoção de um *software* que gerenciasse todas essas informações (índice de satisfação do cliente, histórico de treinamentos, relatórios de faturamento, entre outros indicadores).

A partir das dificuldades apontadas pelo coordenador, pode-se concluir que tais problemas enfrentados não tem relação com o método de avaliação em si, mas sim com a organização dos processos e estrutura da empresa, que podem ser facilmente resolvidos através de planejamento. Outra dificuldade são os indicadores de difícil mensuração, (por exemplo, a falta de uma nota padrão ou peso preestabelecido relacionado ao atendimento, produtividade, etc.), a falta de atribuições padronizadas para determinadas situações, que poderiam ser mais concretas e menos subjetivas para a Avaliação por Competências. O

coordenador ainda declarou que **50% ou mais da avaliação é interpretativa** por parte do avaliador.

A maior dificuldade apontada pelo supervisor, com relação à Avaliação por Competências, é a questão da subjetividade, pois “*as competências não têm métricas exatas, [...] e como as competências são questões pessoais, elas não são precisas*”. A avaliação depende muito do contato do avaliador com o avaliado, e é preciso levar em consideração a forma como cada um gosta de ser tratado e as suas particularidades. É muito importante saber exatamente o que cada um está fazendo, não a fim de fiscalizar, mas com o objetivo de entender se a pessoa está evoluindo e se desenvolvendo. Diante disso, os avaliadores têm tentado ampliar o contato e a comunicação com os colaboradores, mas ainda existem dificuldades para realizarem “*conversas pontuais*”. Hoje, os avaliadores se baseiam em índices, mas dentro das possibilidades estão buscando métricas ou formas mais precisas de medir o desempenho dos colaboradores, para a empresa ter justificativas mais consistentes no momento do *feedback*. Se o colaborador não compreender a avaliação e não concordar com o que foi exposto, conseqüentemente ele ficará insatisfeito. Para tanto, Fitz-Enz (1984; 2001 apud LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 128) aponta algumas questões que podem ser utilizadas como roteiro, a fim de auxiliar no desenvolvimento dos indicadores ou critérios de desempenho, por exemplo: “Aonde queremos chegar? Quais são os objetivos da gestão de pessoas? Que dados precisamos capturar e administrar para chegar à linha de chegada? Quem deverá gerar que dados? Quando necessitaremos deles? Como atingiremos isso de maneira mais eficiente e efetiva?”

De uma forma geral, constata-se que a Avaliação por Competências é utilizada para os três efeitos, propostos por Spector (2010):

- I. Decisões administrativas: utilizado como fundamento para recompensas, no caso, progressão por mérito. Esse efeito precisa estar claramente esclarecido em documento formal;
- II. Desenvolvimento e *feedback*: auxilia no aprimoramento de habilidades e no desenvolvimento profissional e pessoal, que é executada através dos planos de ações.
- III. Critérios para pesquisa: possui fins de planejamento e aprimoramento dos processos da organização, como por exemplo, contratações na busca do perfil ideal e treinamentos específicos e direcionados.

### 4.2.3 Impactos da Avaliação

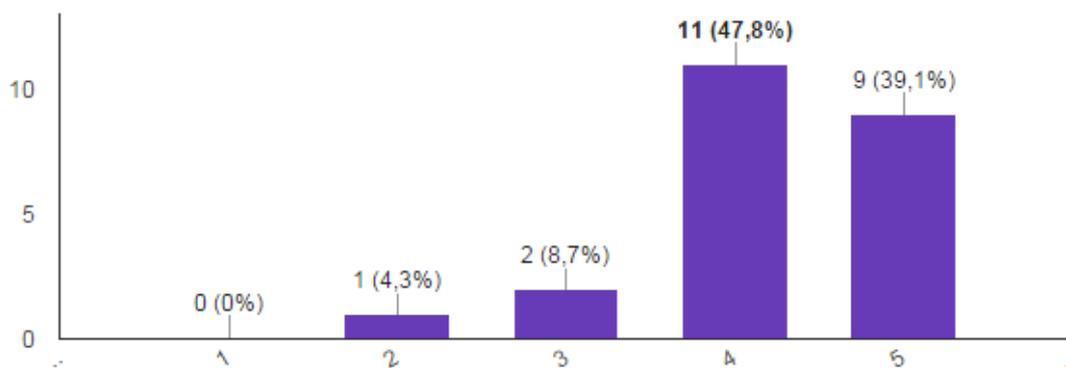
No entendimento do coordenador, todo o colaborador que faz um plano de ação para se desenvolver e aprimorar alguma habilidade vai dar um resultado melhor e vai impactar no seu trabalho, na agilidade e conseqüentemente esse resultado vai transparecer na **satisfação do cliente** (a maneira de ser, de trabalhar em equipe, a responsabilidade e a maneira de se desenvolver em termos de conhecimento).

O supervisor cita um exemplo entre a relação da competência de conhecimento com o atendimento ao cliente, e supõe que, se um colaborador detém conhecimento sobre determinada área, ele irá realizar tal tarefa com mais presteza, conseqüentemente esse resultado vai impactar na satisfação do cliente.

O coordenador acredita que, atualmente, a visão de que, o desenvolvimento profissional e pessoal está diretamente relacionado com o índice de satisfação dos clientes, está claro para os colaboradores. Já o supervisor acredita que os colaboradores não têm essa visão, pois esta relação é indireta e subjetiva.

No Gráfico 7 fica evidenciado que, mesmo o coordenador acreditando que a relação entre competência e satisfação dos clientes é subjetiva e indireta, para os colaboradores, este conceito está claro e ainda, concordam que as suas atitudes e comportamento têm influência no índices de participação e satisfação dos clientes. É possível observar que 47,8% e 39,1%, respectivamente, concordam e concordam totalmente com essa afirmação.

Gráfico 7 – Percepção dos avaliados de que suas atitudes e comportamento influenciam nos índices de participação e satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No que concerne aos **destaques da empresa no mercado**, o coordenador acredita que as premiações e reconhecimentos alcançados podem interferir no trabalho dos colaboradores de forma positiva, até porque a empresa só obteve tal destaque a partir das opiniões e percepções (pesquisa de clima) dos próprios colaboradores<sup>24</sup>, e também no que tange às políticas de gestão de pessoas, além de ser perceptível a satisfação das pessoas no trabalho por fazerem parte dessa construção histórica. E não só isso, os destaques da empresa no mercado atraem novos colaboradores e pessoas que buscam empresas referência para trabalhar. A visão do supervisor é a mesma, quando explica que acredita que os destaques da empresa no mercado podem agregar certo valor quanto à satisfação no trabalho e o orgulho que os colaboradores sentem, pois a empresa conquistou espaço no mercado por meio do reconhecimento dos próprios funcionários em relação ao trabalho de gestão feito pela empresa.

Da mesma forma, com relação ao tema **responsabilidade social**, tocante aos projetos sociais desenvolvidos pela empresa. O coordenador acredita que os colaboradores se sentem valorizados e felizes quando participam de projetos sociais<sup>25</sup>. Na visão do coordenador, pode-se perceber que os temas de destaques no mercado e responsabilidade social influenciam os colaboradores de uma forma mais relacionada com a **satisfação**. O supervisor acredita que os projetos sociais que a empresa desenvolve podem interferir no trabalho do colaborador através de sentimentos de “*dever cumprido, sensação de que foi feito algo a mais ou algo diferente*”. O entrevistado menciona alguns exemplos de projetos desenvolvidos pela empresa, e ressalta que, a empresa tenta proporcionar o envolvimento social dos colaboradores, mas muitas vezes ele acaba esperando demais da empresa, ou seja, acredita que a organização tem subsídios para ajudar as pessoas, então por que não o faz? E assim, acabam por não compreender o real sentido da responsabilidade social que diz respeito à integração, ao trabalho em equipe, ao compromisso e ao apreço pelo colega. E finaliza a conversa expondo que, os colaboradores ficam dependentes da iniciativa da empresa “puxar a frente” para realizar projetos sociais, pois não existe proatividade por parte dos funcionários. O entrevistado acredita que a participação e o envolvimento nos projetos sociais é uma decisão pessoal de cada colaborador. Tendo como base as opiniões do coordenador e do supervisor, de acordo com o Gráfico 8, pode-se perceber que a maioria dos colaboradores

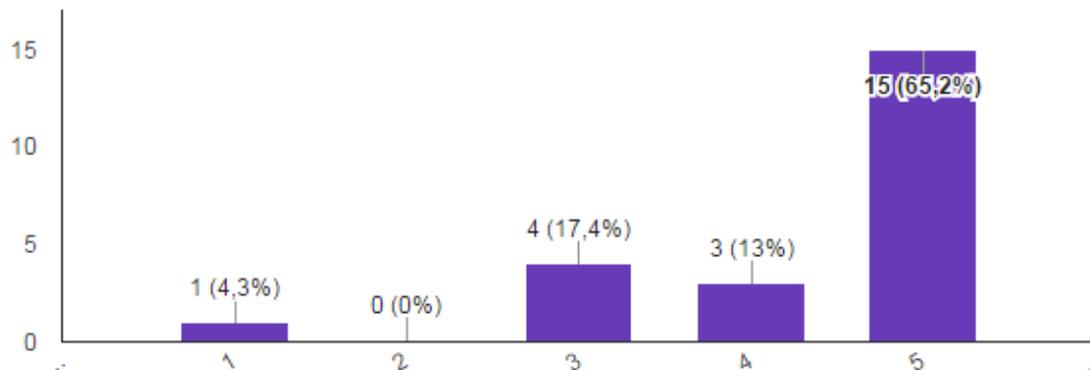
---

<sup>24</sup> Por meio da pesquisa de clima realizada anualmente na empresa, a percepção dos colaboradores com relação à Gestão de Pessoas atingiu um nível satisfatório ao ponto da empresa obter destaque diferenciado no mercado com relação aos seus concorrentes.

<sup>25</sup> Os projetos sociais são desenvolvidos na matriz. A filial sempre participa, mas em proporções menores.

(65,2%) revela e concorda plenamente que sentem satisfação quando participam de projetos sociais que a empresa desenvolve, e isto também impacta positivamente no seu trabalho.

Gráfico 8 – Percepção da satisfação dos avaliados relacionada aos projetos sociais que a empresa desenvolve, impactando positivamente no seu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Recentemente mais de 300 estudos apontam que há uma relação razoavelmente alta entre satisfação e desempenho no trabalho, entretanto, “a satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho” (JUDGE; ROBBINS E SOBRAL, 2011 apud OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012, p.77). Para Shigunov Neto e Gomes (2003), as necessidades, os sentimentos e os desejos têm influência sobre o desempenho dos funcionários. E não só isso, estes fatores estão relacionados aos índices de satisfação cada vez maiores, tanto dos membros organizacionais como dos clientes. Dessa forma, a satisfação no trabalho influencia diretamente no desempenho dos funcionários, o que conseqüentemente resultará em altos índices de satisfação dos membros da organização e também dos clientes.

Com base no que foi apresentado pelos entrevistados, torna-se perceptível o objetivo da Avaliação por Competências: progressão por mérito baseada no desempenho. E seus impactos: satisfação dos clientes, responsabilidade social e destaques da empresa no mercado. Porém, não foram citados de forma clara outros benefícios que a avaliação pode trazer à empresa, o qual Gillen e Siqueira (2000; 2002, apud LIMONGI-FRANÇA, 2011, p. 117) definem:

- Para a organização: dados sobre desempenho organizacional, dados de planejamento de RH, melhor comunicação, motivação e desempenho.
- Para os avaliadores: melhor desempenho da equipe, retificação de problemas e retorno sobre si mesmo.

- Para os avaliados: melhor compreensão das competências levando a melhorá-las, oportunidades para discutir problemas/queixas e enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes.

As informações e a perspectiva que a avaliação por competências proporciona, podem ser usadas como subsídio para outros processos da organização, se forem melhor administrados e interpretados.

#### 4.2.4 Competências

As competências organizacionais que são avaliadas nos colaboradores na Avaliação por Competência foram definidas pela área de Recursos Humanos, baseadas na descrição dos cargos<sup>26</sup> da empresa, e ainda, algumas competências de comportamento foram definidas com base no que se espera dos colaboradores.

De acordo com Rabaglio (2015), as competências podem ser identificadas e definidas de acordo com cada cargo da organização, para assim, ser possível realizar uma gestão com base em competências, e é justamente dessa forma que a empresa definiu as competências para sua avaliação. Dutra (2001) também ressalta a relação existente entre competências individuais e competências organizacionais, e explica que existe uma troca contínua de conhecimentos entre indivíduo e organização, principalmente quando são exigidas e avaliadas um conjunto de competências organizacionais e comportamentais.

As oito competências organizacionais são: Comunicação; Conhecimento; Disciplina; Iniciativa; Inovação; Qualidade no Trabalho; Responsabilidade e Trabalho em Equipe. Para os cargos de gestão, a avaliação é realizada com base em 5 (cinco) competências organizacionais: Comunicação; Conhecimento; Inovação; Qualidade no Trabalho; e Trabalho em Equipe. E quatro competências de gestão: *Accountability*<sup>27</sup>; Liderança; Negociação; e Resolução de Conflitos.

Estão apresentados na Figura 14 os conceitos das competências organizacionais avaliadas nos colaboradores, e na Figura 15, as competências de gestão que são avaliadas para

---

<sup>26</sup> A descrição dos cargos da filial Chapecó/SC pode ser visualizada no Anexo 4.

<sup>27</sup> Do inglês *Accountability*, em português significa “prestação de contas”.

os cargos de gestão da empresa<sup>28</sup>. O documento na íntegra pode ser conferido no Anexo 1, na Política de Avaliação por Competências adotada pela empresa.

---

<sup>28</sup> Os conceitos das competências organizacionais que são avaliadas nos cargos de gestão são os mesmos conceitos das competências avaliadas nos colaboradores.

Figura 14 – Conceito das oito competências organizacionais para avaliar colaboradores

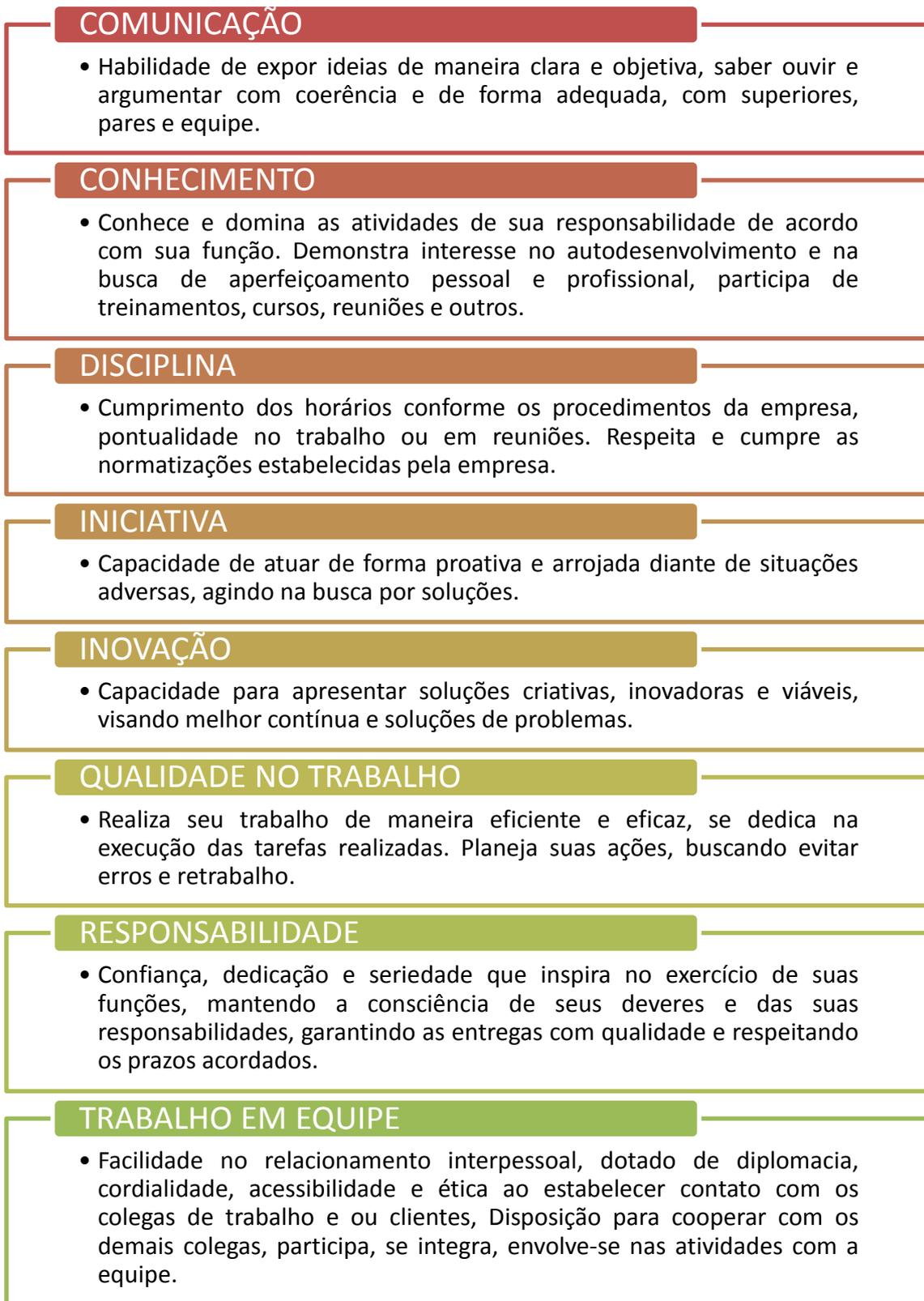


Figura 15 – Conceito das nove competências organizacionais e de gestão para avaliar os gestores

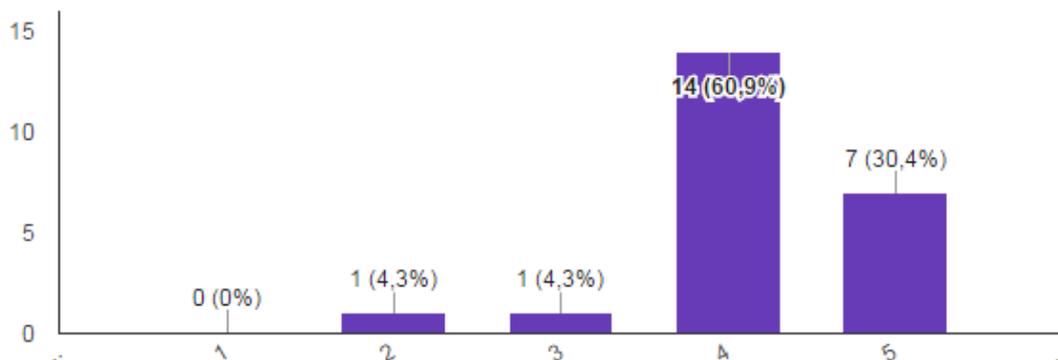


Fonte: Adaptado de documento institucional (2016).

A gestão por competências pode ser considerada um método de avaliação de desempenho, pois para Fleury (2001, p. 185), entende-se por competência um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho”.

Por meio da interpretação do Gráfico 9, pode-se perceber que a maioria dos colaboradores (60,9% e 30,4%) concorda ou concorda totalmente que possuem todas as competências exigidas pelo cargos que ocupam. Esse fenômeno pode ocorrer desde o processo de recrutamento e seleção, quando algumas competências dos cargos já são avaliadas de antemão, e principalmente no que diz respeito à avaliação, pois as competências avaliadas foram definidas com base nas competências de cada cargo, e ainda, os comportamentos, habilidades e atitudes de cada colaborador são desenvolvidos e aprimorados constantemente através dos planos de ações, o que auxilia na percepção de “possuir todas as competências exigidas pelo cargo”.

Gráfico 9 – Percepção dos avaliados em possuir todas as competências exigidas pelo cargo que ocupa



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

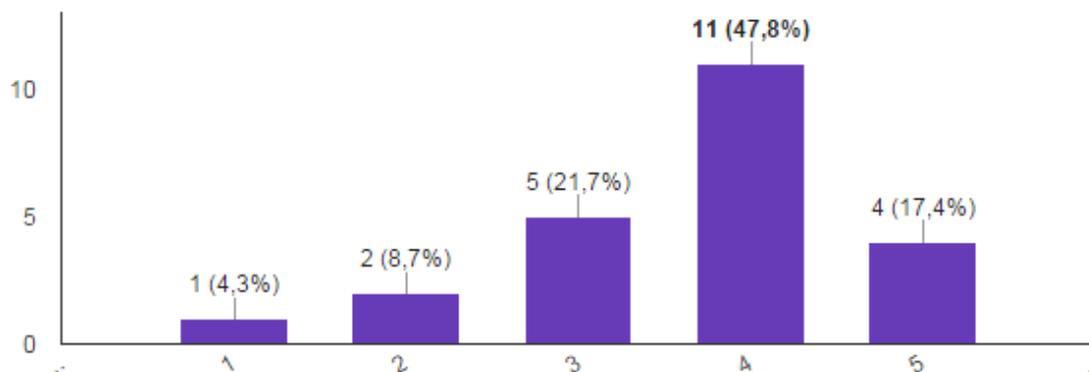
#### 4.2.5 Gestão de Pessoas

Em relação à Gestão de Pessoas na empresa, o coordenador expressa sua opinião de forma clara, e explica que considera a Gestão de Pessoas muito importante e imprescindível. Ele declara também que a **empresa investiu muito no setor** nos últimos anos. O coordenador supõe que quando uma empresa investe em Gestão de Pessoas, a impressão que se tem é que “a empresa vai ajudar todo mundo, vai dar valor às pessoas”, mas é importante deixar claro que não se trata somente disso.

É necessário “colocar as pessoas e dizer onde elas estão e aonde a empresa espera que elas vão chegar”, ou seja, esta compreensão está em consonância com a definição de Fischer (2002, p. 12): “entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. O entrevistado também ressalta que as pessoas demoram a entender e a se adaptar à cultura da empresa. O real investimento em Gestão de Pessoas tem o intuito de possibilitar aos colaboradores o seu constante desenvolvimento e a sua valorização, tudo isso dentro dos padrões e cultura da empresa.

Entretanto, na opinião dos colaboradores, alguns ainda estão em dúvida se realmente se sentem valorizados. No Gráfico 10 é possível visualizar que a maioria (47,8%) concorda que se sente valorizado e seu trabalho reconhecido na empresa, porém, o índice que refere à indiferença (21,7%) é expressivo e deixa dúvidas quanto às opiniões dos colaboradores.

Gráfico 10 – Percepção do avaliado sobre a sua valorização e o reconhecimento do seu trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ainda sobre o pensamento do coordenador, ele acredita que para fazer Gestão de Pessoas todos precisam estar alinhados aos objetivos organizacionais, a comunicação precisa ser eficiente, precisam existir processos (padrões) para que todos trabalhem da mesma forma, mas sempre respeitando as questões pessoais de cada um, pois segundo as suas palavras, “as pessoas não são robôs”, mas a linha a ser seguida precisa ser igual para todos.

O coordenador afirma que a Gestão de Pessoas é muito complexa, mas gera resultados, com equipes alinhadas “remando para o mesmo lado” e todos os colaboradores

seguindo o gestor<sup>29</sup>. O coordenador fala com base em suas experiências (entrou na empresa como Analista de Suporte e hoje é gestor), que o gestor de pessoas precisa de aprimoramento contínuo, pois o trabalho com pessoas é árduo, e é realizado diariamente, de forma a saber lidar com as pessoas, sendo um gestor acessível e aberto a conversas (porém, sem privilegiar ninguém), mas também há a questão legal na Gestão de Pessoas, a qual a empresa respeita muito. Para finalizar, o coordenador manifesta sua opinião dizendo que, hoje, a organização que não fizer uma boa Gestão de Pessoas vai perder talentos e vai investir em capacitação de pessoas que podem estar se desligando da empresa em pouco tempo<sup>30</sup>. Pode-se dizer que a opinião do entrevistado se traduz no conceito de Fischer (2002) quando ressalta que, mesmo com a evolução tecnológica, a preservação da imagem da empresa está submetida ao comportamento e às características humanas.

A fim de entender melhor os processos da Gestão de Pessoas na empresa, questionou-se o coordenador sobre o processo de recrutamento e seleção. Ele explicou que, ao analisar uma pessoa no processo de recrutamento e seleção existem materiais de apoio, como perguntas e testes, mas que são utilizados como complemento na busca pelo perfil ideal. Isso se deve pela experiência do coordenador em participar do processo de recrutamento e seleção, na busca do perfil que se encaixa na cultura da organização ou nas palavras do coordenador, “*o jeito*” da empresa. Os fatores que influenciam o recrutamento e seleção estão ligados também à vontade de crescer da pessoa e de permanecer na empresa por um longo período. As perguntas apenas auxiliam na busca pelo perfil ideal, para que não ocorram frustrações futuras, tanto da parte da pessoa, como da empresa, pois isso influencia muito nos custos relacionados a treinamentos e capacitações, e também porque a empresa terá um desgaste muito grande se tiver que desligar um colaborador recém contratado.

Estes fatores influenciam também os índices de demissões e rotatividade da empresa propostos pelo planejamento estratégico e controlados pela área de Recursos Humanos. Buscando relacionar o processo de recrutamento e seleção com o desenvolvimento de pessoas, mais precisamente o método de Avaliação por Competências da empresa, o coordenador acredita que existe alguma relação entre estes dois conceitos, em partes, e explica que algumas competências que são analisadas na avaliação podem ser utilizadas como um balizador no processo de recrutamento e seleção. Não são competências obrigatórias, mas

---

<sup>29</sup> O entrevistado salienta que o gestor precisa ser um líder, o exemplo que as pessoas vão seguir, o gestor precisa ser o direcionador dos colaboradores, agindo de forma justa e tratando desvios de forma rígida.

<sup>30</sup> Durante a entrevista com o coordenador, percebe-se a sua real preocupação com as pessoas e a significativa importância que a Gestão de Pessoas desempenha em seu cargo atualmente. O coordenador da filial preza pelos seus colaboradores em qualquer circunstância, mas também defende a cultura da empresa a qualquer custo.

na busca pelo perfil tais competências estão subentendidas. Chiavenato (2009) evidencia que os processos de agregar e aplicar pessoas estão diretamente relacionados, no que diz respeito aos seus subprocessos de recrutamento, seleção, modelagem de trabalho e avaliação de desempenho. No mesmo sentido, Dutra (2004) destaca o conceito de alinhamento da avaliação, cujos objetivos da avaliação de desempenho precisam estar alinhados com os demais processos da Gestão de Pessoas.

Buscando o entendimento do processo de manter as pessoas na organização, o coordenador entrevistado assegura que não existe nenhuma política específica ou formalizada com a finalidade de manter os colaboradores ou uma política de “*manutenção dos colaboradores*”. A empresa tem algumas políticas que visam manter as pessoas na organização e que geram expectativas nos colaboradores para permanecerem na empresa, mas esse objetivo de manter as pessoas fica subentendido.

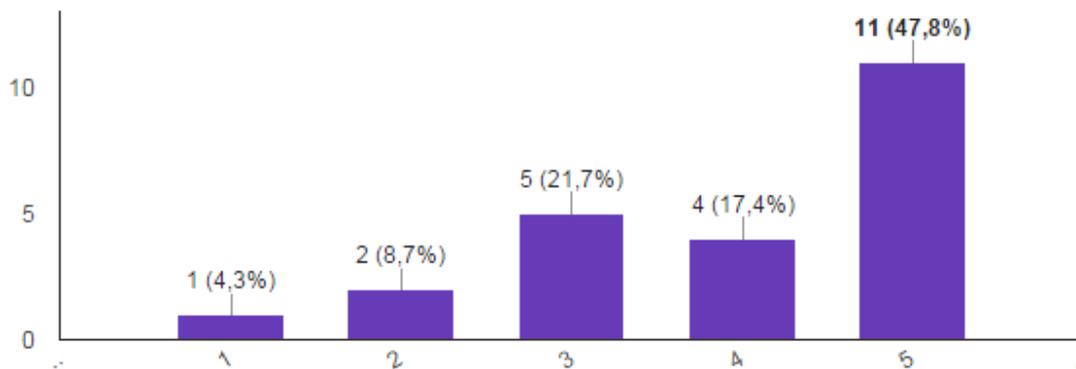
A empresa busca reter os talentos, através do plano de cargos e salários<sup>31</sup>, da meritocracia, da avaliação de desempenho, do desenvolvimento através de treinamentos, programas e benefícios, promoções dentro dos cargos, bem como melhorias em infraestrutura e equipamentos da empresa.

Como já foi visto anteriormente, Chiavenato (2009) expõe que, o processo de manter as pessoas na organização diz respeito, principalmente, à higiene e segurança o trabalho, qualidade de vida e relações com empregados e sindicatos. No Gráfico 11, a maioria dos colaboradores (47,8%) expressaram sua opinião concordando totalmente que as promoções que conquistam/ram são um incentivo para permanecer na empresa. Porém, é possível identificar que houve disparidade nos resultados, sendo que boa parte dos colaboradores (21,7%) se sentem indiferentes com relação a isso. No entanto, os índices de resposta no geral, foram positivos para a afirmação proposta.

---

<sup>31</sup>O coordenador informou que o plano de cargos e salários será revisado em breve, pois a empresa busca acompanhar o mercado.

Gráfico 11 – Percepção de que as promoções que os avaliados conquistam os incentivam a permanecer na empresa



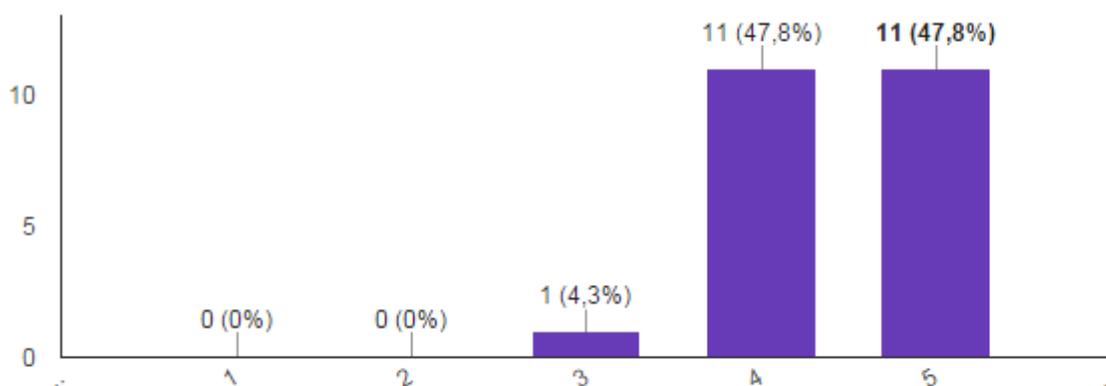
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Um ponto importante que o coordenador da filial destaca, foi um método criado por ele mesmo, cujo foco é atrair e contratar colaboradores de nível mais baixo, de estágio, por exemplo, para as pessoas poderem se desenvolver dentro da empresa, pois a organização busca valorizar as pessoas que fazem parte do seu quadro de colaboradores. O coordenador ainda destaca que o índice de rotatividade na filial Chapecó/SC é significativamente baixo (menor índice entre todas as filiais), e ressalta novamente, que a **empresa considera como seu maior patrimônio as pessoas que nela trabalham e o seu conhecimento**. A afirmação do coordenador parece estar de acordo com as tendências futuras do mercado, pois diante do cenário econômico instável no qual o mercado se encontra, a maior vantagem que as empresas podem utilizar nessa disputa de mercado são as pessoas, de modo a construir seu diferencial frente à competitividade global (DESSLER, 2003). Em relação à Avaliação por Competências, este método de avaliação busca mostrar aos colaboradores que a empresa se preocupa com eles e ainda, se interessa no seu desenvolvimento, relacionado ao seu aprendizado, em atitudes melhores e proativas, ideias inovadoras, para obter um crescimento profissional e pessoal. Dessa forma, o colaborador deve ver a empresa como uma instituição que “*deseja o seu bem*” e que busca seu desenvolvimento contínuo, sendo que assim, a empresa consegue reter seus colaboradores.

O coordenador declara que o trabalho que a Gestão de Pessoas desenvolve gera resultados e que estes são perceptíveis no produto/serviço final. Ele comenta que quando a equipe evoluiu, se desenvolveu e passou a trabalhar em conjunto, os resultados foram muito expressivos, tanto em relação ao faturamento da empresa, quanto em relação à satisfação dos clientes, e também, a filial Chapecó/SC melhorou sua relação com a matriz (hoje a filial Chapecó/SC é reconhecida como uma das melhores filiais da empresa).

O entrevistado ainda coloca que a filial cresceu, foi valorizada, os profissionais inseridos nela foram valorizados, ou seja, foi-se “*evoluindo aos passos que a Gestão de Pessoas esteve sempre presente*”, e mais uma vez afirma com precisão que “*a Gestão de Pessoas faz o resultado acontecer*”, principalmente no ramo da empresa, em que os resultados dependem da capacidade de trabalho das pessoas, da inovação, da iniciativa e do trabalho em equipe. Partindo desse pressuposto, a gestão de pessoas entra com o papel principal de agente modificador, alterando seus conceitos, ou seja, “de protetora, ela está se tornando planejadora e agente de mudanças” (DESSLER, 2003, p. 9). Concomitante a isso, a opinião dos colaboradores é unânime quando concordam que o trabalho que realizam impacta diretamente na imagem da empresa. Significa que, os resultados aparecem também porque os colaboradores tem ciência de que o seu trabalho resulta na imagem positiva ou negativa da empresa, e conseqüentemente, gera resultados bons ou ruins, se for o caso. No Gráfico 12 percebe-se que 47,8% dos colaboradores concordam, e igualmente 47,8% concordam totalmente com essa ideia.

Gráfico 12 – Percepção de que o avaliado acredita que o trabalho que realiza impacta diretamente na imagem da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Em uma visão geral, o coordenador acredita que as políticas de Gestão de Pessoas desenvolvidas na empresa são eficientes e eficazes, mas “*não é o máximo do que poderia ser feito*”, e tem muito a melhorar, inclusive da parte dele, como gestor<sup>32</sup> e também dos colaboradores. A Gestão de Pessoas precisa ser desenvolvida e aprimorada, pois em alguns setores da empresa ela não é eficaz, em virtude de alguns gestores não estarem preparados

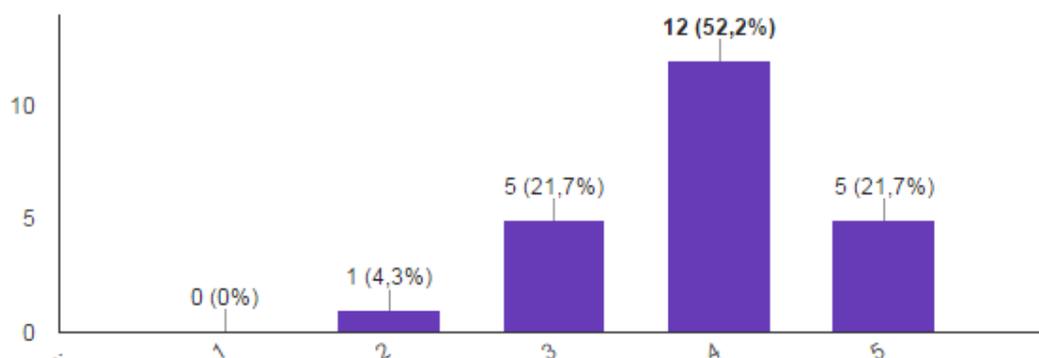
<sup>32</sup> O coordenador diz que a empresa proporciona treinamentos de liderança aos gestores, mas que ele busca estar se aprimorando com estudos relacionados à Gestão de Pessoas.

para tal atribuição, e talvez pela falta de apoio da própria empresa em relação ao desenvolvimento dos gestores (provavelmente no que diz respeito ao *feedback*, que por vezes não é realizado). Para o seu desenvolvimento, a empresa realiza anualmente uma pesquisa de clima com os colaboradores que visa auxiliar e direcionar a empresa para uma melhora na sua forma de gestão. “*Melhorar a gestão significa mudar a percepção de algumas coisas, mas fazer com que o colaborador entenda o que é a Gestão de Pessoas e “embarque” na cultura da empresa*”, e se o colaborador não acreditar ou achar que não é importante a gestão que é realizada na empresa ou que o seu desenvolvimento não vai acontecer, provavelmente ele ficará para trás ou futuramente ele não estará mais na empresa. Na mesma linha de raciocínio, Dessler (2003, p. 9) aponta que

[...] as melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de status e muito compartilhamento de informação entre funcionários e gerência.

De acordo com o Gráfico 13, a maioria dos colaboradores (52,2%) valoriza o trabalho desenvolvido pelo RH Estratégico da empresa, mas talvez os 21,7% que se mostraram indiferentes ainda não entendam perfeitamente o impacto que o trabalho do RH possa agregar à sua vida profissional.

Gráfico 13 – Percepção dos avaliados com relação à valorização do trabalho desenvolvido pela área de RH Estratégico da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Por isso, o coordenador deixa claro que **a Gestão de Pessoas e o *feedback* são levados muito a sério na filial**, principalmente quando um colaborador questiona a empresa sobre seu desempenho ou ainda, sobre um possível desligamento e também para outros tipos de situações, para que ela tenha subsídios reais para justificar tal situação e explicar por que o colaborador se “*desviou da curva*” que foi proposta pela empresa. Se não há *feedback*, o gestor não tem credibilidade para exigir ou cobrar dos colaboradores algo que simplesmente não foi dito ou que pode ter ficado subentendido em uma determinada situação.

Quanto às políticas de Gestão de Pessoas que serão adotadas futuramente, o coordenador tem uma ideia preliminar, pois elas não estão ao seu completo alcance. Uma delas é a revisão do plano de cargos e salários (com pesquisas de mercado em relação a salários), e a implantação de um programa de meritocracia de resultados (premiação para os colaboradores pelo retorno que estão dando à empresa). Logo, se a progressão por mérito será através dos resultados, a avaliação também será com base nos resultados, o qual, segundo Gil (2012) é um método ainda pouco utilizado no Brasil e a sua efetividade tem relação com o desempenho esperado das pessoas, o nível de qualidade desejado e os prazos para apresentar os resultados.

O coordenador deixa claro que **esses são apenas alguns projetos futuros da empresa, nada está formalizado ainda ou em andamento**. Equipes de consultoria estão trazendo novidades de mercado e tendências de grandes empresas para estudar as possibilidades de implantação na organização.

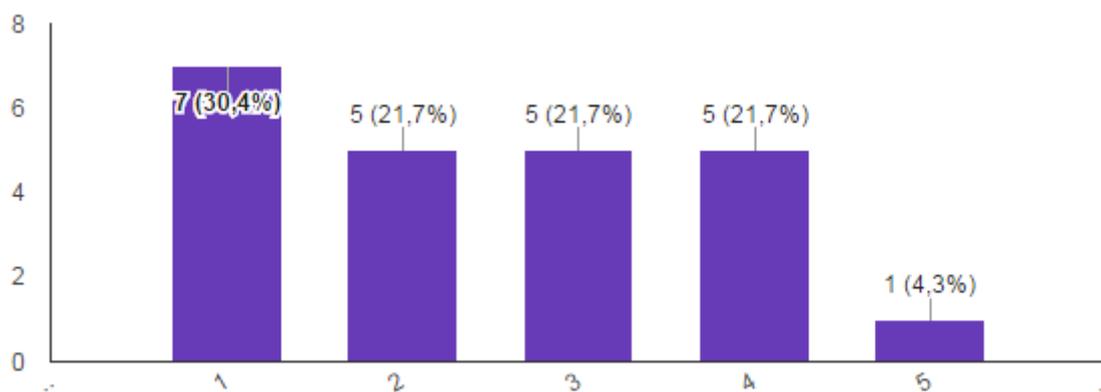
Do seu ponto de vista, o coordenador comenta que há muitos profissionais bons querendo entrar na empresa e muitos colaboradores buscando conhecimento e evolução constante, enquanto outros não buscam se desenvolver com as oportunidades que a própria empresa proporciona. Nesse sentido, o coordenador acredita que seja necessário considerar o custo-benefício que cada pessoa traz à empresa e o valor que o seu conhecimento e sua força de vontade agregam à equipe. Sendo assim, fica evidente que a Gestão de Pessoas da empresa adota um modelo de vantagem competitiva, a qual na visão de Fischer (2002), está relacionada à competitividade, tendo como principais agentes: estratégias, reengenharia, reestruturação, reinvenção do setor e competências essenciais (habilidades que as diferenciam dos concorrentes). Basicamente é um modelo de gestão de pessoas baseado em competências.

#### 4.2.6 Comunicação

O coordenador acredita que a comunicação é muito importante e primordial dentro da empresa para que tudo aconteça da forma que se espera, e declara que, hoje o maior problema das organizações é a **comunicação falha**, que ocorre pela falta de investimentos no processo de informação. Como coordenador e gestor, o entrevistado diz que ele é o ponto entre a matriz e a filial, e está sob sua responsabilidade comunicar e informar os colaboradores sobre os assuntos da empresa. Para isso, ele organiza reuniões e conversas pontuais a fim de que as informações sejam disseminadas de forma íntegra. O coordenador afirma que a empresa tem investido em comunicação, em sua melhoria, tanto interna, quanto externamente, mas ainda é um processo falho. O entrevistado retoma o que antes já foi exposto, sobre a questão da informação estar muito disseminada, o que dificulta a acessibilidade da informação. Também menciona a falha de comunicação entre a empresa e os clientes relacionada à percepção e “*a empatia que por vezes não existe*”, tornando o processo de comunicação distorcido.

Quanto à Avaliação por Competências, a comunicação está diretamente relacionada com o *feedback*, uma vez que, qualquer falha na comunicação pode distorcer as informações e ainda obter um entendimento diferente, o que na ideia de Spector (2010) acontece da mesma forma, pois o *feedback* exige uma ampla comunicação entre os envolvidos, além de clareza e sinceridade. No Gráfico 14, na visão dos colaboradores, a maioria deles (30,4%) discorda completamente que possam encontrar barreiras na comunicação entre seus colegas e gestores. Porém, a opinião ficou bem dividida, com percentuais iguais (21,7%) para opiniões como “concordo”, “nem concordo nem discordo” e “discordo”.

Gráfico 14 – Percepção de barreiras na comunicação com seus colegas e gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apesar do gráfico deixar algumas dúvidas quanto à interpretação pela sua disparidade de opiniões, estes índices levam a uma percepção de que o grau de importância da comunicação é muito diferente para cada colaborador, ou ainda, que a percepção de comunicação é algo muito subjetivo, ou seja, se eu considero que me comunico bem com meus colegas e gestores, logo, não encontro barreiras.

Na próxima seção estão apresentadas as ideias conclusivas que se obteve por meio da análise dos dados. As considerações finais tem o objetivo de concluir o trabalho de uma forma geral apresentando os principais resultados do estudo de caso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presença de um novo quadro competitivo, a sociedade do conhecimento vem ganhando destaque e presença na economia mundial. A informação e o conhecimento estão incorporados em todos os processos de trabalho. Dessa forma, uma organização pode obter grande fonte de vantagem competitiva através da “capacidade de saber produzir conhecimento, de saber geri-lo eficazmente”. Essa seria a base da criação de riqueza, definida por Santos (2004, p. 144).

Através das competências, segundo Resende (2003), torna-se possível a aplicação do conhecimento em trabalho, juntamente com as habilidades e comportamentos específicos de cada pessoa, ou seja, utilizar as competências como forma de operacionalizar o conhecimento e atuar na resolução de problemas no contexto organizacional. Diante disso, a Gestão de Pessoas atua como agente modificador, desenvolvendo as pessoas e suas competências organizacionais e pessoais de modo a atingir objetivos corporativos e humanitários.

Diante dos fatos apresentados, com base na realidade da organização investigada, na análise das opiniões do coordenador, do supervisor e dos colaboradores da empresa, pôde-se constatar que a maioria das situações apresentadas está em concordância com os modelos propostos pelos especialistas da área de Gestão de Pessoas. A empresa pesquisada detém uma grande fonte de conhecimento que está atrelada às pessoas e conta com um planejamento estratégico estruturado e cultura internalizada. Sendo assim, acredita-se que esteja seguindo uma linha de prospecção e sucesso, mas é indispensável supervisionar e manter o controle dos seus processos, além de desenvolver constantemente as suas políticas e seus colaboradores.

Resgatando o objetivo geral do trabalho que é “Analisar a avaliação de desempenho desenvolvida pela Empresa X, e se necessário propor melhorias no processo, a fim de constituir-se como instrumento para auxiliar na tomada de decisão”, pode-se dizer que o estudo cumpriu o seu intuito, de modo que apresentou o método de avaliação de desempenho sob a visão dos avaliadores e ainda, complementou-se com as opiniões dos colaboradores para que fosse possível identificar se, de fato, existem lacunas que poderiam ser melhoradas.

Em relação ao objetivo específico “Desenvolver uma revisão sistemática dos artigos selecionados no portal Capes, levantando dados teóricos e bibliográficos sobre gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho baseado nas competências” foram revisados os artigos selecionados, porém concluiu-se que apenas dois deles poderiam complementar conteúdo ao referencial teórico adotado no trabalho, sendo assim, os outros quatro artigos

foram utilizados somente como complemento de leitura e posicionamento crítico. No segundo objetivo específico “Identificar os objetivos da empresa no uso da avaliação de desempenho por competências” concluiu-se que a Avaliação por Competências tem por objetivo determinar os critérios do programa de Progressão por Mérito. O terceiro objetivo “Verificar se a descrição dos cargos da empresa é considerada no contexto da avaliação de desempenho realizada” foi possível constatar que a avaliação é realizada com base em oito competências organizacionais que foram definidas com base na descrição dos cargos da empresa. E o último objetivo específico “Analisar o método de avaliação de desempenho por competências utilizado pela Empresa X, identificar possíveis falhas e, se necessário propor um método de avaliação mais adequado à realidade organizacional, a fim de melhorar a efetividade do processo avaliativo” volta-se ao objetivo geral, o qual foi possível identificar algumas lacunas no método de avaliação de desempenho e ainda, propor recomendações, descritas na próxima seção deste trabalho.

Na análise dos dados, foi possível identificar algumas falhas/lacunas que não fazem parte do método de avaliação de desempenho, e as quais não serão feitas recomendações, pois foge dos objetivos do trabalho. No entanto, podem ser apontadas como maneira à aconselhar a empresa e ainda como proposta para um estudo futuro. Essas lacunas se apresentam sob o âmbito geral da empresa, e estão relacionadas ao processo de informação falho (ou seja, a falta de sistemas de informação integrados) e a ineficácia da Gestão de Pessoas em alguns setores da empresa.

## 6 PROPOSIÇÕES À EMPRESA

Frente às análises dos dados, comparando as opiniões do coordenador e supervisor da filial Chapecó/SC e dos colaboradores, pode-se concluir que o método de Avaliação por Competências desenvolvido na empresa é eficaz, mas apresenta algumas lacunas que podem ser melhoradas e desenvolvidas de imediato, com relação a:

- ✓ Esclarecimentos da avaliação: tendo como base os gráficos que apontaram índices significativos dos colaboradores que tomaram como opinião “nem concordo nem discordo”, entende-se que a Avaliação por Competências para eles não possui o impacto que deveria ter no que diz respeito à influência no seu posicionamento na empresa e seu desenvolvimento profissional e pessoal. Dessa forma, sugere-se que seja aplicada a ação mencionada pelo supervisor na entrevista que visa reunir os colaboradores e explicar a importância da avaliação e seus impactos, o processo de *feedback*, e ainda, trazer dados reais e concretos de como o desempenho dos colaboradores pode gerar inúmeros benefícios para todos os *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade, meio ambiente). Também recomenda-se que o RH Estratégico ofereça uma capacitação para os avaliadores a fim de qualifica-los e prepara-los de maneira adequada.
- ✓ Plano de ação: identificou-se certa unanimidade na opinião dos colaboradores com relação às dificuldades na elaboração e execução dos planos de ações, fator que os avaliadores já haviam percebido. Em conversa informal com alguns colaboradores, percebeu-se que essa dificuldade relacionada ao plano de ação se deve ao fato de que eles não lembravam o que foi passado no *feedback*. Sendo assim, recomenda-se que seja desenvolvido um relatório geral, contendo os conceitos de cada competência do colaborador, bem como os principais pontos do *feedback* e assim disponibilizado para cada avaliado elaborar seu plano de ação. Acredita-se que o colaborador tem direito e precisa ter acesso a um relatório geral referente à sua avaliação. O mais indicado para a efetividade dessa sugestão seria a aquisição de um *software* especializado que possibilitasse um sistema integrado de informações gerando relatórios automáticos. No entanto, os relatórios podem ser facilmente desenvolvidos em um documento no Word ou no Excel, contendo os pontos principais e mais importantes da avaliação e do *feedback*.
- ✓ Mensuração dos indicadores: os indicadores são dados que são utilizados para medir um processo e seus resultados. Neste caso, os indicadores são as competências. Mensurar as competências não é tarefa fácil, e é importante ressaltar que esta é uma das características

das avaliações de desempenho. Sendo assim, recomenda-se que ao elaborar os apontamentos da avaliação, os avaliadores registrem no mínimo três situações positivas e três situações negativas para cada competência que foram observadas no colaborador, indicando a frequência em que ocorreram. Através da multiplicação das frequências das situações positivas e negativas, tem-se um total de frequência que irá apontar para um conceito final do colaborador naquela determinada competência<sup>33</sup>. No Quadro 5 tem-se um exemplo das situações positivas e a frequência em que ocorreram. Igualmente no Quadro 7 apontam-se as situações negativas, ambas da competência de Comunicação.

Quadro 6 - Apontamentos positivos da competência de comunicação

| <b>COMUNICAÇÃO</b>   |                     |                           |                              |                    |
|--|---------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|
| <b>Situações positivas</b>   | <b>Frequência</b>   |                           |                              |                    |
|  | <b>4<br/>Sempre</b> | <b>3<br/>Às<br/>vezes</b> | <b>2<br/>Rara-<br/>mente</b> | <b>1<br/>Nunca</b> |
| O colaborador se expressa de forma satisfatória com os clientes            |                     | X                         |                              |                    |
| O colaborador se comunica e interage com seus colegas de equipe            | X                   |                           |                              |                    |
| O colaborador é um bom ouvinte e aceita a opinião de seus colegas e gestor | X                   |                           |                              |                    |
| <b>Frequência Total</b>  | <b>4</b>            |                           |                              |                    |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 7 - Apontamentos negativos da competência de comunicação

| <b>COMUNICAÇÃO</b>  |                     |                           |                              |                    |
|---|---------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------|
| <b>Situações negativas</b>  | <b>Frequência</b>   |                           |                              |                    |
|   | <b>1<br/>Sempre</b> | <b>2<br/>Às<br/>vezes</b> | <b>3<br/>Rara-<br/>mente</b> | <b>4<br/>Nunca</b> |
| O colaborador não se expressa de forma satisfatória com os clientes |                     | X                         |                              |                    |
| O colaborador não se comunica com seus colegas de equipe            |                     |                           | X                            |                    |
| O colaborador não aceita a opinião de seus colegas e gestor         |                     |                           | X                            |                    |
| <b>Frequência Total</b>   |                     |                           | <b>3</b>                     |                    |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

<sup>33</sup> Atualmente o conceito final do colaborador em cada competência é somente definido com base nos apontamentos, sem qualquer outro índice. Por exemplo, o avaliador analisa os apontamentos e define um conceito que acha que o colaborador se enquadra.

Em caso de empate da frequência final de cada situação, o colaborador poderá ser avaliado no âmbito geral da situação. No Quadro 8 apresenta-se o cálculo da frequência dos apontamentos e o seu respectivo conceito final. No Quadro 9 tem-se a relação dos conceitos e nova pontuação proposta, lembrando que a definição dos conceitos de cada competência já está definido na Política de Avaliação por Competências e continua sendo válido para essa nova proposta.

Quadro 8 - Cálculo da frequência dos apontamentos

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| Total Frequência Positiva      | 4                 |
| Total Frequência Negativa      | 3                 |
| Cálculo das Frequências        | $4 \times 3 = 12$ |
| <b>Conceito da Competência</b> | <b>Conceito 4</b> |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 9 - Pontuação dos conceitos das competências

| <b>Conceito Final da Competência</b> | <b>Pontuação da frequência dos apontamentos</b> |
|--------------------------------------|---|
| Conceito 1                           | De 1 a 2 pontos                                 |
| Conceito 2                           | De 3 a 5 pontos                                 |
| Conceito 3                           | De 6 a 9 pontos                                 |
| Conceito 4                           | De 10 a 16 pontos                               |

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com o índice da frequência das situações que foram observadas, será possível definir de forma mais precisa o conceito do colaborador. Isso se deve porque a definição dos conceitos finais está baseada na frequência com que o colaborador apresenta tal competência ou não, então nada mais justo do que avaliar os apontamentos, de acordo com a frequência em que ocorreram. Como critério para a Progressão por Mérito, é necessário que o colaborador possua um conceito suficiente para ser elegível, o qual precisa ser igual ou superior ao conceito final do setor. Este conceito é calculado através da média da proficiência (capacidade) apurada em cada setor no período avaliativo, critério que já foi definido na Política de Progressão por Mérito (Anexo 3) e que pode ser mantido, porém considerando as novas pontuações propostas.

Recomenda-se ainda, outra tendência do método de avaliação de desempenho proposta por Dutra (2004), que já é adotada pela empresa, mas é de suma importância que seja mantida e aprimorada constantemente:

- ✓ Alinhamento da avaliação: os objetivos da avaliação de desempenho precisam estar alinhados com os demais processos da Gestão de Pessoas, ou seja, a Avaliação por Competências precisa estar nivelada (posta no mesmo nível) aos métodos de seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento e com a remuneração. Há também necessidade de sistemas que orientem quais decisões tomar com relação à gestão do desempenho, ações de seleção, desenvolvimento, carreira e promoções.

É importante deixar claro que as recomendações desta pesquisa não são absolutas, mas têm como objetivo possibilitar melhoras na aplicação do método de avaliação de desempenho da Empresa X. Uma vez que se chegou a tais conclusões por meio de leituras sobre o assunto e pesquisa empírica na empresa, é possível sustentar que todo e qualquer resultado apresentado teve um subsídio por meio de informações reais e concretas.

Por fim, a empresa do estudo considera como seu maior patrimônio as pessoas que nela trabalham e o seu conhecimento. Em razão disso, conclui-se com essa pesquisa que a organização está comprometida com os seus colaboradores e valoriza o conhecimento que cada um possui. Este fator indica que a empresa proporciona grandes oportunidades para as pessoas que buscam desenvolvimento e evolução constante, e ainda as estimulam com recompensas, como forma de valorização e retenção de talentos.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES DE PESQUISA

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se que sejam revisados os indicadores utilizados na Avaliação por Competências, de forma a considerar uma tendência proposta por Dutra (2004, p. 53):

- ✓ Indicadores que impulsionam o desempenho: são indicadores que impulsionam o desempenho e consistem na “elaboração de um compromisso – chamado em muitas empresas de contrato de expectativas – por meio do qual se adotam metas individuais vinculadas à estratégia da organização”. Os indicadores estão relacionados a quatro perspectivas do BSC (*Balanced Scorecard*)<sup>34</sup>:

(1) Perspectiva Financeira: esta perspectiva permite medir e avaliar os resultados do negócio e do que necessita para crescer e se desenvolver, bem como dar retorno aos

---

<sup>34</sup>*Balanced Scorecard* em português significa Indicadores Balanceados de Desempenho. O BSC, segundo Kallás (2005, p. 1) é “uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas” que visa à escolha de indicadores mais amplos como forma de alavancar o desempenho esperado pela organização.

seus acionistas. Tem-se como exemplo de indicadores, o retorno sobre o capital investido, a rentabilidade nos projetos e a carteira de vendas.

- (2) Perspectiva do Cliente: esta perspectiva considera a necessidade da organização direcionar seus negócios e atividades para a satisfação dos clientes. Tem-se como exemplo de indicadores, o índice de satisfação dos clientes e a participação de mercado (segmento de negócios, clientes classe A, principais clientes).
- (3) Perspectiva dos Processos Internos: esta perspectiva visa a melhoria dos processos-chave do negócio no presente e se constitui como um indicador do sucesso financeiro futuro. Tem-se como exemplo de indicadores, o índice de êxito nas concorrências, o índice de desempenho do projeto e reprocessamento.
- (4) Aprendizagem e crescimento (ou inovação e aprendizagem): esta perspectiva visa o direcionamento da atenção da empresa para as pessoas e a infraestrutura de RH necessárias para sua máxima eficiência. Tem-se como exemplo de indicadores, o levantamento das atitudes do pessoal, a quantidade de sugestões dos empregados e a receita por empregado.

Essa recomendação de pesquisa tem como objetivo reavaliar os indicadores de desempenho utilizados pela empresa e propor ações de melhoria com base em indicadores que são considerados tendência do mercado. Estes indicadores podem auxiliar a tomada de decisão de uma forma mais exata, eficaz e moderna.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público Brasília**, Brasília, v. 56, n. 2, p.179-194, abr. 2005. Disponível em: <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005\\_Vol.56,n.2\\_Brandão\\_e\\_Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005_Vol.56,n.2_Brandão_e_Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 27 jun. 2016.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.
- CANÇADO, Vera L.; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; SILVA, Edson Moura da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.I.], v. 7, n. 3, p.11-37, jun. 2006. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/download/103/103>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- CAPES. **Portal de Periódicos**. Disponível em: <[http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcollection&Itemid=104](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcollection&Itemid=104)>. Acesso em: 13 out. 2015.
- CAPES. **Portal de Periódicos**. Disponível em: <[http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=quem-participa&Itemid=101](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=quem-participa&Itemid=101)>. Acesso em: 13 out. 2015.
- CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 160 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COCHRANE – **Centro Cochrane do Brasil**. Disponível em: <[http://www.centrocochranedobrasil.org.br/cms/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=12](http://www.centrocochranedobrasil.org.br/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=12)>. Acesso em: 13 out. 2015.
- CODO, Wanderley. Um diagnóstico do trabalho: em busca do prazer. In: TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. 11. ed. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia., 1996. p. 36-55. Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colets/v01n11a05.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2015.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEWES, Fernando; DOMINGOS, Luis Palma; MILNITSKY, Lilian. **Avaliação do desempenho nas organizações:** tendências de pesquisa. [S.I.], [2008]. Disponível em: <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/avaliacao\\_do\\_desempenho\\_nas\\_organizacao\\_es\\_tendencias\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/avaliacao_do_desempenho_nas_organizacao_es_tendencias_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: \_\_\_\_\_, Joel Souza, et al. **Gestão por competências:** um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FERREIRA, Marcia Eloisa Avona; VILLEMOR-AMARAL, Anna Elisa de. O Teste de Zulliger e avaliação de desempenho. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 15, n. 32, p.367-676, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v15n32/06.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2015

FIALHO, José Tarciso; NEUBAUER FILHO, Airton. O estudo de caso dirigido como metodologia de pesquisa para a educação à distância (EAD). **Educere – PUC.** p. 4519-4532. 2008. Disponível em: <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644\\_503.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/644_503.pdf)>. Acesso em: 04 nov. 2015.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 5, p.183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, André Luís Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **Simpep**, São Paulo, p.1-14, nov. 2005. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/236036099\\_A\\_avaliacao\\_da\\_confiabilidade\\_de\\_questionarios\\_uma\\_analise\\_utilizando\\_o\\_coeficiente\\_alfa\\_de\\_Cronbach](https://www.researchgate.net/publication/236036099_A_avaliacao_da_confiabilidade_de_questionarios_uma_analise_utilizando_o_coeficiente_alfa_de_Cronbach)>. Acesso em: 05 maio 2016.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Prêmio é o reconhecimento máximo à excelência da gestão das organizações no Brasil.** Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq>>. Acesso em: 26 fev. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, Dante Marciano; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Gestão de pessoas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

HORA, Henrique Rego Monteiro da; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/9321/8252>>. Acesso em: 03 de Maio de 2016.

KÁLLAS, David. O que é *Balanced Scorecard*. **Symnetics: da estratégia à ação**. 2005. Disponível em: <<http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/bsc.pdf>>. Acesso em: 09 de Maio de 2015.

LEITE, Maria Piedade Fernandes Ribeiro. Avaliando a qualidade de revistas científicas para a publicação de resultados de pesquisas e estudos. **Revista Mineira de Enfermagem**, [S.I.] v. 13, n. 3, [2008?]. Disponível em: <<http://www.reme.org.br/artigo/detalhes/194>>. Acesso em: 17 out. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINS, Bruna Borghezán et al. Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública: Uma análise relacionada ao desempenho humano nas organizações. **Ix Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, v. 9, p.1-12, nov. 2009. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36871/Os desafios da implementação da gestão do desempenho por competências em uma universidade pública.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36871/Os%20desafios%20da%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20da%20gest%C3%A3o%20do%20desempenho%20por%20compet%C3%AAncias%20em%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 30 jun. 2016.

MEIRA, Paulo; OLIVEIRA, Roberto de. **O endomarketing**, Rio Grande do Sul, p.1-12, out. 2014. Disponível em: <<http://endomarketing.com/wp-content/uploads/2014/10/artigo-o-endomarketing.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2016.

MOSCOZO, Pollyanna Queiroz; PAIXÃO, Roberto Brasileiro. Necessidades humanas, remuneração e avaliação de desempenho: Dilemas da gestão de pessoas na Mix Utilidades. **Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 4, n. 2, p.137-153, maio/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/573/575>>. Acesso em: 23 set. 2015.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos**, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12 ed. São Paulo: Ltr, 2014. Disponível em: <<http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5007.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2015.

RABAGLIO, Maria Odete. **Boletim gestão por competências - Passo a Passo para implantar Competências Organizacionais ou Corporativas**. [S. l.], 2015. Disponível em: <<http://www.rabaglio.com.br/artigo.php?idart=97>>. Acesso em: 04 nov. 2015

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.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos da gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SAMPAIO R. F.; MANCINI M.C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**. São Carlos, v.11, n.1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12>>. Acesso em: 13 out. 2015.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p.142-158, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n12/22259.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 1, n. 1, p.1-24, maio 2003. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/ojs/index.php/recadm/article/view/462/359>>. Acesso em: 23 set. 2015.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: \_\_\_\_\_, GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Industrial and organizational psychology: research and practice. 3. ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2010.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva, A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), São Paulo, 1997.

TOSTA, Humberto Tonani et al. A Inter-relação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão de Competências: Um ensaio teórico. In: GIRARDI, Dante (Org.). **Gestão de recursos humanos**. 3. ed. Florianópolis: Pandion, 2010. Cap. 2. p. 41-61.

TOURINHO, Emmanuel Zagury. Notas sobre o Behaviorismo de ontem e de hoje. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 24, n. 1. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722011000100022#ntb](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722011000100022#ntb)>. Acesso em: 02 nov. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JUNIOR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Para onde vai a gestão de pessoas? **Revista de Administração de Empresas**, [S.I.], v. 11, n. 2, p.20-24, jul. 2012. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/gvexec1102020024.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

ZAGO, Célia Cristina; RETOUR, Didier. Cultura organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 1, p.180-191, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n1/a13v20n1.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015

## APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

### Planejamento Estratégico/Gestão de Pessoas

1. A empresa atualmente utiliza alguma ferramenta de planejamento estratégico? Se sim, como ele é utilizado?
2. Como acontece o processo de tomada de decisão na empresa?
3. Ao analisar uma pessoa no processo de recrutamento e seleção, é utilizado algum referencial? Existe algum material de apoio ou documento que são utilizados?
4. É possível identificar alguma relação entre o processo de recrutamento e seleção e a avaliação por competências que a empresa utiliza?

### Avaliação por competências

5. Explique-me como ocorre o método de avaliação por competências.

*\*Se as respostas das próximas 5 perguntas forem sanadas na explicação da pergunta número 5, desconsiderá-las e retomar a entrevista a partir da pergunta número 11.*

6. Quem definiu e como foram definidas as competências para serem utilizadas na avaliação?
7. Quais instrumentos são utilizados para avaliar os colaboradores?
8. Existe um registro para anotação ou um diário de bordo que mantém um histórico de comportamentos/atitudes dos colaboradores durante todo o período de avaliação?
9. Como acontece o plano de ação para o desenvolvimento dos colaboradores?
10. Qual a sua opinião sobre o *feedback*? Como ele ocorre? Ele é válido?
11. Como ocorre a avaliação por competência dos gestores?
12. De acordo com o Padrão Gerencial do Processo (PGP) desenvolvido pela empresa, na última etapa do processo de avaliação por competências identificam-se as competências com maior incidência. Como elas são identificadas e para qual fim são utilizadas?
13. Sob seu ponto de vista, por que a empresa realiza a avaliação por competências? Quais são as consequências de sua realização?
14. Na sua opinião, a avaliação por competências é um método eficaz? Se não for eficaz, que método poderia ser adotado?
15. Hoje, a empresa trabalha com metas e índices de satisfação dos clientes. Na sua opinião, a avaliação por competências auxilia no alcance das metas? Se sim, de que forma? Você acha que isto está claro para os colaboradores?
16. A empresa está consolidada no mercado e já recebeu diversos prêmios com destaque bem conceituado. Você acredita que estes destaques no mercado podem interferir no trabalho dos colaboradores de alguma forma?
17. Com relação ao tema responsabilidade social, você acredita que os projetos sociais que a empresa desenvolve podem interferir no trabalho dos colaboradores de alguma forma?
18. A empresa possui algum banco de dados com todas as informações sobre seus funcionários, bem como seu desenvolvimento no trabalho? Se sim, como ele funciona?

19. Em seu ponto de vista, existe hoje alguma dificuldade relacionada ao método de avaliação? Se sim, quais as mais impactantes? E quais as iniciativas para saná-las?

### **Manter as pessoas**

20. É desenvolvido algum planejamento a fim de manter as pessoas na organização? Se sim, quais são os programas desenvolvidos ou oferecidos?
21. Para você, a avaliação por competências possui alguma relação com o processo de retenção de talentos na empresa? Se sim, qual a relação existente?

### **Conclusão**

22. Você acredita que a comunicação é importante dentro da empresa?
23. Para você, qual a importância da Gestão de Pessoas dentro da empresa?
24. Em sua opinião, é possível identificar algum tipo de retorno no produto/serviço final com relação ao trabalho que a Gestão de Pessoas desenvolve?
25. Você possui conhecimento sobre as políticas de Gestão de Pessoas que serão adotadas futuramente? Se sim, quais?
26. Em sua opinião, a política de Gestão de Pessoas atual pode ser considerada é eficaz ou não? O que pode ser melhorado, de uma forma geral?

## **APÊNDICE B – Questionário para Estudo de Caso**

Este questionário tem por objetivo auxiliar na elaboração do trabalho de conclusão de curso da acadêmica Marinna Mior. As respostas serão utilizadas única e exclusivamente para fins acadêmicos e os respondentes não serão identificados. O questionário não dura mais do que 5 minutos. É importante destacar que não existe resposta certa e errada, portanto leia com atenção as questões e classifique as respostas com sinceridade de acordo com sua opinião, levando em consideração seus conhecimentos, sentimentos e experiências.

Para a classificação das respostas foi utilizado um modelo de escala Lickert, onde os valores representam:

- 1 para Discordo totalmente
- 2 para Discordo
- 3 para Nem concordo nem discordo
- 4 para Concordo
- 5 para Concordo totalmente

### **Com relação ao trabalho que desenvolve, responda:**

Sinto que sou valorizado (a) e meu trabalho é reconhecido na empresa.

Possuo todas as competências exigidas pelo cargo que ocupo.

Consigo obter um aproveitamento satisfatório dos treinamentos que eu faço nas atividades que desenvolvo.

Sinto grande satisfação quando participo dos projetos sociais que a empresa desenvolve, e isto impacta positivamente no meu trabalho.

As promoções que conquisto me incentivam a permanecer na empresa.

### **Com relação à avaliação por competências, responda:**

A avaliação por competências me desenvolve profissional e pessoalmente.

O *feedback* me permite entender melhor meu perfil profissional com relação aos meus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Enfrento dificuldades ao executar/criar o plano de ação.

Busco aprimorar as minhas competências a fim de alcançar recompensas profissionais.

Reconheço que o avaliador considera todos os comportamentos, atitudes e habilidades que apresentei durante o período em que fui avaliado.

Acredito que minhas atitudes e comportamento influenciam nos índices de participação e satisfação dos clientes.

### **Com relação à empresa e as suas políticas de Gestão de Pessoas, responda:**

Encontro barreiras na comunicação entre meus colegas e gestores.

Valorizo o trabalho desenvolvido pela área de RH Estratégico da empresa.

Acredito que o trabalho que realizo impacta diretamente na imagem da empresa.

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

#### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica localizada na cidade de Chapecó/SC”, desenvolvida por Marinna Mior, discente do curso de graduação em Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Valéria De Bettio Mattos docente de Graduação em Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó.

#### **Do objetivo central:**

O objetivo central do estudo é: analisar o método de avaliação de desempenho que a *Empresa* desenvolve, e se necessário propor melhorias no processo, a fim de auxiliar na tomada de decisão. O foco do estudo é levantar inicialmente dados teóricos para mostrar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, e dentre os seus processos a efetividade das avaliações de desempenho. A parte prática consiste em analisar o método de avaliação de desempenho já utilizado por uma empresa de base tecnológica localizada na cidade de Chapecó/SC, identificar possíveis falhas e, se necessário, propor melhorias baseadas em um método adequado, considerando a natureza, os objetivos e particularidades da empresa.

#### **Do convite ao participante:**

O convite à sua participação se deve ao cargo de coordenador que ocupa na *Empresa*, por seu amplo conhecimento e experiência, e principalmente por se caracterizar como o avaliador da avaliação por competências<sup>1</sup> desenvolvida na *Empresa*. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

---

1 A avaliação que a *Empresa* desenvolve é caracterizada como “Avaliação por competências”, mas é importante destacar que a avaliação por competências é um campo de abrangência (do comportamento e do conhecimento) da avaliação de desempenho, como define Jean Pierre Marras, em *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*, 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

**Do sigilo e privacidade:**

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

**Da participação:**

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do estudo. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente quarenta (40) minutos. A entrevista será gravada em formato de áudio somente para a transcrição das informações, somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora, e após sua utilização serão excluídas de qualquer meio digital.

Perante a sua autorização:

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação       Não autorizo gravação

Uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Desde já agradecemos sua participação!

**Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com:**

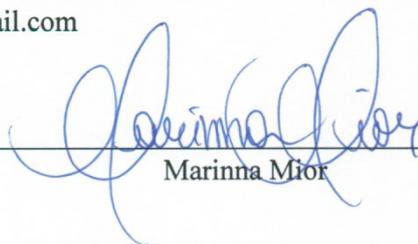
**Pesquisadora:** Marinna Mior

E-mail: marinnamior@hotmail.com

Telefone: 49 9964 5640

**Orientadora:** Valéria De Bettio Mattos

E-mail: valeriadebettio@gmail.com



---

Marinna Mior

**Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**



---

Assinatura do participante

Chapecó/SC, 14 de Abril de 2016

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA LOCALIZADA NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica localizada na cidade de Chapecó/SC”, desenvolvida por Marinna Mior, discente do curso de graduação em Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó sob orientação da Professora Dr<sup>a</sup>. Valéria De Bettio Mattos docente de Graduação em Administração (Ênfase em Pequenos Empreendimentos e Cooperativismo) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó.

#### **Do objetivo central:**

O objetivo central do estudo é: analisar o método de avaliação de desempenho que a *Empresa* desenvolve, e se necessário propor melhorias no processo, a fim de auxiliar na tomada de decisão. O foco do estudo é levantar inicialmente dados teóricos para mostrar a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, e dentre os seus processos a efetividade das avaliações de desempenho. A parte prática consiste em analisar o método de avaliação de desempenho já utilizado por uma empresa de base tecnológica localizada na cidade de Chapecó/SC, identificar possíveis falhas e, se necessário, propor melhorias baseadas em um método adequado, considerando a natureza, os objetivos e particularidades da empresa.

#### **Do convite ao participante:**

O convite à sua participação se deve ao cargo de supervisor que ocupa na *Empresa*, por seu amplo conhecimento e experiência, e principalmente por se caracterizar como o avaliador da avaliação por competências<sup>1</sup> desenvolvida na *Empresa*. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. **Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma.** Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

---

<sup>1</sup> A avaliação que a *Empresa* desenvolve é caracterizada como “Avaliação por competências”, mas é importante destacar que a avaliação por competências é um campo de abrangência (do comportamento e do conhecimento) da avaliação de desempenho, como define Jean Pierre Marras, em **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**, 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

**Do sigilo e privacidade:**

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

**Da participação:**

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora do estudo. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente vinte (20) minutos. A entrevista será gravada em formato de áudio somente para a transcrição das informações, somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e sua orientadora, e após sua utilização serão excluídas de qualquer meio digital.

Perante a sua autorização:

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação      [ ] Não autorizo gravação

Uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Desde já agradecemos sua participação!

**Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com:**

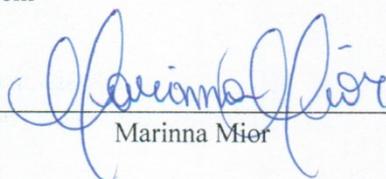
**Pesquisadora:** Marinna Mior

E-mail: marinnamior@hotmail.com

Telefone: 49 9964 5640

**Orientadora:** Valéria De Bettio Mattos

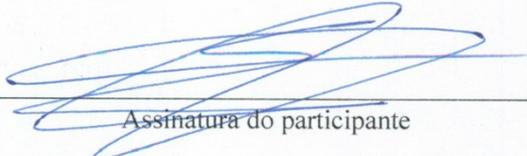
E-mail: valeriadebettio@gmail.com



---

Marinna Mior

**Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**



---

Assinatura do participante

Chapecó/SC, 18 de Abril de 2016

## APÊNDICE D – Cálculo do Alpha de Cronbach

| Indicação de data da resposta | BLOCO 1       |               |               |               |               | BLOCO 2       |               |               |               |               |               | BLOCO 3       |               |               | SOMA           |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                               | Q1            | Q2            | Q3            | Q4            | Q5            | Q6            | Q7            | Q8            | Q9            | Q10           | Q11           | Q12           | Q13           | Q14           |                |
| 13/04/2016                    | 4             | 4             | 2             | 5             | 5             | 4             | 5             | 4             | 4             | 3             | 4             | 4             | 4             | 5             | 57             |
| 13/04/2016                    | 4             | 4             | 3             | 4             | 3             | 3             | 3             | 3             | 4             | 4             | 4             | 2             | 4             | 4             | 49             |
| 13/04/2016                    | 4             | 4             | 4             | 3             | 5             | 3             | 3             | 5             | 4             | 2             | 2             | 4             | 3             | 4             | 50             |
| 13/04/2016                    | 3             | 4             | 3             | 5             | 4             | 2             | 3             | 3             | 4             | 4             | 4             | 3             | 4             | 4             | 50             |
| 13/04/2016                    | 4             | 5             | 3             | 5             | 4             | 3             | 4             | 3             | 5             | 3             | 5             | 4             | 4             | 4             | 56             |
| 13/04/2016                    | 3             | 4             | 2             | 5             | 5             | 3             | 5             | 4             | 3             | 2             | 4             | 1             | 4             | 4             | 49             |
| 13/04/2016                    | 3             | 3             | 5             | 5             | 5             | 3             | 4             | 3             | 5             | 3             | 5             | 1             | 5             | 5             | 55             |
| 13/04/2016                    | 2             | 2             | 5             | 3             | 3             | 4             | 4             | 5             | 5             | 3             | 5             | 1             | 5             | 5             | 52             |
| 13/04/2016                    | 4             | 4             | 4             | 3             | 3             | 4             | 4             | 3             | 4             | 4             | 4             | 3             | 3             | 4             | 51             |
| 13/04/2016                    | 4             | 4             | 4             | 5             | 5             | 4             | 5             | 4             | 4             | 3             | 3             | 3             | 4             | 5             | 57             |
| 13/04/2016                    | 1             | 5             | 4             | 1             | 1             | 3             | 2             | 4             | 5             | 3             | 5             | 5             | 2             | 5             | 46             |
| 13/04/2016                    | 5             | 4             | 4             | 5             | 5             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 1             | 5             | 5             | 58             |
| 13/04/2016                    | 2             | 4             | 4             | 5             | 4             | 4             | 5             | 5             | 4             | 4             | 3             | 3             | 4             | 3             | 54             |
| 13/04/2016                    | 5             | 4             | 4             | 5             | 5             | 5             | 4             | 2             | 5             | 2             | 5             | 2             | 3             | 4             | 55             |
| 13/04/2016                    | 3             | 4             | 3             | 3             | 2             | 2             | 1             | 5             | 3             | 2             | 4             | 4             | 3             | 4             | 43             |
| 14/04/2016                    | 4             | 5             | 4             | 5             | 3             | 4             | 5             | 5             | 5             | 4             | 5             | 4             | 4             | 4             | 61             |
| 14/04/2016                    | 4             | 5             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 5             | 4             | 5             | 2             | 4             | 4             | 57             |
| 14/04/2016                    | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             | 4             | 4             | 5             | 4             | 4             | 5             | 1             | 3             | 5             | 60             |
| 14/04/2016                    | 3             | 4             | 4             | 5             | 2             | 4             | 4             | 2             | 4             | 4             | 4             | 2             | 4             | 5             | 51             |
| 18/04/2016                    | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             | 5             | 4             | 5             | 5             | 5             | 1             | 5             | 5             | 65             |
| 18/04/2016                    | 4             | 4             | 4             | 5             | 5             | 3             | 3             | 3             | 4             | 5             | 4             | 3             | 5             | 5             | 57             |
| 18/04/2016                    | 4             | 5             | 5             | 5             | 5             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 1             | 4             | 5             | 58             |
| 18/04/2016                    | 4             | 4             | 4             | 4             | 3             | 4             | 4             | 2             | 4             | 2             | 4             | 2             | 4             | 4             | 49             |
| <b>Variância</b>              | <b>1,0996</b> | <b>0,5368</b> | <b>0,6169</b> | <b>1,1797</b> | <b>1,5152</b> | <b>0,6342</b> | <b>1,0130</b> | <b>1,0649</b> | <b>0,3983</b> | <b>0,9199</b> | <b>0,6602</b> | <b>1,5866</b> | <b>0,6580</b> | <b>0,3485</b> | <b>27,8030</b> |

| Fórmula para cálculo do Alpha de Cronbach                            | Como calcular  |
|--|--|
| $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$ | K = N° de itens<br>S <sup>2</sup> <sub>i</sub> = Somatória da variância dos itens<br>S <sup>2</sup> <sub>t</sub> = Variância da soma dos itens |

| Cálculo da confiabilidade de cada bloco de questões |                     |   |
|---|---------------------|---|
| Fórmula   | <b>Bloco 1</b>      | Fórmula   |
| S <sup>2</sup> <sub>i</sub>                         | 4,9481      26,9921 | S <sup>2</sup> <sub>t</sub>                                     |
| K / K - 1 =   | 1,0769      0,8167  | 1 - S <sup>2</sup> <sub>i</sub> / S <sup>2</sup> <sub>t</sub> = |
| Total   | <b>0,8795</b>       | Total   |
| Fórmula   | <b>Bloco 2</b>      | Fórmula   |
| S <sup>2</sup> <sub>i</sub>                         | 4,6905      26,9921 | S <sup>2</sup> <sub>t</sub>                                     |
| K / K - 1 =   | 1,0769      0,8262  | 1 - S <sup>2</sup> <sub>i</sub> / S <sup>2</sup> <sub>t</sub> = |
| Total   | <b>0,8898</b>       | Total   |
| Fórmula   | <b>Bloco 3</b>      | Fórmula   |
| S <sup>2</sup> <sub>i</sub>                         | 2,5931      26,9921 | S <sup>2</sup> <sub>t</sub>                                     |
| K / K - 1 =   | 1,0769      0,9039  | 1 - S <sup>2</sup> <sub>i</sub> / S <sup>2</sup> <sub>t</sub> = |
| Total   | <b>0,9735</b>       | Total   |

**MÉDIA TOTAL DE  
CONFIABILIDADE  
91%**

## ANEXO 1 – Política de Avaliação por Competências<sup>35</sup>

### DESCRIÇÃO

A Avaliação por Competências é realizada duas vezes ao ano, com periodicidade semestral e todos os colaboradores da empresa são avaliados pelo seu superior imediato.

### CRITÉRIOS AVALIADOS

Todos os colaboradores, exceto os cargos de gestão, são avaliados com base nas oito (8) competências organizacionais:

- Comunicação;
- Conhecimento;
- Disciplina;
- Iniciativa;
- Inovação;
- Qualidade no trabalho;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe.

Todos os cargos de gestão são avaliados por cinco (5) competências organizacionais e quatro (4) competências de gestão:

Organizacionais:

- Comunicação;
- Conhecimento;
- Inovação;
- Qualidade no trabalho;
- Trabalho em equipe.

De gestão:

- *Accountability*;
- Liderança;
- Negociação;
- Resolução de conflitos.

### CONCEITO DOS CRITÉRIOS

Cada competência possui um conceito do que é avaliado em cada colaborador e gestor.

Competências organizacionais:

- **Comunicação:** Habilidade de expor ideias de maneira clara e objetiva, saber ouvir e argumentar com coerência e de forma adequada, com superiores, pares e equipe.
- **Conhecimento:** Conhece e domina as atividades de sua responsabilidade de acordo com sua função. Demonstra interesse no autodesenvolvimento e na busca de aperfeiçoamento pessoal e profissional, participa de treinamentos, cursos, reuniões e outros.
- **Disciplina:** Cumprimento dos horários conforme os procedimentos da empresa, pontualidade no trabalho ou em reuniões. Respeita e cumpre as normatizações estabelecidas pela empresa.

---

<sup>35</sup> Adaptado de documento institucional.

- **Iniciativa:** Capacidade de atuar de forma proativa e arrojada diante de situações adversas, agindo na busca por soluções.
- **Inovação:** Capacidade para apresentar soluções criativas, inovadoras e viáveis, visando melhor contínua e soluções de problemas.
- **Qualidade no trabalho:** Realiza seu trabalho de maneira eficiente e eficaz, se dedica na execução das tarefas realizadas. Planeja suas ações, buscando evitar erros e retrabalho.
- **Responsabilidade:** Confiança, dedicação e seriedade que inspira no exercício de suas funções, mantendo a consciência de seus deveres e das suas responsabilidades, garantindo as entregas com qualidade e respeitando os prazos acordados.
- **Trabalho em equipe:** Facilidade no relacionamento interpessoal, dotado de diplomacia, cordialidade, acessibilidade e ética ao estabelecer contato com os colegas de trabalho e ou clientes, Disposição para cooperar com os demais colegas, participa, se integra, envolve-se nas atividades com a equipe.

Competências de gestão:

- **Accountability:** Capacidade de responder inteiramente por si e por sua equipe, assumindo total responsabilidade por eles. Habilidade de pegar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados positivos abrindo mão das justificativas.
- **Liderança:** Capacidade para coordenar, delegar, orientar e acompanhar continuamente as atividades da área, fornecendo *feedbacks* regulares aos colaboradores de sua equipe. Focado em resultado e acompanhamento contínuo de metas e indicadores.
- **Negociação:** Capacidade de defender ideias e pontos de vista de forma bem estruturada e convincente, fazendo uso da persuasão e apresentando flexibilidade para estabelecer acordos que visem o bem comum.
- **Resolução de conflitos:** Capacidade de mediar situações conflitantes, buscando a harmonia e mantendo o equilíbrio.

## PONTUAÇÃO DOS CONCEITOS

Para cada competência é definido no mínimo um conceito. Os conceitos estão configurados em uma métrica com pontuações partindo de 0 a 120 pontos.

| Conceitos | Escala de Pontuação da Métrica |
|-----------|--------------------------------|
| Primeiro  | 00,00 a 50,00 pontos           |
| Segundo   | 50,01 a 75,00 pontos           |
| Terceiro  | 75,01 a 90,00 pontos           |
| Quarto    | 90,01 a 120,00 pontos          |

Os conceitos referentes às pontuações são diferentes para cada competência, por exemplo, para a competência de comunicação, tem-se:

| <b>COMUNICAÇÃO</b>   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>1º Conceito</b>   | <b>2º Conceito</b>  | <b>3º Conceito</b>  | <b>4º Conceito</b>   |
| Apresenta dificuldade em ouvir o outro, focando apenas em sua opinião. | Às vezes apresenta dificuldade em ouvir o outro, focando apenas em sua opinião. | Geralmente bom ouvinte, raramente apresenta dificuldade de ouvir o outro. | Bom ouvinte, sabe escutar ativamente e compreender a opinião do outro, facilitando a comunicação |

### CONCEITO FINAL

Ao final da Avaliação por Competências, é gerado um conceito final para cada colaborador avaliado. O conceito final é representado por uma métrica composta de uma conceituação e uma escala de proficiência:

|                               | <b>Conceito final I</b>   | <b>Conceito final II</b>  | <b>Conceito final III</b>  | <b>Conceito final IV</b>   |
|-------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Escala de Proficiência</b> | <b>00,00 a 50,00 pontos</b>   | <b>50,01 a 75,00 pontos</b>   | <b>75,01 a 90,00 pontos</b>  | <b>90,01 a 120,00 pontos</b>   |
| <b>Conceituação</b>           | Apresenta dificuldade de alcançar as expectativas contidas no enunciado das competências. | Apresenta dificuldade de alcançar as expectativas contidas no enunciado das competências, entretanto está em processo de desenvolvimento. | Apresenta desempenho consistente em algumas competências e está em desenvolvimento contínuo. | Atende plenamente as expectativas contidas no enunciado das competências |

### RESPONSABILIDADES

É de responsabilidade do gestor avaliador:

- Avaliar todos os colaboradores de sua equipe atual dentro do período avaliativo, estabelecido pelo cronograma anual;
- Realizar o *feedback* individual da Avaliação por Competências dentro do prazo estabelecido pelo cronograma anual;
- Selecionar no mínimo uma (1) e no máximo três (3) competências que necessitam de melhor desenvolvimento, para que o colaborador realize um plano de ações;
- Contribuir com sugestões e direcionamentos para que o colaborador desenvolva um plano de ações efetivo;

- Acompanhar o plano de ações da Avaliação por Competências de seus colaboradores.

É de responsabilidade do colaborador avaliado:

- Confirmar o recebimento do *feedback*;
- Realizar planos de ações visando à melhoria contínua das competências selecionadas pelo gestor avaliador para desenvolvimento.

### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

- Em caso de transferência de departamento/setor durante o período avaliativo, o colaborador será avaliado pelo novo gestor;
- Quando ocorrer a substituição do gestor avaliador da Avaliação por Competências, durante o período avaliativo, é o atual gestor (definitivo ou interino) que responde pelas avaliações da equipe e realiza o seu respectivo *feedback*;
- O gestor avaliador atual pode, se julgar necessário, solicitar auxílio do gestor anterior para responder a Avaliação por Competências;
- Os colaboradores alocados em outros estados, na Avaliação por Competências, segue o cronograma do período avaliativo do estado em que se encontra o seu gestor;
- Fica definido como gestor avaliador dos Coordenadores de Filiais, o Gerente Comercial, podendo este, solicitar auxílio dos demais gerentes e diretores para melhor embasar sua avaliação.

## ANEXO 2 – Procedimento Operacional Padrão de Elaborar Planos de Ações<sup>36</sup>

### OBJETIVO

Orientar os colaboradores avaliados pelo processo de Avaliação por Competências no preenchimento de seus Planos de Ações.

### DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE

- I. Acessar com seu usuário e senha o sistema RH através do link enviado no e-mail corporativo;
- II. Selecionar uma das competências para preencher o Plano de Ações;
- III. Para desenvolver o Plano de Ação, é necessário preencher os campos: “o quê?”, “como?”, “evidência” e “quando estima”.

|               |  |
|---------------|--|
| O quê?        | Descrever a atividade a ser realizada, ou seja, o que precisa ser trabalhado no Plano de Ação para que a competência seja efetivamente desenvolvida. Utilizar as situações apresentadas pelo gestor durante o <i>feedback</i> na Avaliação por Competências, como base para direcionar o planejamento. |
| Como?         | Descrever os passos para a realização da ação, ou seja, como é planejada a realização da atividade descrita no campo anterior.   |
| Evidência     | Expor o resultado esperado da ação, descrevendo uma situação ou uma comprovação de que a ação planejada foi efetiva.   |
| Quando estima | Preencher com a data final para a conclusão das atividades deste Plano de Ações e a verificação das evidências apresentadas. O prazo deve levar em conta o tempo de preparação para a ação, o tempo para a realização das atividades e a verificação de sua efetividade.                               |

- IV. Registrar o Plano de Ação no sistema RH.

### DESVIOS E AÇÕES NECESSÁRIAS

Caso o Plano de Ação seja realizado de forma inconsistente, o colaborador deverá revisar e ajustar o planejamento para que este tenha a efetividade necessária para o crescimento profissional do colaborador.

<sup>36</sup>Adaptado de documento institucional.

### ANEXO 3 – Política de Progressão por Mérito<sup>37</sup>

#### OBJETIVOS

Esta política, em sua forma, cria regras gerais, critérios e responsabilidades com relação à concessão de mérito para os colaboradores, visando estimulá-los a agirem com proficiência nas competências organizacionais ou de gestão avaliadas.

#### DESCRIÇÃO

Aumento salarial concedido ao colaborador como forma de reconhecimento estando vinculado com a Avaliação por Competências<sup>38</sup>.

#### CRITÉRIOS PARA ELEGIBILIDADE

Todo colaborador é elegível a concorrer semestralmente à progressão por mérito observando os seguintes critérios:

| Critérios           | Descrição   |
|---------------------|---|
| Conceito suficiente | <ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário ter na avaliação por competências uma proficiência igual ou superior ao conceito final do setor, este é identificado através da média da proficiência apurada em cada setor no período avaliativo.<br/>Por exemplo, calcula-se a média da pontuação do conceito final de todos os colaboradores do setor, o resultado será o valor do conceito final do setor. Assim, para que o colaborador seja elegível ao mérito, a pontuação do seu conceito final precisa ser igual ou superior a pontuação do conceito final do setor.</li> <li>• Para setores com apenas 01 (um) colaborador, não havendo desta forma a possibilidade de aplicar o item acima descrito, é considerado o conceito final da empresa, este é identificado através da média das proficiências de toda a empresa no período avaliativo.</li> </ul> |
| Tempo de empresa    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir no mínimo 06 (seis) meses completos de empresa até a data de término de cada período avaliativo.</li> </ul>  |

<sup>37</sup> Adaptado de documento institucional.

<sup>38</sup> Ver mais informações sobre a avaliação na Política de Avaliação por Competências no Apêndice 1.

## VALOR DA PROGRESSÃO POR MÉRITO

Todos os colaboradores elegíveis a progressão por mérito, recebem valor de aumento salarial, conforme determinados percentuais abaixo:

| <b>Faixa salarial</b>                    | <b>Percentual limitador</b> |
|--|-----------------------------|
| Salário de até R\$ 2.500,00              | 10%                         |
| Salário de R\$ 2.500,01 até R\$ 5.000,00 | 7%                          |
| Salário acima de R\$ 5.000,01            | 5%                          |

## DISPOSIÇÕES GERAIS

- A concessão da progressão por mérito é efetuada segundo a disponibilidade de recursos financeiros da empresa para o período de vigência da Política, podendo sofrer aprimoramentos;
- O recurso financeiro é distribuído com base na representatividade da folha de pagamento de cada setor / departamento;
- A progressão salarial por mérito resulta da análise de fatores relacionados à avaliação por competências e regras de elegibilidade;
- Caso ocorra saldo residual na verificação do critério de limite, o mesmo é redistribuído entre os colaboradores elegíveis do período;
- Caso ocorra saldo residual na verificação do percentual limitador, o mesmo não é acumulado para o próximo período e não será redistribuído para os elegíveis do período;
- O gestor precisa avaliar toda a equipe para que haja a apuração da elegibilidade da progressão por mérito, a não realização desta etapa impede que o mesmo prossiga;
- O valor disponibilizado para a progressão por mérito perde o efeito, no descumprimento das normas acima citadas, portanto não é acumulado para o próximo período.

## ANEXO 4 – Descrição de Cargos<sup>39</sup>

### Cargos de Gestão

#### Função: Coordenador de Filial

**Descrição:** Conduzir as atividades das equipes de projetos de implantações, atendimento e prestação de suporte a clientes da filial, definindo cronograma e logística, planejando soluções, controlando o cumprimento dos prazos, monitorando e assegurando o padrão de atendimento de suporte aos usuários, visando garantir a qualidade no suporte, funcionalidade dos sistemas e assegurando a satisfação dos clientes, monitorando e gerindo os projetos, diretrizes, PDCA's, metas e indicadores, executando contramedidas e prestando contas dos resultados.

#### Competências básicas necessárias:

##### Comportamentais

- Transparência / Ética;
- Iniciativa;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Comprometimento;
- Trabalho em equipe;
- Trabalho sob pressão;
- Concentração;
- Criatividade;
- Empatia;
- Proatividade;
- Autodesenvolvimento;
- Orientação para resultados;
- Raciocínio lógico;
- Administrar conflitos.

##### Técnicas

- Ensino Superior em áreas relacionadas à Tecnologia da Informação, Administração, Ciências Contábeis, ou outros equivalentes relacionados às áreas de atuação da Empresa;
- Vivência em gestão de pessoas;
- Habilidade para gerenciar equipe;
- Foco em gestão e resultados;
- Habilidade para falar em público.

### Cargos Administrativos

#### Função: Analista Administrativo

**Descrição:** Realizar com autonomia análise de resultados e executar processos administrativos, auxiliar o coordenador/gerente no desenvolvimento, geração e análise de relatórios, gráficos e indicadores de resultados, metas, anomalias e na organização e encaminhamento das atividades administrativas.

<sup>39</sup> Adaptado de documento institucional.

**Competências básicas necessárias:**Comportamentais

- Transparência / Ética;
- Iniciativa;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Concentração;
- Criatividade;
- Comprometimento;
- Empatia;
- Proatividade;
- Autodesenvolvimento;
- Orientação para resultados;
- Raciocínio lógico;
- Didática;
- Administrar conflitos.

Técnicas

- Superior completo na área de Administração, ou Contabilidade, ou áreas afins com a função;
- Conhecer profundamente o negócio da empresa e seus processos;
- Domínio nas ferramentas administrativas da Empresa;
- Intermediário no pacote de programas Microsoft Office e/ou BOffice;
- Habilidade para falar em público;
- Técnicas de Negociações.

**Função: Assistente Administrativo**

**Descrição:** Apoiar nos processos administrativos operacionais, executando serviços gerais de escritório, como recebimento, registro, arquivo, elaboração de relatórios e de indicadores de resultados, encaminhamento de documentos entre outros.

**Competências básicas necessárias:**Comportamentais

- Organização;
- Trabalho em equipe;
- Proatividade;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal.

Técnicas

- Ensino Médio Completo;
- Conhecimento em atendimento a clientes;
- Conhecimento em informática.

**Função: Auxiliar de Serviços Gerais**

**Descrição:** Atuar no processo de serviços gerais, zelando pela higiene, limpeza e conservação dos espaços e preservação do patrimônio, visando manter a boa aparência, e proporcionar maior conforto as pessoas que utilizam as dependências da empresa.

**Competências básicas necessárias:**Comportamentais

- Iniciativa.

Técnicas

Desejável:

- Ensino Fundamental.

## Cargos da área Comercial

### **Função: Consultor de Negócios I**

**Descrição:** Comercializar os produtos da Empresa com eventual apoio, visitando e contatando clientes e obtendo informações sobre suas necessidades, apresentando as facilidades dos produtos e sua aplicação, atuando em contas de baixa e média complexidade, realizando pós venda e garantindo a continuidade do contrato, mantendo estreito relacionamento entre empresa e usuários dos sistemas.

#### **Competências básicas necessárias:**

##### Comportamentais

- Persuasão;
- Dicção;
- Comunicação;
- Trabalho em equipe;
- Proatividade;
- Capacidade de negociação.

##### Técnicas

- Cursando ou com formação superior em administração, economia e áreas afins;
- Noções intermediárias em informática;
- Conhecimentos do pacote office/BrOffice.

## Cargos Técnicos

### **Função: Supervisor Técnico**

**Descrição:** Supervisionar a equipe técnica, apoiando o coordenador/gerente no monitoramento, execução e avaliação dos resultados. Assegurar o cumprimento individual e geral dos procedimentos técnicos pelos colaboradores da equipe. Atuar como especialista em pelo menos uma linha de produtos da empresa, prestando atendimento técnico aos colaboradores, eventualmente para clientes e parceiros, garantindo conhecimento e proposta de soluções das demandas técnicas.

#### **Competências básicas necessárias:**

##### Comportamentais

- Transparência / Ética;
- Iniciativa;
- Comunicação;
- Relacionamento interpessoal;
- Trabalho em equipe;
- Concentração;
- Criatividade;
- Comprometimento;
- Empatia;
- Proatividade;
- Autodesenvolvimento;
- Orientação para resultados;
- Raciocínio lógico;

##### Técnicas

- Superior completo em Tecnologia da Informação ou em áreas relacionadas ao exercício da sua função.
- Conhecimento em: Gerenciamento de projetos; Básico em Itil; Avançado em SQL;
- Habilidade para falar em público;
- Ter noções do negócio da Empresa;
- Técnicas de Negociações;
- Gestão de pessoas.

- Didática;
- Convicção/persuasão;
- Administrar conflitos.

### **Função: Analista de Suporte I**

**Descrição:** Prestar suporte técnico aos usuários dos sistemas através dos canais e ferramentas utilizados pelo Service Desk, solucionando os chamados, orientando os usuários e encaminhando necessidades relacionadas aos sistemas, visando à satisfação dos clientes.

#### **Competências básicas necessárias:**

##### Comportamentais

- Autodesenvolvimento;
- Boa escrita;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Concentração;
- Criatividade;
- Disciplina;
- Empatia;
- Escuta ativa;
- Iniciativa;
- Raciocínio lógico;
- Relacionamento interpessoal;
- Resiliência;
- Responsabilidade;
- Senso crítico;
- Trabalho em equipe.

##### Técnicas

- Ensino médio completo;
- Noções básicas de técnicas de atendimento ao cliente;
- Conhecimento básico no Pacote Office;
- Noções nas áreas de negócio dos produtos da Empresa e/ou conhecimento básico em SQL ou outras linguagens.

##### Desejável:

- Superior em andamento em Análise de Sistemas, Administração de Empresas, Ciência da Computação ou em áreas relacionadas ao exercício da sua função;
- Conhecimento básico em melhores práticas ITIL.

### **Função: Analista de Suporte II**

**Descrição:** Prestar suporte técnico aos usuários dos sistemas de pelo menos uma linha completa de produtos da empresa, através dos canais e ferramentas utilizados pelo Service Desk, solucionando os chamados, orientando os usuários, avaliando e encaminhando necessidades relacionadas aos sistemas, explorando os recursos e funcionalidades, otimizando o desempenho e a utilização dos sistemas da Empresa, visando à satisfação dos clientes.

#### **Competências básicas necessárias:**

##### Comportamentais

- Autodesenvolvimento;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Concentração;
- Criatividade;
- Disciplina;
- Empatia;
- Escuta ativa;
- Iniciativa;
- Orientação para resultados;

##### Técnicas

- Ensino superior completo ou em andamento em Análise de Sistemas ou em áreas relacionadas ao exercício da sua função;
- Conhecimento em técnicas de atendimento ao cliente;
- Conhecimento intermediário no pacote office;
- Conhecimento intermediário em SQL ou outras linguagens;
- Conhecer regras de negócio em área de atuação.

##### Desejável

- Visão sistêmica do funcionamento da empresa;
- Conhecimento das melhores práticas ITIL.

- Raciocínio lógico;
- Relacionamento interpessoal;
- Resiliência;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe;
- Transparência / Ética.

### **Função: Analista de Suporte III**

**Descrição:** Prestar suporte técnico avançado aos usuários dos sistemas em mais de uma linha de produtos da empresa, através dos canais e ferramentas utilizados pelo Service Desk, solucionando os chamados, orientando os usuários, validando e encaminhando necessidades relacionadas aos sistemas, explorando os recursos e funcionalidades, otimizando o desempenho e a utilização dos sistemas da Empresa, visando à satisfação dos clientes.

#### **Competências básicas necessárias:**

##### Comportamentais

- Autodesenvolvimento;
- Boa escrita;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Concentração;
- Criatividade;
- Didática;
- Disciplina;
- Empatia;
- Escuta ativa;
- Iniciativa;
- Orientação para resultados;
- Raciocínio lógico;
- Relacionamento interpessoal;
- Resiliência;
- Trabalho em equipe.

##### Técnicas

- Superior completo ou em andamento em Análise de Sistemas ou em áreas relacionadas ao exercício da sua função, tendo concluído ao menos a 4ª fase;
- Conhecimento em técnicas de atendimento ao cliente.
- Conhecimento intermediário no Pacote Office;
- Visão sistêmica ampla do funcionamento da empresa;
- Conhecimento avançado das regras de negócio em área de atuação;
- Conhecimento avançado em SQL ou outras linguagens.

##### Desejável:

- Conhecimento das melhores práticas ITIL.

### **Função: Analista de Suporte IV**

**Descrição:** Prestar suporte técnico especializado nos sistemas de pelo menos duas linhas de produtos da empresa, através dos canais e ferramentas utilizados pelo Service Desk, solucionando os chamados de alta complexidade, sendo referência para equipe na tratativa de problemas críticos e necessidades sistêmicas com Estratégia de Produtos, visando à satisfação dos clientes da Empresa.

**Competências básicas necessárias:**Comportamentais

- Autodesenvolvimento;
- Comprometimento;
- Comunicação;
- Concentração;
- Criatividade;
- Didática;
- Disciplina;
- Empatia;
- Escuta ativa;
- Iniciativa;
- Orientação para resultados;
- Raciocínio lógico;
- Relacionamento interpessoal;
- Resiliência;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipe.

Técnicas

- Superior completo em Análise de Sistemas ou em áreas relacionadas ao exercício da sua função;
- Conhecimento em técnicas de atendimento ao cliente;
- Conhecimento intermediário no Pacote Office;
- Visão sistêmica ampla do funcionamento da empresa;
- Conhecimento avançado das regras de negócio em área de atuação;
- Domínio nas ferramentas auxiliares da Empresa;
- Conhecimento avançado em SQL ou outras linguagens;
- Conhecimento em Framework ITIL.

Desejável:

- Conhecimento em: Gerenciamento de projetos (PMBOK, AGILE).