



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**  
**CENTRO DE HUMANIDADES – CH**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – UAAC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: a percepção dos  
funcionários e da organização acerca da sua aplicação em uma empresa de vendas e  
serviços**

**MARIA DENYSE MEDEIROS ROCHA**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2012**

**MARIA DENYSE MEDEIROS ROCHA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: a percepção dos funcionários e da organização acerca da sua aplicação em uma empresa de vendas e serviços**

Relatório de Estágio Supervisionado, apresentado à Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade – UAAC, Curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora: Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos.

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2012**

**MARIA DENYSE MEDEIROS ROCHA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: a percepção dos  
funcionários e da organização acerca da sua aplicação em uma empresa de vendas e  
serviços**

Relatório de Estágio Supervisionado aprovado, como parte das exigências para a obtenção do  
Título de Bacharel em administração.

Data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

Comissão Examinadora composta por:

---

Profª Ms. Ana Cecília Feitosa de Vasconcelos

Orientadora

---

Profº Ms. Roberto Mendonza

Examinador

---

Profª Ms. Marielza Barbosa Alves

Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2012**

*"O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas."*

*Peter Drucker*

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária .....	38
Gráfico 2: Escolaridade .....	39
Gráfico 3: Tempo de empresa .....	39
Gráfico 4: Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho .....	40
Gráfico 5: Participação em avaliação de desempenho .....	40
Gráfico 6: Há quanto tempo participou de uma Avaliação de Desempenho .....	41
Gráfico 7: Sensibilização em relação a aplicação da Avaliação de desempenho .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percepções a cerca da posição da empresa .....	42
Tabela 2: Percepções dos funcionários acerca da avaliação de desempenho .....	43

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Objetivos da Avaliação de Desempenho .....	22
---	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Empresa Alpha .....	34
--	----



ROCHA, M. D. R. **Avaliação de Desempenho por Competências**: a percepção dos funcionários acerca da sua implantação em uma empresa de vendas e serviços. 60 fls. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

## RESUMO

As constantes e aceleradas mudanças do ambiente tornam as competências dos indivíduos, fatores fundamentais para o desenvolvimento de toda e qualquer organização. Neste contexto, a proposta deste trabalho é identificar a percepção dos colaboradores da empresa Alpha acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências. Para isso, buscou-se fazer uma ponte com estudos científicos acerca do tema Avaliação de Desempenho de autores como Marras (2000), Fleury (2001), Leme (2005), Gramina (2007) entre outros. Como referencial teórico, foi necessário abordar os temas relacionados como Gestão de Pessoas, Gestão por competências, Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho por Competências. Para a realização deste estudo realizou-se pesquisa de campo, além de técnicas de observação não-participante e entrevista entre os envolvidos na Avaliação de Desempenho. De acordo com os resultados encontrados na pesquisa percebe-se a importância e a necessidade para a instituição do método proposto, visto que ela não pratica, formalmente, a avaliação do desempenho dos colaboradores. A Avaliação do Desempenho é considerada como forma de motivar os empregados para melhor desempenho e satisfação pessoal, proporcionando uma perspectiva de carreira e reconhecimento formal sobre os resultados apresentados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação de Desempenho. Competências.

ROCHA, M. D. R. **Avaliação de Desempenho por Competências**: a percepção dos funcionários acerca da sua implantação em uma empresa de vendas e serviços. 60 fls. Relatório de Estágio Supervisionado (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

### **ABSTRACT**

The accelerated environmental changes and develop the skills of individuals, the fundamental factors for the development of any organization. In this context, the aim of this study is to verify the expectations of Alpha company's employees on the implementation of competency-based performance review. For this, he has been trying to make a bridge with scientific studies on the subject of Performance Assessment authors as Marras (2000), Fleury (2001), Leme (2005), Gramina (2007), among others. As theoretical, it was necessary to address the issues related to people management, competency management, Performance Assessment and performance evaluation skills. To carry out this study was carried out field research, in addition to non-participant observation techniques and interview between those involved in the performance evaluation. According to the results found in the survey see the importance and the need for the establishment of the proposed method, since she does not practice formally evaluating employee performance. The performance assessment is considered as a way of motivating employees for improved performance and personal satisfaction, providing a career perspective and formal recognition of the results presented.

Keywords: personnel management. Performance evaluation. Competences.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Objetivos</b> .....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.2 Justificativa</b> .....	15
<b>1.3 Estrutura do Trabalho</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	18
2.1.1 Gestão de Pessoas por Competências .....	18
<b>2.2 Avaliação de Desempenho</b> .....	23
2.2.1 Avaliação de Desempenho por Competências .....	27
2.2.2 Métodos de Avaliação de desempenho .....	28
2.2.2.1 Método das Escalas Gráficas .....	29
2.2.2.2 Método da Escola Forçada .....	29
2.2.2.3 Método da Pesquisa de Campo .....	30
2.2.2.4 Método da Avaliação por Objetivos .....	30
2.2.2.5 Método da Avaliação 360° .....	31
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	33
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa</b> .....	34
<b>3.3 Técnica de coleta de dados</b> .....	34
<b>3.4 Ambiente de pesquisa</b> .....	35
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	38
<b>4.1 Observação e análise do <i>feedback</i></b> .....	38
4.1.1 Avaliados .....	38
4.1.2 Superior Imediato .....	39
<b>4.2 Análise do perfil dos colaboradores</b> .....	39
<b>4.3 Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho</b> .....	42
<b>4.4 Percepções e expectativas dos colaboradores em relação a implantação da avaliação de desempenho por competências</b> .....	44

<b>4.5 A percepção da empresa sobre competências .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6 Visão da Gerência sobre Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>47</b>
<b>4.7 Análise geral .....</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE</b>	

**CAPÍTULO 1**  
**INTRODUÇÃO**

## 1 INTRODUÇÃO

Nos tempos de globalização e disputa acirrada por novos clientes e novos mercados, as organizações se preocupam cada vez mais com o capital humano, que tem se tornado o grande diferencial do processo produtivo. Geralmente, atribui-se o sucesso de uma organização ao modo como são administradas as finanças, a produção, a qualidade dos produtos e serviços prestados, as novas tecnologias e a força de vendas e de marketing. No entanto, as várias mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas impulsionaram estudos que reconheceram e evidenciaram que para se estar sempre a frente diante de um mercado cada vez mais competitivo, é necessário muito mais do que bons produtos, mas o que vem agregado a ele.

Nessa perspectiva, as organizações buscam pela excelência e tentam embasar cada vez mais modelos de gerência com foco em uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos das organizações, uma vez que se reconhece que para atuar em mercados tão competitivos é fundamental que se tenha habilidades diferenciadas. Assim, algumas habilidades que vão além do conhecimento técnico e específico, passam a ser relevantes para que se possa obter reconhecimento nas organizações, como por exemplo, capacidade para trabalhar em equipe, em cargos de liderança, na gestão participativa, ter inteligência emocional e criatividade.

É pautado nesse entendimento que se destaca a gestão de pessoas, favorecendo o desenvolvimento das pessoas e direcionando a organização para que alcance patamares competitivos. Nessa perspectiva, Ruano (2007) defende que a gestão de pessoas de empresas competitivas é caracterizada pela atuação da cúpula da organização, pela gestão planejada e proativa, descentralizada e compartilhada, transparente, flexível, integrada, adulta, orientada para resultados, estimuladora da inovação e da criatividade.

No entanto, para que isso ocorra, as empresas precisam de profissionais proativos e que desempenhem suas funções a fim de superar as expectativas do esperado pela empresa. Para isso, a organização precisa fazer com que seus colaboradores desenvolvam suas competências, cresçam e sejam reconhecidos profissionalmente e pessoalmente também, percebendo essas competências nos seus colaboradores para poder desenvolvê-las tecnicamente e individualmente em prol da empresa.

Para a empresa são gerados inúmeros benefícios em todas as áreas, contudo, algumas são mais beneficiadas devido à sua relação mais próxima com o processo, as gerências, as subordinadas e a própria organizações.

Segundo Chiavenato (1999), a empresa tem como benefícios o oferecimento de informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; Identificar as necessidades de treinamento e reciclagem, visando à melhoria do nível de qualificação e, por conseqüência, dos resultados das áreas internas; Dinamizar as políticas de recursos humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal.

A Avaliação de Desempenho ajuda no desenvolvimento das qualificações e do potencial de seus colaboradores para que o mesmo obtenha alto desempenho, maior aceitação das responsabilidades e comprometimento com os resultados esperados pela organização. Assim, sendo os colaboradores aqueles que trabalham em função da melhoria do empreendimento, a Avaliação de Desempenho está diretamente ligada ao potencial humano constante nas organizações e ocupa papel importante ao medir e ao monitorar o resultado do trabalho das pessoas que, conseqüentemente, alimentam outros departamentos da administração de recursos humanos, como: treinamento, promoção, clima organizacional, retenção, relacionamento com clientes. Ou seja, a Avaliação de Desempenho abrange toda a organização que busca ser dinâmica e que possui uma visão ampla e íntegra.

Geralmente a ferramenta de avaliação de desempenho busca atender a determinados objetivos, os quais são baseados nas políticas e culturas de cada organização, dessa forma cada empresa desenvolve seu próprio sistema para medir a conduta dos seus funcionários. Neste sentido, pode-se citar como os métodos de avaliação de desempenho mais conhecidos o Método das Escalas Gráficas; o Método da Escola Forçada; o Método da Pesquisa de Campo; o Método da Avaliação por Objetivos; o Método da Avaliação 360° e o método da Avaliação de Desempenho por Competências, sendo este último o mais explorado aqui, por ser o método utilizado pela empresa estudada.

Através do Método da Avaliação de Desempenho por Competências, é possível mapear os pontos fortes e pontos fracos do funcionário, evidenciar a melhoria na sua produtividade, promover o seu desenvolvimento, identificar necessidades de treinamento, incentivo salarial, promoções, entre outros. Para isso, Chiavenato (2004) diz que:

Os funcionários precisam conhecer os aspectos do comportamento e de desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários. Conhecer quais as expectativas de seu chefe a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do chefe. Conhecer as providências que o chefe está tomando quanto à melhoria de seu desempenho (programa de treinamento, estágios, etc.) e as que ele próprio – subordinado – deve tomar

por conta própria (autocorreção, maior capricho, mais atenção no trabalho, cursos por conta própria, etc.). (CHIAVENATO, 2004, p. 264).

Diante de todas essas considerações, este estudo tem como campo a empresa Alpha, a qual tem como ramo de atividade a comercialização de motos, bem como a prestação de serviços para tais produtos. A justificativa para tal escolha deve-se ao fato da referida empresa utilizar a ferramenta de avaliação de desempenho por competência, pois reconhece a importância desta para a atuação dos funcionários, buscando identificar as aspirações de cada um dentro da empresa e de que forma pode se alinhar aos objetivos gerais da organização. Assim sendo, o problema de pesquisa estabelecido para esse estudo é: Qual a percepção dos colaboradores de uma organização como um todo acerca da aplicação da avaliação de desempenho por competências?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar a percepção da empresa Alpha acerca da aplicação da avaliação de desempenho por competências.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Verificar a avaliação de desempenho adotada pela empresa.
- Verificar se os colaboradores tem conhecimento sobre avaliação de desempenho;
- Verificar as expectativas dos colaboradores em relação a implantação da avaliação de desempenho;
- Verificar a percepção da empresa e do gestor direto sobre a avaliação de desempenho.

## **1.2 Justificativa**

Nota-se que os novos tempos, onde a globalização e a disputa por vantagem competitiva são o cotidiano das organizações, ocorre uma preocupação mais intensa com o capital humano, o qual a cada dia se torna o diferencial no processo produtivo. Neste sentido, as organizações buscam cada vez mais pela excelência tentando utilizar modelos de gerência



com foco em uma força de trabalho motivada, capacitada e compromissada com os objetivos das organizações.

Diante disso, é possível reconhecer que para atuar em mercados tão competitivos é fundamental que se tenha habilidades diferenciadas, habilidades estas que vão além do conhecimento técnico e específico.

Neste sentido, justifica-se neste trabalho a importância em identificar a percepção de colaboradores acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências em suas organizações, pois vê-se a importância das pessoas como fator que contribui de forma a gerar resultados benéficos as organizações. Já que através da ferramenta de avaliação de desempenho que se pode identificar os pontos fortes e fracos do funcionário, afim de buscar sua melhoria, além de promover o seu desenvolvimento.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho foi estruturado em quatro capítulos, que explicarão todo o desenvolvimento da pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução contextualizando o estudo, a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos.

Em seguida o segundo capítulo fundamenta teoricamente as necessidades para realização do estudo, possuindo os seguintes tópicos: Gestão de Pessoas, onde colocou-se o papel do profissional da área de Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho, onde se expôs os métodos de Avaliação de Desempenho (Método das Escalas Gráficas, Método da Escola Forçada, Método da Pesquisa de Campo, Método da Avaliação por Objetivos, Método da Avaliação 360°, Avaliação de Desempenho por Competências).

O terceiro capítulo trata dos aspectos metodológicos da pesquisa realizada, da sua classificação, do instrumento utilizado para tal, como também dos sujeitos da pesquisa e do ambiente.

Por fim apresenta-se o capítulo 4, onde são apresentados a análise e os resultados dos dados, os quais foram obtidos a partir da explanação das respostas dos questionários aplicados com os funcionários do setor de serviços da empresa.

**CAPÍTULO 2**  
**REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de Pessoas

As organizações juntamente com as pessoas que nela atuam, fazem parte de um organismo suscetível a mudanças cotidianamente. Isso se dá através das alterações no ambiente em que atuam que as fazem se ajustar de forma a buscarem estar sempre a frente, ou seja, a tão sonhada vantagem competitiva. E, como bem fala Chiavenato (1999), as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais, em contraposição as organizações jamais existiriam sem as pessoas, cada parte depende da outra.

Ainda nessa perspectiva Silva (2005) diz que:

Uma organização é um organismo vivo, dinâmico, e seus negócios são voláteis. As organizações estão passando por rápidas mudanças, que nem sempre são por vontade própria, que provocam a necessidade de flexibilidade e adaptação às contingências do mercado, para competir e sobreviver num mercado dinâmico, exigente e globalizado. (SILVA, 2005, p. 49)

As mudanças decorrentes desse processo de globalização fazem com que as organizações mudem e por consequência as áreas da mesma. A área de Gestão de Pessoas sofreu alterações em sua finalidade, hoje, esta já é parte da estratégia da empresa, com foco em resultados.

Neste sentido, a área de Gestão de Pessoas vem se integrando e focando no negócio, a partir do ajustamento de todos os seus subsistemas com a estratégia da empresa, e a antiga forma de RH vem assumindo o papel de distribuição das responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas para os gerentes diretos, com o objetivo de efetivar o seu espaço estratégico (GRAMIGNA, 2007).

As atividades da Gestão de Pessoas agora passam a fazer partes da estratégia da empresa e constitui-se de várias atividades importantes para o funcionamento da empresa. A empresa espera resultados e para isso precisa manter seus funcionários motivados, para isso é necessário que a empresa desenvolva o funcionário a fim de despertar nele suas melhores competências e seu comprometimento com a organização.

Neste sentido, entende-se que a organização é mobilizada pelos resultados e foi isso que impulsionou a mudança da área de Gestão de Pessoas para que se torne uma área

estratégica de recursos humanos, para que haja alinhamento entre as diversas áreas da empresa, é necessário que haja envolvimento direto entre todas as áreas da empresa com a gestão de pessoas, e é esta a responsável por levar a todos a ideia de unificar a empresa para um único objetivo final.

Neste sentido, Soviensi e Stigar (2009), colocam que a Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que a compõe. Cabe a essa área a função de humanizar as empresas, promovendo, planejando, coordenando e controlando atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da organização.

Os mesmos autores acima referenciados, ainda falam que as habilidades e competências adquiridas por todos na organização são importantes, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua vivência profissional, representando então, um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas. Sendo assim, cabe aqui discorrer sobre qual é o papel do profissional da área de Gestão de Pessoas.

### **2.1.1 Gestão de Pessoas por Competências**

Nos dias atuais, frente a mudanças contínuas e rápidas no mercado em que estão inseridas as organizações, as empresas se vêm obrigadas a adotarem um novo modelo de gestão, para que se tornam cada vez mais competitivas e se mantenham à frente dos seus concorrentes. A gestão de pessoas faz parte do planejamento estratégico da empresa e sua importância vem sendo ressaltada cada vez mais, o capital humano hoje tem seu reconhecimento nas organizações, pois é de suma importância quando se trata de resultados, isso se dá não somente em empresas de serviços, mas também de produtos.

A Gestão por competências integra todos os processos de gestão de pessoas (os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar pessoas. (RUANO, 2007, p. 9)

Os diversos fatores anteriormente abordados nas mudanças ocorridas nas organizações forçam que as mesmas se adaptem ao mercado em busca da vantagem competitiva. Neste

caso, várias empresas vêm notando a necessidade de adotarem novos métodos na Gestão de Pessoas, para que a área de recursos humanos se torne cada vez mais estratégica.

Para Ruano (2007), “não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem o devido alinhamento com as estratégias organizacionais”. Essa prática, segundo a autora proporciona melhores condições de medir os resultados da empresa no que se refere ao capital intelectual. Por outro lado, essas empresas que precisam se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos funcionários.

Neste sentido, o papel da Gestão de Pessoas é de identificar as competências dos indivíduos, fazendo uma correlação com as competências das organizações, além de desenvolver tais competências nas pessoas, a fim de formarem equipes que enxerguem nos resultados da empresa o seu sucesso profissional, essas pessoas precisam ser fortalecidas e com alto desempenho ou suas funções. A partir disso a empresa pode correr atrás de suas vantagens competitiva no mercado em que atua.

Chiavenato (1999) explica grandemente, que o desenvolvimento das pessoas e das organizações, depende de fatores importantes e que podemos retratá-los nas inovações tecnológicas, nas novas formas de desenvolvimento e gestão de pessoas, além das mudanças ambientais a que estão submetidos. Diante do exposto, pode-se dizer que é de suma importância o alinhamento entre os objetivos da empresa e dos funcionários, a fim de que se chegue aos resultados esperados.

Neste sentido, Vilas Boas e Andrade (2009) colocam que o comportamento e as competências dos funcionários de uma empresa influenciam o desempenho de uma organização e é a competência humana aliada a outros recursos empresariais dá origem e sustentação à competência organizacional.

As competências organizacionais compõem um conjunto de recursos na forma de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que a organização possui. Esse conjunto possibilita que a organização tenha a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos, produtos e serviços, de maneira a se colocar de forma competitiva no mercado através de *core competence* (PRAHALAD, HAMEL apud VILAS BOAS E ANDRADE, 2009, p. 184).

Através da fala do autor, pode-se perceber que a competência só é válida quando as organizações a percebem e utilizam-se das mesmas em prol da empresa, acarretando vantagens. Pois são essas competências que diferenciam uma empresa da outra, atribuindo a ela uma identidade diante da concorrência no mercado.

O termo *core competence* surgiu em 1990 em um artigo de Prahalad e Hamel. De acordo com esses autores para poder ser considerado como um *Core Competence*, é necessário que a competência passe por três tipos de requisitos:

- Proporcionar o acesso a uma ampla variedade de mercados;
- Contribuir de forma significativa para o produto final;
- Ser de difícil imitação pelos concorrentes.

Esses diferenciais colocam a organização a frente da concorrência no que se refere à vantagem competitiva. O empenho dos funcionários, em estar alinhados com os objetivos da organização é de suma importância, como também o comprometimento da empresa em desenvolver as competências de cada integrante da mesma faz com que cada vez mais se ponha a frente da concorrência.

Gramina (2002) coloca que, a avaliação de desempenho por competências, é um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais. Uma avaliação de desempenho pode eleger competências como; relacionamento interpessoal, comunicação, adaptabilidade, etc. Dentro de cada competência, desdobra-se uma lista de habilidades de desempenho (RUANO, 2007).

As organizações mais e mais estão exigindo dos profissionais novas competências, pra que se diferenciem das outras, e já que as pessoas tendem a atingir cada vez mais o mesmo nível de conhecimentos técnicos, as competências comportamentais passam a se destacar.

Com isto, a Gestão de Pessoas por Competências, objetiva:

Desenvolver pessoas com foco em resultados, integrando os indivíduos aos objetivos da organização. Para tanto, esse tipo de gestão utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho, visando auxiliar o setor de recursos humanos como também a empresa a identificar, mensurar e promover ações a partir das competências essenciais da empresa (GRAMINA, 2007, p. 01).

Diante disso, cabe ressaltar que sendo propósito das organizações, melhorar os recursos humanos, adequando o perfil de cada um ao cargo, através de políticas de treinamento, promoções, política salarial, estímulo a maior produtividade e oferta de oportunidades de ampliação de conhecimento, isso tudo vinculado aos objetivos da empresa obviamente, a Avaliação de Desempenho por Competências veio trazendo esse diferencial. A

empresa Alpha, na busca por atingir tais propósitos, utiliza-se desta ferramenta, pois reconhece que é possível mapear os pontos fortes e pontos fracos do funcionário, evidenciar a melhoria na sua produtividade, promover o seu desenvolvimento, identificar necessidades de treinamento, incentivo salarial, promoções, entre outros.

O profissional da área de gestão de pessoas deve estar sempre alinhado a estratégia da empresa, pois ele tem papel de comunicador das informações e também é o agente de transformações da organização, além dele, todos os funcionários da empresa também estão ligados e integrados ao setor de gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (1999), “as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas: “(...) é necessário que o profissional do gestão de pessoas trate as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional”.

Para atuar de forma a ajudar nos objetivos da empresa, o profissional da área de gestão de pessoas precisa ter capacidade de comunicação e atitude de posicionamento dentro da empresa. É necessário que saiba quando é preciso tomar atitudes, saber negociar, liderar e ter uma capacidade de ver o negócio de maneira global.

E é por isso que Ulrich (2000, p. 50) é totalmente feliz quando diz que “os profissionais de RH devem começar a agir profissionalmente, para que às expectativas das empresas em torno dessa área sejam atingidos.” E, por serem parte importante na estratégia das organizações precisam focalizar-se mais nos resultados tangíveis de seus trabalhos, em vez de simplesmente realizarem suas tarefas.

Segundo Dave Ulrich (apud BOLGAR, 2002) em artigo publicado no site RH.com.br, propõe que no seu Modelo de Múltiplos Papeis, que a gestão de pessoas deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente seus quatro papéis principais numa organização. Para ele o departamento de gestão de pessoas deve, ao mesmo tempo, ter foco em estratégica de longo prazo e foco operacional de curto prazo, ou seja, ter uma visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro, sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustenta a empresa no momento presente (ULRICH, 2000).

Para isso, é necessário compreender as outras áreas, para conseguir entender a linguagem destas, e assim poder argumentar as suas necessidades e sugestões de maneira mais fácil, podendo integrar as áreas e proporcionar o melhor para os colaboradores da organização, buscando otimizar resultados através das pessoas.

Já Chiavenato (1999, p.7) coloca que os gerenciadores estão chegando à conclusão que os colaboradores para demonstrarem melhor seus serviços e oferecerem maior rendimento a

organização, precisam ser bem geridas, não sendo identificados como patrimônio da organização, e sim, reconhecidos como fonte de conhecimento, habilidades e capacidades em benefício próprio e da organização, entendendo que sua inteligência deve ser revertida para a formação do capital intelectual da organização.

As colocações dos autores acima demonstram a participação da área de gestão de pessoas na estratégia das empresas, colocando a importância dos profissionais dessa área no alinhamento dos funcionários, ao desenvolverem suas habilidades, conhecimentos e comportamentos.

É com base nesse entendimento que Silva (2005, p. 168) defende que “um mecanismo que pode ser usado para gerar e sustentar vantagem competitiva é a Gestão por Competência”. Atualmente muitas organizações vêm aderindo a esse conceito para auxiliar na estratégia da empresa em seu foco que é a vantagem competitiva. Assim sendo, é através da Avaliação de Desempenho, neste estudo de modo mais específico através da Avaliação de Desempenho por Competência, que a empresa procura elevar os resultados, além de promover maior interação entre gestão e funcionários. Essa ferramenta é responsável por trazer benefícios para a organização, os gestores e toda a equipe avaliada, pois fornece informações sobre o desempenho humano, a contribuição dos avaliados para a obtenção de determinados resultados e principalmente o alcance dos objetivos organizacionais.

## **2.2 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que pode fazer a mensuração das ações que os funcionários de uma determinada empresa realizaram na mesma. Essa ferramenta se propõe a fazer o diagnóstico e análise do desempenho individual e/ou grupal dos funcionários, afim de promover o crescimento dos mesmos. E, através desta, se torna mais fácil fornecer *feedback* a todos da organização, baseando-se em informações sólidas e tangíveis, afim de ajudar em seu desenvolvimento, além de se tornar mais fácil a descoberta de competências, resultado da identificação das qualidades de cada pessoa.

Koontz e O'Donnell (apud CHIAVENATO, 2006), atestam que as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Para eles, o trabalho do homem é avaliado desde o início do processo de empregabilidade, ele foi buscando mecanismo que lhes proporcionasse uma diminuição do esforço braçal e ao mesmo tempo auxiliasse no aumento da lucratividade. Com o processo da revolução industrial, porém, os recursos humanos passaram a ser segundo plano dentro das organizações.



Segundo Chiavenato, (1997, p. 335), foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX. E só depois, com o advento da escola das relações humanas é que se modificou a maneira de ver o funcionário e seus resultados, passando assim a ter uma maior preocupação com o seu bem estar e a descoberta de que a produtividade e lucratividade da empresa dependiam e muito do contentamento dos mesmos.

Na metade do século XX, foi que surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados (SILVA, 2000). Já na década de 70 desse mesmo século, começaram a surgir preocupações em torno do desempenho operacional do funcionário, mas apenas para verificar os erros por eles cometidos. Na década seguinte, foi desenvolvido um sistema avaliativo mais justo e coerente, onde mais tarde ocorreu o retorno do antigo modelo de avaliação (VASCONCELOS; FREIRE, 2009).

Todo esse processo evolutivo fez surgir alguns conceitos em torno do tema, vale a pena analisar o tema diante a visão de autores diversos, a fim de se obter uma melhor compreensão e, assim sendo, obter uma melhor interpretação e compreensão de sua utilidade.

A avaliação de desempenho é responsável por identificar necessidades de treinamento, reciclagens, e melhora no nível de qualificação dos funcionários, oferecendo oportunidades de crescimento e o reflexo é a motivação dos colaboradores em atingir novos cargos ou posições dentro da empresa. Neste sentido, Chiavenato (1999, p. 189), coloca que: “avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

A fala do autor acima citado se complementa com o que diz Villas Boas (2009, p. 165), quando coloca a avaliação de desempenho como um processo que serve para julgar a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização. A autora ainda coloca que essa ferramenta deve proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar bonificações ou até mesmo explicar motivos de demissão, suspensão, necessidade de treinamento, etc. Essa ferramenta também pode servir como forma de comunicar aos funcionários como está indo seu trabalho, sugerir mudanças nas atitudes, habilidades, competências, além de permitir que o funcionário saiba o que seu chefe pensa a seu respeito.

A avaliação de desempenho, em si, não constitui técnica de modificação de comportamento. Mas deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da

organização, esteja dificultando o andamento e aproveitamento dos recursos humanos (BERGAMINI, 1979, p. 26).

A avaliação de desempenho vem se tornando cada vez mais importante nas organizações, como parte da estratégia da área de recursos humanos. A melhoria nos resultados é objetivo de todos os setores das empresas e a utilização dessa ferramenta proporciona a mensuração do desenvolvimento de cada indivíduo dentro da organização. Para Villas Boas (2009), essa avaliação contribui para o crescimento do profissional na organização e na sua carreira, sendo assim, a avaliação deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho que deve ser aceita para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

A avaliação de desempenho tem foco sobre o que e como se processa o desempenho do funcionário. Considerando as necessidades e possibilidades do mesmo e da organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas de parte a parte, procurando compatibilizá-las.

De acordo com Gil (2001) além de ser de grande importância para as organizações manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial. O autor diz ainda que a avaliação de desempenho ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. E se essa avaliação for elaborada a partir de princípios científicos pode possibilitar uma abordagem mais racional do ser humano, sem distorções (GIL, 2001).

A partir disto não é difícil entender que a Avaliação de Desempenho, quando elaborada de forma sistemática e científica ajudará sim a identificar os níveis de desempenho, possibilitando estabelecer uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, e com isso fornecer indicadores e critérios objetivos para cada um poder buscar a maximização de seu desempenho profissional dentro da organização.

Chiavenato (1999) diz que o desempenho humano depende de fatores que interagem entre si de maneira dinâmica. É consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. O mesmo autor ainda fala que por meio da avaliação de desempenho pode-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração do empregado a organização, de adequação da pessoa ao cargo, de aproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo.

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a das condições do ser humano, o “querer fazer”, que explicita o desejo endógeno de realizar e o “saber fazer”, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (MARRAS, 2005, p. 173)

Diante o exposto, a avaliação de desempenho precisa ser um processo constante e que se dê periodicamente, afim de que os funcionários em todos os níveis das organizações tenham condições de avaliar o processo evolutivo das condições de trabalho. Essa ferramenta visa melhorar a performance dos funcionários em todos esses níveis, mas ela é mais efetiva nos níveis operacionais (VILLAS BOAS, 2009, p. 166).

Sendo assim, pode-se caracterizar, de acordo com as organizações, que a Avaliação de Desempenho é um processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão do seu próprio comportamento. Neste sentido, a avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar e medir como cada funcionário está desempenhando seu papel dentro da empresa, o quanto está, ou não, correspondendo ao que ela espera seja realizado na função que ocupa. Esta avaliação somente trará benefícios se inserida num “processo” de avaliação e desempenho e se este processo fizer parte do dia-a-dia tanto do avaliado quanto do avaliador (RHPORTAL, 2009).

Já que a avaliação de desempenho tem por objetivo verificar a qualidade das tarefas realizadas por cada individuo na organização, a mesma não pode ter somente os superiores como julgadores, mas todos os envolvidos precisam receber retorno dos resultados, a fim de que cada um possa conhecer seus pontos fortes e fracos em relação as estratégias das empresas a que estão inseridos. De acordo com Chiavenato (2000), são 3 os objetivos fundamentais da avaliação da desempenho:

#### **Quadro 1 – Objetivos da Avaliação de Desempenho**

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar plena aplicação.	2. Permitir o tratamento dos Recursos Humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo, obviamente, da forma de administração.	3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.
--	--	---

Fonte: Chiavenato (2000)

Quando se fala nos objetivos da Avaliação de Desempenho, o RHPortal (2009) vai bem mais longe e coloca que essa ferramenta com objetivos de:

- Identificar empregados com capacidade para exercer atividades mais complexas;
- Identificar necessidades de treinamentos individuais para correção de deficiência;
- Identificar necessidades de treinamento para desenvolvimento de novas habilidades;
- Capacitar equipes para atingirem alto padrão de desempenho;
- Subsidiar o planejamento de gestão de recursos humanos;
- Subsidiar a formulação de uma política de valorização e manutenção dos bons empregados;
- Subsidiar as áreas para aperfeiçoamento da qualidade nos seus produtos e serviços;
- Colaborar no aprimoramento do desempenho funcional;
- Promover melhorias nas condições de trabalho pela localização de circunstâncias adversas ao desempenho;
- Subsidiar o sistema de cargos e salário;
- Criar condições para que os colaboradores façam melhor quilo que já fazem bem.
- Criar condições para que os colaboradores possam superar as suas dificuldades;
- Obter dados para a tomada de decisões, ao contrário do que habitualmente ocorre que é, obter dados para compor relatórios que raramente são utilizados pelas decisões;
- Treinar e desenvolver;
- Justificar ações gerenciais de movimentação de pessoal, baseadas no Plano de carreira.
- Obter informações para o planejamento dos Recursos Humanos;
- Obter *feedback*.

Marras (2005, p. 174) completa a visão dos autores acima quando fala que utilidade da avaliação de desempenho vai depender da perspectiva assumida pela empresa ao decidir desenvolver essa ferramenta, ela pode ser a de identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento, de definir o grau de contribuição nos resultados da empresa, de descobrir o surgimento de novos talentos na empresa, de facilitar o desenvolvimento dos empregados, de fornecer *feedback* aos empregados, de subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

### **2.2.1 Avaliação de Desempenho por Competências**

A Avaliação de Desempenho por Competências é um novo instrumento de avaliar as pessoas dentro das organizações, porém com o diferencial de identificar competências dos avaliados e como investir para o desenvolvimento das mesmas com foco na estratégia da organização. Durante o processo de avaliação é possível identificar tanto competências técnicas quanto comportamentais, conforme cita Leme (2009):

A avaliação de competência técnica e competência comportamental fazem parte do processo de avaliação de desempenho, mas elas somente não são a avaliação de desempenho, pois não mensuram a entrega do colaborador e complexidade de sua função (LEME, 2009, p. 06).

Nas competências técnicas é possível observar com a ferramenta de Avaliação de Desempenho como o funcionário desempenha sua função, quais as competências técnicas ele tem. Nas diferenças comportamentais ele demonstra seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados.

Neste sentido, Fernandes e Hipólito (2008, p. 152) falam que ao serem traduzidos critérios como comportamento, atitudes, conhecimentos, que são valorizados pela organização, estão orientando os profissionais na execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro.

### **2.2.2 Métodos de Avaliação de desempenho**

São utilizados vários métodos para avaliar o desempenho de pessoal dentro das empresas, os quais vêm evoluindo conforme as mudanças e os critérios de cada organização, é por isso que cada empresa precisa adaptar o método a sua realidade, conforme citação de Bergamini (1979).

É por isso que não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho. Ela é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas (BERGAMINI, 1979, p. 25).

Sendo assim, a área responsável pela escolha da avaliação, a de Gestão de Pessoas, precisa escolher o método a ser utilizado adequando-se as necessidades e características da empresa, a fim de que todos dentro da organização se envolva e proporcione crescimento contínuo da mesma e dos que nela atuam.

### **2.2.2.1 Método das Escalas Gráficas**

Este método permite representar graficamente a performance do empregado em cada um dos fatores do formulário de avaliação. Na percepção de Chiavenato (2000), esse método avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos, esses, são previamente escolhidos e selecionados para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar.

Para Gil (2001, p. 154):

o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas o grau de avaliação. Os fatores correspondem às características que deseja avaliar em cada empregado. Cada fator é definido de maneira clara, sintética e objetiva. Os graus de variação indicam quão satisfatório é o desempenho do empregado em relação a cada um dos fatores.

Para esse método, assim como para os demais, existem as vantagens e desvantagens, as quais são descritas por Chiavenato (2000). Como vantagens o autor aponta que esse método permite uma avaliação simples e de fácil entendimento, permite uma visão resumida de fatores de avaliação, além de proporcionar pouco trabalho para o avaliador no registro da avaliação. O autor descreve como desvantagens a inflexibilidade, o avaliador precisa se ajustar ao método e não o contrário, além dessa pode ocorrer também a interferência de fatores emocionais e psicológicas por parte do avaliador, o que acaba tendendo a resultados rotinizados. Outra desvantagem é a necessidade de procedimento matemáticos e estatísticos para corrigir as distorções e influências pessoais do avaliador.

### **2.2.2.2 Método da Escolha Forçada**

O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos funcionários através de escolha de frases que descrevem o seu desempenho individual.

Esse modelo foi criado para avaliar oficiais das Forças Armadas Americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis (MARRAS, 2002, p. 200)

Essa avaliação, segundo Gil (2001), é feita através de um formulário contendo blocos com duas ou quatro frases, as quais precisam ser escolhidas de uma ou duas as que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário. Para o autor, a constituição desses blocos pode ser feitas de diversas maneiras, contudo a mais comum consiste em apresentar em cada bloco duas frases positivas e duas negativas. O supervisor, ao analisar o empregado, escolhe a que mais se aplica a que menos se aplica ao desempenho.

Para Chiavenato (2000), esse método tem como principais vantagens o fato de proporcionar resultados confiáveis e isentos de influencia subjetiva e pessoal, além de ser de fácil aplicação e não exige preparo prévio do avaliador. O mesmo autor ainda cita como desvantagens do método a sua elaboração e montagem que para ele é complexa, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado, além de ser um método discriminativo que discrimina apenas empregados bons, médios, fracos ou sem informações maiores e ainda deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que fixa respeito de seus subordinados.

### **2.2.2.3 Método da Pesquisa de Campo**

Este método é desenvolvido com base em entrevistas feitas por especialistas aos supervisores, os dois juntos fazem a avaliação dos funcionários. Segundo Chiavenato (2009, p. 137):

É um método de avaliação do desempenho com base em entrevistas com o superior imediato, por meio de quais se avalia o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, origens e motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho da pessoa, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização (CHIAVENATO, 2009, p. 137).

Chiavenato (2000) diz que esse método tem vantagens como permitir uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas, permitir um planejamento de ação de remover obstáculos e proporcionar melhorias do desempenho. Porém tem desvantagens no custo operacional, pela atuação de um especialista em avaliação, morosidade no processamento provocada pela entrevista um a um a respeito de cada funcionário subordinado ao gerente.

### **2.2.2.4 Método da Avaliação por Objetivos**

Esse método consiste numa das formas de avaliação de desempenho mais modernas, onde a chefia e o subordinado identificam junto os objetivos a serem atingidos pelo funcionário num determinado período de tempo. Segundo Gil (2001), que utiliza a nomenclatura Avaliação por resultados, para o método, essa avaliação requer a negociação do desempenho, que é feita conjuntamente com a chefia e o subordinado. A partir dessa negociação é que definem-se padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar os resultados.

#### **2.2.2.5 Método da Avaliação 360°**

Esse método de avaliar consiste na avaliação de todos os elementos envolvidos com o avaliado. Esse oferece ao quadro funcional da organização a oportunidade de receber e dar *feedback*, possibilitando aos superiores, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todos que estão ao redor.

Para Chiavenato (2000),

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360° (CHIAVENATO, 2000, p. 330)

Esse método é de grande importância na Gestão de Pessoas, pois é uma análise sistemática do desempenho do funcionário em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Diante da importância da gestão de pessoas e da avaliação do desempenho como recurso viabilizador das estratégias competitivas nas organizações, verifica-se a importância de identificar a percepção dos colaboradores da empresa Alpha acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências. Para tanto, fez-se necessário estudar bibliografias e autores que tratam do tema e assim poder explicar de forma coerente o conteúdo da pesquisa, fazendo ponte entre a teoria e a prática vivenciada na empresa. Sendo assim, no capítulo seguinte estão explicitados o percurso metodológico adotado para a condução deste estudo.



**CAPÍTULO 3**  
**ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Caracterização da pesquisa

Como a avaliação de desempenho por competências é realizada por todos os funcionários da empresa nas diversas áreas. O método escolhido é o da pesquisa descritiva, pois visa explorar um processo organizacional novo na empresa, que é o de avaliação de desempenho por competências, focando no acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários sem seguir regras muito rígidas.

O trabalho foi realizado em três etapas distintas: estrutura da pesquisa, coleta de dados, e análise dos dados. A primeira se deu com a pesquisa teórica com relação aos temas abordados, avaliação de desempenho por competências e gestão por competências. A coleta dos dados foi realizada através da aplicação do questionário para saber a percepção dos funcionários acerca da ferramenta de avaliação utilizada pela empresa, além destes, foi feita uma entrevista semi estruturada com o gerente da empresa. Além da observação feita durante a fase final do processo, o *feedback*. A análise dos dados foi feita em duas fases, organização do material e exploração e tratamento dos resultados obtidos.

Inicialmente foi abordada a importância do tema, além dos objetivos do trabalho os quais podem classificar essa pesquisa descritiva, onde são utilizados questionários, entrevistas e observação participante.

Segundo Oliveira (1997), a escolha do método e técnica utilizada, depende do objetivo da pesquisa, dos recursos financeiros disponíveis, da equipe e elementos no campo da investigação. E como o propósito deste estudo é verificar as expectativas dos colaboradores da empresa Alpha acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências na Alpha, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, de natureza quanti-qualitativa, realizada sob a forma de estudo de caso, pois a pesquisa ocorre no local de estudo, permitindo conhecimentos que descrevam a situação do contexto em que está sendo feita a investigação. De acordo com isto, fez-se necessário utilizar da combinação das pesquisas quantitativas e qualitativas, pois estudos qualitativos podem facilitar a construção de instrumentos de coleta de dados quantitativos adequados.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

A empresa pesquisada conta com uma equipe de 180 funcionários. No entanto, a amostra utilizada nesse trabalho foi definida pela empresa, que indicou o setor de serviços composto por 31 funcionários, 18% do total de funcionários da organização. Dos 31 funcionários, 18 responderam ao questionário, devido ao fato da empresa não ter concluído todo processo de avaliação de desempenho no referido setor. Assim sendo, a amostragem utilizada para a realização deste estudo foi a não-probabilística por acessibilidade, pois sendo o tipo de amostragem menos rigoroso, deu a liberdade de acesso aos elementos que se pode ter acesso. Neste caso, a empresa delimitou o setor a ser aplicado, o questionário e a quantidade de funcionários que seria questionado.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Os resultados da pesquisa, como também os dados dos participantes serão expostos juntamente com a análise e interpretação dos mesmos, colocando-se as respostas relevantes acerca do tema pesquisado.

Inicialmente fez-se a observação não-participante da avaliação de desempenho por competências utilizada pela empresa Alpha (Anexo 3) com os colaboradores do setor de serviços, conforme delimitado pela empresa pesquisada. Ademais, pôde-se observar a fase de *feedbacks*, onde verificou-se o que acontece além do que está realmente escrito e marcado nas avaliações.

No segundo momento, para atender o objetivo deste estudo, qual seja verificar as expectativas dos colaboradores da empresa Alpha acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências, utilizou-se de questionários (Apêndice 1), os quais foram aplicados após os processos de avaliação e *feedback*, com todos os funcionários do setor de serviços.

A interpretação e análise dos dados possibilitaram a visão de como se dá o processo de realização e acompanhamento da avaliação por parte da empresa. Na ocasião, participam da avaliação a psicóloga da empresa e os gerentes dos setores envolvidos e foi possível observar como se dá o processo de *feedback* e a sua recepção por parte do avaliado, a validação do acompanhamento realizado e a sugestão de novas alternativas para melhoria do processo.

Além dos funcionários do setor designado pela empresa para a realização da pesquisa, foi possível aplicar com o gestor um instrumento de pesquisa com abordagem qualitativa

(Apêndice 2), com intuito de verificar a participação e opinião acerca da implantação e utilidade da ferramenta estudada.

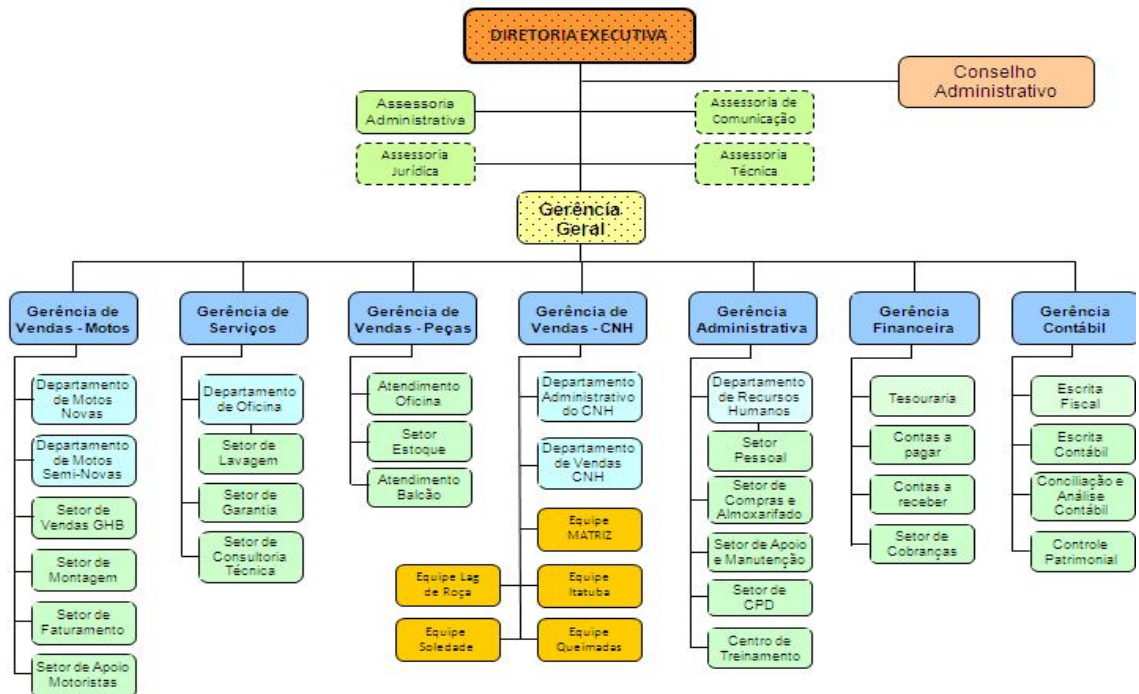
### **3.4 Ambiente de pesquisa**

A empresa Alpha trabalha com vendas e serviços de motocicletas com matriz na cidade de Campina Grande – PB. A organização foi fundada em 05 de novembro de 1974 e atualmente é composta por uma matriz e seis filiais todas no Estado da Paraíba nas cidades de Queimadas, Soledade, Lagoa de Roça, Itatuba e Umbuzeiro. Todas elas trabalham com vendas, consórcio, vendas de peças e serviços de motocicletas. A empresa Alpha é fruto da vasta experiência de seu proprietário no segmento e de uma sólida parceria com uma empresa de renome nacional.

Formada por um corpo funcional de aproximadamente 130 (cento e trinta) colaboradores, a empresa tem por objeto o comércio de compra e venda de veículos automotores, motocicletas, novos e usados, em grosso e varejo, peças e acessórios, inclusive prestação de serviços.

Para alcançar o propósito e a Missão, a empresa afirma seus valores, que são uma declaração de suas crenças fundamentais e são as características de uma cultura que gera realizações. Para realizar a missão, afirma os valores de: Inovação; Integridade; Qualidade; Trabalho em equipe; Compromisso com o cliente; Respeito ao meio ambiente; Apoio a Comunidade.

**Figura 1:** Organograma da Empresa Alpha



Fonte: Empresa Alpha

O Departamento Pessoal da Empresa Alpha se encarrega de maneira geral das atividades operacionais que dizem respeito ao trabalhador, entre elas a de realizar pagamentos, controle de ponto, rescisão, programação de férias, entre outras rotinas administrativas. Já o setor serviços, onde foi aplicada a pesquisa, é onde são efetuados serviços mecânicos nas motos, lá são recebidas motos com problemas, como também para revisão programada.

## **CAPÍTULO 4**

# **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Observação e análise do *feedback*

O processo de *feedback* se deu em dias alternados, onde em cada dia se fazia em média três encontros com funcionários de cargos distintos. Buscou-se observar o conteúdo dos encontros, a colocação dos avaliados, avaliadores e observador.

#### 4.1.1 Avaliados

Todos os avaliados recebem o *feedback*, onde são feitos comentários verbais do superior imediato. Onde eles também podem fazer observações, discordâncias, enfim fazer seus próprios comentários sobre a empresa e seus superiores e colegas de trabalho.

Apesar de se notar um certo constrangimento por parte do avaliado em estar frente a frente com seu superior e a psicóloga, nota-se também uma certa abertura para ouvir o que está sendo dito, mesmo quando o superior discorda de alguns pontos onde os avaliados responderam na avaliação. Para Chiavenato (2001, p. 85) “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”.

Entende-se que toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e pode-se entender que se trata de um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho dos seus funcionários.

Através do *feedback*, é possível mostrar aos funcionários onde estão deficientes, onde precisam melhorar, ajuda na tomada de decisão a respeito da posição do funcionário na empresa, como também sobre remuneração, sobre treinamentos, elas servem como controle de qualidade do desempenho do empregado. Sem um sistema efetivo de avaliação, as decisões relacionadas ao empregado tornam-se sujeita a erro. O que pôde ser visto num caso na própria empresa relatado pelo gerente administrativo em uma conversa informal, o mesmo citou o seguinte exemplo:

Certa vez um dos nossos gerentes chegou com o pedido de demissão de um funcionário do seu setor, onde foi solicitado o motivo real da demissão. O gerente do setor citou alguns motivos, que aparentemente não seriam suficientes, então foram verificar as avaliações feitas com o funcionário e avaliado pelo mesmo gerente, onde viu-se que o funcionário era exemplar para a empresa. Então, o próprio gerente do setor viu que talvez, tivesse misturando problemas pessoais e que iria prejudicar tanto a empresa como o funcionário com essa demissão. (Gerente Administrativo).

Esse relato evidenciou que a aplicação da Avaliação de Desempenho na empresa contribui de forma efetiva, não só em prol das necessidades da organização, mas em manter o profissionalismo, acima de tudo na empresa, onde não se pode misturar questões pessoais com profissionais.

#### **4.1.2 Superior Imediato**

Os superior imediato faz parte de todo o processo de avaliação e *feedback* dos avaliados. O mesmo tem papel de avaliador, onde pode discordar ou concordar com as respostas dos avaliados. Ao fazer sua observação, o superior imediato cita o ponto e logo após concorda ou discorda dos funcionários em sua avaliação, fazendo uma ponte com alguns momentos vivenciados na empresa e citando exemplos de como deve ser o comportamento dos funcionários em tais situações.

Ao colocar os pontos abordados na avaliação o superior deixa claro que a empresa precisa do atingir metas e objetivos e para isso necessita da colaboração do funcionário para isso. Como também que o funcionário tem possibilidades de ascensão na empresa, mas para isso precisa desenvolver seu trabalho e comportamento de acordo com o esperado pela organização.

O gerente do setor faz anotações na avaliação, onde coloca observações a cerca do comportamento dos funcionários, e de suas funções. Acontecem elogios, como também sugestões de melhorias em alguns pontos. E é esse o conceito de avaliação, a confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas) (LUCENA, 1992).

O gerente deixa sempre claro, como também a psicóloga, que o funcionário também tem o direito de discordar de qualquer ponto onde o gerente pontuou como positivo ou negativo, como também podem fazer observações a cerca de seu trabalho, sugestões reclamações, etc.

#### **4.2 Análise do perfil dos colaboradores**

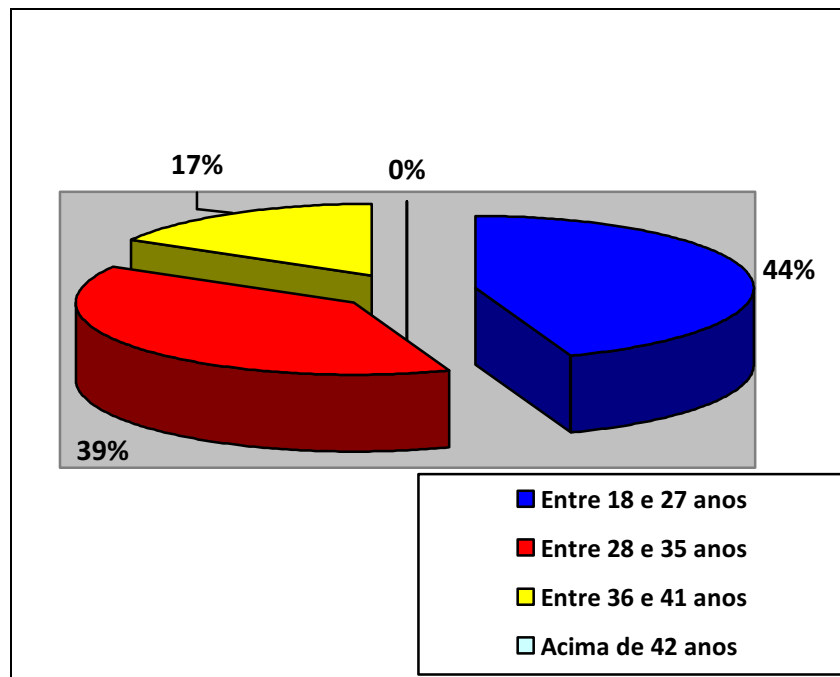
Como explicitado no capítulo anterior, foram avaliados os funcionários do setor de serviços da empresa, os quais foram designados pela empresa. Em todo o processo de avaliação, participaram o gerente do setor, que aplicou as avaliações e participou do *feedback*, além dele, participaram a psicóloga e eventualmente o gerente administrativo.



Na análise dos dados foram entrevistados 18 funcionários dos 31 que atuam no setor, devido ao fato de não ter dado tempo fazer o *feedback* com todos os avaliados, uma vez que segundo a empresa, a mesma estaria passando por um processo turbulento, o que dificultou o termino do processo no setor. Dos entrevistados uma é mulher e 17 homens, exercendo as funções de: auxiliar de Escritório (1); lavador (1); montador (4); consultor técnico (3); garantista (1); auxiliar de serviços gerais (2); auxiliar de mecânico (3); e mecânicos (3).

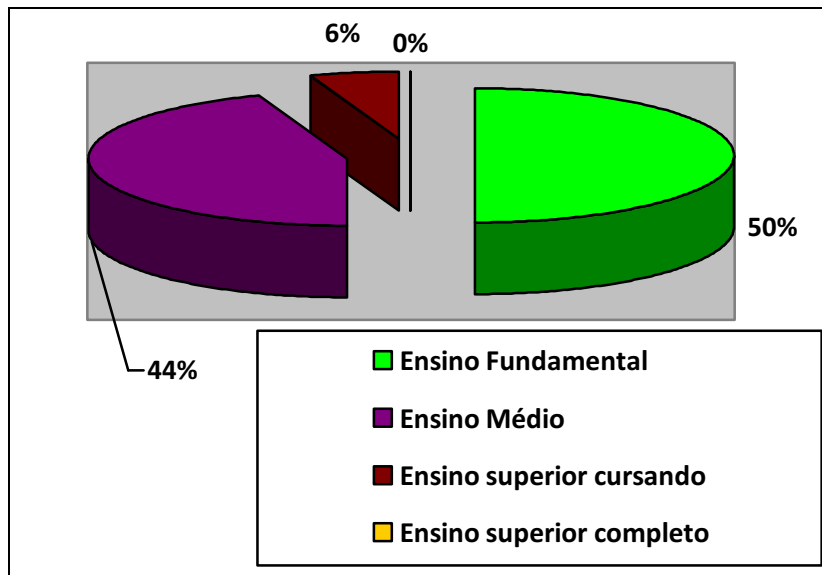
O Gráfico 1 mostra que o perfil geral encontrado é de 18 a 42 anos de idade, sendo divididos em: 17% entre 36 e 41 anos; 39% entre 28 e 35 anos e 44% entre 18 e 27 anos, sendo um número maior de jovens.

**Gráfico 1:** Faixa etária



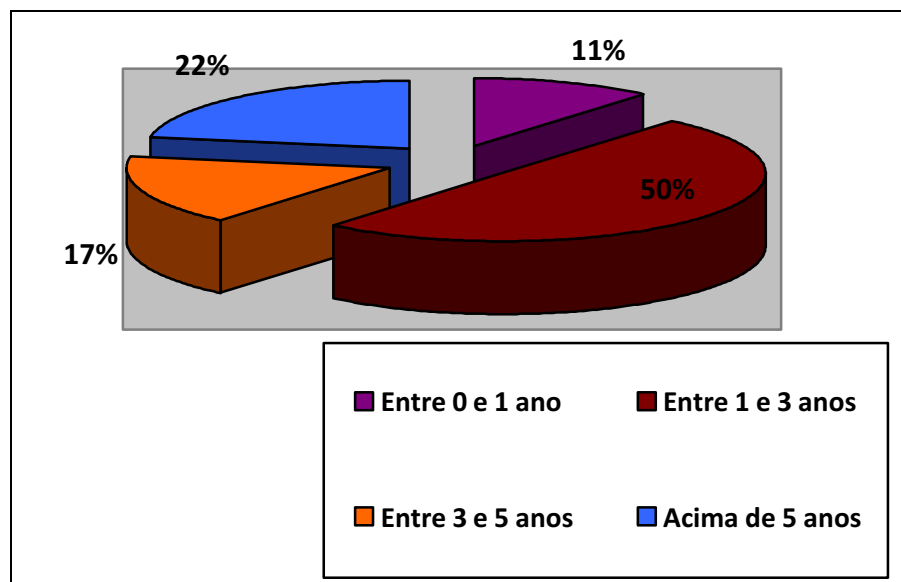
Com relação ao **nível de escolaridade** dos entrevistados, percebe-se com esse gráfico que esse setor da empresa conta com funcionários com nível escolar mais baixo. Sendo 50% deles com o Ensino fundamental, 44% com nível médio, 6% cursando nível superior e nenhum com nível superior completo.

Gráfico 2: Escolaridade



O Gráfico 3 mostra que a maioria dos funcionários da empresa tem mais de 1 ano atuando, sendo que 50% deles trabalham na organização entre 1 e 3 anos; 22% tem mais de 5 anos na empresa; 17% tem entre 3 e 5 anos de empresa e somente 11% tem menos de um ano.

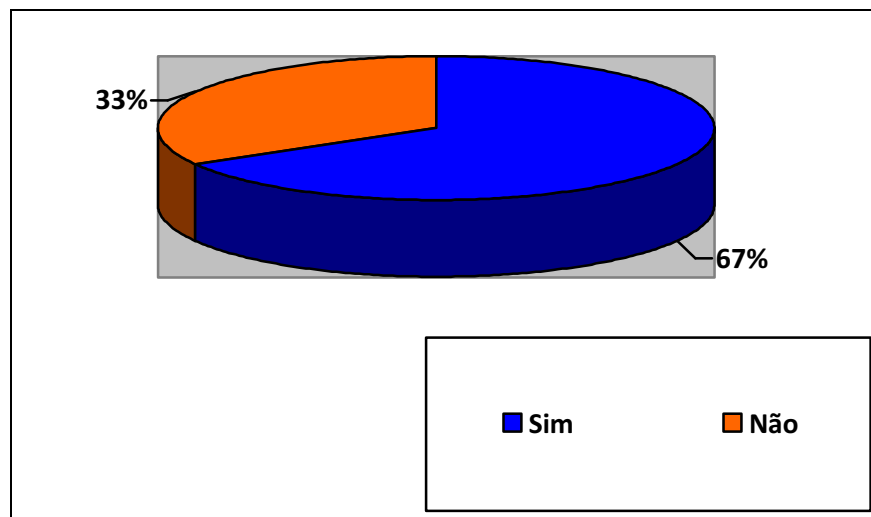
Gráfico 3: Tempo de empresa



### 4.3 Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho

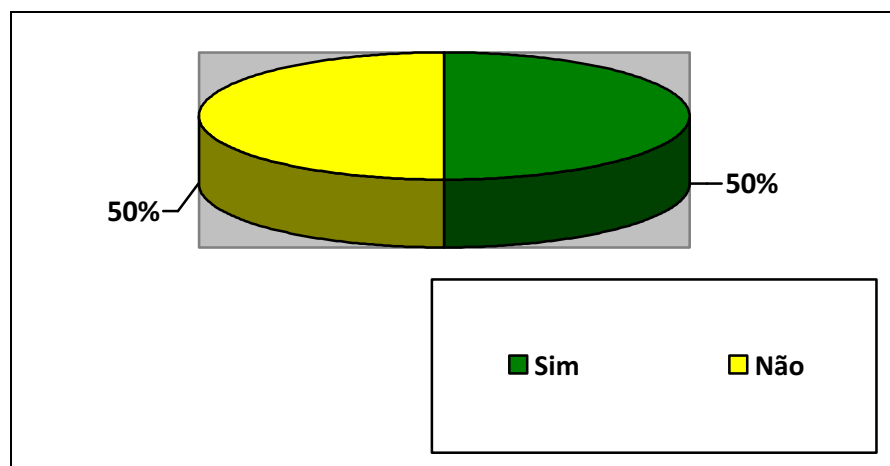
A maioria dos avaliados tem **conhecimento sobre a avaliação de desempenho**, ou seja, 67% dos avaliados e os outros 33% não conhecia a ferramenta. Neste ponto de vista, é necessário que o funcionário seja orientado antes do processo para que, mesmo que nunca tenha passado por esse tipo de avaliação, ele tenha consciência do que está acontecendo. Deve-se deixar claro que a avaliação de desempenho não é um processo punitivo. Mas sim, um canal de informações valiosas para a melhoria da *performance* de cada um e, por conseguinte, da empresa como um todo.

**Gráfico 4:** Conhecimento sobre Avaliação de Desempenho



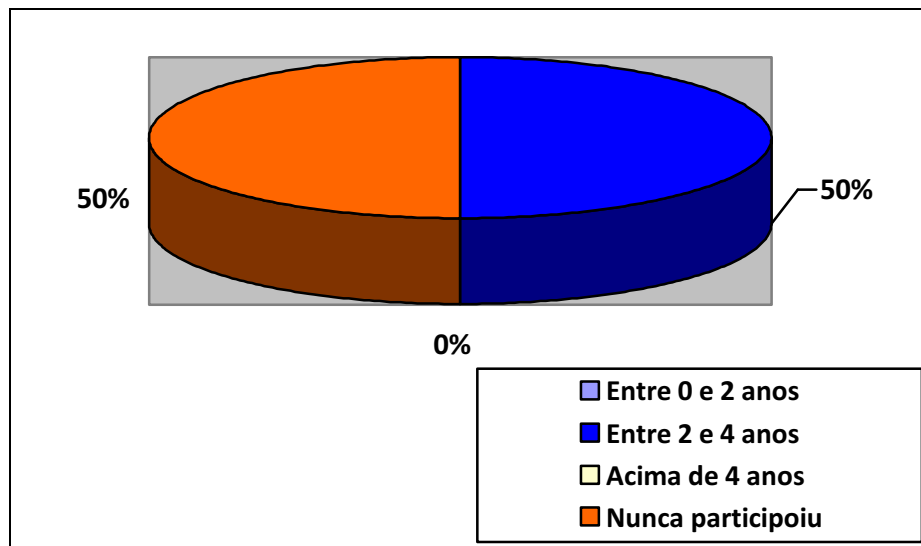
Mesmo com a grande maioria dos funcionários tendo conhecimento acerca da ferramenta a metade dos pesquisados nunca participou do processo.

**Gráfico 5:** Participação em avaliação de desempenho

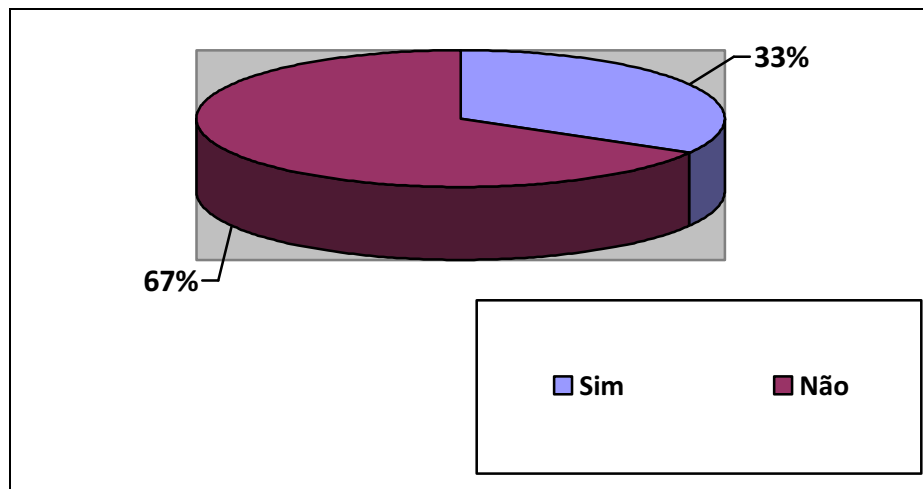


Os funcionários que **havia**m participado de uma avaliação de desempenho, responderam que fizeram esse tipo de avaliação há pelo menos 2 anos na Alpha. Ou seja, os funcionários mais antigos na empresa já haviam participado de outra avaliação, mas somente os que tinham mais de dois anos de empresa, o que significa dizer que a ferramenta não é utilizada da forma que deveria, para que obtivesse os resultados esperados. A psicóloga organizacional Márcia Luz, em entrevista ao Portal RH (2007) sugere que a periodicidade da avaliação de desempenho seja semestral, para que o colaborador tenha a oportunidade de identificar como está seu desempenho na empresa até o meio do ano e, ainda, tenha a oportunidade e tempo para trabalhar e modificar este resultado, caso não esteja satisfatório.

**Gráfico 6:** Há quanto tempo participou de uma Avaliação de Desempenho



Alguns funcionários acreditam que nem todos na organização estão **sensibilizados a participarem do processo de Avaliação de Desempenho**. 67% responderam que acreditam que nem todos estão sensibilizados e os outros 33% acreditam que sim. É papel da empresa, orientar e sensibilizar os funcionários a cerca do processo de Avaliação de Desempenho, deixando claro a seriedade e profissionalismo do processo, que deseja alinhá-los às tarefas e aos objetivos da empresa.

**Gráfico 7:** Sensibilização em relação a aplicação da Avaliação de desempenho

#### 4.4 Percepções e expectativas dos colaboradores em relação a implantação da avaliação de desempenho por competências

Para se tomar conhecimento da **percepção dos colaboradores acerca da implantação da Avaliação de Desempenho por Competências**, os questionamentos foram divididos em duas tabelas, onde serão colocados os questionamentos e a porcentagem de funcionários que respondeu sim ou não.

A tabela 1 constaram de 2 questionamentos feitos com os funcionários acerca da **percepção deles a respeito da colocação da empresa quando aplica essa ferramenta**. Observou-se nesta tabela que os funcionários em sua maioria acredita que não há falta de esclarecimento por parte da empresa para que os funcionários se sintam sensibilizados a participarem do processo de Avaliação de Desempenho, o que condiz com o segundo questionamento, onde a maioria dos funcionários diz que a organização deixou claro os propósitos acerca da aplicação da ferramenta.

**Tabela 1:** Percepções a cerca da posição da empresa

Afirmações	Sim	Não
Falta esclarecimento e informação para que se sinta sensibilizado a participar da Avaliação de Desempenho.	33%	67%
A organização deixou evidente os seus propósitos com a Avaliação de Desempenho.	89%	11%

É importante deixar claro para os colaboradores, que através da avaliação de desempenho os profissionais aumentam as chances de ascensão na carreira e de empregabilidade no mercado. A falta de esclarecimento gera o descrédito, não só no instrumento, mas na relação com toda a organização.

A tabela 2 consta de 8 afirmativas, onde os funcionários colocam **suas percepções acerca da avaliação**.

**Tabela 2:** Percepções dos funcionários a cerca da avaliação de desempenho.

Afirmações	Sim	Não
Você se sente confortável para conversar (discordar ou concordar) com seu avaliador sobre a avaliação realizada.	61%	39%
Tem receio em realizar avaliação do seu líder.	22%	78%
Se fosse opcional você participaria da avaliação de desempenho.	22%	78%
Você acha que a avaliação de desempenho será utilizada para apontar apenas os defeitos das pessoas.	28%	72%
A partir dos resultados da avaliação de desempenho, você acha que a empresa poderá implantar cursos e treinamentos para qualificar e capacitar seus colaboradores.	78%	22%
Você acha que a avaliação de desempenho será utilizada apenas para punir as pessoas.	5%	95%
Os resultados que os líderes esperam dos seus colaboradores são claros e definidos.	89%	11%
Acredita que a avaliação de desempenho contribuirá para seu crescimento dentro da empresa.	89%	11%

A tabela 2 mostra que a maioria dos funcionários (61%) se sente confortável para conversar com seu avaliador sobre a avaliação realizada, o que acaba ajudando na hora do *feedback*, pois existe liberdade de comunicação e exposição de ideias além do bom relacionamento dentro da empresa.

Durante uma das observações feitas em alguns encontros (*feedbacks*), ocorreu um exemplo dos dados que foram expostos acima. Viu-se um colaborador ser perguntado se tinha alguma coisa a falar acerca da avaliação ou da empresa ou do seu superior, e ele prontamente respondeu que tinha sim, e falou sobre suas comissões que não havia sido alterada há mais de dois anos. Nesse sentido, Leme (2005), afirma que essa liberdade de comunicação é de suma importância para a eficácia da avaliação de desempenho por competências, pois sem isso, o funcionário não consegue interpretar o que sente corretamente.

A grande maioria dos funcionários avaliados, 78% disse não ter receio em avaliar seu líder. Em contrapartida, a mesma quantidade de funcionários disse que se a avaliação de desempenho fosse opcional eles não participariam. Apenas 28% dos avaliados acharam que a avaliação servirá apenas para apontar os defeitos dos funcionários. O oposto deste resultado aconteceu quando responderam que achavam que a empresa poderia implantar cursos e treinamentos para qualificar e capacitar seus colaboradores. Acerca disto, o gerente do setor comentou em alguns dos encontros (*feedbacks*) sobre os cursos e treinamentos que a empresa oferece para os funcionários, e que se utiliza da ferramenta da avaliação de desempenho por competências e de seus resultados para direcionar os funcionários a cursos e treinamentos com objetivo de verificar as competências de cada um, o que pode ajudar no caso de uma promoção, mudança de função, etc.

Apenas 5% dos avaliados acreditam que a empresa pode se utilizar da avaliação de desempenho para punir os funcionários. Outro questionamento foi se os mesmos achavam claros e definidos os resultados esperados pelos líderes, e 89% deles responderam que sim. Os mesmos 89% também acreditam que a avaliação de desempenho servirá para o seu crescimento dentro da empresa.

Para Gramina (2007), a avaliação de desempenho por competências cria oportunidades de progressão e crescimento dentro da empresa, o que permite aos funcionários conhecerem melhor suas competências e melhores relacionamentos com os superiores, além disso, as informações geradas podem ser utilizadas pela empresa para outras políticas do RH que permitam melhoria na remuneração, retenção de talentos, bonificações, treinamento, etc.

#### **4.5 A percepção da empresa sobre competências**

O intuito da empresa Alpha é identificar as competências dos colaboradores, afim de observar indicadores que podem ser utilizados estrategicamente em prol da empresa e dos que nela atuam. Tais competências, segundo Fleury e Fleury (2001), podem ser compreendidas como conhecimentos habilidades e atitudes e são intimamente ligadas ao desempenho das pessoas no trabalho. Para a empresa é a capacidade de uma pessoa gerar resultados e atender a objetivos pessoais ou organizacionais.

A competência é uma combinação mínima entre conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores (Gerente Administrativo).

A gestão por competências é hoje um instrumento poderoso de gestão, pois consegue convergir à cultura, a missão, os valores, a visão, o negócio e a estratégia da empresa num único modelo de Gestão Empresarial (SILVA, p. 57, 2005). Neste sentido, o Gerente administrativo diz acreditar que as competências essenciais (da organização) contribuem para as competências individuais e técnicas do colaborador.

Para a empresa, a avaliação das competências é uma forma de identificar as competências de cada funcionário, a fim de suprir as necessidades da empresa. As informações coletadas nas avaliações são diferenciadas nas decisões que a empresa toma, em relação a investimento no capital humano, como capacitação, cursos, treinamentos.

#### **4.6 Visão da Gerência sobre Avaliação de Desempenho**

Em entrevista feita com o gerente administrativo, foram feitas algumas perguntas sobre a Avaliação de Desempenho por Competências, sua aplicabilidade na empresa, suas perspectivas acerca da ferramenta. Além de perguntas sobre a gestão de pessoas, e de competências e qual a visão dele e da empresa sobre os referidos temas.

O primeiro questionamento se trata da visão dele como administrador sobre a Gestão de Pessoas, e o mesmo disse que para ele “a empresa deve estar atenta às necessidades e obrigações dos funcionários e promover um espaço em que cada um (empresa e funcionários) possa se desenvolver num ambiente que esteja alinhado a realidade.”

De acordo com Gil (2001), a gestão de pessoas deverá estar sempre preparada para mudanças, para adotar um caráter mais consultivo e preventivo, voltado à ação estratégica, buscar parcerias e atuar na direção da mudança cultural.

O segundo questionamento indagava o Gerente sobre o que ele entende por Avaliação de Desempenho, e para ele essa ferramenta “permite aos gerentes observarem se os colaboradores estão alinhados às necessidades da empresa. Não tem como fim identificar apenas os erros, os *gaps* ou falhas, mas fazer com que cada funcionário possa atingir ao máximo o nível de qualidade. Através desta avaliação poderemos premiar aqueles que fazem o trabalho acima do esperado e promover a melhoria aos que estão abaixo do esperado”. Neste sentido viu-se um alinhamento entre a resposta do mesmo e que viu-se nas respostas da maioria dos funcionários avaliados.

Em torno das perspectivas dele ao implantar a ferramenta de avaliação de desempenho, o mesmo diz que busca orientar a todos quanto às necessidades da empresa bem como indicar os ajustes necessários em seu ambiente para que os colaboradores possam



desempenhar adequadamente as suas funções. Neste sentido ele ainda fala que pretende continuar utilizando a ferramenta a fim de obter cada vez mais benefícios para a empresa e para os colaboradores. Contudo, notou-se durante todo o processo de aplicação e *feedback*, que o processo não foi tão levado a sério como deveria, pois houve falta de comprometimento por parte da pessoa responsável pelo RH, que notadamente, não tinha o menor interesse em acompanhar o processo. Talvez seja esse o verdadeiro motivo para que a ferramenta não tenha tido sucesso anteriormente, como afirmou o Gerente Administrativo.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que as etapas de acompanhamento da avaliação formam um mecanismo de retroalimentação. O *feedback* realimenta o processo de acordo com os pressupostos de abordagem sistêmica. A falta do *feedback* prejudica o processo e altera os resultados. Então, mesmo que a empresa tenha pretensões para desenvolver e construir relações de crescimento profissional, essa prática ainda precisa de muito aperfeiçoamento.

Sobre a operacionalização da ferramenta o gerente afirma que os gerentes foram treinados para entender a aplicar, diz também que foram feitas reuniões em cada setor em que o RH explicou o que é avaliação de desempenho, que os questionários foram distribuídos a todos os colaboradores para que os mesmos entreguem em determinado prazo para que façam uma auto avaliação. Os gerentes recebem os formulários respondidos e depois analisam as respostas de cada um podendo aumentar, diminuir ou concordar com a auto avaliação e por fim, cada colaborador é chamado para receber um *feedback* sendo que o gerente deverá justificar a sua avaliação em cada item do questionário. Para ele, o *feedback* é o ponto mais delicado do processo já que os gerentes deverão entender perfeitamente o objetivo da avaliação.

O gerente administrativo em outro questionamento diz que para ele a competência é uma combinação mínima entre conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores. E acredita que as competências essenciais (da organização) contribuem para as competências individuais e técnicas do colaborador para ele as três são fundamentais e essenciais para o bom desempenho profissional desde que estejam bem alinhadas, porém as competências individuais são o grande diferencial, pois através delas percebemos o grau de comprometimento do indivíduo.

O Gerente ainda afirma que os funcionários foram informadas sobre o processo e o seu objetivo e que através da avaliação poderemos aliar a alguma política de premiação ou promoção. Que com a aplicação dessa ferramenta pretende alinhar todos com os objetivos da organização.

#### 4.7 Análise geral

Com base na aplicação dos questionários com os funcionários da empresa, da entrevista feita com o Gerente administrativo, das observações feitas durante o processo de *feedback* da ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competência, verificou-se que a empresa não realiza de maneira formal a ferramenta. Viu-se que o método de avaliação é deficiente, pois não segue todos os processos de aplicação e recepção dos resultados da forma planejada e esperada para se ter um resultado preciso e satisfatório.

Com o resultado da pesquisa, nota-se que os funcionários não dão total credibilidade ao processo, devido ao fato de não verem a aplicabilidade da avaliação de forma real. Na verdade a ferramenta de Avaliação de Desempenho por Competência, se utilizada de forma correta traria mudanças significativas para a organização. Apesar de o Gerente do Setor considerar uma ótima ferramenta, o mesmo não pode atuar sozinho junto aos funcionários, é necessário a união da gerência, do setor de Recursos Humanos (Psicóloga).

A pesquisa foi realizada com uma parte (18 colaboradores) do setor de serviços da empresa, pois durante o período de maio/2012 a julho/2012 não se concluiu os encontros para que fosse efetuado o *feedback*, o que para o Gerente do Setor é um erro, pois quanto mais tempo os funcionários tem da resposta a avaliação até o *feedback*, menos se terá atenção e credibilidade a aplicação da ferramenta. Nota-se que a aplicação da ferramenta na empresa é um desejo da gerencia administrativa, mas que devido ao fato de não poder participar do processo, devido a falta de tempo, fica sob responsabilidade da Psicóloga, a qual não aparenta compromisso, nem dedicação no processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco deste trabalho foi identificar a percepção da empresa Alpha acerca da aplicação da avaliação de desempenho por competências. Sendo assim, a partir da análise e discussão dos dados obtidos nos questionários, entrevista e observação foi possível concluir esse trabalho apresentando os resultados da pesquisa, e vendo de que forma essa ferramenta de avaliação pode ser utilizada nas organizações e, principalmente, como os funcionários vêm a mesma.

Foi necessário um estudo bibliográfico acerca do tema, em livros, artigos, teses, sites na internet, etc. Com isso foi feita uma abordagem histórica sobre o tema, colocou-se a visão de autores como Chiavenato (2000), Gil (2008), Duarte (2002), entre outros. Para assim, poder analisar de forma coerente o processo de avaliação de desempenho aplicado na empresa, seus objetivos, como se dá sua aplicação, *feedback*, etc.

Foi feita uma análise da Avaliação de Desempenho sob a ótica dos funcionários, para isso foi necessário o processo de avaliação de todo o processo dentro da empresa, o qual se deu com a aplicação da avaliação entre os funcionários do setor de serviços, a recepção da avaliação pelo Gerente do Setor, o mesmo teve um prazo para ler as avaliações e marcar as reuniões de *feedback*. Também foi feito o acompanhamento desses encontros, onde foi possível observar o posicionamento dos funcionários avaliados, da psicóloga e do Gerente do Setor. Nestes encontros, foi feito o confrontamento do que o funcionário respondeu com o que o Gerente do Setor considera que o funcionário é ou faz. Depois desses *feedbacks* prontos, foi feito a aplicação dos questionários entre os 18 funcionários do setor para poder daí tirar os resultados da pesquisa.

Os resultados encontrados nos questionários, na entrevista com a gerência e durante a observação do processo e da empresa foram de certa forma pertinentes com o tipo de avaliação. Os funcionários, em sua maioria, sentem-se a vontade em participar da avaliação, não tem receio em estar frente ao seu superior, acreditam que a ferramenta pode lhes ajudar no seu desenvolvimento dentro da empresa. A maioria deles concorda que a empresa deixa claro seus objetivos com as avaliações conforme explicou o gerente administrativo. Percebe-se também com esse estudo que a empresa deseja atingir objetivos dentro da organização com a aplicação dessa ferramenta, mas que não fiscaliza de forma mais rigorosa a sua aplicabilidade, deixando a desejar no acompanhamento do processo, gerando um certo descaso. Mesmo assim, o Gerente diz que a pretensão da empresa é de utilizar-se desses

resultados a fim de promoções, treinamentos, capacitações, enfim, aliar à ferramenta a outra políticas do RH.

Durante o processo de aplicação dos questionários, algumas dificuldades foram encontradas, principalmente no que diz respeito ao acesso aos funcionários que sempre estavam ocupados e impossibilitados de responderem os questionários. Outro fator que dificultou a obtenção dos dados foi a falta de tempo da administração.

Diante do exposto, propõe-se a empresa que haja maior rigor durante a aplicação da ferramenta para que se torne um processo mais profissional e com maior credibilidade. Que a empresa possa conscientizar todos os envolvidos e não somente os avaliados, como também os gerentes e psicólogos para que todos se envolvam no processo. Que haja justiça, rigor, transparência, seriedade, elementos fundamentais para que os resultados obtidos sirvam realmente como base para outras políticas de treinamento, promoções, ascensão, etc.

Destaca-se que com este trabalho foi possível fazer uma análise de quais são as perspectivas dos funcionários da empresa Alpha acerca do processo de Avaliação de Desempenho por Competências, dos seus resultados e de como a empresa se utiliza da ferramenta em prol dos mesmos e de si própria. A empresa seguiu todos os passos para que o processo ocorresse de forma correta, porém deixou a desejar na parte principal da ferramenta, que é o *feedback*. Houve limitações com relação ao tempo de aplicação e encontro para *feedback*, dado ao fato da empresa não ter se programado como deveria e acabou deixando os encontros para quando se tinha um tempo vago, isso acabou interferindo na pesquisa, pois somente foram questionado 18 funcionários do setor que a empresa havia designado para a realização da pesquisa.

No entanto, foram atingidos os objetivos principais, onde se observou como ocorre a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho por competência, quais os processos que envolvem essa aplicação, como se dá o encontro para *feedback*, quem são os agentes envolvidos, e como cada um participa do processo. E principalmente, visualizou-se quais as perspectivas dos colaboradores da empresa a cerca da ferramenta, e quais os objetivos da empresa ao implantar a mesma.

Por fim, vale ressaltar que foi um trabalho de grande valia, pois conseguiu fazer a ponte necessária entre a teoria e a prática, de forma onde se pôde ver onde e como essa ferramenta deve ser utilizada, quais suas pretensões e principalmente quais os resultados apresentados por ela tanto para benefício da empresa como dos que nela atuam.

## REFERÊNCIAS

BACKER, Paul de. **Gestão ambiental: A administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BISPO, Patricia. **Por que a avaliação assusta?** Portal RH. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/4895/por-que-a-avaliacao-assusta.html>. Acesso em: 28/08/2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. V. 2 Coleção: métodos de avaliação individual e de equipes. São Paulo: Ed. Atlas, 2ª ed., 2006.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas – o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE, S. V. & FURTADO, M. S. V. **Manual para Elaboração de Monografia e Projetos de Pesquisa**. 3 ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

FREIRE, N. R.; VASCONCELOS, M. M. **O cargo de oficial de justiça na estrutura do judiciário federal**. Fundação Getúlio Vargas. Monografia. Orientador: Prof. Clóvis Bueno de Azevedo. São Paulo, 16 de fevereiro de 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque no papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GILLEN, Terry. Avaliação de Desempenho. **Coleção: VOCÊ S.A.**, São Paulo: Ed. Abril, 2000.

GRAMINA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão dos Talentos**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: PROJETOS DE PESQUISAS, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SILVA, M. O. **Gestão de Pessoas Através do Sistema de Competências Estratégia, Processos, Desempenho e Remuneração Fundamentos e Aplicação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Gestão de Pessoas**. Disponível em: [www.opet.com.br/artigos/pdf-pg.../Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg.../Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf). 09/05/2012. Acesso em: 15/05/2012.

VILLAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio de Bernardes de. **Gestão estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE 1 – Questionário aplicado aos colaboradores

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG**  
**CENTRO DE HUMANIDADES – CH**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE- UAAC**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Colaborador,

O presente questionário tem por objetivo verificar as percepções desta empresa acerca da aplicação da avaliação de desempenho por competências. As informações aqui fornecidas serão utilizadas apenas para a confecção de trabalho monográfico com o tema Análise e Implantação da avaliação de desempenho por competências na Alpha – Campina Grande.

A sua participação é muito importante!  
Ressalta-se que você não será identificado (a)!

### Questionário

1 – Qual sua faixa de idade?

- Entre 18 e 27 anos       Entre 28 e 35 anos  
 Entre 36 e 41 anos       Acima de 42 anos de idade

2 – Qual seu sexo?

- Feminino       Masculino

3 – Qual o seu nível de escolaridade?

- Ensino Fundamental       Ensino Médio  
 Ensino Superior Cursando       Ensino Superior Completo

4 – Quanto tempo você tem de empresa?

- Entre 0 e 1 ano       Entre 1 e 3 anos  
 Entre 3 e 5 anos       Acima de 5 anos

5 – Em qual setor você trabalha?

- CNH       Contabilidade  
 Finanças       Peças  
 Serviço       Administração

6 – Em relação aos cargos abaixo em qual deles você está atualmente?

- Auxiliar       Operador  
 Prestador de serviço       Mecânico

7 – Quanto tempo você tem no cargo?

- Entre 0 e 1 ano       Entre 1 e 3 anos  
 Entre 3 e 5 anos       Acima de 5 anos

8 – Você sabe o que é uma avaliação de desempenho?

- Sim       Não

9 – Você já participou de uma avaliação de desempenho?

Sim  Não

10 – Se sim, há quanto tempo?

Entre 0 e 2 ano  Entre 2 e 4 anos  Acima de 4 anos

11 – Acredita que todos na organização estão sensibilizados a participar da avaliação de desempenho?

Sim  Não

12 – Entende o que é uma avaliação de desempenho e suas finalidades?

Sim  Não

13 – Se sente a vontade de participar de uma avaliação de desempenho?

Sim  Não

15 – Falta esclarecimento e informação para que se sinta sensibilizado a participar da avaliação de desempenho?

Sim  Não

16 - A Organização deixou evidente os seus propósitos com a avaliação de desempenho.

Sim  Não

17 – Você se sente confortável para conversar (discordar ou concordar) com o meu avaliador sobre a avaliação realizada.

Sim  Não

19 - Tem receio em realizar avaliação do meu líder.

Sim  Não

20 - Se fosse opcional você participaria da avaliação de desempenho.

Sim  Não

21 – Você acha que a avaliação de desempenho será utilizada para apontar apenas os defeitos das pessoas.

Sim  Não

22 - A partir dos resultados da avaliação de desempenho, você acha que a empresa poderá implantar cursos e treinamentos para qualificar e capacitar seus colaboradores.

Sim  Não

23 – Você acha que a avaliação de desempenho será utilizada apenas para punir as pessoas.

Sim  Não

24 - Os resultados que os líderes esperam dos seus colaboradores são claros e definidos.

Sim  Não

25 - Acredita que a avaliação de desempenho contribuirá para seu crescimento dentro da empresa.

Sim  Não

**APÊNDICE 2**– Entrevista com o Gerente Administrativo



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG  
CENTRO DE HUMANIDADES – CH  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE- UAAC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado Gerente,

O presente questionário tem por objetivo verificar a visão do gerente administrativo desta empresa acerca da implantação da avaliação de desempenho por competências. As informações aqui fornecidas serão utilizadas apenas para a confecção de trabalho monográfico com o tema Análise e Implantação da avaliação de desempenho por competências na Alpha – Campina Grande.

A sua participação é muito importante!

1 - Qual a sua visão de gestão de pessoas?

---

---

2 - O que você entende por avaliação de desempenho?

---

---

3 - Quais as suas perspectivas ao implantar a avaliação de desempenho?

---

---

5 - O que a empresa pretende fazer com e após a implantação da avaliação de desempenho?

---

---

6 - Qual a sua visão de operacionalização da avaliação de desempenho? Como se dará a aplicação dessa ferramenta?

---

---

7 – O que você entende por Competências?

---

---

8 – Você acredita que as competências essenciais (da organização) contribuem para as competências individuais e técnicas do colaborador?

---

---

9 – Vários autores dividem as competências em três categorias (organizacionais, técnicas e individuais). Qual delas você acredita oferecer maior resultado, desempenho profissional? Por que?

---

---

10 - As pessoas da organização estão preparadas para este novo processo?

---

---

11 - Você pretende aliar a avaliação de desempenho por competências a alguma política de RH? Se sim, quais e como?

---

---

12 - Qual a importância da avaliação de desempenho por competências para a estratégia da Organização?

---

---

## ANEXO – Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências da Alpha

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA					
FOLHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
Nome do Avaliado:			Cargo:		
Setor:			Gerência:		
Data da avaliação:			Média obtida:		
Fatores/Graus	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
<b>ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE:</b> Considere a audiência por faltas, atrasos ou abandono do local de trabalho por motivos não justificados.					
<b>COMPROMISSO COM QUALIDADE:</b> Deverá ser avaliada a capacidade do indivíduo em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea.					
<b>CONHECIMENTO:</b> Avalia os conhecimentos teóricos e práticos para a execução das tarefas.					
<b>COOPERAÇÃO/ENVOLVIMENTO:</b> Considera a colaboração com os colegas, chefes e subordinados e o grau de envolvimento nos trabalhos a serem					
<b>INICIATIVA:</b> Avalia a capacidade de propor ou empreender uma ação, sem que tenha sido solicitado para isso.					
<b>ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO:</b> Considera a capacidade de estabelecer prioridades e planejar ações na melhor forma de execução das tarefas.					
<b>PRODUTIVIDADE/EFICIÊNCIA:</b> Avalia a quantidade de trabalho produzido, dentro dos padrões adequados para a função.					
<b>RESPONSABILIDADE:</b> Considera a preocupação com os compromissos assumidos, o empenho na execução dos trabalhos e o cuidado com o patrimônio da empresa.					
<b>APRESENTAÇÃO PESSOAL:</b> Considera os cuidados básicos e diários com higiene pessoal (cabelo, barba, unhas) inclusive o uso adequado do fardamento (limpeza, alinhamento) diariamente.					