

Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza

Denis Rabelo Dantas

Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência alinhado à estratégia da
organização.

São Paulo
Março/2014

Denis Rabelo Dantas

Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência alinhado à estratégia da organização.

Monografia apresentada como exigência parcial para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Projetos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob a orientação da Prof.^a. Dra. Celi Langhi.

São Paulo
Março/2014

Eu, Denis Rabelo Dantas, autorizo o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza a publicar minha monografia em versão eletrônica, além do e-mail, no site da Instituição e na Biblioteca da Fatec-SP.

São Paulo, 31/03/2014

Assinatura

TERMO DE APROVAÇÃO

Denis Rabelo Dantas

Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência alinhado à estratégia da
organização.

Monografia apresentada e aprovada em 16/04/2014

Prof^a. Dra. Celi Langhi — Orientador

Prof^o. Dr. Carlos Vital Giordano — Convidado

Prof^o. Dr. Nelson Ludovico — Convidado

São Paulo
Março/2014

A minha mãe, grande incentivadora de meus estudos, e que todos os dias me mostra a importância do saber. A meu irmão que tanto me ajudou a planejar e a confiar em meus sonhos. E a Andreia Oliveira e Joice Marchi, que foram fontes de minha inspiração e experiência sobre o tema, e me mostram a cada dia 'como é bom cuidar de pessoas!'

AGRADECIMENTOS

A orientadora Prof^a Dra. Celi Langhi que me motivou constantemente para o desenho deste trabalho e na busca por mais conhecimento e vivência sobre o assunto. O trabalho foi árduo, mas extremamente enriquecedor.

A Andreia de Fátima Ferreira Oliveira minha atual gestora que confiou em meu potencial, me ensinou os primeiros passos sobre avaliação de desempenho e me deu a oportunidade de caminhar junto a ela no desenho de um processo tão recompensador em minha ainda inicial carreira. Uma frase sua que sei vou levar por toda minha carreira: “O mais importante é acreditar e não deixarmos ser esquecido!”.

A minha grande amiga Joice Marchi incentivadora na cultura de pensar no desenvolvimento ao próximo e na forma bem humorada, mas firme, de levar a vida.

Ao Sr. Danilo Talanskas, Diretor Administrativo da Fernandez Mera Negócios Imobiliários, por sua grande visão de gente e grande ensinamento, mesmo que nos menores detalhes e ações. Cada minuto de conversa em sua presença se transforma em um momento de grande aprendizado.

E necessito ainda transmitir um agradecimento especial a minha recente amiga e companheira de trabalho Simone Dantas, que neste processo, ainda jovem de avaliações, ao qual cito como estudo de caso, foi grande colaboradora e principal responsável por sua revisão e renovação. Com um olhar todo especial às pessoas e ao desenvolvimento da capacidade humana trouxe grande frescor e liga em nossos objetivos. Seu aprender neste início, foi também o meu aprender, meu desenvolvimento. Obrigado por todo seu carinhoso e ‘focado’ olhar sobre nosso projeto.

“Se você pode sonhar, você pode fazer.”

(Walt Disney)

RESUMO

DANTAS, D.R. **Sistema de Avaliação de Desempenho por competência alinhado à estratégia da organização**. f. Monografia (MBA em Gestão de Projetos). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2014.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar modelos e informações necessárias para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competência alinhado as estratégias da organização. A metodologia usada foi baseada em pesquisa de referenciais bibliográficos, buscando informações relevantes e fundamentais ao tema e a realização de um estudo de caso tendo como objeto do estudo a reformulação do processo de Avaliação de Desempenho da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários realizada em 2014. Os resultados encontrados no estudo de caso demonstram a necessidade do alinhamento e gestão mais estratégica em relação ao desenvolvimento e avaliação de competências para a busca por melhor desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão por competência. Competência. Desempenho.

ABSTRACT

DANTAS, DR **System Performance for competence Assessment aligned with the organization's strategy**. f. Monograph (MBA in Project Management). State Technology Education Center Paula Souza, Sao Paulo, 2014.

The present work aims to demonstrate models and information necessary for the implementation of a system of performance evaluation for competency aligned the organization's strategies. The methodology used was based search of bibliographic references, seeking relevant and fundamental to the topic and conducting a case study where the object of the study to redesign the process of Performance Appraisal company Fernandez Mera Real estate information held in 2014. The findings of the case study demonstrate the need for more strategic alignment and management for the development and evaluation skills to search for better performance.

Keywords: Performance evaluation. Management by competence. Competence. Performance..

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Modelo de Graphic Rating Scale	26
Tabela 2	Modelo de avaliação por escolha forçada	27
Tabela 3	Modelo de avaliação por incidentes críticos	30
Tabela 4	Elementos do conceito CHA	34
Tabela 5	Subgrupos de divisão de competências 2011	44
Tabela 6	Matriz de nível para avaliação 2011	46
Tabela 7	Grupo de Competências 2014	49
Tabela 8	Subgrupos de divisão de competências 2014	50
Tabela 9	Matriz de nível para avaliação 2014	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Exemplo de descrição de Competências sob a forma de referências de Desempenho	36
Quadro 2	Exemplo de pergunta para questionário de avaliação.....	45
Quadro 3	Exemplo de relatório de avaliação para desenvolvimento	47
Quadro 4	Metodologia de posicionamento em Six Box	47
Quadro 5	Quadro comparativo Mapa de Talentos 2011/2014	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de Graphic Rating Scale	21
Figura 2	Página modelo de Tableau de Bord	22
Figura 3	Fases do Ciclo de Avaliação de Desempenho	24
Figura 4	Conceito de Avaliação 360°	33
Figura 5	Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização	35
Figura 6	Modelo de Gestão por Competências	39
Figura 7	Alinhando a Gestão de Pessoas à estratégia organizacional	40

SUMÁRIO

1 Introdução	11
1.1 <i>Justificativa</i>	13
1.2 <i>Questão de pesquisa</i>	13
1.3 <i>Objetivos</i>	13
1.3.1 <i>Objetivo geral da pesquisa</i>	13
1.3.2 <i>Objetivo específicos</i>	13
1.4 <i>Metodologia</i>	14
2 A importância do Capital Humano	15
3 A Avaliação de Desempenho	17
3.1 <i>Benefícios para o gerente</i>	18
3.2 <i>Benefícios para o subordinado</i>	18
3.3 <i>Benefícios para a organização</i>	19
3.4 <i>Breve histórico da Avaliação de Desempenho</i>	20
3.5 <i>Tipos de Métodos e Técnicas</i>	25
3.5.1 <i>Métodos das escalas gráficas</i>	25
3.5.2 <i>Método da escolha forçada</i>	27
3.5.3 <i>Método da pesquisa de campo</i>	28
3.5.4 <i>Método de incidentes críticos</i>	30
3.5.5 <i>Método de avaliação 360 graus</i>	32
4 Conceito de Competência	34
5 Gestão e Avaliação de Desempenho por Competência	38
6 Estudo de Caso	43
6.1 <i>Cenário</i>	43
6.2 <i>Situação inicial sobre a avaliação de desempenho</i>	43
6.2.1 <i>Criação do modelo de avaliação</i>	44
6.3 <i>Ações adotadas</i>	48
6.4 <i>Resultados obtidos</i>	51
7 Conclusão	53
8 Referências Bibliográficas	55
9 Referências Eletrônicas	56

1. Introdução

Independentemente do segmento em que está inserida uma organização, percebe-se que com o passar dos anos estes mercados estão se tornando cada vez mais competitivos e imprevisíveis. Agregar valor a seus produtos e/ou serviços e encontrar ferramentas que as auxiliem nesta busca pela sobrevivência e competitividade em um ambiente tão hostil, tem se tornando tema constante na alta diretoria.

Ao visualizar um histórico em relação à busca pela competitividade percebe-se que até o início dos anos de 1980 o alvo dos investimentos das organizações com este propósito era exclusivamente voltado à eficiência dos equipamentos e processos inseridos em sua linha de produção. Enxergando o capital humano como um mero coadjuvante no processo produtivo e principalmente como item de custo de produção.

No início dos anos de 1990 as empresas começaram a tomar consciência de que havia uma relação muito forte entre as pessoas e as organizações em que estão inseridas, relação esta que Chiavenato (2004) intitula como uma Relação de Dependência Mútua, que não se simplificava apenas pela relação trabalho versus salário. Ainda nesta década em decorrência do 'bum' da globalização da economia se viram obrigadas a buscar novas formas de serem mais competitivas, sob pena de não sobreviverem ao mercado (PONTES, 2002).

Essa busca incessante por competitividade ainda segundo Pontes (2002) impôs novos conceitos voltados a flexibilidade, qualidade, produtividade e superação da satisfação dos clientes, focando seus esforços nas pessoas que executavam as atividades. Com estruturas mais enxutas em decorrência de todo o processo de reengenharia ocorrida nos últimos 20 anos, e a complexidade de seus processos, as pessoas passaram a ter impacto direto nos produtos e serviços entregues ao consumidor, influenciando diretamente sua competitividade.

Com este histórico visualiza-se a mudança profunda de uma estrutura organizacional voltada ao poder e ao controle do processo de trabalho, para uma organização atual voltada à necessidade de realização (PONTES, 2002), onde as pessoas necessitam fazer mais e melhor. Neste sentido, investir em ferramentas para avaliação e o desenvolvimento dos recursos humanos tem sido uma arma poderosa no alcance de seus resultados e na garantia de seu futuro.

Vislumbrando este panorama o foco deste trabalho tem como objeto a Avaliação de Desempenho voltado a avaliação por competências, seu planejamento, necessidades, implantação e resultados esperados. Um sistema de Avaliação de Desempenho, nada mais é do o principal instrumento de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos (LUCENA, 1977), que ajuda a avaliar se as pessoas estão de fato adicionando valor aos produtos e/ou serviços, melhorando a agilidade dos processos e consecutivamente gerando competitividade a organização.

Este sistema de avaliação quando bem planejado, organizado e alinhado a estratégia da organização, resulta na melhoria das pessoas, no desempenho de suas atividades e na realização de suas entregas, além de identificar talentos que ajudarão na renovação e perpetuação competitiva da organização.

Com esta pesquisa espera-se subsidiar as áreas das mais diversas - e principalmente as áreas de recursos humanos – de empresas de variados segmentos, com informações estratégicas e relevantes quanto ao planejamento e execução alinhada de uma Avaliação de Desempenho por competências completo para que possam realizar com maior eficácia todas as etapas.

1.1. Justificativa

Com a necessidade de uma área de Recursos Humanos cada vez mais estratégica, o desenvolvimento do capital humano em direção a conquista dos objetivos da organização se torna tarefa constante e encontrar ferramentas que auxiliem na gestão desse desenvolvimento é fundamental. Neste contexto o tema avaliação de desempenho por competências, suas ferramentas e métodos de aplicação são consideradas primordiais para esta busca e alinhamento. Para demonstrar tais métodos e conceitos foi realizado um trabalho de pesquisa na empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários sobre seu processo e metodologia de aplicação de avaliação de desempenho, realizando um comparativo entre seu 1º ciclo de avaliações realizado em 2011 e seu ultimo ciclo em 2014, suas mudanças em relação a aplicação para um alinhamento e definição muito mais estratégico.

1.2. Questão de pesquisa

Quais os pontos a serem avaliados para a implantação de uma avaliação de desempenho por competência completa e assertiva e seus benefícios quando alinhado a estratégia da organização?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral da pesquisa

Demonstrar modelos e informações necessárias para a implantação de um sistema de avaliação de desempenho por competências completo e alinhado as estratégias da organização.

1.3.2. Objetivos específicos

- a) Demonstrar um relato histórico da avaliação de desempenho, seu desenvolvimento e aplicação

- b) Os métodos e conceitos de aplicação, seus pontos positivos e pontos negativos (pontos de atenção).
- c) Demonstrar mais objetivamente o modelo de avaliação de desempenho baseado em 'competências'.
- d) Indicar informações sobre o conceito específico de competências e informações complementares de gestão focando o intuito estratégico de suas aplicações e metodologias.

1.4. Metodologia

O conteúdo abordado terá base em pesquisa de referenciais bibliográficos utilizando-se de conteúdos como livros revistas, reportagens, jornais e institutos de pesquisa, buscando informações relevantes e fundamentais ao tema.

O trabalho em suas referências demonstrará algumas informações sobre o tema abordado passando por seu histórico e metodologias aplicadas durante seu processo de evolução, além de informações conceituais de conceito de competências e o processo de avaliação por competências.

Foi realizado um estudo de caso, utilizando-se da participação, acompanhamento e entendimento do processo de avaliação de desempenho realizada e vivenciada pelo autor deste trabalho como Consultor de Recursos Humanos em sua empresa atual. O estudo foi realizado na empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários Ltda., empresa do segmento imobiliário de âmbito nacional com mais de 30 anos de mercado.

O objeto de estudo de caso foi o Sistema de Avaliação de Desempenho por Competência, denominado Mapa de Talentos, aplicado aos funcionários. Todas as informações foram coletadas e analisadas pelo autor deste trabalho.

2. A importância do Capital Humano

Para os autores Friedman, Hetch e Walker (2000) o choque entre este clichê nas constantes palavras de empresários de que as 'pessoas são nosso maior ativo' e suas verdadeiras ações em relação ao domínio do capital humano desgastou sua veracidade vista aos olhos dos colaboradores, tornando a expressão quase uma grande mentira. A estes olhos a desvalorização do capital é apenas um grande e pulsante conceito.

Porém há que se questionar se as empresas estão realmente mentindo quando dizem que o capital humano é seu maior ativo ou estão apenas afirmando um ideal que poderia ser realidade se fossem dadas as ferramentas apropriadas.

Ao pesquisar a fundo sobre estas questões verá que realmente em um mundo tão competitivo, onde a necessidade de sobreviver e encontrar formas de agregar valor aos produtos e/ou serviços de uma organização, torna a busca pela transformação em verdade dessa máxima uma tarefa cada vez mais necessária, difícil e desafiadora.

Gerenciar e gerar resultados através do capital humano não é tarefa fácil, não existe uma fórmula mágica para esta equação e quando se está em frente a uma necessidade como esta saber que caminho seguir é muito importante.

Friedman, Hetch e Walker (2000) passam - com base em um extenso trabalho com as maiores corporações e outras organizações em todo o mundo – que o maior problema não está na questão 'dar valor' às pessoas, mas no aspecto de não saber como fazê-lo. Elas necessitam encontrar uma maneira confiável de determinar o valor do que possuem e aumentar seu valor por meio de um melhor gerenciamento deste recurso.

Para Lucena (1977) os empresários, quando se defrontam com a necessidade de aprimorar e estimular resultados pelo capital humano, normalmente voltam suas atenções ao quesito remuneração, ou seja, entendem que a motivação gerada pela questão salarial será suficiente para gerar melhores resultados deste empregado, colocando-o como a única fonte de insatisfações. No entanto, o indivíduo passa a maior parte do tempo acordado dentro de uma instituição organizada, fazendo com que outros fatores sejam tão primordiais quanto o salário. Com isso o motivador remuneração não pode ser considerado fator exclusivo de resultado, a organização necessita e é responsável por promover a satisfação de valores sociais e melhorar o nível qualitativo de vida das pessoas de que se serve. Isto é muito mais do que apenas oferecer empregos e pagar salários.

A palavra chave, segundo Lucena (1977), que impulsiona o quadro de ações da sociedade – consecutivamente do capital humano – em suas múltiplas atividades é o **desenvolvimento**. Todavia, a dinâmica do ‘desenvolver’ não comporta mais a ação improvisada e desorganizada, faz-se necessário atingir seu nível de efetividade através de um elemento primordial para o processo desenvolvimentista ordenado, que é o planejamento das ações. Assim, planejar o desenvolvimento constitui o quadro de referência de qualquer instituição humana. Conseqüentemente, também no contexto empresarial estes elementos se fazem presentes, até mesmo por uma simples questão de sobrevivência.

3. A Avaliação de Desempenho

Um sistema de Avaliação de Desempenho nada mais é do “o principal instrumento de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos” (LUCENA 1977). Um processo sistemático de coleta de informações, planejado, orientado por critérios pré-estabelecidos e conhecidos por aqueles que serão avaliados e que permite a formação de um julgamento de valor baseado em evidências (ROGERS, BADHAM *apud* REIFSCHNEIDER, 2008) que nos ajudará a definir as necessidades, e traçar o melhor caminho para cada um dos empregados, demonstrar suas qualidades e estimular a busca pela melhoria dessas qualidades.

Para Pontes (2002) este é um método que também visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização. O primordial neste sentido é a busca pelo entendimento e alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais do empregado.

Para Chiavenato (2010) este deve ser um processo, além de tudo, dinâmico que envolva o avaliado e seu gestor que represente uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Ainda segundo o autor este é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades do capital humano.

Sem esta base o que se tem é uma simples avaliação, pautada no julgamento de valor sem base concreta e sem critérios que resulta em insatisfação dos funcionários, além de não gerar resultados expressivos no negócio.

Para que a avaliação de desempenho tenha seu objetivo alcançado, ela dependerá de uma peça fundamental no processo, o avaliador. Este é um papel de extrema responsabilidade no processo de desenvolvimento e avaliação que é encontrado, quase que exclusivamente, no papel do gestor. Ele será peça chave no

processo de avaliação. Para Pontes (2002, p.24) “avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida uma função primordial dos líderes das organizações”. Além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a avaliação visa a definição das necessidades, o acompanhamento do processo de trabalho e o fornecimento de feedback constante, para a real ação de desenvolvimento da pessoa. Este processo quando disponibilizado à gestão dos líderes, é uma ferramenta valiosa na gestão de pessoas e resultados.

Em resumo, o entendimento dos objetivos da organização, a delimitação de método claro de avaliação e a participação da gestão no processo, são itens fundamentais para o planejamento e implantação de um sistema de Avaliação de Desempenho assertivo.

Chiavenato (2010) apresenta os benefícios da avaliação de desempenho, considerando os gerentes, os subordinados e a organização, tal como a seguir:

3.1. Benefícios para o gerente:

- a) Realizar a avaliação de desempenho do subordinado, utilizando fatores de avaliação e um sistema de mensuração capaz de reduzir a subjetividade;
- b) Sugerir medidas de melhorias do padrão de desempenho dos subordinados;
- c) Desenvolver a compreensão de seus subordinados para que a avaliação de desempenho seja vista como um sistema objetivo e também como está seu desempenho através desse sistema.

3.2. Benefícios para o subordinado:

- a) Passa a compreender os aspectos de desempenho e comportamentos valorizados pela organização;

- b) Compreende seus pontos fortes e fracos perante avaliação de seu chefe e também o que é esperado de seu desempenho;
- c) Conhece as medidas de melhoria realizadas pelo chefe em relação ao seu desempenho e também as medidas que ele próprio deverá tomar para que a melhoria necessária ocorra,
- d) Possibilita a auto avaliação e a autocrítica quanto ao seu desempenho.

3.3. Benefícios para a organização:

- a) Mensura o seu potencial humano e define o quanto cada colaborador contribui;
- b) Identifica os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento e ou reciclagem e também os colaboradores que possuem condições de promoção ou transferência;
- c) Dinamiza as políticas de RH da organização.

Carvalho (2011) indica que avaliando todo o processo de evolução da área de recursos humanos a Avaliação de Desempenho é uma das mais críticas práticas de gestão de recursos humanos, pois permite, por um lado, medir a desempenho individual ou de uma equipe para o alcance dos objetivos estratégicos da organização além de detectar lacunas de competências latentes no colaborador, indicando as necessidades de desenvolvimento do capital humano.

A avaliação de desempenho é um instrumento extremamente valioso e importante na Administração de Recursos Humanos, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização. (MARRAS, 2002, p.187).

Encontrar ferramentas como esta que auxiliam na gestão de desenvolvimento do capital tem sido tarefa desafiadora, principalmente na atual necessidade de uma visão estratégica das áreas de Recursos Humanos. Aí a necessidade de delimitar conhecimento e pesquisas ao entorno deste assunto. Entender realmente como um

sistema de Avaliação de Desempenho funciona e quais seus resultados em prol da sobrevivência competitiva da organização.

3.4. Breve histórico da avaliação de desempenho.

O tema Avaliação de Desempenho não é um assunto recente, segundo Peixer e Baratto (2008, p. 2), “a história conta que, no século IV, antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente, do potencial de cada um de seus jesuítas”. Desta maneira conseguia avaliar a qual de seus companheiros confiaria maiores responsabilidades, podendo assim ter a certeza da resolução de problemas que até aquele momento o deixava sobrecarregado. Encontra-se neste período os primeiros registros escritos da utilização de uma avaliação de desempenho.

Segundo Chiavenato (2004 p. 258) “As praticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custos e benefícios”.

Enquanto definição rigorosa de Latham e Wexley (1981), a avaliação do desempenho como sistema e ferramenta de avaliação do trabalho realizado surgiu como componente da gestão de recursos humanos desde a teorização e sistematização da gestão das organizações (MADUREIRA e RODRIGUES *apud* CAETANO, 1990).

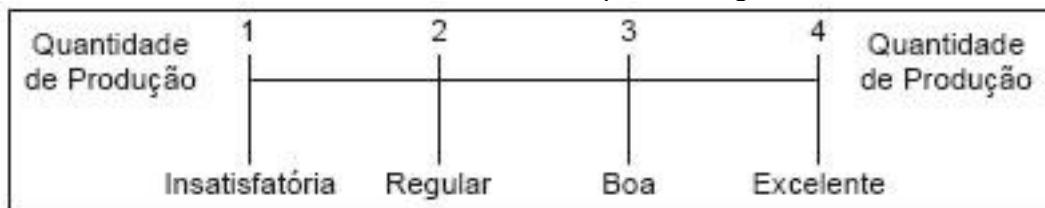
Nos anos de 1900 em meio a estas teorias e estudos mais completos da administração científica sobre definição de padrões de avaliação surge a primeira abordagem voltada à gestão de desempenho. Neste modelo “basicamente, o desempenho das pessoas era medido da mesma maneira como medimos o desempenho de máquinas” (HADDAD, 2013, p.1), onde apenas quesitos de entrega como tempo, erros, qualidade, quantidade etc., eram avaliados.

Porém este modelo conceitual que possuía a mesma linha dos estudos das relações de trabalho traduzida por Frederick Taylor, possuía um problema fundamental como questiona Barbosa (1996, p.60) - “Uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar comprar, avaliar, e medira produção humana, que possui características difíceis de serem objetivamente avaliadas”.

Foi então nos anos de 1914 durante a primeira guerra mundial que metodologias que focavam a capacidade de realização das pessoas passaram a ser principal meio de realização das avaliações e da gestão de desempenho. Segundo Haddad (2013) o modelo surge com oficiais do exercito americano que eram avaliados por sua capacidade de liderança e se espalhou em todo o governo e indústrias da época.

A partir dos anos de 1922 surgem os primeiros modelos de escalas de avaliação (*Graphic Rating Scale*) para medir as características relevantes ao desempenho do trabalho de cada um dos empregados (HADDAD, 2013).

FIGURA 1 - Modelo de Graphic Rating Scale

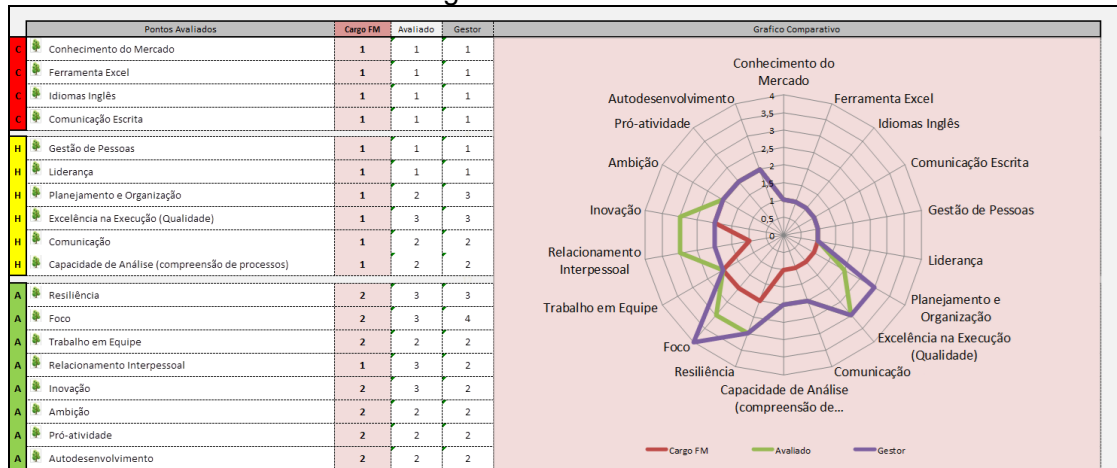


Fonte: TER/PB - http://www.jurisway.org.br/v2/Provas_Resolver.asp?id_prova=439&id_questao_atual=59. Acesso em: 16/02/2014

Já a partir das décadas de 1970, a avaliação de desempenho, toma novo corpo e maior qualidade, passando a ser solidificada no modelo *tableaux de bord* (Painel de Gestão à vista) de resultados organizacionais. Essa tentativa de se obter uma formalização dos sistemas de avaliação de desempenho prendeu-se com o facto dos julgamentos do desempenho, formais ou informais, existirem sempre, sendo que a definição formal de critérios tenderia porventura a minorar os erros e a

tornar a avaliação mais rigorosa e fidedigna (MADUREIRA e RODRIGUES *apud* KAHALAS, 1985).

FIGURA 2 - Página modelo de *Tableaux de Bord*



Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2012)

No final dos anos de 1990 segundo Pontes (2002) a Avaliação de Desempenho andava um pouco em desuso pelas empresas, principalmente porque os métodos tradicionais de avaliação de desempenho não eram mais adequados à realidade na qual se inserem as organizações e por conta das inúmeras controvérsias ocorridas com a implantação de metodologias inadequadas às reais necessidades organizacionais, o que levou muitas a riscarem o tema de suas prioridades.

Contudo, segundo Madureira (2002), na última década muitas das publicações científicas na área da gestão dos recursos humanos se voltaram ao estudo das problemáticas da avaliação de desempenho. Continuando a procura e o desenvolvimento de técnicas e instrumentos que, quando corretamente utilizados, possam tornar as avaliações mais objetivas, reduzindo ao mínimo inadequadas interpretações do desempenho e conseqüentemente dos resultados organizacionais. Reafirmando a posição de Pontes (2002) foram técnicas e metodologias subjetivas em suas avaliações e mensurações que fizeram, e ainda fazem, organizações se debaterem na aplicação da desta ferramenta importante para a estratégia da organização.

Com este novo cenário de competitividade do mercado, as organizações querem resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas, tornando novamente um sistema de Avaliação de Desempenho bem estruturado uma ferramenta mais eficaz para a melhoria da competitividade.

Para Lucena (1995), o grande desafio está em desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados.

Segundo Lucena (1977) ao implantar um sistema de avaliação, a organização necessitará dimensionar, o mais objetivamente possível três pontos básicos:

- d) Formular uma filosofia de Avaliação de Desempenho voltada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos (objetivos da avaliação);
- e) Sensibilizar e treinar os avaliadores (gestores) para que assumam uma atitude gerencial que traduza essa filosofia, dimensionada em termos de uma política de desenvolvimento de Recursos Humanos e de objetivos a serem atingidos vivencialmente através do relacionamento intergrupar entre superiores e empregados subordinados (treinamento dos avaliados);
- f) Criar uma sistemática de ação para operacionalizar os objetivos a serem alcançados através da administração dos resultados da Avaliação de Desempenho (administração do processo através de instrumentos de planejamento e desenvolvimento).

Na evolução histórica dos métodos e técnicas de avaliarmos o desempenho, atrelado aos objetivos e necessidades de aplicação desta metodologia nos trouxe a uma geração de 'Ciclos de Avaliações, onde o planejamento estratégico de cada fase dessa aplicação é peça importante para a geração de resultados. A figura a seguir ilustra bem quais as fases mais encontradas em um ciclo de avaliação:

Figura 3: Fases do Ciclo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Ohlbraga - http://www.ohlbraga.com.br/ver/avaliacao_desempenho. Acesso em 10/12/2013

Especificando ainda mais a fundo estas etapas vê-se:

- a) A fase de Análise e Diagnóstico evidencia o tipo de cultura da empresa, seu estilo de gestão e o nível de complexidade dos cargos a serem avaliados;
- b) A fase de criação dos instrumentais corresponde a identificação dos critérios e metodologias de avaliação a serem aplicados;
- c) O treinamento para Avaliadores e Avaliados faz-se necessário para que tenham melhor dimensão do caminhar da avaliação e para terem sensibilizadas as atitudes internas que avaliador e avaliado devem ter em seu decorrer;
- d) A tabulação e diagnóstico analisam e elaboram os *Tableaux de Bord* necessários dos profissionais avaliados;
- e) Divulgar os resultados obtidos através de reuniões com os gestores para a análise final;
- f) O Plano de Ação é peça fundamental para a conclusão do ciclo, pois identifica ações a serem implementadas pelas áreas, gestores e demais profissionais como meio de sanar as dificuldades apontadas nas avaliações.

Para Oliveira-Castro (1995) um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota. Para a autora no Brasil é recorrente a reprodução de modelos já prontos, muito provavelmente por conta da escassez de material científico e tecnologias voltadas à área. Neste sentido até mesmo métodos avançados poderão ser grandes insucessos se na cultura da organização a avaliação for inadequada.

3.5. Tipos de métodos e técnicas.

Há uma grande variedade de tipos de metodologias e técnicas disponíveis para a captação de informações na aplicação de uma Avaliação de Desempenho. Durante o decorrer do tempo, estes métodos foram se aperfeiçoando e dando cada vez mais credibilidade aos resultados obtidos, a seguir têm-se algumas delas:

3.5.1. Método das escala gráfica

É o método mais utilizado pelas organizações e também considerado o mais simples, pois avalia por meio de indicadores já especificados.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que pretendem avaliar (CHIAVENATO, 2000, p. 334).

Existem modelos de escalas gráficas no formato contínuo, semicontínuo e descontínuo. A tabela a seguir demonstra um modelo de avaliação por escala.

Tabela 1 – Modelo de *Graphic Rating Scale*

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

Fonte: <http://gpparaconcursos.blogspot.com.br/2012/12/as-avaliacoes-de-desempenho-escala.html>. Acesso em 17/11/2013

Por conta da simplicidade de seu preenchimento, este modelo de avaliação deve ter sua aplicação muito bem cuidada para que o avaliador não realize o julgamento de forma equivocada. Como todos os fatores são escritos de forma sumária, quanto maior o detalhamento desta informação mais assertiva será seu resultado.

Segundo Chiavenato (2000) as vantagens deste método são:

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples.
- b) Permite uma visão integrada e resumida de fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.³ Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente;

As desvantagens:

- a) Não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado.

- b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”.
- c) Tende a bitolar os resultados das avaliações.
- d) Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores⁵. Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

3.5.2. Método da escolha forçada

É considerado um dos métodos mais objetivos e eficazes que avalia o desempenho da pessoa sem considerar o aspecto comportamental (personalidade). Avalia através de blocos de frases descritivas em relação às tarefas desempenhadas.

Tabela 2 - Modelo de avaliação por escolha forçada.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal de “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de “-” para a frase que menos define o seu desempenho.							
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8		

Fonte: http://www.questoesdeconcursos.com.br/pesquisar/list_comentarios/70972. Acesso em 17/11/2014.

A natureza das frases pode variar bastante, e há duas formas de composição das frases. Os blocos são formados por frases de significado positivo e de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado; Na segunda os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Segundo Chiavenato (2000) as vantagens deste método são:

- a) Proporciona resultados confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito de generalização (*halo effect*);
- b) Aplicação simples e não exige preparo prévio dos avaliadores;

As desvantagens:

- a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado;
- b) É um método comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;
- c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessita de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.;
- d) Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que fixa respeito de seus subordinados.

3.5.3. Método da pesquisa de campo

Segundo Chiavenato (2010) é um método de avaliação muito amplo e que permite além do diagnóstico do desempenho do colaborador, dá a possibilidade de planejar com o superior o desenvolvimento no cargo e na organização.

É feito através de entrevistas realizadas por um especialista de avaliação de desempenho juntamente com o líder, levantando os motivos pelos quais a pessoa possui tal desempenho. Esta avaliação é feita por meio de situações e fatos concretos.

Segundo Chiavenato (2000) as vantagens deste método são:

- a) Quando precedido das duas etapas preliminares de análise da estrutura de cargos e da análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias este método permite ao gerente uma visualização não só do conteúdo dos cargos sob sua responsabilidade, mas das habilidades, capacidades e conhecimentos exigidos;
- b) Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação, que presta ao gerente assessoria e treinamento de alto nível na avaliação do pessoal;
- c) Permite uma avaliação profunda, imparcial e objetiva de cada funcionário, localizando causas de comportamento e fontes de problemas;
- d) Permite um planejamento de ação de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho;
- e) Permite entrosamento com treinamento, plano de carreiras e demais áreas de atuação da ARH;
- f) Acentua a responsabilidade de linha e a função de staff na avaliação de pessoal;
- g) É um dos métodos mais completos de avaliação do desempenho.

As desvantagens:

- a) É um processo lento e demorado;
- b) Muito oneroso, sendo seu custo operacional alto por exigir a assessoria de especialista.

3.5.4. Método de incidentes críticos

O método de incidentes críticos avalia os dois extremos de uma avaliação: os extremamente bons e os extremamente fracos. É um método bastante simples, sem necessidade de planejamento prévio, que se formata a partir de uma lista de incidentes críticos. Chiavenato (2000) afirma que o método não leva em consideração os desempenhos normais, apenas os chamados críticos e excepcionais. Segundo o autor o método dá uma visão clara os pontos fortes e fracos dos avaliados.

Tabela 3 – Modelo de avaliação por incidentes críticos;

Evaluación de desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	
Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe tratar con las personas Facilidad para trabajar en equipo Presenta ideas innovadoras Tiene características de liderazgo Facilidad de argumentación Espíritu muy emprendedor	Presenta muchos errores Falta de visión general del tema Demora en toma de decisiones Espíritu conservador y limitado Dificultad para manejar números Comunicación deficiente

Fonte: Fernández (2009)

Os passos para a aplicação do modelo são: Observação do comportamento dos subordinados; Registro dos fatos significativos; Pesquisa de atitude e de comportamento;

Segundo Serrano (2006) as vantagens deste método são:

- a) A flexibilidade do Método, que pode ser utilizado em várias áreas do conhecimento;
- b) O recolhimento dos dados na perspectiva do entrevistado e por suas palavras;

- c) O respondente não é forçado a nenhuma resposta sugerida;
- d) A possibilidade de identificar eventos raros que podem não ser encontrados por outros métodos;
- e) O foco em apenas em eventos comuns do dia a dia;
- f) Sua grande utilidade em situações onde o problema ocorre, porém a causa e a gravidade ainda são desconhecidas;
- g) Sua ótima relação custo-benefício: baixo custo e rica geração de informações;
- h) Flexibilidade no uso de entrevistas, questionários, formulários ou relatórios.

As desvantagens:

- a) Como a identificação dos incidentes críticos geralmente se baseia na memória dos entrevistados, quanto maior o tempo entre ocorrência do fato e coleta de dados, maior pode ser a imprecisão e detalhamento dos incidentes;
- b) Os dados coletados tendem a estar ligeiramente enviesados pela memória mais recente. Os mais antigos tendem a ser esquecidos pelos entrevistados;
- c) A ênfase é mais sobre eventos raros. Os eventos mais comuns tendem a ser omitidos/ignorados pelos observadores;
- d) Os entrevistados podem não estar dispostos a cederem muito do seu tempo para falar (ou escrever) uma história detalhada para a descrição do incidente crítico.

Os métodos visualizados acima colocam, em sua maioria, o avaliado como um ser completamente ausente de todo o processo da avaliação, ou seja como um indivíduo não participativo. A partir do surgimento de conceito como '*feedback*' e '*competência*', novos e mais expressivos métodos ganharam vida e colocaram o

avaliado como peça ativa no processo, interagindo e realizando até mesmo sua própria avaliação conhecido como auto avaliação. Veja alguns desses métodos.

3.5.5. Método de Avaliação 360 graus

[...] na avaliação o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor (daí o nome 360º). Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. Tal avaliação é feita por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de facilitar o alcance de seus objetivos estratégicos. Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela empresa (PERIARD *apud* AGUIAR, 2013, p.3).

Trata-se de um método muito utilizado, com uma avaliação que é feita de forma circular por todos os elementos que mantem de alguma forma interação com o avaliado. Assim os colegas de trabalho, o superior, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado (CHIAVENATO, 2002), gerando um intercâmbio que contribui para o resultado.

Nesta avaliação também conhecida como “feedback 360”, além dos *stakeholders*, o próprio profissional elabora sua autoavaliação. Os avaliadores são confidenciais, isso garante com que os avaliadores não tenham receio de agir com sinceridade, além de poupar o avaliado de eventuais constrangimentos (CASTRO, 2010).

Segundo Felipe (2005) as vantagens deste método são:

- a) Possibilita resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais;
- b) Possibilita a visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos;

- c) Promove maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável;
- d) Possibilita um maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres que emite.

As desvantagens:

- a) Muitos avaliadores tem receio de realizarem avaliações verdadeiras de seus superiores por medo de retaliações;
- b) Caso não haja um bom sistema de comunicação e feedback é grande a possibilidade da geração de intrigas, desvalidando o método;

Figura 4 - Conceito de Avaliação 360°



Fonte: Sobre Administração - <http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em

16/02/2014

O capítulo seguinte abordará o método chave para este estudo baseado no conceito de competência.

4. Conceito de Competência.

O dicionário Aurélio (FERREIRA, 2004, p.508) define competência na língua portuguesa como: “Qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. Para Fleury (2002) a definição de competência vem como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. O autor ainda indica que em senso comum a palavra é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.

Segundo linha adotada por Rabaglio (2004), as competências tem formação pela junção de elementos conhecidos como CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Tabela 4 – Elementos do conceito CHA.

C	H	A
<i>Conhecimentos</i>	<i>Habilidades</i>	<i>Atitudes</i>
<i>Saber</i>	<i>Saber fazer</i>	<i>Querer fazer</i>
O que sabemos mas não necessariamente colocamos em prática.	O que praticamos, temos experiência e domínio sobre.	As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2004)

Para o autor todas as atividades desempenhadas necessitam que seu executor tenha os conhecimentos, as habilidades e as atitudes específicas que geram seu diferencial de qualidade.

Neste mesma linha Fleury e Fleury (2000, p.19), mostram como definição muito utilizada por profissionais de RH de que este é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. Para os autores “a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por

meio de treinamento”. A avaliação de desempenho neste modelo de gestão tem este objetivo de realizar o processo de mensuração e identificação das competências existentes e também o desenvolvimento de competências, que é um fator imprescindível para que se possam atingir os resultados estabelecidos.

Em uma vertente paralela Gilbert (1978 *apud* CARBONE et al. 2009), um dos primeiros a discutir a utilização deste conceito, indica que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho, o que envolve não apenas o comportamento que o indivíduo adota – como expresso por Rabaglio - mas também suas consequências e suas realizações.

Com estas frentes conceituais Carbone et al. (2009) chega a uma excelente definição, principalmente por associar a competência ao desempenho. Esta definição amplamente aceita decorre da junção de duas grandes correntes formadas de um lado pela linha conceitual de autores norte-americanos e do outro pela linha conceitual dos autores franceses.

[...] entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações. (CARBONE et al. 2009, p.43).

Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização



Fonte: Carbone et al. (2009)

Pode-se observar que a aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional. Esse desempenho, por sua

vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas suas consequências, em termos de realizações e resultados (CARBONE et al. 2009, p.45).

Como exemplo Carbone et al. (2009) cita a indústria de serviços onde é comum a exigência de que o empregado manifeste o comportamento: “atender o cliente com receptividade e cortesia, considerando suas expectativas e características”. Segundo o autor para que seja possível a prestação deste atendimento de excelência ao cliente é necessária à mobilização – por parte do empregado – de conhecimentos sobre os serviços da empresa, rotinas e processos, habilidade para se comunicar de forma clara e argumentar com o cliente, além da predisposição, atitude positiva na hora do atendimento, demonstrando receptividade e cortesia. Não havendo algum desses três elementos não seria possível a realização do comportamento esperado e consecutivamente o resultado desejado.

Conforme pesquisa de Cabone et al. (2009) as competências são descritas mediante a utilização de referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de ‘um comportamento’ que é possível de ser observado em seu trabalho. Segue quadro que demonstra um modelo de referenciais de desempenho.

Quadro 1 - Exemplo de descrição de Competências sob a forma de referenciais de Desempenho

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Implementa ações para incrementar o volume de negócios. ○ Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades negociais. ○ Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. ○ Elabora planos para atingir as metas definidas
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar. ○ Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com membros de sua equipe. ○ Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. ○ Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe

Fonte: Carbone et al. (2009) com adaptações.

Outros estudiosos do tema, por opção metodológica, citam a “descrição dos recursos ou dimensões das competências”. Os conhecimentos, habilidades e atitudes definidas como necessárias para que se possa apresentar determinado desempenho em seu trabalho.

A adoção de um ou outro critério de descrição vai depender da razão pela qual está sendo definido. Em um sistema de avaliação de desempenho por competências estas são descritas de forma a indicar os comportamentos possíveis de serem observados (descrição de referenciais de desempenho) para que o avaliador tenha a possibilidade de mensurar o desempenho do avaliado partindo de seu comportamento adotado no dia a dia de trabalho (CARBONE et al. 2009).

Embora observado especificamente a associação das competências apenas quanto ao indivíduo, segundo Carbone et al. (2009) consegue-se aplicar o conceito também às equipes de trabalho e até mesmo às organizações. Com esta associação é possível então classificar as competências da seguinte forma:

- a) Competências humanas/ individuais/ profissionais – são as competências relacionadas a pessoa, no nível individual;
- b) Competências organizacionais – são as competências relacionadas à atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas.

A visão do conceito de competência serve hoje como base para um atual e eficiente modelo de gestão e avaliação adotado nas mais diversas e competitivas organizações.

5. Gestão e Avaliação de Desempenho por Competência.

Utilizar uma forma de gestão alternativa aos modelos tradicionais, que seja eficaz em um ambiente empresarial caracterizado por constantes transformações e que seja fonte de vantagem competitiva sustentável, impulsionando o desenvolvimento organizacional. Nesta necessidade mais que realista hoje figura a gestão por competência.

Tendo como pressuposto que o domínio de certas competências dá a organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, este modelo de gestão tem seus esforços voltados ao desenvolvimento das competências fundamentais para a realização dos objetivos organizacionais (PRAHALAD e HAMEL, 1990 *apud* CARBONE et al. 2009).

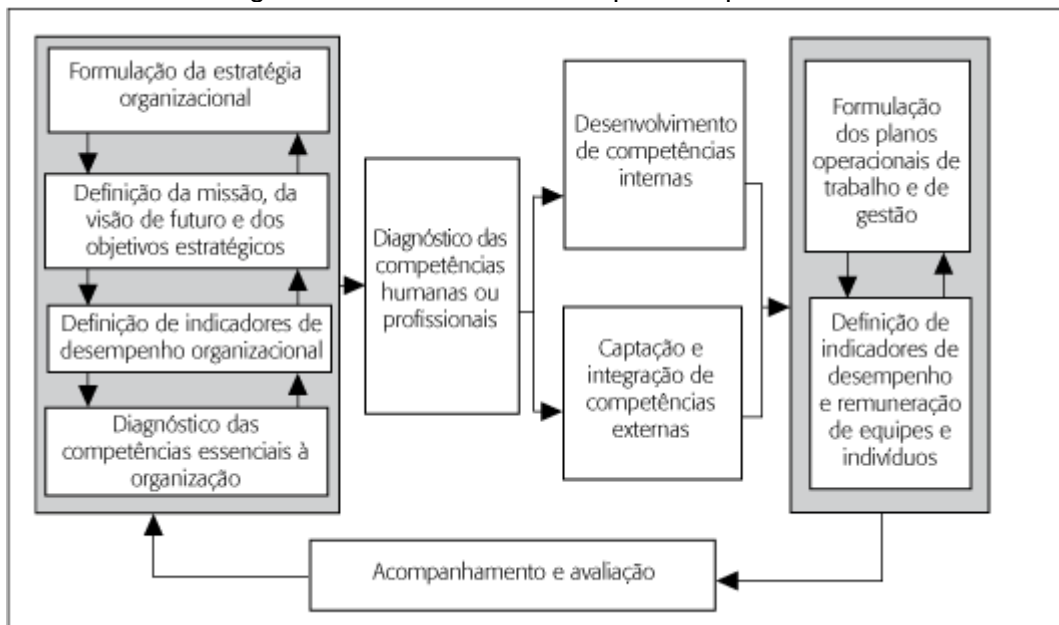
A gestão por competência é um dos modelos de gestão mais utilizados pelas empresas nos últimos anos. A gestão por competências é a gestão de pessoas vista de uma ótica mais ampliada, sistêmica e integrada. Ela é a vitória dos recursos humanos estratégico (SHINYASHIKI 2007, *apud* MADALENA, 2007, P.27).

Sobre este conceito Brandão e Guimarães (2001 *apud* BRANDÃO, BABRY, 2005) indicam que a gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de uma organização, as competências necessárias para o alcance de seus objetivos.

De forma geral a gestão por competências é um processo contínuo que identifica como etapa inicial a definição da estratégia da organização, seguidos da definição de sua missão, visão e dos objetivos estratégicos a serem atingidos, ou seja a situação que será buscada em um determinado tempo. Após estas definições é possível a determinação de indicadores de desempenho corporativo e consecutivamente o diagnóstico das competências necessárias para o desempenho esperado. Neste modelo de gestão a avaliação e o acompanhamento é o processo

de mapeamento e diagnóstico das competências e a identificação de *gaps*, ou lacunas existentes nas competências necessárias para o alcance dos objetivos. O desenvolvimento identifica a etapa de aprimoramento das competências disponíveis. Com esta etapa é possível a criação de planos operacionais e de gestão. A etapa final é a etapa de acompanhamento e avaliação, onde ocorre uma retroalimentação a medida que são comparados os resultados os resultados esperados com os alcançados (CARBONE et al. 2009). A figura a seguir identifica de forma resumida as etapas de Guimarães e autores (GUIMARÃES et al. 2001 *apud* Carbone et.al 2009) em um modelo de gestão por competências.

Figura 6 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Guimarães et al. (2001 *apud* Carbone et al. 2009)

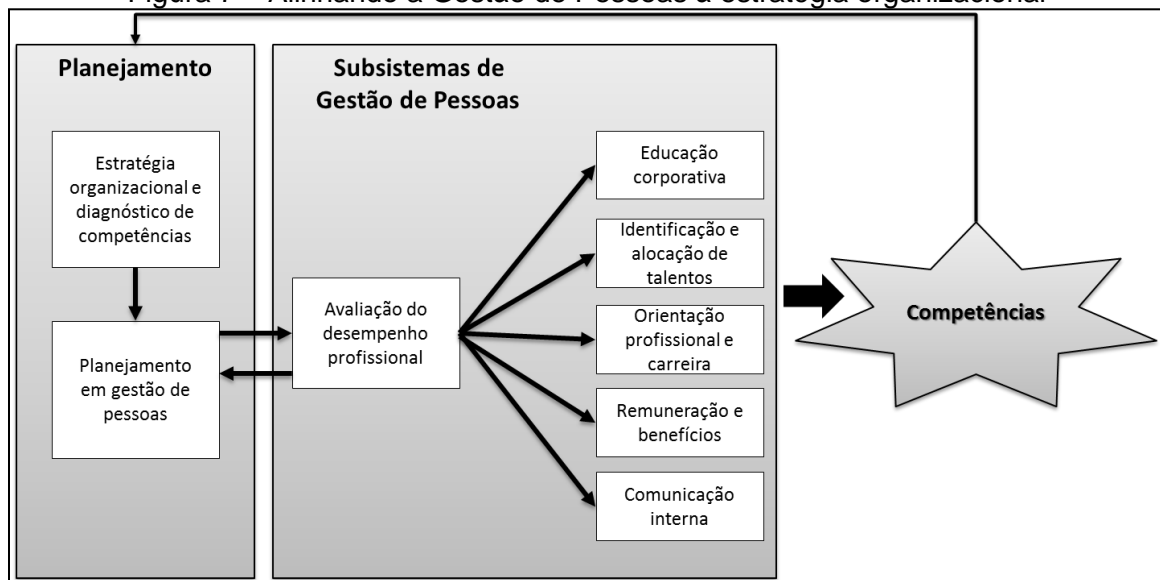
Para Carbone (2009, *apud* MADALENA, 2007) através deste modelo de gestão a empresa pode se conhecer melhor, descobrir quais as competências precisam desenvolver para se tornar mais competitiva e promove o compartilhamento das competências.

Já após a definição das competências inerentes a busca do resultado, tem-se o início da atuação da área de recursos humanos para a gestão de pessoas através da possibilidade de aplicação de uma “avaliação de desempenho por competências”. Esta ferramenta muito utilizada atualmente auxilia na identificação das competências

estratégicas em seus funcionários (LARA; SILVA, 2007 *apud* MADALENA, 2007), ou seja, um modelo de mensuração que identifica até que ponto seus funcionários expressam tais competências no trabalho (CARBONE et al. 2009).

A avaliação de desempenho [...] no trabalho [...] serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superação do desempenho esperado) e, de outro, eventuais *gaps* (lacunas) de competências dos profissionais da organização, gerando informações para os diversos subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE et al. 2009, p.73).

Figura 7 – Alinhando a Gestão de Pessoas à estratégia organizacional



Fonte: Carbone et al. (2009) com adaptações.

Para que seja bem realizado um sistema de Avaliação de Desempenho por Competências necessita, segundo Rabaglio (2004), que cada cargo tenha definido seu perfil de competências necessárias para a sua execução, levando como base os objetivos estratégicos. Com isso em mãos a avaliação poderá identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e as quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Ainda segundo o autor o intuito é que este processo seja uma ferramenta geradora de autoconhecimento, autocrítica e que se alinhadas às expectativas da organização gerem foco e objetividade.

Para Leme (2005) a proposta da Avaliação de Desempenho por Competência é a de identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência e indicar quais não está bem. A partir daí o autor indica a necessidade de traçar um plano de ação para a melhoria deste indicador e conseqüentemente a melhoria no nível daquela competência.

A primeira etapa do processo de avaliação é a etapa de mapeamento. Nesta Etapa são identificadas, segundo Rabaglio (2004) as competências que são consideradas pré-requisitos para o atingimento das estratégias já alinhada como objetivo da empresa.

Ainda nesta etapa busca-se uma forma da organização trabalhar as competências, agrupando-as em pequenos subgrupos que permitam criar ferramenta de avaliação. Este modelo baseia-se baseado no conceito CHA, definido anteriormente, onde os conhecimentos e habilidades são admitidos como competências técnicas para o cargo e as atitudes são as comportamentais (RABAGLIO, 2004). Este modelo de mapeamento em junção aos conceitos de comparação adotados pelos autores gera uma ferramenta que possibilita além do mapeamento a identificação de potenciais de desempenho.

A segunda etapa é a etapa de mensuração, onde é realizado o processo de atribuição de pontuação e peso a cada um dos indicadores. A terceira é a etapa correspondente à avaliação propriamente dita.

Para se encerrar o processo, tem-se o *feedback* que é o retorno da avaliação ao colaborador. Ele esclarece, posiciona, mostra caminhos, estabelece metas de aperfeiçoamento, reconhece e valoriza as pessoas pelo que elas fazem ou pela forma como se comportam (RABAGLIO, 2004). Esta é considerada a etapa mais importante do processo por ser a principal responsável por incentivar a busca pela melhoria contínua, além de ajudar no alinhamento das expectativas da organização para com o funcionário.

O resultado do processo de avaliação, segundo Carbone et al. (2009) geram informações e respostas importantes para a orientação dos subsistemas de recursos humanos em vários quesitos.

- a) Orienta a educação corporativa nas necessidades de aprendizagem, definição de conteúdos de ensino e construção de trilhas de aprendizagem;
- b) Identifica talentos que devem ser trabalhados através de movimentação interna para posições onde suas competências identificadas são compatíveis às exigidas para o papel ocupacional que exercerão;
- c) Orienta o recrutamento e seleção na busca de pessoas com manifestação das competências definidas como relevantes para a organização;
- d) Subsidia o processo de gestão de carreira;
- e) Dá aos subsistemas de remuneração e comunicação interna o papel de indutores e estimuladores à aprendizagem, através de reconhecimento aos talentos identificados;

Para que o processo de Avaliação de Desempenho por Competência seja um item fundamental e principalmente eficiente para uma gestão estratégica cabe a área de recursos humanos – o principal condutor do processo – agir também com olhar estratégico em seus subsistemas e estar em parceria constante com a alta direção.

6. Estudo de Caso

6.1. Cenário

A empresa base para este estudo, denominada Fernandez Mera Negócios Imobiliários (posteriormente definida como Fernandez Mera), tem origem brasileira e foi fundada em 1983 por Élbio Fernández Mera, atualmente possui mais de 150 funcionários em regime de contratação celetista e mais de 2500 corretores de imóveis associados para a realização de sua atividade fim – a intermediação imobiliária – atuando nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná. Possui sua sede na cidade de São Paulo e mais 6 unidades distribuídas pelos estados trabalhados.

A pesquisa exploratória com base nas informações da Fernandez Mera foi realizada com autorização da empresa (conforme ANEXO I) pelo autor deste trabalho.

O objeto específico do estudo foi seu sistema de avaliação de desempenho denominado Mapa de Talentos, criado e aplicado anualmente em seus 150 colaboradores celetistas desde o ano de 2011. O Objetivo do estudo e realizar um comparativo entre o sistema aplicado em seu primeiro ano de existência (2011) e o aplicado no ano de 2014 – após o alinhamento estratégico aplicado no modelo de avaliação - e identificar os benefícios do alinhamento frente ao resultado obtido.

6.2. Situação inicial sobre a avaliação de desempenho

O projeto Mapa de Talentos foi criado no ano de 2011 pela área de recursos humanos – lá denominada Gente & Gestão – em conjunto com os gestores das mais diversas áreas, tendo como objetivo inicial identificar os talentos existentes em seu quadro e os *gaps* a serem trabalhados através de treinamentos. O sistema de avaliação surgiu da necessidade de realizar um processo consolidado que gerasse

como resultado uma visão mais realista e principalmente confiável das particularidades e desempenho de seus colaboradores, além de servir como mais um apoio nas decisões para futuras movimentações de pessoas.

A criação deste modelo inicial de avaliação decorreu de uma série de reuniões de *brainstorms*¹ e métodos visualizados em outras empresas e vivenciados pelos gestores da época. Após sua criação seu *start* e transcorrer ocorrem entre os meses de novembro e janeiro de cada ano. A seguir tem-se o passo a passo da criação desse primeiro sistema de avaliação aplicado.

6.2.1. Criação do modelo de avaliação

Sem possuir nenhum histórico de avaliações de desempenho, a área de Gente & Gestão optou pela criação de um grupo de trabalho formado por todos colaboradores de nível gerencial de sua sede em São Paulo. O intuito do grupo era identificar um modelo compatível aos objetivos do projeto e as possibilidades de aplicação em todos os colaboradores de forma rápida e assertiva.

Após o levantamento de variados modelos, vivenciados e estudados em experiências profissionais anteriores pelos membros do grupo, decidiu-se pelo modelo de “avaliação por competência”. Neste modelo criado as avaliações foram baseadas em competências generalistas definidas e identificadas pelos gestores como necessárias à execução das funções. Posteriormente estas competências foram divididas em subgrupos de acordo com os itens da metodologia CHA ao qual mais se relacionavam, conforme tabela abaixo:

Tabela 5 – Subgrupos de divisão de competências 2011.

Relacionadas	Competências avaliadas
CONHECIMENTO	Conhecimento do Mercado
	Pacote Office
	Idiomas (espanhol e inglês)
	Comunicação escrita
HABILIDADE	Gestão de Pessoas
	Liderança

¹ *Brainstorm* – do inglês *tempestade de ideias*

	Planejamento e Organização Excelência na Execução Comunicação Capacidade de Análise
ATITUDE	Resiliência Foco Espírito de Time Relacionamento Interpessoal Inovação Ambição Pró-atividade Autodesenvolvimento

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2011)

Com a definição destas competências e seus blocos de avaliação o próximo passo foi definir um método para a realização da avaliação e quem seria envolvido diretamente. Ficou definido então que a avaliação seguiria duas frentes: a primeira seria um processo de auto avaliação do colaborador e a segunda um processo avaliação do gestor. Os processos seriam feitos através de questionário onde cada uma das questões identificaria uma competência avaliada e cada uma das alternativas disponíveis como resposta identificaria um modelo de atitude possível de ser identificado com um peso gradual da competência, ou seja, cada alternativa teria uma resposta com nível de 1 a 4. O questionário tem características uniformes, onde todos os níveis e cargos respondem a um mesmo conjunto de questões.

Quadro 2 – Exemplo de pergunta para questionário de avaliação.

Competência	Questão
Conhecimento do Mercado	<p>Como você considera seu Conhecimento do Mercado?</p> <p>NÍVEL 1 - Conhecer a atividade da empresa, seu mercado e as áreas existentes;</p> <p>NÍVEL 2 - Conhecer a hierarquia e o funcionamento básico das áreas da empresa e seus tipos de clientes;</p> <p>NÍVEL 3 - Conhecer o fluxo da venda, da oferta à prestação de contas aos comissionados;</p> <p>NÍVEL 4 - Influenciar e agir em melhorias e/ou projetos estratégicos para incremento de resultado.</p>

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2011)

Com este modelo determinado a etapa seguinte foi atribuir a cada faixa hierárquica existente um nível mínimo para cada uma das competências avaliadas possibilitando a criação de um relatório de resultados, um *tableaux de bord*.

Tabela 6 – Matriz de nível para avaliação 2011.

NÍVEL	Conhecimento do Mercado	Comunicação escrita	Excelência na Execução	Comunicação	Capacidade de Análise	Resiliência	Foco	Pró-atividade	Auto desenvolvimento
Auxiliar	1	1	1	1	2	2	3	3	2
Assistente	1	1	1	2	2	2	3	3	3
Analista Jr	3	2	2	2	3	3	4	3	3
Consultor Trainee	3	3	2	2	3	3	4	3	3
Analista Pleno	3	2	2	2	3	3	4	3	3
Consultor I	3	3	2	3	3	3	4	4	4
Analista Senior	3	3	2	3	3	3	4	4	4
Consultor II	3	3	2	3	3	3	4	4	4
Coordenador	4	3	3	3	4	4	4	4	4
Consultor III	4	3	3	3	4	4	4	4	4
Gerente Jr	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente Pl	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente Sr	4	4	4	4	4	4	4	4	4


Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2011)

Após as etapas de avaliações, onde os questionários são respondidos a “relatório de avaliação para o desenvolvimento” é gerado, tem-se a etapa de *feedback*. Nesta etapa o gestor direto avalia um comparativo entre o nível exigido para o cargo em relação a cada competência, a auto avaliação do colaborador e sua avaliação.

Nesta etapa o avaliador é responsável por buscar indícios recentes e validos do porque de sua avaliação e a formulação de *feedbacks* positivos e construtivos que incentivem a melhoria para os *gaps* encontrados. Cabe ao gestor passar ao colaborador seu parecer e criar um PDI (Plano de Desenvolvimento individual) chegando a uma avaliação consenso com seu subordinado.

Toda a aplicação da avaliação acontece através de um sistema web contratado pela Fernandez Mera que realiza a organização dos questionários, captação das respostas e importação das informações para o relatório criado pela própria empresa.

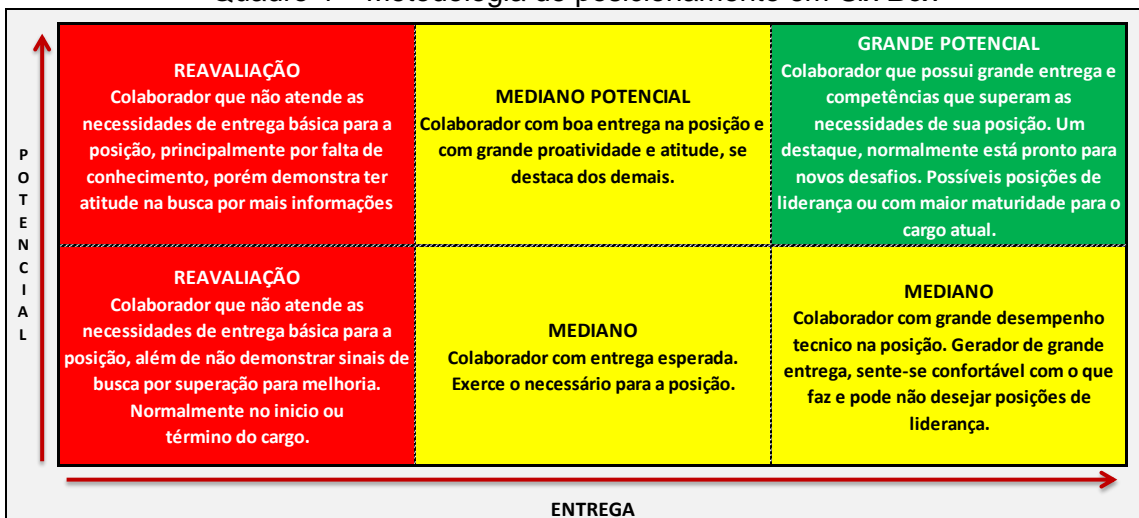
Quadro 3 – Exemplo de relatório de avaliação para desenvolvimento

Avaliação para Desenvolvimento				
Avaliado: BRUNA DE MORAES PINTO				
Área: ATENDIMENTO AO CLIENTE				
Cargo: Auxiliar				
Avaliação Concluída!				
	FM	AUTO AVALIAÇÃO	AVALIADOR (consenso)	OBSERVAÇÕES GERAIS DO FEEDBACK
C	1	2	1	Não percebo ajuda aos corretores, suporte sobre o mercado
C	1	2	1	Não sugere nada novo que eu tenha percebido
C	1	1	1	Não vejo atitude de busca de melhoria nesse ponto
C	1	1	1	Não vejo atitude de busca de melhoria nesse ponto
H	1	1	1	Se deixa influenciar demais pelas outras colaboradoras
H	1	1	2	Foi feita a apresentação da área e exposto que o objetivo é a qualidade de atendimento para isso temos que saber procurar a informação quando ela não vem por meio direto.
H	1	1	1	Não visualizo preocupação com isso
H	1	2	3	Não questiona o que faz pensar que não ve possibilidades de melhorias
H	1	1	1	fica centralizado em apenas algumas colegas
H	2	2	1	Não recebi nenhuma sugestão para melhorar o processo atual
A	2	4	4	Regular
A	3	4	4	Permite que as outras atendentes interfiram no seu foco com brincadeiras fora de hora.
A	3	3	4	Não vejo muito perguntas as outras pessoas da equipe se precisam de ajuda
A	2	3	4	Para brincadeiras existe um bom relacionamento interpessoal, precisa focar nos seus interesses profissionais
A	3	3	1	Não percebo
A	3	3	2	Não percebo
A	3	3	1	Não me questiona nos momentos
A	2	4	2	Não visualizo fora a faculdade

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2012)

Como o cruzamento entre os níveis estipulados para cada faixa hierárquica, as auto avaliações e a avaliação do gestor (consenso), focou possível chegar a um método percentual de compatibilidade do avaliado com sua posição e seu posicionamento em um quadro de identificação de desempenho denominado *Six Box*. Este quadro realiza o posicionamento do desempenho do avaliado em relação a sua posição conforme abaixo.

Quadro 4 – Metodologia de posicionamento em *Six Box*



Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2012)

Com este modelo iniciado em 2011 foi possível o posicionamento dos e o mapeamento da situação de desempenho da empresa com uma visão área a área ou mesmo geral da organização. O resultado do processo também foi importantíssimo para a área de Gente & Gestão, principalmente na organização de seus treinamentos que foram voltados ao desenvolvimento de um grande *gap* relacionado à atitude de seus colaboradores, além de servir como incentivador para o início de outros projetos na área de gestão de pessoas voltados a definição das funções e a subárea de remuneração.

6.3. Ações adotadas.

Após uma grande mudança estrutural de suas hierarquias em 2013, a Fernandez Mera necessitava posicionar-se de forma mais eficiente e estratégica no mercado imobiliário, para isso era necessário estar alinhada na busca por seus objetivos em todos os níveis de trabalho e nas atividades desempenhadas. Com um novo modelo gestão, resultado da entrada de uma nova diretoria administrativa (*BackOffice* de vendas) foi possível ter maior comunicação e alinhamento com o comando da organização. Com este elo de parceria foi possível um olhar mais estratégico para com os projetos e ações realizadas na organização.

Sub este olhar estratégico a área de Gente & Gestão juntamente com a diretoria no último quadrimestre de 2013, momento onde são organizadas as aplicações de uma nova avaliação, perceberem que o projeto Mapa de Talentos, a pesar de seus bons frutos gerados nos anos anteriores, andava em paralelo com a estratégia da organização, pois possuía uma estrutura baseada apenas em um nível tático. Foi necessário então reavaliar o projeto e definir novos objetivos pautados nos objetivos estratégicos da organização. São eles:

- a) Reter e desenvolver a força de vendas;
- b) Atrair novos talentos comerciais;

- c) Oferecer um nível de serviço diferenciado aos incorporadores, compradores finais e força de vendas;
- d) Continuar a crescer lucrativamente;

Com este alinhamento e com uma participação fundamental da alta direção da Fernandez Mera foram montados novos grupos de competências necessários para o alcance de seus objetivos.

- e) Competências Organizacionais;
- f) Competências Profissionais;
- g) Competências Pessoais.

Tabela 7 – Grupo de Competências 2014

Grupo de Competências	Competências
Competências Organizacionais	Conhecer nosso negócio Conhecer nossos clientes Qualidade na entrega Satisfação e Fidelização de nossos clientes
Competências Profissionais	Comunicação Iniciativa Aptidão operacional Trabalho em equipe
Competências Pessoais	Capacidade de Adaptação e Flexibilidade Relacionamento Interpessoal Liderança Senso de Propriedade

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2014)

Com a definição mais focada das competências necessárias elas foram novamente distribuídas em subgrupos de acordo com os itens da metodologia CHA ao qual mais se relacionavam.

Tabela 8 – Subgrupos de divisão de competências 2014.

Relacionadas	Competências avaliadas
CONHECIMENTO	Conhecimento sobre nosso Negócio Conhecimento sobre nosso Cliente Aptidão operacional Impacto do Conhecimento na fidelização/satisfação
HABILIDADE	Habilidade de se Comunicar Flexibilidade/ Capacidade de Adaptação Relacionamento interpessoal Perfil de liderança
ATITUDE	Entrega de suas tarefas somada a qualidade Iniciativa Trabalho em equipe Senso de propriedade

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2014)

O sistema de captação de informações através de questionário de auto avaliação e avaliação do gestor foi mantido, também foram mantidas as características do relatório de avaliação para desenvolvimento. Mas com a alteração das competências avaliadas os níveis definidos anteriormente tiveram de ser recriados. Nesta etapa outra alteração foi realizada, a definição mais específica dos níveis, sendo estes determinados cargo por cargo conforme os existentes na organização.

Tabela 9 – Matriz de nível para avaliação 2014

CARGOS	Competências avaliadas					
	Conhecimento sobre nosso Negócio	Conhecimento sobre nosso Cliente	Habilidade de se Comunicar	Flexibilidade/ Capacidade de Adaptação	Trabalho em equipe	Senso de propriedade
Auxiliar Financeiro	2	2	3	2	3	
Assistente Financeiro	3	2	3	3	3	
Analista Financeiro Junior	3	3	4	3	4	
Analista Financeiro Pleno	3	3	4	3	4	
Analista Financeiro Senior	4	4	4	4	4	
Coordenador Financeiro	4	4	4	4	4	

Fonte: Documento interno da empresa Fernandez Mera Negócios Imobiliários (2014)

Após as alterações foi possível iniciar a aplicação de um novo ciclo de avaliações.

6.4. Resultados obtidos.

As ações de ajuste realizado em 2014 no projeto Mapa de Talentos resultaram na realização de um ciclo de avaliação extremamente alinhado aos objetivos da Fernandez Mera. Com ele benefícios foram agregados ao processo, abaixo alguns resultados obtidos.

- a) Melhoria da confiabilidade do processo de avaliação;
- b) Criação de um ciclo de avaliação com respostas mais eficientes para o alinhamento estratégico da área administrativa em caminho aos objetivos traçados;
- c) Mapeamento mais específico – área a área, cargo a cargo – possibilitando um desenvolvimento individualizado e ações mais focadas de treinamento e desenvolvimento dos *gaps* encontrados;
- d) Transformação do ‘relatório de avaliação para o desenvolvimento’ em uma ferramenta, não apenas de formalização do processo de *feedback*, mas de utilização e embasamento para futuras promoções e ou mudanças de função;
- e) Passo para a criação de um modelo de recrutamento e seleção por competências;
- f) Criação de PDI’s mais assertivos e focados.

Nos resultados obtidos nas ações realizadas neste projeto, podem ser destacas ainda o grande impacto positivo do envolvimento da alta direção no processo. Esta participação trouxe novo peso ao Mapa de Talentos e com ele os resultados foram potencializados e melhor utilizados na busca por maior competitividade da organização. Em relação a questões teóricas o sistema é simplificado e organizado de forma pouco complexa.

Abaixo temos uma tabela comparativa entre a aplicação e os resultados obtidos com a avaliação de Desempenho da Fernandez Mera realizados em 2011 e 2014.

Quadro 5 – Quadro comparativo Mapa de Talentos 2011/2014

	Mapa de Talentos 2011	Mapa de Talentos 2014
Metodologia	Avaliação por Competências	Avaliação por Competências
Aval da Competências	Nível Gerencial	Nível Diretivo
Bloco de Competências	CHA Conhecimento (maior impacto) Habilidades (maior impacto) Atitudes (maior impacto)	Blocos de Competências Competências Organizacionais Competências Profissionais Competências Pessoais
Especificação dos Pesos	Por nível hierárquico (auxiliar, assistente, analista, etc.)	Por cargo (auxiliar de RH, auxiliar financeiro, analista de Rh analista financeiro, etc.)
Sistema	Sistema Redinteligente Sistema online de captação dos questionários e inserção do PDI	Sistema Redinteligente Sistema online de captação dos questionários e inserção do PDI
Pontos Positivos	Mapeamento área a área Relatório para desenvolvimento como ferramenta de formalização do processo PDI específico colaborador a colaborador Identificação de Potenciais área a área Plano de T&D generalista	Confiabilidade dos resultados; Treinamento para avaliadores e avaliados Respostas com enfoque estratégico (alinhamento aos objetivos da Fernandez Mera) Mapeamento área a área, posição a posição Relatório para desenvolvimento como ferramenta de simulação para promoções PDI específico colaborador a colaborador Identificação de potenciais área a área Possibilidade de um plano de T&D, diversificado por áreas e posições Resultados aplicáveis a futuros processos de plano de carreira. Questionário mais reduzido
Pontos Negativos	Falta de alinhamento estratégico das competências; Problemas na confiabilidade do processo Competências generalistas e pouco estratégicas; Limitação na definição dos pesos, abertura apenas por nível Questionário generalista Questionário complexo Falta de informações específicas para planos de T&D Falta de treinamento Demora na resposta aos avaliados Falta de acompanhamento do PDI (pós avaliação)	Competências estratégicas porém generalistas; Falta de questionário posição a posição (questionário generalista); Falta de acompanhamento do PDI (pós avaliação)

7. Conclusão

Com todo o levantamento teórico realizado neste estudo chega-se a conclusão de que o objetivo da pesquisa foi alcançado. Os modelos mais utilizados para um sistema de avaliação de desempenho foram abordados de forma a subsidiar as áreas de recursos humanos com informações relevantes sobre o tema. Suas etapas e benefícios foram demonstrados e pontos de atenção indicados. No estudo de caso encontraram-se evidências da necessidade de uma gestão mais estratégica para melhor desempenho no mercado e que as ações adotadas para com o projeto Mapa de Talentos têm fundamentação em relação ao conteúdo e as mudanças realizadas, tornando o projeto mais eficiente, assertivo e estratégico para a Fernandez Mera.

O projeto ganhou novos aspectos em relação a seus resultados. Características relacionadas a confiabilidade das informações e a diminuição de seu perfil generalista trouxeram resultados mais concretos e importantes. Mesmo com seus resultados em 2014, o Mapa de Talentos ainda possui necessidades de melhoria, como o quesito 'questionário' aplicado, por exemplo, pode gerar melhores resultado – resultados mais específicos – se possuir características e respostas personalizadas para cada um dos cargos existentes na Fernandez Mera, a definição de competências essenciais para cada posição e o aumento do grau (leque de respostas) gerando assim uma maior flexibilidade e assertividade dos resultados. Esta ultima levaria as competências da organização como base inicial para a posição que quando complementada com estas competências exclusiva tornaria as respostas mais completas e os resultados melhor trabalhados.

Como passo seguinte e fundamental da avaliação de desempenho e importantíssimo para os resultados da Fernandez Mera é preciso ressaltar a necessidade da organização de fornecer a seus avaliados condições para a formação e o desenvolvimento das competências, incentivar a busca pela melhoria, o conhecimento e a confiança em suas potencialidades, deixando claro ao avaliado suas responsabilidades, desafios e principalmente a confiança da gestão em sua

capacidade de superação, além de incentivar o aprendizado e organizar um ambiente positivo e principalmente desafiador para a aplicação das competências.

Durante o estudo caracterizou-se ainda a necessidade crescente da gestão por competências. Além de possuir um modelo de gestão integrado em todos os seus quesitos, requer foco em todas as áreas e possui a facilidade de obtenção de comparativos de resultado para a retroalimentação de seu desempenho. Outra característica do trabalho é a demonstração e o incentivo ao estudo de um tema tão atual e ainda pouco explorado por autores da área humana.

Questões possíveis de serem levantadas em próximos estudos podem estar ligadas ao quesito resultados da avaliação de desempenho, a busca pelo melhor desempenho através do desenvolvimento das competências - passo pós avaliação e necessário para os resultados - e como as competências podem gerar valor direto ao produto e ou serviços das organizações. Na gestão humana vê-se a avaliação de desempenho por competências como um início para um plano de desenvolvimento de carreira em uma organização, este tema importante e frequente na área de recursos humanos deve também ser algo de estudos e pesquisas.

8. Referências Bibliográficas

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público ed. 120 Rio de Janeiro, 1996.

BRANDÃO, Hugo. BABRY, Carla. **Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Brasília: Revista do Serviço Público Brasília 56 (2): 179-194, 2005;

CARBONE, Padro Paulo [et al.]. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004;

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.** 3ed. Curitiba: Positive, 2004;

FLEURY, Maria Teresa Leme. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial, 2001;

FRIEDMAN, Brian; HATCH, James; WALKER, David M. **Como atrair, gerenciar e reter Capital Humano. Da promessa à realidade.** São Paulo: Futura, 2000;

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

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

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MADALENA, Betina. **Avaliação de Desempenho por competência: Um estudo de Caso na irmandade Senhor Jesus dos Passos e Hospital Caridade.** Monografia para Graduação. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis – SC, 2007;

MADUREIRA, Cesar. RODRIGUES, Miguel. **Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI.** Comunicação apresentada. 5. Ed. 2007;

MADUREIRA, Cesar. **A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública**, Ata do 3º Encontro INA, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002;

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002;

OLIVEIRA-CASTRO, Gardenia Abbad de [et al.]. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. 52 f. Dissertação para o II Fórum de debates sobre Avaliação de Desempenho. ABRH. Distrito Federal. 1995;

PEIXER, Élcio; BARATTO, Jussara S.M. **Avaliação de Desempenho do servidor público**. Monografia para Curso de Especialização em Modernização da Gestão do Poder Judiciário, Santa Catarina, 2008;

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8ª Edição. São Paulo: Ltr, 2002;

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

SERRANO, Ana Rita Neves. **Importância e Efeitos de Incidentes Críticos na Satisfação e Lealdade do Cliente**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação de Lisboa. Lisboa (Portugal), 2006.

9. Referências Eletrônicas

FELIPPE, Maria Inês. **Avaliação de desempenho – Qual o momento de utilizar a de 360 graus? Agora é hora? 2005**. Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=47>>. Acesso em: 16 fev 2012;

FERNÁNDEZ, Jurandir. *Gestión del Talento Humano*. 2009. Disponível em: <<http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano5.shtml>> Acesso em: 30 Dez 2013;

HADDAD, Matheus. **A evolução da Gestão de Desempenho**. 2013. Disponível em: <<http://gestao30.matheus.eti.br/a-evolucao-da-gestao-de-desempenho/>>. Acesso em: 27 Out 2013.

ANEXO I – Autorização para divulgação de Informações

São Paulo, 02 de Setembro de 2014

Prezados Senhores,

Venho por meio desta, solicitar a autorização para a realização dos Estudos e divulgações de informações e conteúdos necessários sobre os processo de avaliação de desempenho realizado por vossa empresa entre os anos de 2011 a 2014.

Desta forma, declaro:

- a) assumir integral responsabilidade pela pesquisa e organização conteúdo dos estudos técnicos apresentados, quanto à veracidade das informações e declarações ali contidas;
- b) ser titular da propriedade dos direitos autorais dos estudos técnicos desenvolvidos no ato da apresentação aos membros selecionados pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza;
- c) ,e que esses não infringem direitos autorais e/ou outros direitos de propriedade de terceiros;

Assinatura do representante Fernandez Mera Negócios Imobiliários Ltda.

Andreia de Fátima F. de Oliveira
Gerente de Gente & Gestão – Fernandez Mera

ANEXO II - Questionário de Auto avaliação Mapa de Talentos 2014

1. Como você define seu conhecimento sobre o nosso negócio?
 - a. Considero ter pouco conhecimento sobre o nosso negócio;
 - b. Conheço parcialmente nosso negócio;
 - c. Conheço o nosso negócio, e sei o quanto o meu trabalho tem impacto em nossos resultados;
 - d. Influencio e crio melhorias e/ou projetos estratégicos no nosso negócio.

2. Como você define seu conhecimento sobre nossos clientes?
 - a. Tenho dúvidas de quem são os nossos clientes;
 - b. Não conheço todos os clientes, apenas os internos;
 - c. Conheço todos os clientes e sei definir cada um deles;
 - d. Conheço todos os nossos clientes e consigo me adequar para atender da melhor forma suas necessidades.

3. Qual impacto na entrega de suas tarefas somada a qualidade?
 - a. Tenho dificuldades de focar a qualidade em minhas entregas;
 - b. Entrego com qualidade, mas sempre com a interferência do meu gestor;
 - c. Consigo entregar minhas tarefas com qualidade e sem a interferência do meu gestor;
 - d. Consigo entrega-las com qualidade, sem a interferência do meu gestor, respeitando os prazos estabelecidos e as crescentes exigências dos clientes internos e externos.

4. De que maneira o seu conhecimento impacta no atendimento, satisfação e fidelização de nossos clientes?
 - a. Não tenho conhecimento suficiente e por conta disso não consigo atendê-los satisfatoriamente;
 - b. Tenho o conhecimento necessário, consigo atendê-los, mas não faço nada além para fidelizá-los;
 - c. Meu conhecimento impacta de forma positiva, sempre me atualizo e busco informações para satisfazer e fidelizar nossos clientes;
 - d. Atendo satisfatoriamente, com cortesia, inclusive meus clientes fazem questão de serem atendidos por mim. Conquistando desta forma sua fidelização.

5. Como você define sua comunicação?

- a. Minha comunicação é um pouco falha, preciso desenvolvê-la;
- b. Minha comunicação é boa, mas quando se trata de cargos superiores ao meu, não me comunico satisfatoriamente;
- c. Transmito as informações necessárias de forma compreensível a todos, além de me certificar que a mensagem foi entendida;
- d. Minha comunicação é excelente, consigo transmitir segurança na comunicação com qualquer um de nossos clientes.

6. Como você define sua iniciativa?

- a. Minha iniciativa é baixa, normalmente aguardo ser acionado;
- b. Costumo ter iniciativa somente quando sou incentivado pelos meus colegas e/ou gestor;
- c. Tenho iniciativa quando sei que posso colaborar com a equipe e a empresa;
- d. Tenho iniciativa constantemente para sugerir inovações e soluções criativas com pontos de vista diferentes.

7. Como você define sua aptidão operacional?

- a. Não conheço bem as operações da minha área e da empresa;
- b. Conheço apenas a operação da área em que atuo;
- c. Tenho conhecimento generalista das operações das áreas e da empresa;
- d. Entendo a dinâmica da operação da empresa e impactos da minha função para o nosso negócio e em outras áreas;

8. Como você se comporta diante ao trabalho em equipe?

- a. Tenho dificuldade de trabalhar em equipe;
- b. Preocupo-me com minhas atividades sem envolvimento e atenção nas demandas da equipe;
- c. Participo e interajo com o grupo de trabalho na realização de objetivos comuns;
- d. Tenho capacidade para trabalhar com e por meio de pessoas, consigo influenciar o comportamento do grupo com empatia visando os interesses interpessoais e institucionais.

9. Como você define sua flexibilidade/capacidade de adaptação?

- a. Tenho dificuldade em ser flexível e adaptável;
- b. Sou pouco flexível e tenho dificuldade de adaptação às mudanças;

- c. Consigo adaptar-me a condições favoráveis e desfavoráveis;
- d. Aceito modificações e interesso-me por novas ideias mostrando-me receptivo e adaptável a novas circunstâncias.

10. Como você define seu relacionamento interpessoal?

- a. Tenho dificuldade de relacionar-me, sou mais reservado;
- b. Tenho dificuldades de relacionar-me com as pessoas de outras áreas na empresa;
- c. Consigo relacionar-me de forma eficaz com todos os clientes, internos e externos;
- d. Consigo relacionar-me de forma eficaz com todos os clientes e estabeleço contatos que geram harmonia e confiança no relacionamento.

11. Você possui perfil de liderança?

- a. Não me considero um líder no meu grupo de trabalho;
- b. Estou no início de carreira, preciso me desenvolver mais para ser um líder;
- c. Posso certa liderança sobre o time, consigo conduzir alguns trabalhos/projetos envolvendo-me, sem a responsabilidade/condição de avaliar os desempenhos;
- d. Tenho capacidade de inspirar, motivar e fazer as pessoas acreditarem em si mesmas, criando assim um clima propício ao desenvolvimento.

12. Como você considera seu senso de propriedade (sentir-se dono da empresa)?

- a. Não dou importância para o que é da empresa, só me preocupo com o que diz respeito ao meu cargo e minhas funções;
- b. As vezes presencio algumas situações que poderiam ser resolvidas por mim, mas como não é da minha responsabilidade, prefiro não interferir;
- c. Tenho orgulho de pertencer e olhar de empreendedor. Tenho consciência que pequenas ações somadas é que fazem a diferença;
- d. Sinto-me participativo e corresponsável pelos resultados da empresa, minhas atitudes são direcionadas como se eu fosse dono da mesma.