

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

VICTOR GABRIEL DE OLIVEIRA MELO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA AFERIR
COMPETÊNCIAS EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES**

PIRACICABA

2016

VICTOR GABRIEL DE OLIVEIRA MELO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA AFERIR
COMPÊTÊNCIAS EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Yeda Cirera
Oswaldo

PIRACICABA

2016

VICTOR GABRIEL DE OLIVEIRA MELO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA AFERIR COMPÊTÊNCIAS
EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo do conhecimento:
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Data de aprovação: 22/02/2016

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Graziela Oste Graziano
Cremonesi
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dra. Maria Aparecida Sanches
Faculdade Campo Limpo Paulista

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus**, que permitiu a realização deste sonho.

Aos meus pais, **Sebastião** e **Shirley**, à minha irmã, **Anne**, à minha esposa, **Thamires**, e à nossa filha, **Luiza**, pelo amor, companheirismo e apoio.

À **Faculdade Atenas**, por proporcionar todo apoio e toda logística necessários ao desenvolvimento deste trabalho.

À **Universidade Metodista de Piracicaba** e aos **docentes do curso de Mestrado Profissional em Administração**, bem como à administração, por possibilitarem o aspirar de um sonho.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Yeda Cirera Oswaldo**, pelo empenho em fornecer-me as informações necessárias à elaboração desta dissertação e pelo constante carisma.

À **Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi** e à **Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches**, pelo apoio e pelas valiosas contribuições para o desenvolvimento deste estudo.

Aos **amigos** e **parceiros** que galgaram este caminho em minha companhia.

Por fim, a todos que, de algum modo, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

“Em todas as coisas o sucesso depende de uma preparação prévia, e sem tal preparação o falhanço é certo.”

Confucio

RESUMO

Muitas organizações do mundo todo têm buscado avaliar o desempenho de seus colaboradores pelo fato de essa iniciativa possibilitar a identificação de pontos favoráveis e desfavoráveis que elas possuem e, com isso, a melhoria e facilitação de gerenciamento de desempenho delas. Assim, esta pesquisa tratou da avaliação de desempenho, uma ferramenta gerencial que pode ser utilizada pelas empresas em seus diversos segmentos, entre eles, operacional, financeiro, *marketing*/vendas e humano. Considerando esse contexto, realizou-se uma análise da avaliação de desempenho humano de profissionais de um Centro de Formação de Condutores da cidade de Vazante, Estado de Minas Gerais, levando-se em consideração suas competências. Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como diagnóstico. Para alcançar os objetivos propostos, aplicou-se um questionário aos alunos da organização analisada e um modelo de avaliação de desempenho, com o intuito de mensurar como os profissionais avaliados se comportam em termos de eficiência e rendimento. Os dados obtidos com esse questionário foram analisados de forma quantitativa e qualitativa. Os resultados alcançados com esta pesquisa possibilitaram um diagnóstico do *status* da organização analisada e verificar os indicadores de desempenho de seus colaboradores. Ademais, a pesquisa permitiu elencar as necessidades de modificação e de melhoria em uma microempresa no que se refere à qualificação dos funcionários.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Competências. Centro de formação de condutores.

ABSTRACT

Many organizations around the world have sought to assess the performance of its employees because of this initiative enable the identification of favorable and unfavorable points they have and, therefore, improving and facilitating their performance management. Thus, this research dealt with the performance evaluation, a management tool that can be used by companies in their various segments, including, operational, financial, marketing / sales and human. Given this context, there was an analysis of human performance evaluation professionals from a Driver Training Center of the city of Vazante, Minas Gerais State, taking into account their competence. The nature, research is characterized as a diagnosis. To achieve the goals, we applied a questionnaire to students of the analyzed organization and performance assessment model, in order to measure how the assessed professionals behave in terms of efficiency and performance. The data obtained from the questionnaire were analyzed quantitatively and qualitatively. The results achieved with this research allowed a diagnosis of the status of the analyzed organization and verify the performance indicators of its employees. Moreover, the research allowed list the modification needs and improvement in a microenterprise as regards the qualification of employees.

Keywords: Performance evaluation. Skills. Driver training center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ilustração da avaliação 360°.....	40
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração da pesquisa.....	19
Quadro 2 – Objetivos fundamentais de uma avaliação de desempenho.....	25
Quadro 3 – Ficha de avaliação no modelo <i>Checklist</i>.....	29
Quadro 4 – Ficha de avaliação do método Escalas Gráficas.....	31
Quadro 5 – Ficha de avaliação padrão do método Escolha Forçada.....	34
Quadro 6 – Formulário de avaliação do método Incidentes Críticos.....	36
Quadro 7 – Competências fundamentais à organização analisada.....	46
Quadro 8 – Resultado da avaliação das dimensões individuais.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Dados obtidos com a avaliação do primeiro instrutor.....	49
Gráfico 2 – Dados obtidos com a avaliação do segundo instrutor	51
Gráfico 3 – Dados obtidos com a avaliação do terceiro instrutor	53
Gráfico 4 – Dados obtidos com a avaliação do quarto instrutor	55
Gráfico 5 – Dados obtidos com a avaliação do quinto instrutor	57
Gráfico 6 – Dados obtidos com a avaliação do sexto instrutor.....	59
Gráfico 7 – Dados obtidos com a avaliação do sétimo instrutor.....	61
Gráfico 8 – Dados obtidos com a avaliação do oitavo instrutor.....	63

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CFC	Centro de Formação de Condutores
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
Contran	Conselho Nacional de Trânsito
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de Pesquisa	16
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2	Objetivos específicos	17
1.3	Pressupostos	17
1.4	Justificativas	17
1.5	Metodologia	18
1.6	Estrutura da Dissertação	19
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	21
2.1	Finalidades e Objetivos da Avaliação de Desempenho	23
2.2	Vantagens, Limitações e Cuidados referentes à Avaliação de Desempenho	26
2.3	Formas de implantação da Avaliação de Desempenho	27
3	TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
3.1	Checklist (ou lista de verificação)	29
3.2	Escalas Gráficas	30
3.3	Escolha Forçada	32
3.4	Pesquisa de Campo	35
3.5	Incidentes Críticos	35
4	MODELOS DE AVALIAÇÃO CONTEMPORÂNEOS	38
4.1	Avaliação Participativa por Objetivos	38
4.2	Avaliação por Competências	38
4.2	Avaliação 360º	39
5	COMPETÊNCIAS	41
6	APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO	43
6.1	Trajetória Histórica da Instituição	43
6.2	Missão/Visão	44

7	METODOLOGIA DO ESTUDO	45
8	RESULTADOS/DISCUSSÃO	48
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS.....	70
	APÊNDICE – Modelo de questionário de avaliação de desempenho dos colaboradores	73

1 INTRODUÇÃO

Os métodos de avaliação de desempenho se expandiram a partir dos anos 1980, porém, em regra, sua aplicabilidade tem sido mitigada, uma vez que se direcionam normalmente às grandes organizações, no entanto há exceções.

Segundo Passos e Spers (2014), essa avaliação é algo corriqueiro nas organizações, mas em alguns casos ainda não se encontra estruturada por falta de planejamento e inserção de um programa de avaliação de desempenho. Conforme os autores, ela tem sido objeto de vários estudos, principalmente a partir de 1980, momento em que surgiu uma gama de ferramentas capazes de avaliar o desempenho organizacional.

Assim, o objetivo principal deste estudo foi propor a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho a uma microempresa de formação de condutores. E para atingir esse objetivo, avaliou-se o desempenho diário de seus colaboradores.

A pesquisa teve como marco inicial diversos métodos avaliativos presentes no referencial teórico que a embasou. Garengo, Biazzo e Bititci (2005) afirmam que esses métodos avaliativos nem sempre enfocaram as micro, pequenas e médias empresas, as quais, em regra, não possuem uma avaliação de desempenho em razão da escassez de recursos humanos e de capital, tendo ainda a falta de planejamento estratégico e da não compreensão acerca das vantagens esse tipo de sistema oferece.

No entanto, em meados de 2000, a literatura se destacou em relação às micro, pequenas e médias empresas em virtude do surgimento de um ambiente favorável à aplicação dos métodos avaliativos, o que propiciou a possibilidade de avaliar o desempenho delas.

A fim de mensurar o desempenho dos profissionais do Centro de Formação de Condutores (CFC) analisado, houve necessidade de avaliá-lo por meio de um método que sopesa o *status* do colaborador. Assim, neste estudo, utilizou-se o método de avaliação por competências.

1.1 Problema de Pesquisa

Conforme lição de Araújo e Garcia (2010), o processo avaliativo em uma organização se demonstra necessário ante a possibilidade de pessoas com desempenho insuficiente conseguirem êxito em lograr remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas, cujo desempenho é satisfatório e que, caso fossem avaliadas de maneira correta, poderiam colaborar melhor com essa organização, o que contribuiria para o alcance dos resultados pretendidos por ela.

Diante desse contexto, surge a seguinte indagação: *como o modelo de avaliação de desempenho poderá aferir as competências necessárias aos profissionais de um Centro de Formação de Condutores?*

Este estudo fundamenta-se na análise de avaliação de desempenho efetuada pela própria empresa quando da administração de recursos humanos nas organizações empresariais, e tem por objetivo a identificação de acontecimentos que possam influir no desempenho dos colaboradores, entre eles desídia, insatisfação com o trabalho, falta de compromisso com a instituição ou trabalho, falta de conhecimento, jornada de trabalho, cansaço, falta de habilidade para compartilhar conhecimento.

1.2 Objetivos

A seguir, são apresentados os objetivos (geral e específicos) desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi buscar a implantação e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho por competências para avaliar profissionais ligados ao Centro de Formação de Condutores, além de possibilitar a compreensão de um modelo visando o processo de aferição dos profissionais e seus resultados, bem como sua produtividade em uma microempresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar as competências técnicas e comportamentais dos profissionais da organização analisada.
- b) Criar uma proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências aplicável à organização estudada.
- c) Aferir os resultados da aplicabilidade do modelo avaliação de desempenho por competências aos profissionais dessa organização.

1.3 Pressupostos

Na concepção de Vergara (2005), os pressupostos ou as suposições estão relacionados à pesquisa qualitativa e não implicam em testagem. Este estudo apresenta dois pressupostos, a saber:

- P1** – Com o diagnóstico da aplicação da avaliação de desempenho, tanto os profissionais como a organização saberão das variações comportamentais e técnicas, bem como das necessidades de melhor desempenho na função de instrutor.
- P2** – Com o diagnóstico, a empresa saberá das necessidades de desenvolvimento dos seus profissionais para melhor desempenho na função, além de avaliar os resultados obtidos com a avaliação.

1.4 Justificativas

A pesquisa possibilitará à organização estudada a análise de dados inerentes ao desempenho de seus funcionários, nos aspectos emocionais e comportamentais, com objetivo de alcançar melhores resultados na execução de serviços de ensino sobre trânsito a candidatos à obtenção da Carteira Nacional de Habilitação (CNH).

Ademais, a compreensão do modelo de avaliação de desempenho por competências propiciará novos estudos diante das práticas de Gestão de Pessoas para a instituição promovendo melhoria na execução de seus serviços quando do ensino sobre a disciplina de trânsito e atendimento ao cliente.

Para o pesquisador haverá um novo patamar de desenvolvimento no que se refere à avaliação de desempenho, pois a pesquisa lhe proporcionou compreensão, possibilidade de aplicação e efeitos práticos da utilização dessa ferramenta em uma organização.

1.5 Metodologia

Quanto à natureza da pesquisa, ela é caracterizada como diagnóstica. Para alcançar os objetivos propostos foi aplicado um questionário como um modelo de avaliação de desempenho como eles se comportam em termos de eficiência e rendimento. Os dados do questionário serão analisados de forma qualitativa. O método qualitativo possibilita ao pesquisador alcançar dados e efetuar a classificação das variáveis. Nas lições de Roesch (2005), a pesquisa qualitativa é ideal para a análise de fenômenos sociais, uma vez que tem por objetivo medir, analisar e compreender o comportamento das pessoas.

Conforme descreve Minayo (2010, p. 57), o método qualitativo pode ser definido como:

[...] o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes dimensões (IBGE, 1976; PARGA NINA et al. 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

Para maior compreensão e visualização desta pesquisa, apresenta-se no Quadro 1, na próxima página, sua matriz de amarração.

Quadro 1 – Matriz de amarração da pesquisa

Problema de Pesquisa: Como o modelo de avaliação de desempenho poderá aferir as competências necessárias aos profissionais de um Centro de Formação de Condutores?		
Objetivo Geral: Proporcionar a implantação e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho por competências para avaliação dos profissionais ligados ao Centro de Formação de Condutores, além de possibilitar a compreensão de um modelo visando o processo de aferição dos profissionais e seus resultados, bem como sua produtividade em uma microempresa.		
Objetivos específicos	Pressupostos	Fontes de informação
Descrever e analisar as competências técnicas e comportamentais dos profissionais da organização analisada.	Com o diagnóstico da aplicação da avaliação de desempenho, tanto os profissionais como a organização, saberão dos <i>gaps</i> comportamentais e técnicos e das necessidades de melhor desempenho na função.	Livros, periódicos, banco teses e dissertações.
Criar uma proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências, aplicável à organização estudada.	Desenvolver um modelo capaz de efetuar a avaliação de desempenho dos funcionários do CFC.	Gestores do CFC.
Aferir os resultados da aplicabilidade do modelo de avaliação de desempenho por competências aos profissionais da organização. Para tanto, realizar estudo levando-se em consideração as especificidades dos colaboradores por meio dessas variáveis: gênero, idade, escolaridade, tempo de empresa e de função.	Com o diagnóstico a empresa saberá das necessidades de desenvolvimento dos seus profissionais para melhor desempenho na função.	Gestores e funcionários do CFC.

Fonte: Elaboração própria.

A fim de atender o objetivo do estudo, o trabalho foi estruturado conforme abaixo descrito.

1.6 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação compõe-se de sete capítulos. O primeiro deles refere-se a esta introdução, na qual é contextualizado o tema abordado e são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas e os pressupostos do estudo.

O segundo capítulo trata da avaliação de desempenho quanto a suas finalidades, vantagens, limitações e meios de implantação.

O terceiro capítulo aborda os tipos de avaliação de desempenho, com destaque para os métodos *checklist*, escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo e método dos incidentes críticos. Enquanto o quarto capítulo traz os modelos de avaliação de desempenho contemporâneos, conceitua-os e elenca suas metodologias.

O quinto capítulo discorre sobre a instituição foco deste estudo.

O sexto capítulo descreve a metodologia aplicada no estudo.

O sétimo capítulo apresenta a análise e a discussão dos dados obtidos por meio do questionário de pesquisa.

O oitavo e último capítulo é reservado às considerações finais da pesquisa, assim como a discussão dos resultados.

Por fim, são apresentadas as referências e os apêndices.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Antes de dar início ao conteúdo deste capítulo, compreende-se que é preciso diferenciar potencial de desempenho de avaliação de desempenho. Com maestria, Souza (2005) afirma que a diferenciação demonstra-se imprescindível, pois em decorrência das exigências da competitividade existentes no mercado globalizado e aos avanços tecnológicos são criados desafios que demonstram a necessidade da força humana no processo produtivo.

Para esse autor, o potencial pode ser considerado como um poder inerente à pessoa, refletindo nos conhecimentos, habilidades, experiências, interesses, entre outros, disponível para aplicação em qualquer situação de vida e de trabalho. Já o “desempenho é uma ação que pode ser verificada e mensurada” (p. 23).

Segundo Santos (2010, p. 62), a avaliação de desempenho é “Um processo que visa identificar o desempenho de cada pessoa na organização para assim, averiguar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos ou em situações contrárias, verificar as falhas para sua correção”.

Ao falar sobre avaliação de desempenho, Dessler (2003) a descreve como a relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. De acordo com o autor, o *feedback* dado ao colaborador tem base em uma amostra estabelecida. Essa avaliação ajuda a organização a identificar e eliminar deficiências de *performance*, bem como possibilitar a manutenção de desempenho esperado por ela.

No entendimento de Dutra (2003), a avaliação é uma necessidade à ação de gerenciar uma organização, a fim de que se alcance um melhor desempenho na empresa. Essa é utilizada com o fim de se alcançar os melhores resultados, possibilitando a análise de desenvolvimento e seus resultados financeiros, custos de produção, quantidade e qualidade dos bens produzidos, desempenho individual, além de, obviamente, proporcionar uma análise de satisfação dos clientes.

Araujo e Garcia (2010) relatam que a avaliação de desempenho, uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos, surgiu com uma metodologia simples baseada em políticas salariais. Os autores ressaltam que atualmente poucos seriam contrários à noção de vincular o salário ao desempenho, ou seja,

recompensar o bom trabalhador e dar ao funcionário com desempenho medíocre um incentivo ou estímulo para que ele melhore sua atividade laboral futuramente.

A prática da avaliação, em seu sentido genérico, é tão antiga quanto o homem. É a base para a análise de um fato, um objetivo, de uma ideia ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha (LUCENA, 1995).

Segundo Marras e Tose (2012), a avaliação de desempenho não é uma tarefa fácil, necessitando se avaliar um grande número de pessoas utilizando critérios de equidade e de justiça em uma empresa e ao mesmo tempo proporcionar estímulo ao avaliado para realizar suas funções. Em decorrência disso, muitas organizações criam seus próprios meios de avaliação ajustados ao contexto em que estão inseridas.

Já Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) conceituam avaliação de desempenho como um conjunto de técnicas as quais objetivam obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo colaborador à organização, para que esta possa tomar decisões de forma correta em sua gestão.

O processo de avaliação foi concebido na lógica da organização hierárquico-funcional, na qual quem avalia é chefe imediato e a principal referência da análise do desempenho é o cargo, isto é, avalia-se a consecução de objetivos e atribuições relacionados a uma determinada função (HIPÓLITO; REIS, 2002).

De acordo Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar na avaliação de desempenho como um instrumento capaz de identificar potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre funcionários e superiores, assim como estimular os colaboradores a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais. A autora explica que como a avaliação de desempenho é um dos mais eficazes instrumentos que a organização possui, ela possibilita a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de colaboradores diante de necessidades da corporação. Conforme destaca a autora para que uma avaliação de desempenho possa ser mensurável, metas e indicadores de desempenho precisam ser de fácil compreensão e de grande objetividade, além de ela ser realizada em um clima de respeito e credibilidade.

Pontes (2008) aponta uma etapa importante da avaliação de desempenho que é o *feedback*, o qual deve fornecer à organização informações

claras sobre o desempenho de um indivíduo ou de uma equipe no trabalho. É a partir dessa comunicação que se notará a mudança de comportamentos inadequados, acontecerá à manutenção de comportamentos desejáveis e a orientação para novos comportamentos. O *feedback* deve ainda ser imparcial e não apresentar julgamento de valores. A todo o momento, consciente ou inconscientemente, se realiza algum tipo de avaliação, seja sobre o carro, a vizinhança, os hábitos alimentares, o atendimento em bancos, lojas ou ainda sobre política e tudo mais.

A avaliação de desempenho deve avaliar os empregados e os supervisores, dentro da organização, os setores, os departamentos e também a empresa como um todo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Nesse sentido, segundo esses autores, a avaliação de desempenho pode ser definida como um meio de identificação e de mensuração de ações que funcionários de uma organização realizaram durante determinado período, o que revela potenciais colaboradores ou pontos falhos da organização como um todo, e nesse caso, procurar soluções para saná-los.

Ainda de acordo com Pontes (2008), a avaliação de desempenho tem por objetivo trazer à organização dados inerentes à forma de trabalho desenvolvida por seus funcionários, proporciona um *feedback* contínuo, capaz de identificar erros ou acertos, e possibilitando uma análise sobre se os colaboradores estão desenvolvendo suas funções de acordo com o fim almejado pela organização.

A seguir são tratadas as finalidades e objetivos da avaliação de desempenho, base de estudo deste trabalho.

2.1 Finalidades e Objetivos da Avaliação de Desempenho

Conforme as lições de Bergamini e Beraldo (2013), a avaliação de desempenho busca analisar continuamente o desempenho individual dos trabalhadores com o intuito de alcançar os melhores resultados para a organização. Uma vez que possibilita uma descrição de cada um dos colaboradores, a empresa pode corrigir erros e aprimorar acertos. Ademais essa avaliação tem por fim identificar possíveis candidatos a cargos de maior escalão, permite implementar melhoria na produção e proporciona fundamentos para decisões e gestão da organização.

Chiavenato (2010) descreve que as organizações fazem avaliações de seus colaboradores com a finalidade de criar dados que proporcionem recompensas, retroação, desenvolvimento e relacionamento. As recompensas justificam a possibilidade de variação salarial, promoção, transferência e demissões. A retroação possibilita ao colaborador ter conhecimento do seu desempenho, atitude e competências. Já o desenvolvimento é compreendido como possibilidade de análise de desempenho a fim de que o colaborador consiga identificar seus pontos fortes e fracos. Por fim, o relacionamento efetua uma análise da maneira que o colaborador lida com as pessoas ao seu redor.

A avaliação de desempenho tem por objetivo identificar formas de aprimoramento das tarefas. Para Gillen (2000), tal ação proporciona um *feedback* positivo de desempenho, e isso gera dados que descrevem o modo de trabalho do colaborador e permitem observar se os resultados pretendidos pela organização estão sendo alcançados.

Como razões principais da avaliação de desempenho, há de se descrever a possibilidade de conseguir identificar pontos fortes e fracos passíveis de modificação, o que é elucidado por Dessler (2003). O autor cita que há três razões principais para se realizar uma avaliação de desempenho:

- 1) Gerar um banco de informações importantes para as decisões da organização, capazes de fundamentar promoções, demissões ou aumento salarial.
- 2) Possibilidade de que gestores e colaboradores interajam a fim de corrigir eventuais deficiências existentes.
- 3) Por fim, a Avaliação de Desempenho propiciará à organização a possibilidade de analisar seus planos de carreira baseados no desenvolvimento dos colaboradores (p. 140).

Dutra (2014) descreve que a avaliação de desempenho permite a apreciação de quesitos salariais, possibilitando alterações de valores e até mesmo melhorias para o colaborador. De acordo com o autor, no que tange aos objetivos da avaliação, é necessário descrever que esta visa proporcionar desenvolvimento de planos para a melhoria do desempenho dos avaliados, identificar e desenvolvimento de talentos, além de desempenhos decrescentes.

Para Rocha-Pinto (2005, p. 37), a avaliação de desempenho possui os seguintes objetivos:

- 1) Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- 2) Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- 3) Estimular a produtividade;
- 4) Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- 5) Oferecer *feedback* para o avaliado;
- 6) Avaliar a eficácia dos programas de RH¹.

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) e Gil (2012) elencam os objetivos fundamentais da avaliação de desempenho, os quais são descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos fundamentais de uma avaliação de desempenho

Autor(es)	Objetivos
Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo salarial ao bom desempenho. • Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados. • Estímulo maior a produtividade. • Divulgação dos padrões de desempenho da instituição. • <i>Feedback</i> para o indivíduo avaliado. • Decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional.
Gil (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o grau de contribuição de cada empregado. • Identificar aqueles funcionários que possuem qualificação superior à requerida, ou seja, sua adequação. • Identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários. • Promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos avaliados. • Obter subsídios para definir o perfil requerido pelos cargos e a remuneração e promoção, bem como para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Fonte: Elaboração própria.

¹ RH = Recursos Humanos.

Após a exposição dos objetivos da avaliação de desempenho, faz-se na sequência a descrição de suas vantagens, limitações e cuidados.

2.2 Vantagens, Limitações e Cuidados referentes à Avaliação de Desempenho

Marras e Tose (2012) apontam que a avaliação de desempenho possui inúmeras vantagens, entre elas proporcionar análise contínua da condição da corporação, desenvolvendo um *feedback* capaz de apontar situações que lhe ocasionam melhorias ou déficit. Nesse caso, o conceito de *feedback* ou retroação é compreendido como um mecanismo segundo o qual uma parte das informações coletadas retornam ao colaborador, possibilitando-lhe oportunidade de crescimento e valorização.

Ainda para os autores, o método proporciona à organização a possibilidade de seus colaboradores interagirem mais, Isso gera motivação, e assim eles têm oportunidade de obter melhoria em suas carreiras, bem como sentimento de valorização. Ademais após a avaliação, surge a probabilidade de estabelecimento de metas a serem atingidas, as quais podem ser traçadas por meio de novas diretrizes que mais se adaptem melhor à realidade da empresa. A partir disso é possível a melhoria do relacionamento entre os colaboradores e a gerência com o intuito de atender às necessidades da empresa. Porém há fatores que necessitam de uma análise ou até mesmo limitam a avaliação de desempenho, conforme se expõe a seguir.

Quando analisa a avaliação de desempenho, Norreklit (2000) observa que há necessidade de um cuidado especial ao efetuá-la, pois não é possível se retirar totalmente o caráter subjetivo que ela possui, pois haverá sempre um aspecto subjetivo cujo resultado depende de ânimo e análise do avaliador, podendo variar de pessoa a pessoa, ou até mesmo em razão de momentos distintos.

Marras (2012) destaca que é que essa avaliação não é um processo rápido e simples. Para o autor, esse procedimento é trabalhoso e exige dedicação da gerência e dos funcionários, pois todos precisam ser submetidos a ela. Além disso, o processo necessita de tempo para sua implantação, o que será tratado na próxima seção.

2.3 Formas de Implantação da Avaliação de Desempenho

Lucena (1995) explica que a metodologia de avaliação de desempenho não surge com o agrupamento de dados em uma planilha, sendo necessária a devida análise do processo, para evitar que se gere descrédito. No caso de uma organização que não possui um processo de avaliação de desempenho, devem ser seguidas três etapas, a saber: conhecimento, implementação e comprometimento.

De acordo com a autora, a etapa de conhecimento divide-se em três fases: sensibilização, conscientização e entendimento. A sensibilização ocorre por meio de reuniões, debates e contatos com gestores, a fim de mobilizá-los no que tange à avaliação dos subordinados. A fase de conscientização nada mais é do que conscientizar os colaboradores de que a avaliação de desempenho se trata de uma decisão dos diretores da organização, bem como para dissipar o conhecimento sobre e demonstrar as responsabilidades decorrentes deste processo. Por fim, a etapa do entendimento é aquela onde ocorre o treinamento dos colaboradores para realização da avaliação.

No que se refere à etapa da implementação, a autora afirma que ela se compõe de duas fases. Na primeira, a avaliação de desempenho deve ser aplicada à empresa e há acompanhamento do setor de recursos humanos. Na segunda fase, ocorre análise sobre recepção da implantação, identificando-se, assim, o comprometimento dos envolvidos.

Já a etapa da implementação, segundo Marras e Tose (2012), deve ser efetuada paulatinamente. Assim, recomenda-se utilizá-la primeiro em um setor da empresa e depois nos demais.

Sobre a etapa do comprometimento, Lucena (1995) cita que é indispensável que os colaboradores e demais envolvidos efetuem a avaliação de desempenho de forma correta e se comprometam com sua realização.

Marras e Tose (2012) apontam que a etapa do comprometimento se subdivide em duas fases, a saber:

- Institucionalização – espera-se que nessa etapa o sistema de avaliação de desempenho seja oficial. Haverá uma acomodação e um ajustamento, mas o processo se estabilizará, passando a se tornar elemento comum e natural às rotinas organizacionais.

- Interiorização – é a etapa na qual se espera que a maioria das pessoas na organização tenha assimilado e aceitado os novos valores (e competências) introduzidos pelo novo processo.

É indispensável propiciar uma comunicação simples e objetiva a todos os colaboradores da organização, explicar razões e objetivos da avaliação de desempenho e de tudo que será feito, sendo precedido do devido treinamento no qual os envolvidos tomam conhecimento de como funciona o processo. Nesse sentido, é fundamental que todos os envolvidos possuam conhecimento e entendimento do processo de avaliação de desempenho (MARRAS; TOSE, 2012).

Para Becker (1996), para que a implementação de um processo integrado de avaliação de desempenho seja capaz de fazer com que a força humana comprometa-se com o negócio, há necessidade de se guiar por um mapa estratégico que represente a cadeia de valor da empresa. Esse diagrama constitui um alicerce para a tomada de decisões, o que permite a definição de expectativas de desempenho que agreguem valor à empresa. Com base nisso, deve-se então escolher entre os tipos de avaliação existentes, os quais são apresentados no próximo capítulo, o que for mais cabível à organização.

3 TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os tipos de avaliação são instrumentos necessários às instituições e podem ser utilizados tanto por pequenas como por grandes organizações. Eles têm por objetivo alcançar o *status* a respeito do desenvolvimento do avaliado perante o gestor, além de possibilitar uma gama de informações ao próprio. Nas próximas seções, descreve-se os principais modelos avaliativos.

3.1 Checklist (ou lista de verificação)

O *checklist*, ou lista de verificação em português, trata-se de um modelo simples e de fácil aplicabilidade nas instituições. Por esse motivo segundo Marras (2012) não recebe críticas e deve ser aplicado em organizações não complexas.

Tal instrumento tem uma lista de fatores que propiciam a avaliação de colaboradores, entre eles assiduidade, produtividade e cooperação. Por ser um sistema descomplicado, pode ser utilizado em organizações pequenas, em que os cargos exijam baixo ou médio nível intelectual, por exemplo, auxiliares, atendentes e motoristas. Em regra, a avaliação é efetuada por um supervisor.

A seguir, apresenta-se, no Quadro 3, a ficha de avaliação de desempenho nesse modelo.

Quadro 3 – Ficha de avaliação no modelo Checklist

FICHA DE AVALIAÇÃO					
Fatores	Nível De Desempenho				
	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
Assiduidade					
Produtividade					
Cooperação					
Qualidade de trabalho					
Relacionamento interpessoal					
Resolução de problemas					

Fonte: Adaptado de Marras e Tose (2012, p. 61).

3.2 Escalas Gráficas

O sucesso desse tipo de avaliação, na concepção de Dessler (2003), atribui-se à sua simplicidade e ao seu fácil planejamento e construção. Segundo o autor, o presente método relaciona uma série de aspectos, entre eles, qualidade e confiabilidade e suas respectivas escalas de valores de desempenho que variam de “fraco” a “ótimo”. O gestor efetua a avaliação de cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho dele.

No entendimento de Marras e Tose (2012), esse é o método mais conhecido e utilizado. Trata-se de um formulário de dupla entrada em que, no sentido horizontal, são mostrados os fatores/competências que servirão para efetuar a avaliação das pessoas, possuindo como graus de avaliação de “ótimo”, “muito bom”, “bom”, “regular” e “fraco” ou a imputação de pontuação, podendo, no entanto, haver uma coluna com a somatória dos pontos. Para os autores, cada fator é descrito de forma que qualquer avaliador possa efetuar a avaliação corretamente. A descrição dos itens relativos aos fatores/competências visa à diminuição da subjetividade do avaliador em relação ao conceito do fator/competência. O Quadro 4, apresentado nas duas próximas páginas, demonstra um exemplo de ficha desse método.

Quadro 4 – Ficha de avaliação do método Escalas Gráficas

CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES UNAÍ					
Funcionário:					
Função:					
Data da avaliação:					
Responsável pela avaliação:	Autoavaliação ()	Superior ()	Colega de Trabalho ()	Gerente ()	
DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO				
Competências genéricas	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
<i>Comportamento ético</i> Atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade e valorização do conceito de cidadania.					
<i>Autodesenvolvimento</i> Interesse pela busca constante por qualificação e aprimoramento.					
<i>Foco no cliente</i> Satisfação da necessidade dos clientes internos e externos.					
<i>Comprometimento organizacional</i> Capacidade de entender a cultura, políticas e filosofia da organização.					
Competências comportamentais	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
<i>Comunicação</i> Capacidade de expressão de forma clara, objetiva e precisa.					
<i>Relacionamento interpessoal</i> Capacidade de relacionamento de forma cortês.					
<i>Criatividade e inovação</i> Capacidade de criação ou inovação de projetos, planos, ideias, etc.					
<i>Qualidade do trabalho</i> Capacidade de realização de atividades de modo organizado.					

Continua...

Conclusão:

CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES UNAÍ					
Competências técnicas	Ótimo	Muito bom	Bom	Regular	Fraco
<i>Gestão de pessoas</i> Conhecimento e sabedoria quanto à gestão de pessoal.					
<i>Gestão de custo, orçamentos e compras</i> Conhecimento e monitoramento sobre compras, custos e orçamentos.					
<i>Gestão financeira</i> Possibilidade de gestão do fluxo financeiro.					
<i>Marketing</i> Criação de material para divulgação de produtos/serviços.					
<i>Atendimento ao cliente</i> Conhecimento quanto às técnicas de interação com o cliente.					

Fonte: Adaptado de Marras e Tose (2012, p. 61-62).

As críticas a respeito desse método referem-se à falta de participação ativa do avaliado, interferência subjetiva, análise de pessoal como um todo de forma homogênea e restrição ao desempenho passado. Na próxima seção analisa-se o método de escolha forçada (MARRAS; TOSE, 2012).

3.3 Escolha Forçada

Esse método surgiu na Segunda Guerra Mundial com o objetivo de identificar militares passíveis de promoção e caracteriza-se por avaliar o desempenho profissional dos trabalhadores de uma empresa utilizando-se de frases positivas ou negativas para verificar a atuação de cada um deles. Assim, o avaliador deve atribuir determinada frase que descreva o comportamento do indivíduo avaliado, bem como precisa escolher uma ou duas frases que melhor se aplique ao indivíduo que está sendo analisado.

Segundo Banov (2012), o presente método possui duas formas de execução, a saber:

- 1) Mediante um conjunto de quatro frases de significado positivo e duas de significado negativo. Nesse caso, o avaliador deve escolher duas entre as quatro frases, uma que mais se aplica ao avaliado e a outra que menos se aplica a ele.
- 2) O avaliador poderá usar quatro frases de significado positivo, no entanto precisa escolher duas delas que melhor descrevam o desempenho do avaliado.

No Quadro 5, o qual é mostrado na próxima página, pode-se visualizar um formulário de avaliação de desempenho com o método de escolha forçada.

Quadro 5 – Ficha de avaliação padrão do método Escolha Forçada

FICHA DE AVALIAÇÃO						
Funcionário:						
Função:						
Marque com um “x” o sinal “+” (positivo) que indique a frase que melhor corresponda ao desempenho do funcionário.						
Marque com um “x” o sinal “-” (negativo) que relacione a frase que pior corresponda ao desempenho do funcionário.						
		+	-		+	-
Não possui concentração no trabalho.	01			Possui disposição a aprender sobre o trabalho.	05	
Desatenção quando do recebimento de ordens.	02			Efetua seu trabalho com capricho.	06	
Demonstra entusiasmo no trabalho.	03			Não possui formação suficiente para execução do trabalho.	07	
Tem domínio/conhecimento técnico do seu trabalho.	04			Efetua paradas desnecessárias enquanto executa seu trabalho.	07	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1998, p. 276).

Araujo e Garcia (2010) afirmam que tal método é sujeito a críticas, uma vez que o avaliador possui a função de indicar a relação entre o desempenho e a descrição feita, não havendo a participação do avaliado na elaboração da avaliação, não surgindo uma base de dados para o desenvolvimento do avaliado. Nessa mesma seara, Nassif (2008) critica esse método por causa da dificuldade de elaboração, pois ele leva em consideração as estatísticas, sendo necessário validar as frases escolhidas de acordo com os objetivos da organização. Assim, o método

procura descrever o que se espera de um indivíduo perante a organização e a importância de seu desempenho.

Na sequência, analisa-se o método de pesquisa de campo.

3.4 Pesquisa de Campo

Marras e Tose (2012) citam esse método como o mais completo. Segundo os autores, ele se realiza mediante análise do desempenho das pessoas de determinado setor por meio da reunião de um profissional especialista, que pode ser da área de Recursos Humanos ou um consultor externo, o qual se reunirá com o gestor dos avaliados. O método é aplicado da seguinte forma:

- 1) Primeiro, o gestor aponta os pontos positivos e negativos de cada avaliado, utilizando conceitos como fraco, regular, bom e ótimo. Logo em seguida, o profissional especialista e o gestor promovem uma avaliação sobre os pontos obtidos.
- 2) Depois, o gestor e o especialista planejam o futuro do avaliado na empresa, considerando as metas, as necessidades de treinamento, o desenvolvimento e a movimentação do avaliado na organização.
- 3) Ao final do processo, faz-se uma entrevista com o avaliado, momento em que ele toma conhecimento do plano de ação desenvolvido. Após tal entrevista, o especialista e o gestor se reúnem novamente para concluir a avaliação de desempenho.

O método recebe críticas devido a seu elevado custo e à necessidade de muito tempo para sua elaboração, bem como quanto à mínima participação do avaliado.

Por último, apresenta-se nesta dissertação o método dos incidentes críticos.

3.5 Incidentes Críticos

Conforme Pontes (2008), esse método baseia-se no comportamento dos indivíduos, os quais possuem determinadas características que podem levar a resultados distintos, sendo eles normais, muito positivos ou muito negativos. O autor

descreve que o método não tem a preocupação de avaliar situações normais, mas sim os extremos de um comportamento no decorrer da execução de uma tarefa, classificando-os como positivos ou negativos. O método incumbe ao gestor a observação e o registro sistemático de acontecimentos. Desse modo, são anotados tanto os fatos tanto positivos quanto negativos que ocorrem durante a labuta diária.

Chiavenato (2001) compreende que o referido método é simples, pois não possui necessidade de montagem e planejamento prévios, e sua aplicação divide-se em três fases distintas:

- 1) Observação do comportamento do subordinado pelo gestor: fase na qual o gestor observa os colaboradores na execução de suas tarefas.
- 2) Registro de fatos significativos: é a etapa em que ocorre a anotação dos fatos positivos e negativos atribuídos ao avaliado.
- 3) Pesquisa comportamental e de atitude: nessa etapa ocorrem entrevistas periódicas entre o gestor e o avaliado, nas quais há discussões a respeito de observações e fatos registrados pelo gestor e de mudanças ocorridas com o colaborador. É a etapa mais importante, pois proporciona um *feedback* ao avaliado sobre seu comportamento e evolução do seu modo de trabalho.

Pode-se visualizar, no Quadro 6, um modelo de avaliação feita com o método em análise.

Quadro 6 – Formulário de avaliação do método Incidentes Críticos

FICHA DE AVALIAÇÃO			
Nome:			
Cargo:			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Entrou em contato com o cliente para pedir desculpas e informar que o produto estava sendo consertado.	08/05/2015	Recebeu reclamação de cliente por causa de atendimento sobre garantia de produto.	02/05/2015
Substituiu produto errado pelo correto.	13/05/2015	Efetuiu a entrega do produto errado.	12/05/2015

Fonte: Marras e Tose (2012, p. 65).

Para Oberg (1997), esse método exige disciplina dos gestores, pois necessita de constantes anotações deles quanto a comportamento, fatos e atitudes do colaborador que está sendo avaliado, o que mantém atualizada a forma de registro. Milkovich e Boudreau (2000) esclarecem que o método leva em consideração apenas fatores extremos e, por esse motivo preocupa-se somente com aspectos máximos ou mínimos do comportamento dos avaliados, além de se demonstrar como um método tendencioso, pelo fato de ater-se a poucos aspectos referentes ao desempenho do avaliado.

No próximo capítulo, são abordados os modelos contemporâneos de avaliação de desempenho.

4 MODELOS DE AVALIAÇÃO CONTEMPORÂNEOS

Os métodos de avaliação contemporâneos surgiram em decorrência das limitações apresentadas pelos tradicionais e visam maior participação do avaliado durante o processo de avaliação de desempenho. Com o intuito de proporcionar maior compreensão a respeito desse assunto, eles são descritos e analisados nas próximas seções, começando pelo modelo de avaliação participativa por objetivos.

4.1 Avaliação Participativa por Objetivos

Esse método demonstra-se democrático, participativo, envolvente e motivador. Avalia-se com esse modelo não o desempenho do avaliado, mas, sim, o alcance de objetivos preestabelecidos, os quais são negociados entre o gestor e o colaborador, devem ser específicos, mensuráveis e relacionados com os objetivos de outros colaboradores e da organização e periodicamente podem ser renegociados. No decorrer do método o avaliado deve ser motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir ideias. Já o gestor precisa comunicar seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor, se for o caso, correções (DUTRA, 2014).

A seguir, faz-se a descrição da avaliação por competências.

4.2 Avaliação por competências

Segundo Vroom (1997), nessa metodologia avaliativa precisa haver primeiramente a mudança do colaborador de agente passivo a um agente ativo e, assim, fazer uma autoavaliação por meio da qual poderá indicar seus pontos fracos e fortes bem como seu potencial. Nesse mesmo viés, Marras e Tose (2012) entendem tal avaliação como aquela feita com base em competências dos colaboradores identificadas pela organização, a fim de que ela mesma possa alcançar seus objetivos estratégicos. Como esse método, visualiza-se o desempenho futuro do avaliado e, desse modo, pode-se enfatizar potencialidades e características que poderão auxiliar o colaborador a cumprir tarefas e atividades que lhe forem atribuídas posteriormente.

Esse sistema avaliativo é importante no sentido de embasar normas e diretrizes para colocação e recolocação de pessoas, promoção e o planejamento de carreira, uma vez que permite antever ou predizer o desempenho futuro do avaliado. Com ele, democratiza-se oportunidades, pois talentos que podem estar com pouca visibilidade ou em atividades obscuras aquém de suas possibilidades reais são identificados (MARRAS; TOSE, 2012).

Ademais, o funcionário sabe ou tem a possibilidade de adquirir suas próprias competências, pontos fortes e fracos bem como objetivos a serem alcançados, com o intuito de alcançar o desempenho esperado pela organização, explica Vroom (1997).

No tocante à competência, Gramigna (2002) a conceitua como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes transformados em resultados. Ao analisar competências, Leboyer (2000) as define como repertórios comportamentais que determinadas pessoas ou organizações possuem, e isso faz com que se destaquem de outras em determinadas situações.

Para Gramigna (2002), a avaliação de desempenho por competências, deve ser compreendida como um exemplo de meio de identificação de potencial dos funcionários com vistas a garantir melhora do desempenho da equipe e também da qualidade das relações entre funcionários e superiores.

4.3 Avaliação 360°

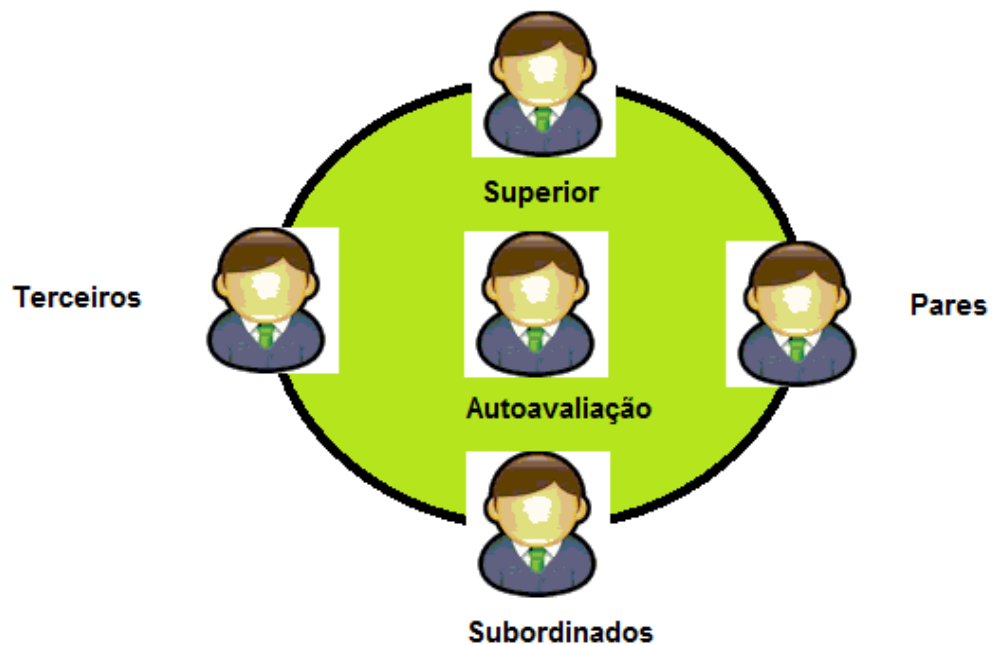
A avaliação 360° é um método que propõe a utilização de múltiplas fontes e no qual o empregado é avaliado por clientes, pares, chefe e subordinados, esse meio de avaliação ocorre mediante utilização de *feedbacks* que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número possível de informações (EDWARDS; EWEN, 1996).

Reis (2002), ao analisar a avaliação 360°, observa que quem emite esses *feedbacks* são pessoas localizadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte de sua rede de contatos, por exemplo, superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais *stakeholders* e ainda o próprio funcionário ao efetuar sua autoavaliação. Conforme Araujo e Garcia (2010), essas pessoas podem ser compreendidas como agentes

externos que detêm algum interesse negocial com a organização, por exemplo, fornecedores, consumidores e o mercado financeiro.

Esse método avaliativo pode ser bom ou ruim para o avaliado. Bom no sentido de que ele poderá alcançar ganhos e melhorias no desempenho de seu trabalho ou até mesmo permanecer do mesmo modo. E ruim, uma vez que o avaliado pode não estar preparado para receber críticas, ainda que construtivas, de diversos setores (ARAUJO; GARCIA, 2010). A avaliação é estruturada na Figura 1.

Figura 1 – Ilustração da avaliação 360º



Fonte: Elaboração própria.

Concluída a exposição dos modelos de avaliação, faz-se imprescindível versar sobre competências. Desse modo, no próximo capítulo, aborda-se conceitos de competência.

5 COMPETÊNCIAS

Ao se falar sobre a avaliação, há necessidade de uma breve análise sobre competências, iniciando-se pela origem da palavra competência, a qual vem do latim e, conforme Lewis, Short e Freund (1995), deriva de *com-peto*, em que *peto* significa ganhar, alcançar, reclamar em juízo. Assim, é indiscutível a presença de uma relação desse termo com o Direito.

Nessa seara, Isambert-Jamati (1997) explica que o significado de competência era concernente à linguagem jurídica, ligada à possibilidade de determinado tribunal efetuar o julgamento de uma lide. No entanto, de capacidade legal para julgar a expressão alcançou o significado de capacidade para executar determinada tarefa. Trazida para a administração, o termo competência significa demonstrar as habilidades distintivas de cada organização, por exemplo, o potencial de seus recursos humanos.

Ao falar de competências, Zarifian (2001) relata determinados aspectos que precisam ser inseridos nas organizações perante a situação atual do mercado:

- a) *Competências sobre processos* – podem ser entendidas como as novas ferramentas surgidas diante da automatização e informatização do mercado, exigindo maiores conhecimentos do processo.
- b) *Competências técnicas* – encontram-se ligadas aos conhecimentos particulares e vinculam-se ao desempenho econômico.
- c) *Competências sobre a organização* – é o conhecimento sobre o funcionamento da organização, bem como possibilidade de mudanças quando necessárias.
- d) *Competências de serviço* – possibilidade de identificação e cálculo de impacto de utilização de bem ou serviço.
- e) *Competências sociais* – comportamentos ligados à autonomia, responsabilidade e comunicação.

No entendimento de Fleury (2000), para que sejam alcançadas vantagens competitivas, precisa haver o desenvolvimento das competências centrais. E para isso, é indispensável:

- a) a elaboração de uma estratégia frente à organização;
- b) a identificação de competências;

c) ornar as competências individuais e as essenciais à organização.

Segundo esse autor, para que a organização alcance seus objetivos, demonstra-se indispensável a elaboração de uma estratégia, bem como a identificação das competências organizacionais, o que gera aprendizagem. E isso resulta o desenvolvimento das competências individuais dos empregados.

Ao tratar do referido assunto, Dutra (2007) cita que existe uma ligação entre as competências organizacionais e as individuais; desse modo, o estabelecimento das individuais se liga às organizacionais, pois ambas dependem uma da outra. Para o autor, as competências são entendidas como o conjunto de conhecimentos e habilidades para o desempenho de determinada tarefa de modo eficaz e, assim, são compreendidas como o saber, as habilidades e as capacidades para se desempenhar um trabalho.

Concluída a fundamentação teórica relativa à avaliação de desempenho e competências, apresenta-se no próximo capítulo as características da instituição coparticipante, onde foi realizada a coleta de dados desta pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ENVOLVIDA NO ESTUDO

A organização pesquisada é classificada como de pequeno porte, pois, conforme classificação do Serasa Experian (2010), é considerada de pequeno porte aquela empresa que possui um faturamento líquido entre R\$ 250 mil e R\$ 4 milhões.

Trata-se de um CFC situado na cidade de Vazante (MG), contando com dez funcionários relacionados ao setor de capacitação e ensino sobre legislação de trânsito, sendo uma instituição responsável por todas as fases do processo de capacitação, qualificação, atualização, formação, qualificação, atualização e reciclagem de candidatos e condutores de veículos automotores que transitem nas vias terrestres abertas à circulação.

Para Macedo (2010), pode-se conceituar os CFCs como as instituições de ensino que visam a proporcionar ao candidato a aquisição de competências para realização do exame de habilitação para conduzir veículo automotor ou elétrico, as quais são apuradas por meio de exames que deverão ser realizados em órgão ou entidade executivos dos Estados ou do Distrito Federal. Ocorre, então, um processo avaliativo daquilo que foi aprendido pelo candidato, ou seja, é feita uma análise das competências adquiridas pelo candidato, sendo elas a parte teórica sobre regras e noções de trânsito, além das competências inerentes à parte prática, com as quais os alunos aprendem a conduzir veículos automotores.

Todas as competências adquiridas pelos alunos decorrem do instrutor, profissional que deve possuir um conhecimento e desempenho a contento, a fim de atender os objetivos da instituição no que tange à aprovação do candidato.

6.1 Trajetória Histórica da Instituição

Surgiu em 2005, sendo fundada por sua proprietária, a qual decidiu iniciar o negócio quando precisou de uma instituição que oferecesse serviços ligados à legislação de trânsito e não encontrou nenhuma que lhe atendesse a contento. Assim, esse CFC foi criado a fim de suprir necessidades de condutores de veículos automotores da região mediante aplicação de aulas teóricas e práticas, para que pudessem obter a CNH.

Nesse sentido, a organização surgiu com o objetivo de propiciar desenvolvimento e conhecimento de alunos no que tange à educação no trânsito e

possibilitar o devido treinamento para condução de veículos automotores. Assim, a instituição oferece treinamento tanto para prova teórica quanto prática do Departamento Estadual de Trânsito (Detran). No primeiro caso, ministra aulas de legislação de trânsito e, no segundo caso, aulas práticas de direção, em conformidade com a legislação.

6.2 Missão/Visão

A visão da organização é ser uma empresa diversificada e rentável na qualificação de pessoas, bem como manter sua liderança em capacitação e aprovação de candidatos. Possui como missão o desenvolvimento de pessoas e efetiva capacitação delas ao criar soluções de excelência para o aprendizado, o que lhe garante competitividade, rentabilidade e perenidade do negócio, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.

Quanto aos valores o CFC visa:

- 1) agilidade;
- 2) compromisso com resultados;
- 3) ética;
- 4) moral;
- 5) excelência;
- 6) foco no aprendizado do cliente;
- 7) respeito ao meio ambiente;
- 8) transparência;
- 9) valorização do colaborador.

No próximo capítulo, trata-se da metodologia utilizada nesta pesquisa.

7 METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa enquadra-se em diagnóstica e posteriormente será efetuada uma proposição de planos à organização estudada. Roesch (1999) esclarece que a pesquisa diagnóstica tem por objetivo levantar e definir problemas, enquanto a proposição de planos é definida como o conjunto de pesquisas que visam apresentação de soluções para problemas já diagnosticados. Para Roesch (1996), o diagnóstico normalmente é dirigido a uma situação em um momento definido. A rigor, qualquer mudança organizacional deveria ser precedida de uma fase de diagnóstico.

É importante destacar que esta pesquisa trata-se de um estudo de caso, o qual, na concepção de Roesch (1999), tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ou não ser realizado em campo, como também ter uma ou mais entidades envolvidas. O estudo de Adizes (1990) aponta que o diagnóstico organizacional serve para construir conhecimentos sobre a realidade da organização e propiciar aos gestores entendimento dessa realidade. Conforme o autor, esse diagnóstico auxilia os gestores a preverem o comportamento de determinados elementos essenciais da organização e, assim, intervirem nas relações organizacionais, ao buscarem a permanente melhoria delas.

Quanto à forma de abordagem do problema, para atender aos objetivos propostos, esta pesquisa foi dividida em duas fases. A primeira fase constituiu-se de uma revisão bibliográfica em artigos, teses e dissertações a qual possibilitou o desenvolvimento do referencial teórico deste trabalho, bem como fazer um levantamento de estudos já realizados por outros autores clássicos que abordam a avaliação de desempenho e sua aplicação em profissionais. No entendimento de Collins (2006), essa etapa trata-se do processo de exploração da literatura, com objetivo de averiguar o que já foi publicado em relação ao tema escolhido. A segunda fase referiu-se à coleta de dados dos participantes da pesquisa por meio de questionário sociodemográfico e questionário composto de questões abertas e fechadas com o propósito de identificar o desempenho deles.

Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa tendo como base a frequência das respostas proferidas. André (1983) descreve que a pesquisa qualitativa consiste em um emaranhado de métodos utilizados na análise e na sistemática dos dados o que possibilita verificar determinadas hipóteses.

Após a aplicação dos questionários, houve a coleta de aproximadamente 187 questionários de avaliação de desempenho os quais foram respondidos pelos alunos candidatos ao tanto do sexo masculino quanto feminino e com idades entre 18 e 75 anos.

O questionário ora referido foi desenvolvido pelo autor deste estudo, levando em consideração as competências consideradas fundamentais à organização. No Quadro 7, elenca-se as competências relacionadas nesse instrumento.

Quadro 7 – Competências fundamentais à organização analisada

COMPETÊNCIAS	
Organizacionais	Individuais
<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade • Recursos institucionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento • Qualidade • Atenção • Pontualidade e assiduidade • Sociabilidade • Habilidade mental • Comunicação • Interdisciplinaridade • Bom senso/iniciativa • Apresentação pessoal • Relacionamento interpessoal • Equilíbrio emocional • Organização

Fonte: Elaboração própria.

Participaram dessa pesquisa aproximadamente 187 alunos inscritos no Curso de Formação de Condutores do Departamento de Trânsito do Estado de Minas Gerais realizado pelo CFC. Por meio de questionário de avaliação de desempenho os alunos avaliaram oito instrutores da referida entidade. O questionário contemplava 15 questões com cinco alternativas cada. A aplicação foi realizada individualmente de forma que cada pesquisado teve no máximo 30 minutos para formalizar as respostas.

Após a coleta dos dados, realizou-se a análise, a fim de diagnosticar e avaliar o desempenho de cada um dos funcionários.

As competências avaliadas podem se subdividir em organizacionais e individuais.

Quando se fala em competências organizacionais, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que elas são uma articulação de recursos organizacionais, um aprendizado da organização, um saber-fazer coletivo e complexo, especialmente no que diz respeito à coordenação de diversas habilidades de produção e à integração de múltiplas correntes de tecnologia.

Ao falar de competências individuais, Fleury (2000, p. 76) descreve-as como “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Utilizou-se como instrumento da pesquisa o Modelo de Avaliação de Desempenho por Competências (Apêndice), o qual estabelece 15 questões fechadas com cinco alternativas cada e conceituadas como insatisfatório, pouco satisfatório, regular, bom e muito bom respectivamente. O referido questionário foi elaborado pelo autor, levando-se em consideração as competências exigidas para o cargo em acordo com a organização estudada. Para responder ao questionário, o avaliador precisava marcar com um “x” o conceito que representava sua opinião.

Os dados extraídos dos questionários aplicados foram analisados e quantificados. Considerando-se as respostas obtidas, foram construídos gráficos que ilustram a pontuação dos avaliados. O próximo capítulo trata dos resultados obtidos e da discussão dos dados, tendo como base a fundamentação teórica.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e a discussão da análise dos dados obtidos nas avaliações de desempenho dos instrutores do CFC em estudo por meio de aplicação de questionários a 187 alunos dessa unidade de formação, os quais atribuíram pontos aos profissionais em cada quesito avaliado.

Considerando que os questionários aplicados possuem 15 quesitos com cinco variantes, sendo elas : Insatisfatório (peso 1), Pouco Satisfatório (peso 2), Regular (peso 3), Bom (peso 4) Muito Bom (peso 5), foi possível estabelecer a pontuação máxima do Eixo X (**Ex**) expressa em porcentagem. Para se chegar ao resultado, o número de exames do instrutor (**Nei**) foi multiplicado pelo número de pontos do quesito avaliado. Dessa forma, o eixo vertical (**Ex**) dos quadros possui valor variável.

Para avaliar os instrutores, os 15 itens do questionário foram categorizados em:

- planejamento;
- qualidade;
- comunicação;
- interdisciplinaridade;
- atenção;
- pontualidade e assiduidade;
- habilidade mental;
- sociabilidade;
- bom senso/iniciativa;
- apresentação pessoal;
- relacionamento interpessoal;
- produtividade;
- recursos institucionais;
- equilíbrio emocional;
- organização.

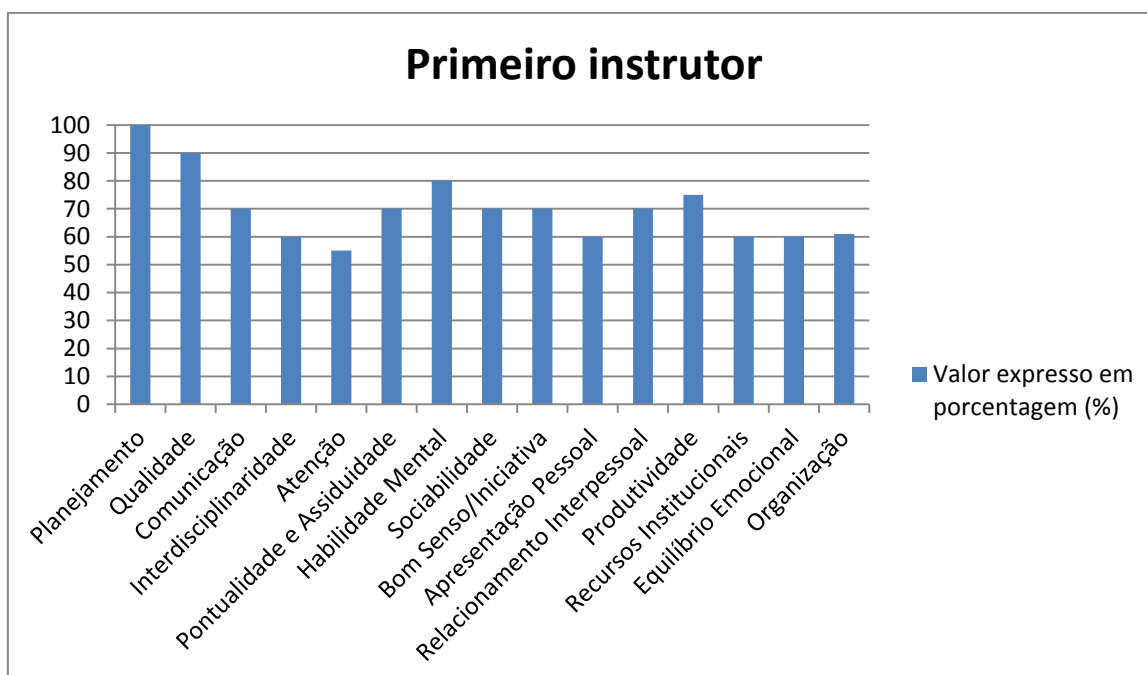
Quanto aos conceitos obtidos, foram assim classificados de acordo com os valores expressos em porcentagem:

- entre 0 e 20% – **insatisfatório**;

- entre 21 e 40% – **pouco satisfatório**;
- entre 41 e 60% – **regular**;
- entre 61 e 80% – **bom**;
- entre 81 e 100% – **muito bom**.

Apresenta-se, no Gráfico 1, os resultados da avaliação de desempenho do primeiro instrutor.

Gráfico 1 – Dados obtidos com a avaliação do primeiro instrutor



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao primeiro instrutor, foram coletados 34 questionários, e a análise dos dados obtidos permitiu constatar que ele obteve uma avaliação variada, em que houve diversos conceitos com a predominância do conceito muito bom.

Observa-se no Gráfico 1 que o primeiro instrutor obteve conceito muito bom para os quesitos planejamento.

No que tange à qualidade do conteúdo ministrado, houve a predominância do conceito muito bom.

Ao abordar a comunicação, o colaborador obteve o conceito bom.

Para a interdisciplinaridade, o instrutor obteve o conceito regular.

No que se refere à atenção, predominou o conceito muito bom.

Em relação ao item pontualidade e assiduidade na disciplina de trânsito, o avaliado obteve o conceito bom.

Quanto à habilidade mental, ou seja, capacidade de raciocínio lógico, após análise dos dados obtidos foi possível constatar que o instrutor obteve o conceito bom.

No indicador sociabilidade predominou o conceito muito bom.

Ao tratarem do indicador bom senso/iniciativa, houve o predomínio do conceito muito bom.

No que se refere à apresentação pessoal, o conceito predominante foi o muito bom.

Para o relacionamento interpessoal, houve predominância do conceito bom.

Quanto ao quesito produtividade, houve a obtenção do conceito regular.

Já no que tange aos recursos institucionais, ou seja, utilização dos recursos disponíveis na instituição, houve a predominância de conceito regular.

Ao analisar o indicador referente ao equilíbrio emocional, o instrutor obteve o conceito regular.

No que diz respeito ao item inerente à organização, o avaliado obteve o conceito bom.

Esses resultados, segundo Marras e Tose (2012), apontam que o colaborador está em conformidade com os objetivos da instituição, uma vez que se encontra dentro dos parâmetros aceitáveis no que tange às competências indispensáveis à instituição.

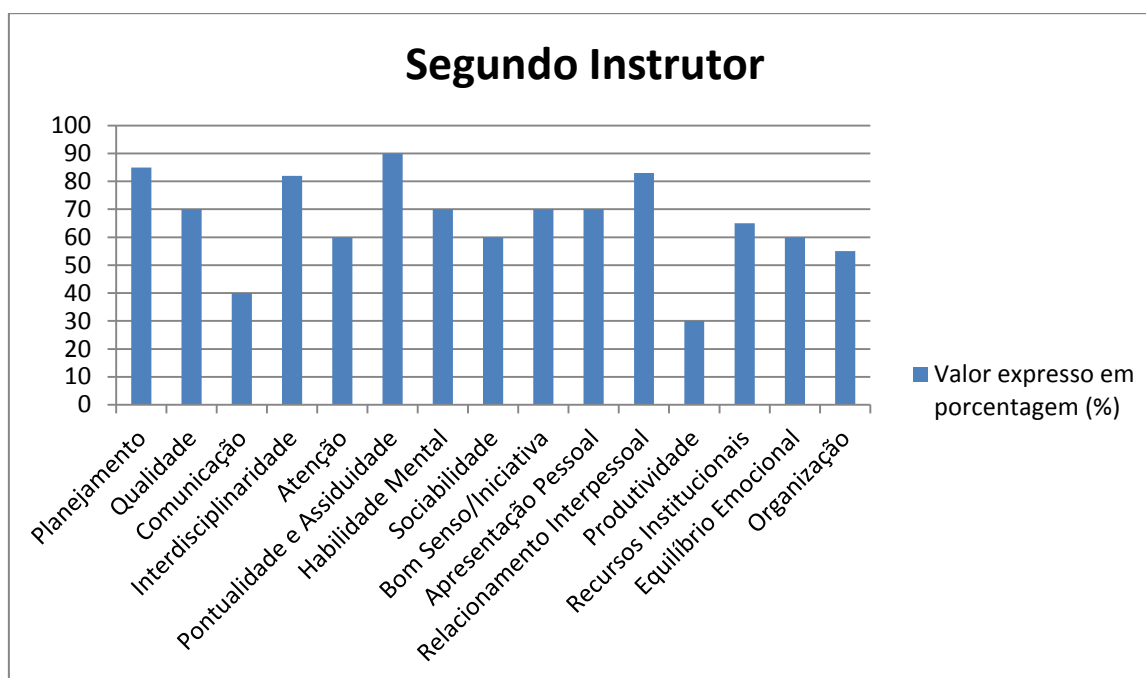
Diante dos resultados apresentados e na visão de Dutra (2014), as competências organizacionais e individuais são interdependentes e demonstram-se imprescindíveis à avaliação. Nas dimensões individuais, o instrutor recebeu nota máxima (muito bom) na maioria dos conceitos, sendo predominante no planejamento quesito avaliado com a nota máxima. A menor avaliação foi para o item atenção. Já nas dimensões institucionais, o instrutor recebeu melhor conceito no item produtividade e menor na interdisciplinaridade, em que obteve nota intermediária (regular).

Pode-se perceber que o colaborador encontra-se de acordo com o esperado pela instituição, pois preenche os requisitos necessários e alcança os

objetivos dela. Assim, atende a dimensão institucional da avaliação de desempenho e encontra-se em conformidade com os padrões da organização.

Em seguida, são apresentados os resultados da avaliação do segundo instrutor (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Dados obtidos com a avaliação do segundo instrutor



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o Gráfico 2, no que tange aos conceitos obtidos pelo segundo instrutor, no item planejamento houve predominância do conceito muito bom.

Quanto à qualidade do conteúdo ministrado em sala de aula, o avaliado obteve o conceito muito bom.

Ao tratarem do indicador comunicação, os candidatos avaliaram o colaborador com o conceito bom.

No quesito interdisciplinaridade, obteve-se o conceito muito bom.

Já quanto à atenção, os candidatos atribuíram ao segundo instrutor o conceito bom.

No que concerne à pontualidade e assiduidade na disciplina de trânsito, o avaliado obteve o conceito muito bom.

Para a habilidade mental, ou seja, a capacidade de raciocínio lógico, o instrutor recebeu o conceito bom.

Ao analisarem os dados inerentes ao indicador sociabilidade, os avaliadores deram-lhe o conceito bom.

Em relação ao indicador bom senso/iniciativa, o avaliado obteve o conceito bom.

No que se refere à avaliação quanto ao indicador apresentação pessoal, os avaliadores escolheram o conceito bom.

Ao tratar do indicador referente ao relacionamento interpessoal o avaliado obteve o conceito muito bom.

Quanto ao quesito produtividade, foi obtido o conceito bom.

Já no que tange à utilização dos recursos institucionais, foi obtido o conceito bom.

Ao analisar o indicador referente ao equilíbrio emocional, ao segundo condutor foi atribuído o conceito regular.

No que diz respeito à organização, o referido instrutor obteve o conceito regular.

Observa-se que, quanto às competências individuais do segundo instrutor, houve predominância do conceito bom. Marras (2012) descreve que as metas individuais de desempenho significam o compromisso dos colaboradores com a instituição de modo a alcançar os objetivos da empresa e gerar melhor relação entre o colaborador e a organização. Foi possível visualizar que o segundo instrutor atingiu os anseios da instituição, pois realiza seus deveres e obrigações em concordância com os objetivos principais da empresa.

Para Isambert-Jamati (1997), a competência significa a capacidade para executar determinada tarefa mostrando habilidades e visualizando o potencial dos recursos humanos. Durante a análise dos dados, concluiu-se que nas competências individuais o segundo instrutor recebeu o conceito muito bom na maioria dos conceitos. O indicador pontualidade recebeu melhor porcentagem. A organização pessoal está entre os quesitos com pior conceito. Já nas dimensões institucionais o instrutor recebeu a melhor conceituação no indicador referente ao uso dos recursos institucionais e a menor conceituação ficou para o indicador produtividade.

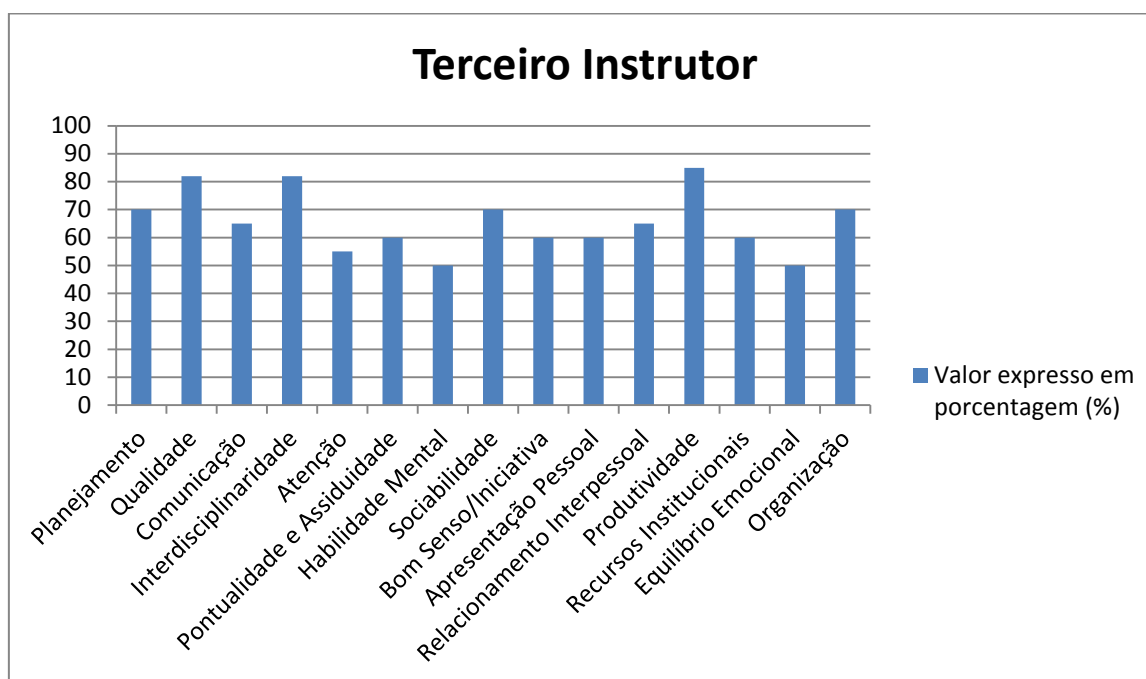
Conforme os resultados, verifica-se que há necessidade de adequação às metas da instituição no que tange à atenção e à produtividade. Marras e Tose (2012) explicam que se deve aproveitar ao máximo o melhor que o colaborador possui e, se

houver competências com menor desenvolvimento, elas devem ser revistas e adequadas à metodologia da organização.

Diante do descrito acima, pode-se perceber que o colaborador encontra-se nos moldes da instituição, uma vez que preenche os requisitos e busca atingir os objetivos da entidade. Dessa forma, o profissional atende à dimensão institucional da avaliação de desempenho e encontra-se em conformidade com as dimensões individuais da empresa, porém necessita de melhorias nas competências de menor desenvolvimento.

Os dados obtidos com a avaliação de desempenho do terceiro instrutor são apresentados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Dados obtidos com a avaliação do terceiro instrutor



Fonte: Elaboração própria.

O Gráfico 3 revela que, no tocante ao item planejamento, o terceiro instrutor obteve o conceito bom.

No que tange à qualidade do conteúdo ministrado, o instrutor alcançou conceito regular.

Quanto ao indicador comunicação, o avaliado obteve o conceito muito bom.

Em relação à interdisciplinaridade, o avaliado recebeu o conceito muito bom.

Para o item atenção, os avaliadores atribuíram ao colaborador o conceito muito bom.

Ao observar o item pontualidade e assiduidade do terceiro instrutor na disciplina de trânsito, nota-se que ele conseguiu alcançar seus objetivos ao obter o conceito regular.

Para o indicador inerente à habilidade mental, o avaliado teve o conceito regular.

No indicador sociabilidade, o avaliado recebeu o conceito bom.

No que se refere ao indicador bom senso/iniciativa, o instrutor alcançou o conceito regular.

Quanto aos resultados obtidos na avaliação do indicador apresentação pessoal do instrutor, foi encontrado o conceito regular.

Ao analisarem o indicador produtividade, os avaliadores conceituaram esse colaborador como muito bom.

Em relação ao indicador referente aos recursos institucionais – utilização de recursos disponíveis na instituição – os avaliadores conceituaram-no como regular.

No indicador referente ao equilíbrio emocional, houve a obtenção do conceito regular.

Já no que diz respeito ao indicador referente à organização, o instrutor alcançou o conceito regular.

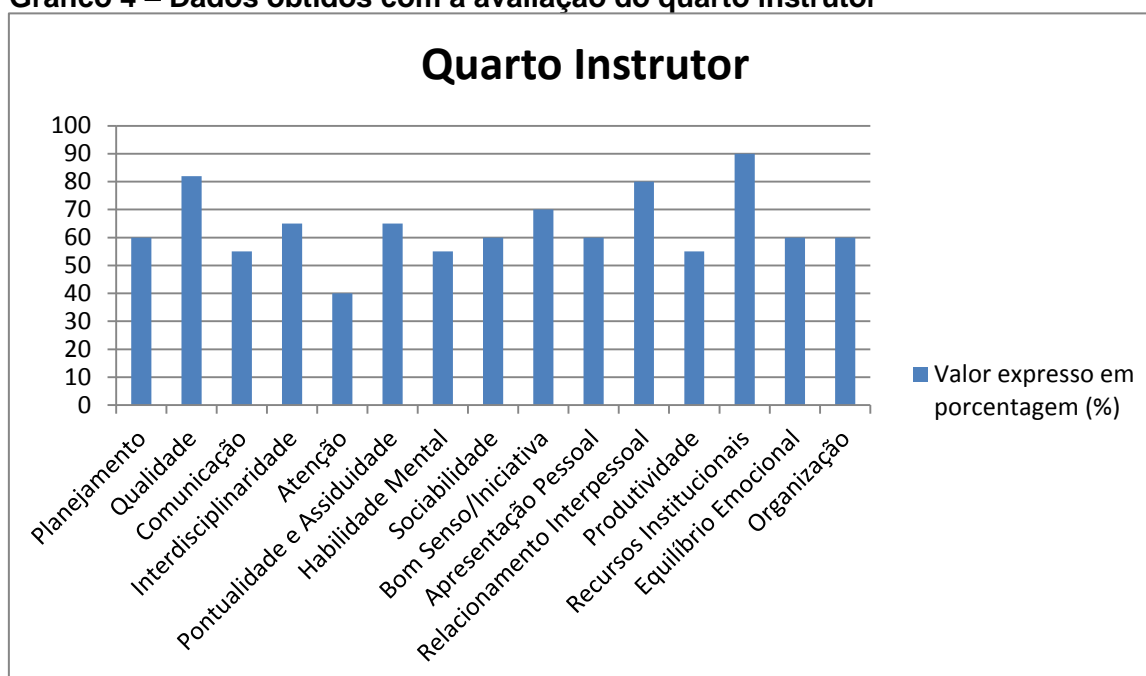
Verifica-se que, no tocante à avaliação das competências individuais do terceiro instrutor, houve predominância do conceito bom. O indicador produtividade alcançou melhor conceito. Já a pior avaliação foi para a habilidade do instrutor. No que se refere às dimensões institucionais, o profissional recebeu a melhor conceituação no indicador produtividade e a pior em equilíbrio emocional. Conforme Araujo e Garcia (2010), a avaliação de desempenho é um método necessário, pois gera oportunidade de o funcionário receber o *feedback* sobre seu desempenho, e isso possibilita sua melhoria. Para as empresas, essa avaliação possibilita o desenvolvimento do potencial de cada funcionário e, desse modo, gera melhores resultados organizacionais.

Ao realizar a coleta dos dados obtidos nos questionários inerentes ao terceiro instrutor, foi possível constatar que ele alcançou uma avaliação variada e com predominância do conceito máximo (muito bom). Os candidatos que efetuaram

seu segundo exame (reteste) fizeram uma avaliação melhor do desempenho desse colaborador. Com base no resultado, é possível notar que ele se encaixa nos moldes da instituição, pois preenche os requisitos exigidos e busca atingir os objetivos da empresa. Dessa forma, atende a dimensão institucional da avaliação de desempenho e encontra-se em conformidade com as dimensões individuais da empresa. No entanto, necessita de melhorias quanto às competências de menor desenvolvimento.

Os resultados da avaliação de desempenho do quarto instrutor são demonstrados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Dados obtidos com a avaliação do quarto instrutor



Fonte: Elaboração própria.

Após a coleta e análise dos dados obtidos por meio dos questionários, foi possível constatar que o quarto instrutor alcançou uma avaliação variada, com predominância do conceito muito bom seguido do conceito bom, o que se pode visualizar no Gráfico 4.

Quanto à avaliação do item planejamento o avaliado, o instrutor obteve o conceito bom. Marras e Tose (2012) citam que, ao identificar um potencial do colaborador, deve se investir nele e que a partir disso pode ocorrer uma grande ascensão em sua carreira.

Ao se analisar o indicador referente à qualidade do conteúdo ministrado em sala de aula, o avaliado obteve o conceito muito bom.

No indicador referente à comunicação, obteve-se o conceito regular.

Quando avaliado no indicador interdisciplinaridade, o quarto instrutor alcançou o conceito muito bom.

No tocante ao indicador atenção, o colaborador recebeu o conceito regular.

Sobre a pontualidade e assiduidade, houve a obtenção do conceito regular.

Ao ser avaliado quanto à habilidade mental, ou seja, a capacidade de raciocínio lógico, o instrutor alcançou o conceito regular.

Referente ao indicador sociabilidade, a avaliação conceituou o instrutor como bom.

Na avaliação do indicador bom senso/iniciativa, o instrutor obteve o conceito regular.

A apresentação pessoal do quarto instrutor recebeu o conceito regular.

A respeito do indicador relacionamento interpessoal, o avaliado obteve o conceito bom.

Quanto ao quesito produtividade, houve o alcance do conceito muito bom.

Já no que tange aos recursos institucionais, o conceito obtido foi o regular.

Durante análise das avaliações do instrutor quanto ao indicador equilíbrio emocional, prevaleceu o conceito regular.

A organização do instrutor obteve o conceito bom, conforme avaliação dos candidatos.

Diante da análise das dimensões individuais da avaliação do quarto instrutor, nota-se que ele recebeu melhor avaliação no indicador qualidade. No entanto, foi mais mal avaliado no item atenção. Já nas dimensões institucionais, o profissional recebeu conceito melhor quanto à organização. Por outro lado, teve pior avaliação na utilização dos recursos institucionais, o que demonstra a necessidade de adequação às metas da instituição nesse indicador.

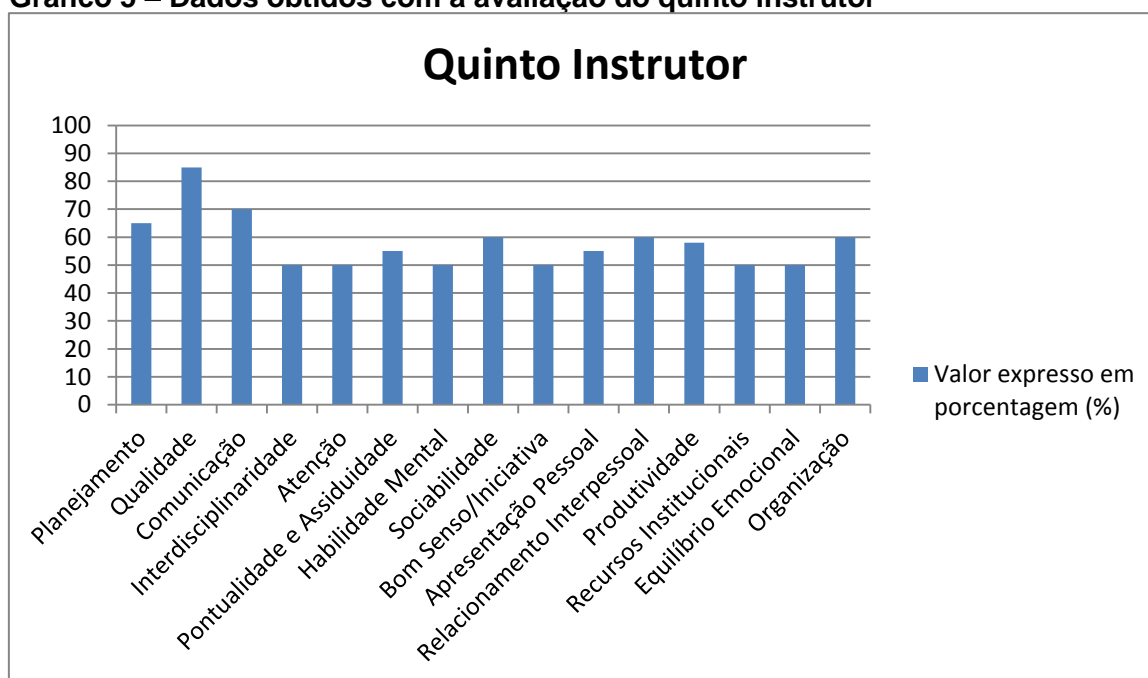
Marras (2012) aponta que em determinados casos é necessário realizar ajustes nas falhas e promoção do aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de

uma oportunidade. Diante disso, o gestor tem a oportunidade de auxiliar o colaborador quanto ao preenchimento dos requisitos exigidos pela empresa e os objetivos a alcançar.

Quanto à análise final dos dados referentes ao quarto instrutor, foi possível notar que ele obteve bons conceitos. Isso demonstra que o colaborador está de acordo com os padrões da organização.

A seguir, no Gráfico 5, são tratados os dados relacionados ao quinto instrutor.

Gráfico 5 – Dados obtidos com a avaliação do quinto instrutor



Fonte: Elaboração própria.

Diante dos dados coletados e analisados, foi possível constatar que, no indicador planejamento referente à avaliação do quinto instrutor, este obteve o conceito bom.

Ao analisar o indicador qualidade, o conceito alcançado foi o conceito muito bom.

No indicador inerente à comunicação, obteve-se o conceito bom.

Ao tratarem do indicador interdisciplinaridade, os avaliadores conceituaram o instrutor com o conceito regular.

Quando da análise do indicador atenção, o colaborador obteve o conceito regular.

No que concerne ao indicador pontualidade e assiduidade, foi alcançado o conceito regular.

Quanto à habilidade mental, ou seja, a capacidade de raciocínio lógico, os avaliadores conceituaram o instrutor como regular.

Ao analisar os resultados referentes ao indicador sociabilidade, observa-se que foi alcançado o conceito regular.

Os resultados do indicador bom senso/iniciativa indicam que o instrutor obteve o conceito regular.

No que tange à avaliação do indicador apresentação pessoal, foi alcançado o conceito regular.

Ao tratarem do indicador referente ao relacionamento interpessoal, os avaliadores atribuíram o conceito regular ao quinto instrutor.

A análise do indicador produtividade revela que foi alcançado o conceito regular para o avaliado.

Quanto aos recursos institucionais, verifica-se que o instrutor obteve o conceito muito bom.

No tocante ao indicador equilíbrio emocional, verifica-se que o conceito atribuído ao colaborador foi o regular.

Sobre o indicador inerente à organização, o avaliado obteve o conceito bom.

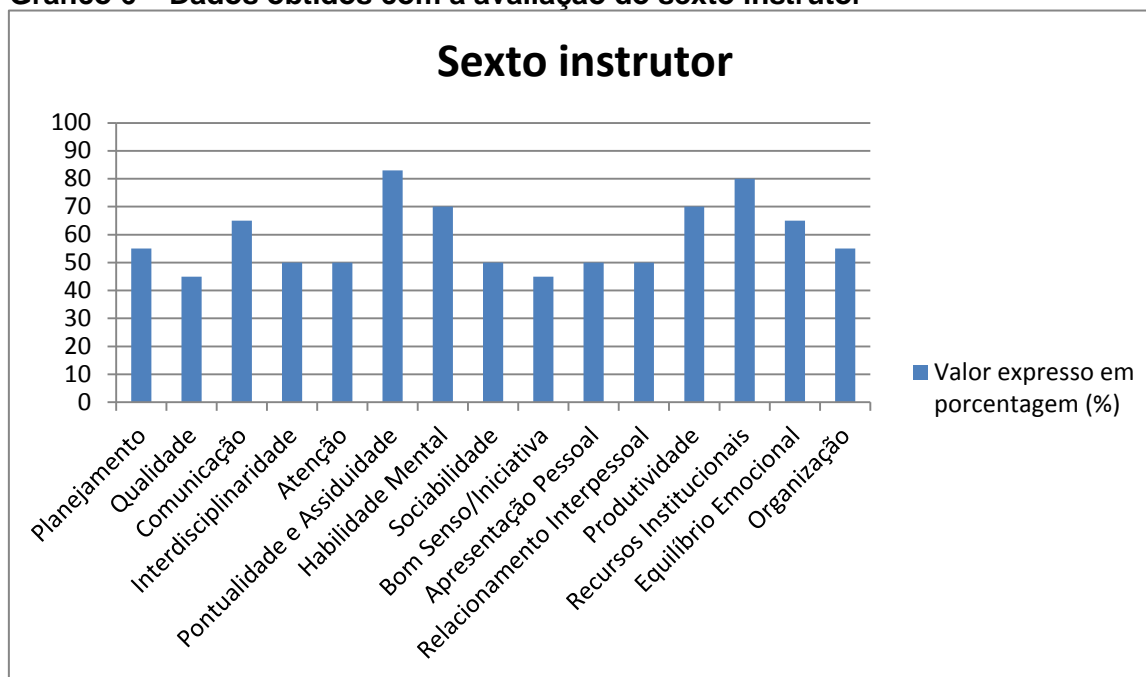
Os dados alcançados por meio dos questionários inerentes ao quinto instrutor demonstram que ele alcançou uma melhor avaliação quanto às competências individuais, havendo predominância da qualidade, com conceito muito bom. Já quanto às competências organizacionais, ele obteve melhor conceito quanto à utilização dos recursos institucionais. Compreende-se que esses resultados são importantes às organizações. Araujo e Garcia (2010) concordam que tais efeitos são necessários à empresa, pois é uma oportunidade que ela tem de conhecer com mais profundidade seu contingente funcional e, a partir disso, gerenciar seus colaboradores analisando as mudanças necessárias – promoções, demissões e requalificação deles.

Ao alcançar esse patamar de avaliação em consonância com os dizeres de Dutra (2014), a avaliação de desempenho é um processo cujo objetivo é verificar o desempenho de cada pessoa na organização, com o intuito de averiguar se os objetivos estabelecidos estão sendo atingidos ou estão em desacordo. Serve

também para verificar as falhas e, assim, poder corrigi-las. Diante disso, pode-se afirmar que o colaborador em análise possui necessidade de readequação quanto a alguns quesitos, o que irá possibilitar à empresa explorar melhor as competências dele.

A seguir, o Gráfico 6 ilustra os dados correspondentes ao sexto instrutor.

Gráfico 6 – Dados obtidos com a avaliação do sexto instrutor



Fonte: Elaboração própria.

O indicador que diz respeito ao planejamento do sexto instrutor aduz que ele obteve o conceito regular.

Já quanto à qualidade do conteúdo ministrado em sala de aula, o instrutor alcançou o conceito regular.

No tocante ao indicador referente à comunicação, o avaliado obteve o conceito bom.

Em relação à interdisciplinaridade, ocorreu a predominância do conceito regular.

Quanto à atenção do profissional, este obteve o conceito regular.

Já ao tratar da pontualidade e assiduidade, houve obtenção do conceito muito bom.

Quanto à habilidade mental, o avaliado obteve o conceito bom.

No indicador sociabilidade, os avaliadores deram ao instrutor o conceito regular.

A análise do indicador bom senso/iniciativa mostra que o colaborador atingiu o conceito regular.

No que concerne à apresentação pessoal, o instrutor obteve o conceito regular.

Os resultados do indicador relacionamento interpessoal, indicam que o instrutor foi avaliado com o conceito regular.

Quanto ao quesito produtividade, os avaliadores atribuíram ao instrutor o conceito bom.

Sobre a utilização de recursos disponíveis na instituição, o instrutor obteve na avaliação o conceito bom.

O indicador referente ao equilíbrio emocional apontou que o instrutor obteve o conceito bom.

Já quanto à organização, os avaliadores conceituaram o sexto instrutor como regular.

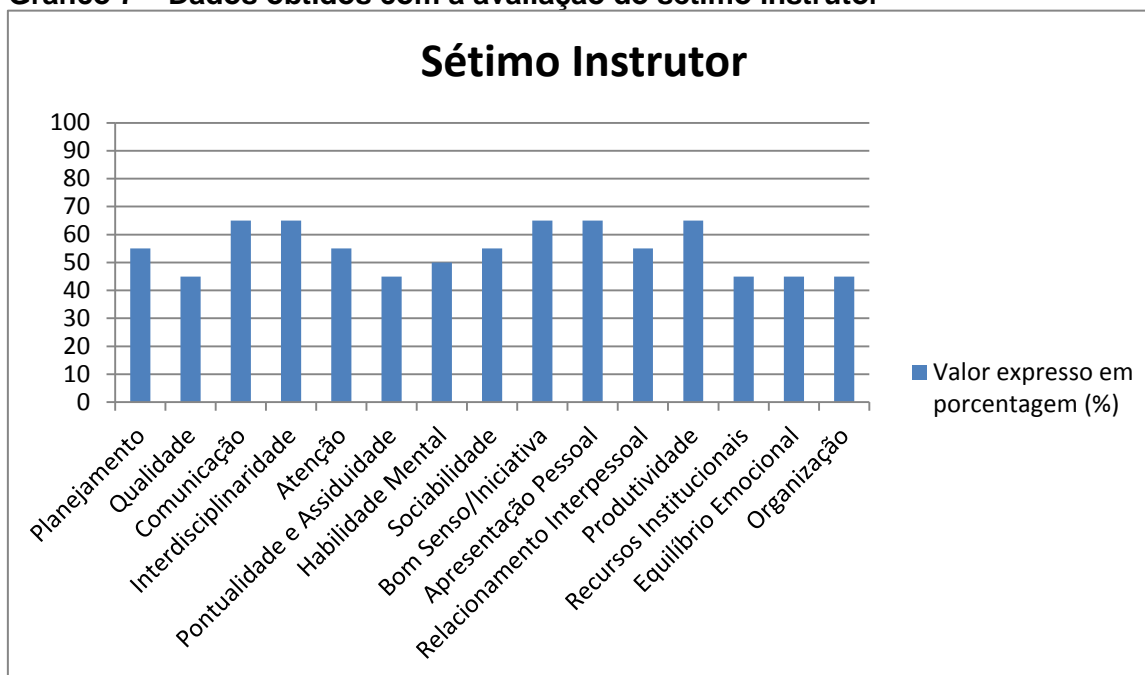
Os dados referentes à comunicação do sexto instrutor mostram que ele recebeu uma boa avaliação. Para Araujo e Garcia (2010), é possível concluir que a avaliação de desempenho engloba a identificação e a mensuração do desempenho, com vistas a alcançar projeções da organização. O potencial do colaborador necessita ser analisado, com o intuito de possibilitar-lhe promoções, melhorias e mudanças para cargos superiores, e a empresa deve investir no potencial dele.

Quanto aos dados que dizem respeito ao sexto instrutor levantados por meio dos questionários, é possível visualizar que ele obteve uma avaliação com predominância do conceito regular. Nas competências individuais, o melhor conceito é para o indicador comunicação e o pior está relacionado com a atenção. Já nas dimensões institucionais, o instrutor recebeu o melhor conceito no indicador produtividade e o menor conceito na organização.

Diante do descrito acima, pode-se perceber que esse instrutor preenche parcialmente os requisitos e os objetivos da instituição, e por esse motivo necessita de requalificação, a fim de atender esses objetivos.

A análise dos dados referentes ao sétimo instrutor é apresentada no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Dados obtidos com a avaliação do sétimo instrutor



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao indicador planejamento relacionado ao sétimo instrutor, houve o alcance do conceito regular.

Sobre o indicador qualidade, houve a obtenção do conceito regular.

No tocante ao indicador comunicação, foi alcançado o conceito bom.

A análise do indicador interdisciplinaridade demonstrou que o instrutor conseguiu obter o conceito bom.

No que se refere ao indicador atenção, o condutor obteve o conceito regular.

Ao analisar o indicador pontualidade e assiduidade, foi constatado que o condutor conseguiu alcançar o conceito regular.

Quanto à habilidade mental, ou seja, a capacidade de raciocínio lógico, o avaliado conseguiu alcançar o conceito regular.

No indicador sociabilidade, obteve-se o conceito regular.

Para o indicador bom senso/iniciativa, o instrutor recebeu o conceito bom.

A avaliação da apresentação pessoal do instrutor mostra que, segundo os avaliadores, o instrutor possui uma boa apresentação, portanto mereceu o conceito bom.

Ao tratar do indicador referente ao relacionamento interpessoal, houve o alcance do conceito regular.

Quanto ao quesito produtividade foi atingido o conceito bom.

Ao tratar do indicador referente aos recursos institucionais, o avaliado obteve o conceito pouco satisfatório.

No que se refere à avaliação do equilíbrio emocional, o instrutor recebeu o conceito regular.

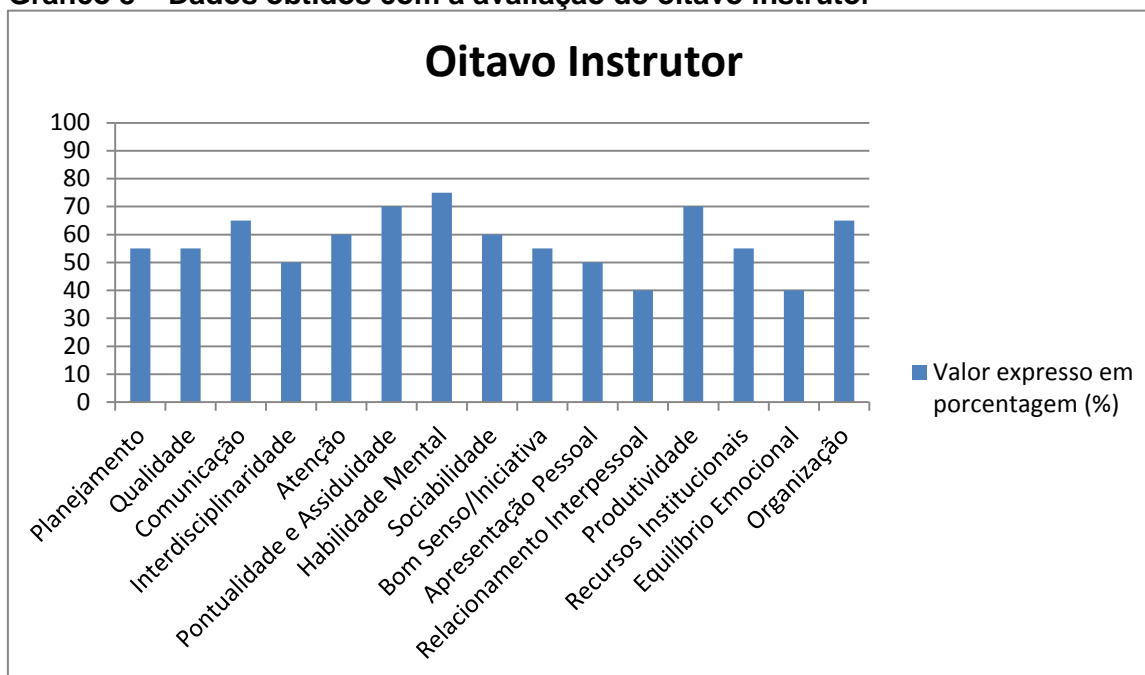
Quanto ao indicador inerente à organização, houve a presença do conceito regular.

A análise dos dados evidenciou que, nas competências individuais, o sétimo instrutor recebeu em sua maioria o conceito bom. O melhor conceito obtido foi no indicador interdisciplinaridade e a pior avaliação ficou para habilidade mental. Nas dimensões institucionais, o profissional recebeu a melhor conceituação no indicador referente à apresentação pessoal e a menor conceituação no indicador organização. Dessa forma, observa-se que há necessidade de adequação das competências às metas da instituição. Dutra (2014) defende que a avaliação de desempenho serve como um sistema de controle e monitoramento que possibilita identificar possíveis desvios e futuras ações para correções de conduta dos colaboradores. Com isso, propicia o levantamento de dados necessários para viabilizar promoções ou demissões.

Diante do descrito, pode-se perceber que o referido colaborador necessita se adequar aos moldes da instituição, bem como efetuar melhorias em relação às dimensões individuais da empresa.

A análise dos dados referentes ao colaborador mostra que há desvios dos parâmetros aceitáveis. Assim, em alguns casos, ele chegou a obter o conceito pouco satisfatório.

A coleta de dados do oitavo instrutor é apresentada no Gráfico 8, na próxima página.

Gráfico 8 – Dados obtidos com a avaliação do oitavo instrutor

Fonte: Elaboração própria.

Os dados apresentados no Gráfico 8 mostram que os resultados para o indicador planejamento foram diversificados no caso do oitavo instrutor, havendo a predominância do conceito regular.

Ao se referir à qualidade do conteúdo ministrado em sala de aula, os avaliadores conceituaram o desempenho do instrutor como regular.

Quanto à comunicação, houve a obtenção do conceito bom.

Ao analisar a interdisciplinaridade, nota-se que o avaliado obteve o conceito regular.

Já quanto à atenção, predominou o conceito bom, variando de regular a muito bom.

Na análise da pontualidade e assiduidade, os avaliadores conceituaram o desempenho do avaliado como bom.

Sobre o indicador habilidade mental, ou seja, capacidade de raciocínio lógico, os avaliadores chegaram ao conceito bom.

Quanto à sociabilidade, obteve-se o conceito regular.

No tocante ao indicador bom senso/iniciativa, houve a obtenção do conceito regular.

A apresentação pessoal do instrutor alcançou o conceito regular.

O indicador relacionamento interpessoal indica que o instrutor obteve conceito pouco satisfatório.

Na avaliação do indicador produtividade, o colaborador recebeu o conceito bom.

A respeito do indicador referente aos recursos institucionais, o colaborador obteve o conceito regular.

Quanto ao indicador referente ao equilíbrio emocional, o avaliado recebeu o conceito pouco satisfatório.

Já quanto à organização, o avaliado foi conceituado como bom.

Na análise do oitavo colaborador, é possível visualizar que, apesar do diminuto número de avaliadores, pode-se chegar a um emaranhado de dados, os quais, segundo McClelland (1973), servem para distinguir os profissionais bem-sucedidos dos demais. Tal fator possibilita à organização selecionar os melhores profissionais, isto é, aqueles que mais se adequam às metas e perspectivas dela. Além disso, essa avaliação permite classificar os funcionários e sugerir qualificação e requalificação de suas competências.

Quanto às competências individuais do instrutor, houve predominância do conceito bom, variando de bom a muito bom. O item mais bem avaliado foi a habilidade mental e a interdisciplinaridade teve a pior avaliação. De acordo com Fleury (2000), isso sugere que haja melhor aproveitamento do colaborador para o desenvolvimento de conhecimentos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Diante do exposto, pode-se perceber que o referido colaborador necessita se adequar aos moldes da instituição e buscar efetuar melhorias em suas dimensões individuais no tocante à empresa.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar a eficácia da avaliação de desempenho em um CFC, bem como verificar se a aplicação dessa ferramenta avaliativa poderia contribuir de alguma forma com a entidade.

A avaliação de desempenho encontra-se intimamente ligada ao modo de funcionamento da sociedade na atualidade. Nas organizações, ela possibilita aproveitar melhor os talentos existentes, visto que por meio de uma avaliação é possível identificar se o profissional corresponde aos objetivos da empresa ou não. Com o resultado do processo avaliativo, pode-se classificar os colaboradores de acordo com o desempenho, o que facilita as tomadas de decisão quanto à sua permanência no quadro de funcionários ou desligamento.

E isso foi demonstrado nesta pesquisa, pois, baseando-se nela, a organização realizou alterações no sentido de realocar os avaliados em postos que possam desempenhar melhor suas funções, bem como houve demissões em razão da inadequação dos colaboradores com as diretrizes da empresa.

Por meio de questionário com os citados 15 indicadores e conceitos diversificados, foi possível analisar as competências dos instrutores do CFC, além da revisão do modo de desenvolvimento das atividades e sua eficácia perante a entidade. Com isso, criou-se uma relação de funcionários na qual os classificou de acordo com as diretrizes da organização, sendo possível classificar os colaboradores entre os que mais se adaptam e os que não se adaptam à instituição.

As organizações buscam os sistemas de avaliação de desempenho para medir a maneira como o trabalho é realizado em certo período de tempo, e neles há um método de controle do desempenho dos colaboradores. Trata-se de um instrumento que busca controlar e direcionar o comportamento dos funcionários em conformidade com o resultado dessa avaliação.

Assim, este estudo proporcionou o gerenciamento da equipe e o direcionamento de suas atividades. Além disso, foi possível levantar informações necessárias para se gerar um banco de dados norteador para a organização em busca de melhorias nos processos.

Com a citada aplicação, foram aferidas as competências dos instrutores avaliados. No Quadro 8, relaciona-se as competências conforme o melhor e o pior conceito obtido por eles.

Quadro 8 – Resultado da avaliação das dimensões individuais

Colaboradores avaliados	Indicador com melhor avaliação	Indicador com pior avaliação
Instrutor 1	Planejamento	Equilíbrio emocional
Instrutor 2	Pontualidade	Apresentação pessoal
Instrutor 3	Produtividade	Atenção
Instrutor 4	Qualidade	Habilidade mental
Instrutor 5	Comunicação	Bom senso/iniciativa
Instrutor 6	Habilidade mental	Atenção
Instrutor 7	Interdisciplinaridade	Sociabilidade
Instrutor 8	Qualidade	Recursos institucionais

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação dos questionários permitiu verificar o nível de satisfação dos candidatos com o CFC e possibilitou também a criação de um banco de dados capaz de gerar estatísticas que diagnosticaram o desempenho dos colaboradores.

Em razão da avaliação de desempenho aplicada, os gerentes receberam informações que possibilitaram a demissão, promoção e remoção de funcionários de um setor para outro, a fim de melhor utilizar as competências que eles possuíam. A partir do presente estudo, a aplicação da avaliação de desempenho será um processo costumeiro na organização analisada, servindo como meio de aferição individual do mérito dos colaboradores e tendo por objetivos:

- Mediante *feedback*, oferecer aos profissionais a possibilidade de conhecer sua atuação profissional e seus pontos fortes e fracos, o que irá auxiliá-los na identificação de eventuais mudanças necessárias.
- Proporcionar o aperfeiçoamento profissional por meio do levantamento e desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho das tarefas.

Além da capacitação, carreira e remuneração, a avaliação de desempenho é muito valorizada pelos empregados e de grande valor para as empresas. Na organização em estudo, com a realização deste trabalho, foi possível identificar as competências dos instrutores envolvidos e contribuir positivamente com

para sua qualificação profissional. Ademais, os dados gerados permitem identificar a necessidade de capacitação, migração de carreira ou melhorias salariais.

Esta pesquisa possibilita ainda a análise do desenvolvimento individual do colaborador com vistas à ascensão na carreira e melhoria no aspecto pessoal do indivíduo.

A análise dos dados oportunizou à instituição identificar o potencial de seus colaboradores e, assim, incentivá-los a desenvolver suas potencialidades e aspirações de crescimento profissional. Tal fato gera desenvolvimento não só para os funcionários, mas para toda a organização.

Em suma, a avaliação de desempenho possibilitou o desenvolvimento da instituição e maior cooperação entre os colaboradores. Ela foi fundamental na identificação de pontos fracos no levantamento das necessidades de treinamento, desenvolvimento e requalificação dos colaboradores. Isso ocorreu porque o processo de avaliação facilita enxergar possíveis soluções para os problemas da organização e serve como um instrumento capaz de melhorar sua produção.

Entretanto, entende-se que mais estudos sobre o tema desta pesquisa precisam ser realizados, a fim de se demonstrar e analisar a importância da avaliação contínua dos funcionários, a qual traz inúmeros benefícios a qualquer instituição. Desse modo, o presente trabalho serve como alicerce para o desenvolvimento de novas pesquisas.

Após a aplicação da avaliação por meio dos questionários, foram encontrados os seguintes resultados em relação aos instrutores avaliados:

- Primeiro avaliado – encontra-se em conformidade com os objetivos da organização. Identificou-se potencial para planejamento e habilidade mental. No entanto, será necessário desenvolver competências relacionadas à interdisciplinaridade e utilização de recursos institucionais, indicadores em que o colaborador recebeu notas inferiores à média.
- Segundo avaliado – está em conformidade com os objetivos da organização. Identificou-se potencial para pontualidade e utilização dos recursos institucionais. Todavia, será necessário desenvolver competências relacionadas à sociabilidade e produtividade, indicadores em que o colaborador recebeu notas inferiores à média.

- Terceiro avaliado – encontra-se dentro das expectativas da empresa. Possui potencial para interdisciplinaridade e produtividade. Por outro lado, precisa melhorar a atenção e o equilíbrio emocional, pois para esses indicadores o colaborador recebeu notas inferiores à média.
- Quarto avaliado – atende aos requisitos exigidos pela organização. Apresenta qualidade no trabalho e se utiliza dos recursos institucionais. Os indicadores relacionados à comunicação e produtividade ficaram abaixo da média, o que indica que o colaborador necessita de requalificação quanto a essas competências.
- Quinto avaliado – encontra-se em acordo com os padrões e objetivos da organização. Como pontos fortes, destacam-se a comunicação e a organização. Carece, no entanto, de treinamento e qualificação quanto aos indicadores planejamento e bom senso/iniciativa, em razão de ter recebido notas inferiores à média.
- Sexto avaliado – está dentro das expectativas da empresa. A pontualidade e a utilização dos recursos institucionais são pontos fortes em seu perfil. Entretanto, faz-se necessário aplicar treinamento e qualificá-lo quanto à atenção e ao bom senso/iniciativa, competências que tiveram notas inferiores à média.
- Sétimo avaliado – encontra-se em acordo com os padrões e objetivos da organização. Possui potencial em relação à pontualidade e utilização dos recursos institucionais, mas necessita de treinamento e qualificação no que tange à atenção e ao bom senso/iniciativa, competências avaliadas abaixo da média.
- Oitavo avaliado – está em acordo com os padrões e objetivos da organização. Apresenta potencial para pontualidade e produtividade. No que se refere à interdisciplinaridade e ao equilíbrio emocional, recebeu notas inferiores à média, o que torna necessário o desenvolvimento dessas competências por meio de treinamento e qualificação.

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que os objetivos do estudo foram alcançados, pois foi possível avaliar o desempenho dos

colaboradores, apontar as competências desenvolvidas por eles e aquelas que precisam de aprimoramento. Tais resultados indicam a importância desse tipo de avaliação nas empresas, uma vez que possibilitou a mudança de colaboradores de setor, promoções e até mesmo demissões. Assim, compreende-se que a instituição precisa aprimorar seus métodos avaliativos e aplicá-los regularmente.

REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRE, M. E. D. A. Texto contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 45, p. 66-71, maio 1983.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BECKER, B.R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem. São Paulo: LTR 1996.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2013.
- COLLINS, J.; HUSSEY Roger. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998. Edição compacta.
- DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, A. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas 2014.
- _____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA Construtivista-Sistêmico-Sinérgica. 2003. 320 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- EDWARDS, M. R.; EWEN A. J. **360° feedback**: the new model for employee assessment & performance improvement. New York: American Management Association, 1996.
- FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 12 reimp. São Paulo: Atlas, 2012.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. São Paulo: Papirus, 1997. p. 103-133.

LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión, 2000.

LEWIS, C. T.; SHORT, C.; FREUND, W. **Latin Dictionary: founded on Andrews edition of Freund's Latin Dictionary**. Oxford: Clarendon, 1995.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MACEDO, L. **Legislação de trânsito descomplicada**. 2. ed. São Paulo: Conceito, 2010.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano**. São Paulo: Elsevier, 2012.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist Washington**, n. 28, p. 1-14, 1973.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 65-88, 2000.

NASSIF, V. M. J. Gerindo o desempenho. In: HANASHIRO, D.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M. (Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

OBBERG, W. Torne a avaliação de desempenho relevante. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas não de pessoal: os melhores métodos de motivação e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 44-58, 2014.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 10 ed. São Paulo: LTR, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.

ROCHA-PINTO, S. R. **A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais**. Tese (Doutorado em Educação)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. Atlas: São Paulo, 2005.

SANTOS, V. D. **Percepção de justiça na avaliação de desempenho versus folga organizacional dos controllers: um estudo em empresas com sistemas de remuneração por recompensa**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)–Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2010.

SERASA EXPERIAN. **Porte das organizações** (2010). Disponível em: <http://www.serasaexperian.com.br/solucoes/creditrating/creditrating_perguntaserespostas.htm?frompage=empresa>. Acesso em: 6 jan. 2015.

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE – Modelo de questionário de avaliação de desempenho dos colaboradores

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Nome:							
Instrutor						Data da Avaliação	
ITENS	INDICADORES	QUESITOS	CONCEITOS (*)				
			I	PS	R	B	MB
01	Planejamento	O instrutor planeja e organiza suas atividades cotidianas.					
02	Qualidade	O instrutor ministra as aulas com qualidade buscando atender ao aluno.					
03	Comunicação	Expressa-se de forma clara e objetiva. Demonstra seriedade na transmissão dos conhecimentos e coerência na argumentação. Compreende as dúvidas e quando fala se faz entender.					
04	Interdisciplinaridade	O instrutor consegue relacionar o conteúdo ministrado a outras áreas de conhecimento com as informações que os alunos já possuem.					
05	Atenção	Está sempre atento ao aluno e a forma de seu aprendizado.					
06	Pontualidade e Assiduidade	É sempre pontual raramente chega atrasado e cumpre com horários de entrada para as aulas.					
07	Habilidade Mental	Consegue aproveitar muito bem sua capacidade intelectual nas aulas. Tem capacidade de raciocínio lógico e agilidade para alcançar bons resultados.					
08	Sociabilidade	Possui bom relacionamento interpessoal com os alunos. Procura ser simpático e educado.					
09	Bom Senso/Iniciativa	Tem iniciativa e criatividade. Ensina os alunos sem preguiça e com determinação.					
10	Apresentação Pessoal	Apresenta-se bem trajado com boa aparência. Não se descuida de sua apresentação e cuidados pessoais. É educado e gentil.					

Continua...

Conclusão:

ITENS	INDICADORES	QUESITOS	CONCEITOS (*)				
			I	PS	R	B	MB
11	Relacionamento Interpessoal	Trabalha de forma integrada e participativa com os alunos. Busca um clima bom e de boa convivência.					
12	Produtividade	O instrutor evita desperdício de tempo procurando cumprir o horário em relação à sala de aula e ao aprendizado.					
13	Recursos Institucionais	Utiliza-se de recursos disponíveis na instituição como data show TV dentre outros.					
14	Equilíbrio Emocional	É um instrutor ajustado emocionalmente. Faz tudo que está ao seu alcance para manter o equilíbrio em momentos difíceis e de conflitos entre os alunos.					
15	Organização	E organizado. Valoriza os aspectos formais de sua atividade. Procura manter as coisas ordenadas tal como o material didático.					

Conceitos: MB: Muito Bom B: Bom R: Regular P S: Pouco Satisfatório I: Insatisfatório

Totais					
Peso multiplicador	1	2	3	4	5
Pontuação geral					
Soma Global					