

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Cristiane da Silva Godoy

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE MEDIDORES DE
ENERGIA ELÉTRICA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre – RS

Novembro / 2011

Cristiane da Silva Godoy

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE MEDIDORES DE
ENERGIA ELÉTRICA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Cesar Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre – RS

Novembro / 2011

Cristiane da Silva Godoy

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE MEDIDORES DE
ENERGIA ELÉTRICA DE PORTO ALEGRE**

Material para consulta na *homepage* da Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, disponível em <http://biblioteca.ea.ufrgs.br/Index.asp> Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.

Conceito Final: _____

Aprovado em de de

Banca Examinadora:

Profª Dra. Silvia Generali da Costa
Membro – Profª Convidada
UFRGS – Escola de Administração

Cesar Luciano de Souza
Membro – Representante da Empresa
Elo Sistemas Eletrônicos S/A

Orientador - Prof. Dr. Cesar Augusto Tejera De Ré
UFRGS – Escola de Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que contribuíram, as suas maneiras, para que hoje eu esteja realizando este sonho.

Aos meus Pais pelo amor, carinho, dedicação e incentivos dados a mim desde sempre.

Ao meu esposo pelo amor, compreensão, ajuda e incentivos tão valiosos no caminho percorrido nestes cinco anos de universidade.

Aos meus irmãos, cunhada, sogra, demais familiares e amigos por compreenderem minha ausência para dedicar-me aos estudos e aperfeiçoamento de meus conhecimentos.

Todos vocês são fundamentais, essenciais na minha vida e sem vocês, nada eu seria.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que hoje esteja vivendo esse momento de plenitude.

Agradeço à minha família pelo incentivo, por acreditarem no meu sonho e por terem me ajudado a construir o caminho para o alcance dessa meta, isso foi o diferencial.

Ao meu professor orientador pela disponibilidade em todos os momentos em que precisei, mas, principalmente, por ter aceitado dividir seus distintos conhecimentos comigo.

À empresa onde foi realizado o estudo, a qual me disponibilizou todo o material necessário para a execução e conclusão do presente trabalho, bem como ao meu orientador e colegas de trabalho, pelo apoio e essencial contribuição ao trabalho.

Meus mais sinceros agradecimentos a todos.

RESUMO

O objetivo geral do presente trabalho é o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho baseada em competências para a empresa Elo Sistemas Eletrônicos S/A. A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito eficaz para averiguar se os profissionais estão alinhados aos objetivos da organização, permitindo seu desenvolvimento para agregar valor aos resultados almejados. A natureza do estudo é a abordagem qualitativa, através do estudo de caso. A coleta de dados foi efetuada a partir da técnica de pesquisa documental, entrevistas em profundidade com roteiro semi- estruturado e aplicação de questionário. A técnica de análise de dados utilizada é a análise de conteúdo. Para montar a proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências foi preciso aplicar questionários e realizar entrevistas, possibilitando a descrição dos cargos estudados. A partir daí, foi feito o mapeamento das competências individuais – comportamentais e técnicas - que deram origem ao modelo. Uma vez definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam cada competência – indicadores de desempenho - foram definidos os pesos de cada indicador e a ponderação de cada perspectiva, de forma a definir o modelo matemático que dará origem às notas da avaliação. Foi elaborada uma proposta para implantação do modelo sugerido visando o ganho do apoio necessário à adoção da nova prática por parte da alta diretoria, gestores e funcionários. Assim, ter-se-á a efetividade nos resultados obtidos por meio da avaliação de desempenho por competências, legitimando o novo modelo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Competências Técnicas. Competências Comportamentais.

ABSTRACT

The overall objective of this work is the development of a performance evaluation model for competency-based company Electronic Systems Elo S / A. Performance appraisal is a very effective tool to determine if the professionals are aligned to company goals, allowing their development to add value to the desired results. The nature of the study is the qualitative approach, through the case study. Data collection was done from the technical research, interviews with in-depth semi-structured and questionnaire. The data analysis technique used is content analysis. To assemble the proposed model performance evaluation was necessary to apply competency questionnaires and interviews, allowing the description of the positions studied. From there, he was made the mapping of individual skills - behavioral and technical - that gave rise to the model. Once defined the knowledge, skills and attitudes that support each competency - performance indicators - were defined weights for each indicator and the weighting of each perspective, in order to define the mathematical model that gives rise to the assessment notes. A proposal was to implement the model suggested in order to gain the necessary support to the adoption of new practice on the part of senior management, managers and employees. Thus, it will have the effectiveness of the results obtained through the performance evaluation of competencies, legitimizing the new model.

Keywords: Performance Evaluation. Technical Skills. Behavioral Competencies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Envolvimento dos gestores de RH e outras áreas na avaliação de desempenho	21
Figura 2 - Itens avaliação por escala gráfica	25
Figura 3 - Itens da avaliação por incidentes críticos	27
Figura 4 - Itens de avaliação do método comparativo	29
Figura 5 - Itens de avaliação por escolha forçada	30
Figura 6 - Itens da avaliação por frases descritivas	36
Figura 7 – RQ 028/005: Perfil de Competências	70
Figura 8 - Metodologia de implantação da gestão por desempenho	98

LISTA DE SIGLAS

AD	–	Avaliação de Desempenho
GPO	–	Gestão por Objetivos
GRH	–	Gestão de Recursos Humanos
APPO	-	Avaliação Participativa por Objetivos
AT	–	Produção de Alta Tensão
BT	–	Produção de Baixa Tensão
RH	–	Recursos Humanos
SMT	–	<i>Surface Mount Technology</i> (Técnica de Montagem em Superfície)
TQM	–	<i>Total Quality Management</i> (Gerenciamento da Qualidade Total)
INMETRO	-	Instituto Nacional de Metrologia
PR	-	Processo
DC	-	Desempenho da Competência
DDC	-	Desempenho da Competência Comportamental
CC	-	Competência Comportamental

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	2
1.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	4
2	DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	6
3	JUSTIFICATIVA	9
4	OBJETIVOS	11
4.1	OBJETIVO GERAL	11
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
5	REVISÃO TEÓRICA	13
5.1	AVALIAÇÃO FORMAL.....	13
5.1.1	Conceito de Desenvolvimento Humano e Avaliação de Desempenho	13
5.2	OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO.....	14
5.3	CAMPO DE ABRANGÊNCIA.....	15
5.4	FORMATO DA AVALIAÇÃO.....	16
5.4.1	Definição dos Critérios	17
5.4.2	Definição de Políticas: Quem Avalia, Quando e com que Frequência 18	
5.4.3	Campos Influentes na Avaliação de Desempenho	22
5.5	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO.....	23
5.5.1	Escala Gráfica	24
5.5.2	Incidentes Críticos	26
5.5.3	Método Comparativo (Combinação Binária Ou Por Pares)	28
5.5.4	Escolha Forçada	30
5.5.5	Gestão por Objetivos ou Avaliação por Resultados	32
5.5.6	Pesquisa de Campo	34
5.5.7	Frases Descritivas	36
5.5.8	Distribuição Forçada	37
5.5.9	Avaliação de Múltiplas Pessoas (360 Graus)	38
5.5.10	Avaliação Participativa por Objetivos (Appo)	40
5.5.11	Avaliação de Desempenho por Competências	41
5.6	A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	49

5.6.1	O Papel do Avaliador.....	51
5.6.2	Treinamento de Avaliadores.....	53
5.7	FEEDBACK.....	56
5.8	VULNERABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	57
5.9	POTENCIAIS PROBLEMAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO.....	58
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	61
6.1	NATUREZA DO ESTUDO	61
6.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	62
6.2.1	Sujeitos de Pesquisa.....	64
6.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	65
7	ANÁLISE DOS DADOS.....	68
7.1	ANÁLISE DOS DOCUMENTOS	69
7.2	DESCRIÇÃO DE CARGOS: DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES À IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	72
7.3	MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO	88
7.4	PROPOSTA DE SISTEMÁTICA PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS SUGERIDO.....	95
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
	REFERÊNCIAS.....	102
	ANEXO A – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADA PELA EMPRESA.....	106
	ANEXO B – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA A DESCRIÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS.....	108
	ANEXO C – MODELO DE ENTREVISTA PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO.....	114
	ANEXO D – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO – COORDENADOR DE PRODUÇÃO	118
	ANEXO E – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO – COORDENADOR DE MONTAGEM	123
	CRONOGRAMA	128

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, para manterem-se competitivas, as organizações precisam constantemente acompanhar as mudanças sociais, econômicas, políticas, e tecnológicas. Tendo em vista que as pessoas são os principais agentes de mudança, administrar o potencial humano, buscando o máximo de resultados, representa esse diferencial competitivo.

As organizações vem passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas as suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais e culturais e seus padrões político ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, 1992 *apud* DUTRA, 2002)¹. As características desse contexto levaram as empresas à procura de maior flexibilidade para se adequarem à volatilidade do ambiente, maior prontidão para usufruírem das oportunidades quando essas surgem e maior efetividade para apresentar respostas com qualidade, preço e condições de entrega. Como resultante desse movimento, os perfis dos gestores transformaram-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. As pressões do contexto interno e externo geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento (DUTRA, 2002).

Para Chiavenato (2010), é preciso verificar como está o desempenho humano, afinal, são as pessoas que dão vida à organização e constituem a mola mestra da dinâmica organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha

¹ FISCHER, R.M. A modernidade de gestão em tempo de cólera. Revista de Administração da USP, V. 27, nº 4, out./dez.1992.

competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje. Para Bohlander e Snell (2010), empresas de sucesso acham extremamente importante engajar sua força de trabalho de modo a atingir metas que não só beneficiem a empresa, mas também as pessoas.

Dessa forma, faz-se necessário que os administradores e gestores conheçam melhor seus funcionários. Não apenas seu perfil, aptidões, habilidades e comportamentos, mas também deve-se regularmente realizar avaliações a fim de gerenciar de forma eficiente seu desempenho, para que dessa forma consigam gerir melhor seus recursos humanos. Como afirma Bergamini e Beraldo (1988):

“A Avaliação de Desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho, e por isso, do potencial humano de toda a empresa”
(BERGAMINI e BERALDO, 1988)

Através da aplicação do instrumento de avaliação de desempenho é possível que os funcionários conheçam o que a organização espera deles, quais seus objetivos e, principalmente, se estão correspondendo às expectativas e necessidades da organização, entre outros aspectos (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Para Leme (2006), é necessário identificarmos nos funcionários o que eles efetivamente entregam para a organização. Para isso, é necessário fazer a atualização do processo, o *upgrade* do método, identificando a complexidade das suas funções, atividades, atribuições e responsabilidades, bem como aquilo que o empregado efetivamente entrega em termos de resultados para a organização. McClelland (1973 *apud* Dutra, 2008)², um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de competência para a gestão de pessoas, propõe a identificação de inventários de competências, procurando localizar aspectos que distinguem os profissionais bem sucedidos dos demais. Sugere que, uma vez identificados conhecimentos, habilidades e atitudes que “explicam” a diferença de

² McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist. Washington, nº 28, p.1-14, 1973.

performance, poder-se-ia utilizá-los como parâmetros para avaliação, de modo a sustentar decisões de seleção e treinamento de profissionais.

1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A organização estudada é do setor industrial e trabalha com a produção de medidores de energia elétrica, do desenvolvimento do protótipo ao software de leitura. Atualmente, é líder nacional no mercado em que atua com 7 (sete) famílias de produtos, as quais se desmembram em 35 modelos diferentes. Devido aos incentivos fiscais dados para as empresas que se instalam na zona franca de Manaus (AM) e também pela possibilidade de abertura para o mercado internacional, a empresa abriu uma unidade na referida cidade, a qual opera desde Maio de 2009. Também possui escritórios comerciais em São Paulo (SP), Campinas (SP), Recife (PE), João Pessoa (PB), Santiago (Chile) e Califórnia (EUA). Recentemente, formou parceria com uma empresa americana da área de medidores de água e passará a atuar nesse ramo, inicialmente, na América Latina. Também passou a atuar na área de prestação de serviços, gerando a necessidade de novos escritórios no Rio de Janeiro (RJ) e em Lauro de Freitas (BA) e em mais 3 (três) cidades deste Estado, distribuídos geograficamente de forma estratégica.

Atualmente, possui cerca de 980 empregados distribuídos entre as unidades, sendo que a planta de Porto Alegre, onde localiza-se a fabricação dos produtos, concentra cerca de 46% dos funcionários. Para nivelar o conhecimento dos funcionários e manter a qualidade dos produtos, logo após a admissão, todos os novos funcionários contratados para trabalhar na área de produção recebem um treinamento acerca do trabalho a ser executado. Assim, todos terão conhecimento do padrão de produção estabelecido pela organização, aumentando a prontidão do capital humano.

Certificada pela norma ISO 9001:2008, vem concentrando esforços na pesquisa de novos materiais, produtos, sistemas e serviços, que superem o nível de qualidade exigido pelo mercado.

A principal concorrente da organização na fabricação de medidores de energia elétrica, no âmbito nacional e internacional, é a China, líder em custos na

fabricação dessa linha de produtos. Atualmente, a empresa tem enviado profissionais para visitar tais fábricas e verificar como o processo produtivo utilizado em Porto Alegre (RS) e Manaus (AM) podem ser aperfeiçoados, tornando o preço do produto ainda mais competitivo diante dos demais concorrentes nacionais e internacionais.

Para que a empresa mantenha a liderança no mercado nacional, busque a liderança internacional no seu segmento e mantenha a qualidade dos produtos e serviços prestados atualmente, é preciso contar com profissionais que estejam alinhados à estratégia da empresa. Para isso, precisarão apresentar através de seu desempenho o resultado esperado pela organização. Para avaliar esses resultados, a ferramenta utilizada é a Avaliação de Desempenho, tema de estudo deste trabalho.

2 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Com o alto grau de competitividade entre empresas que rompem barreiras geográficas, globalizando seus produtos e serviços, o capital humano tornou-se um diferencial capaz de determinar o futuro de qualquer organização. A avaliação de desempenho é uma ferramenta de suma importância para a organização, pois através dela é possível avaliar o desempenho do funcionário, alinhando suas competências e habilidades aos resultados esperados pela organização.

A avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho (IVANCEVICH, 2008). Tal programa é uma das ferramentas mais poderosas para uma empresa manter e aumentar sua produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Segundo Marras (2000), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades e etc.), ou seja, a gestão de desempenho é o processo por meio do qual executivos, gestores e supervisores trabalham para alinhar o desempenho do funcionário às metas da organização. Para isso, deve-se adotar políticas transparentes, definição precisa e deixar bem claro aos funcionários como deve ser aplicada.

A maioria dos especialistas acredita que a estratégia de uma empresa deva estar alinhada com as competências e o desempenho dos funcionários para que atinja a lucratividade, o crescimento, a eficácia e a valorização desejada, pois um grupo de funcionários cujo desempenho não ajuda a empresa no cumprimento das metas é incompatível com a sobrevivência de curto ou longo prazo (IVANCEVICH, 2008).

Segundo Bohlander e Snell (2010), na prática, e por inúmeras razões, os programas de avaliação formal do desempenho às vezes geram resultados decepcionantes. Os principais fatores dos fracassos desses programas são a falta de informação e de suporte da alta diretoria. Abaixo, seguem outras razões para os programas de avaliação não atingirem os resultados esperados:

- ✓ Os gerentes sentem que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo.
- ✓ Os gerentes não gostam da confrontação face-a-face nas entrevistas de avaliação.
- ✓ Os gerentes não são suficientemente favoráveis a fornecer *feedback* de avaliação.
- ✓ O papel de julgamento da avaliação entra em conflito com o de ajudar o desenvolvimento dos funcionários.

Uma estrutura de avaliação mal elaborada pode ser a responsável por um programa inadequado. Isso pode ocorrer quando os critérios de avaliação forem fracos, a técnica usada for confusa ou o sistema apresentar mais forma do que conteúdo. Além disso, se os critérios forem centralizados exclusivamente nas atividades, e não nos resultados (no produto), ou nos traços de personalidade, e não no desempenho, a avaliação pode ser distorcida (IVANCEVICH, 2008).

A corporação escolhida para a realização do presente trabalho já possui um programa de avaliação de desempenho vigente, a qual é estendida a todos os empregados e é realizada anualmente, no mês de admissão do mesmo. A avaliação é entregue ao gestor do avaliado para que ele analise os pontos mencionados no documento e atribua uma nota ou um conceito a cada item descrito. Realizada a avaliação, o gestor deverá dar o *feedback* para o funcionário a fim de colocá-lo a par das notas ou conceitos atribuídos a cada item e propor um plano de desenvolvimento para o próximo ano a fim de melhorar ainda mais sua *performance* ou ainda repassar alguma instrução às áreas interessadas. A nota que aparecer ao final da avaliação será o resultado da combinação entre os pesos dos fatores avaliados.

Na empresa estudada, o método adotado é o Método de Avaliação Individual, chamado Escala de Pontuação Gráfica. Nesse modelo, o avaliador deve avaliar o desempenho dos empregados em cada uma das atividades descritas em seu perfil de competência, onde deverá atribuir uma nota ou um conceito. Além disso, as características podem ter pesos diferentes dependendo da função exercida pelo funcionário. Atualmente, ela é item obrigatório de preenchimento para alterações de cargo e salários, pois é uma forma de documentar a solicitação.

Essa prática, embora adotada pela empresa estudada, não é aplicada adequadamente e não é aproveitada como deveria para o real desenvolvimento dos funcionários. Isso se dá, principalmente, pela falta de conhecimento do poder da ferramenta e as vantagens que seu uso devido pode trazer para a organização. Além disso, não há um envolvimento da alta direção da empresa no sentido de efetivar a necessidade e a seriedade do programa de avaliação de desempenho. A entrega fora do prazo, a superficialidade das informações contidas na avaliação e a resistência ao *feedback* comprovam o cenário descrito.

Considerando as informações supracitadas e considerando também a importância da gestão de desempenho no funcionamento das organizações, propõe-se o presente estudo, o qual visa desenvolver uma nova sistemática de avaliação de desempenho, a avaliação de desempenho por competências. Este estudo será feito para quatro (4) coordenadores, totalizando 4 (quatro) pessoas e 4 (quatro) cargos. Esse grupo de pessoas / cargos foi escolhido, principalmente, por serem responsáveis pelas áreas que são a atividade fim da empresa, a área de produção, ocupando posições estratégicas dentro da organização.

Com a utilização de um novo modelo de avaliação de desempenho, espera-se otimizar o processo, aproveitar o potencial disponibilizado pela ferramenta, alinhar o resultado entregue pelo funcionário à expectativa da empresa e avaliar adequadamente os empregados.

3 JUSTIFICATIVA

O tema de estudo foi definido a partir da necessidade em se ter uma nova forma de avaliação de desempenho, uma vez que a atual não vem atendendo à necessidade da empresa, conforme citado na definição do tema de estudo. O método a ser utilizado será a avaliação de desempenho por competências, considerando as particularidades da organização. Os 4 (quatro) cargos selecionados para este estudo estão diretamente ligados à atividade fim da empresa, motivo que levou a escolha dos mesmos.

Com a adoção do modelo de avaliação de desempenho baseado em competências, deseja-se:

- ✓ Ter uma visão mais real que a anterior em relação à atuação dos coordenadores, uma vez que os parâmetros adotados servirão de alicerce para a construção de novos conhecimentos e novas metas, bem como proporcionar a este grupo crescimento profissional através de *feedbacks* mais estruturados e pontuais,
- ✓ Possibilidade de mensurar se a *performance* alcançada pelos ocupantes das funções estudadas estão de acordo com os resultados esperados, conhecimentos adquiridos e competências a serem desenvolvidas para a contribuição direta com a estratégia da empresa.

De acordo com Leme (2006), o modelo de competências é mais específico, uma vez que utiliza a descrição de cargos para a construção da avaliação, permitindo uma análise mais próxima e crítica das atribuições e responsabilidades pertinentes aos ocupantes do cargo.

Os resultados obtidos através desse novo modelo serão de suma importância para a alta diretoria da empresa, pois servirão de base para a busca do aperfeiçoamento dos profissionais avaliados, bem como a implementação de melhorias nos processos executados por eles. Além disso, espera-se:

- ✓ Trabalhar os pontos que se apresentaram como “competências a serem desenvolvidas”.

- ✓ Aperfeiçoar as novas aptidões identificadas.
- ✓ Propiciar o autodesenvolvimento dos funcionários.
- ✓ Propiciar promoções.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho baseada em competências, para a empresa estudada, para os 4 (quatro) cargos citados abaixo:

- ✓ Coordenador de Produção
- ✓ Coordenador de Montagem (Produção AT);
- ✓ Coordenador de Montagem (Produção BT);
- ✓ Coordenador de Montagem (Linha SMT);

Com a adoção desse modelo, espera-se, dentre outros, que haja o aproveitamento do potencial disponibilizado por esta ferramenta, o alinhamento do resultado entregue pelo empregado à expectativa da empresa e a avaliação adequada dos funcionários.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos operacionalizam e especificam o modo como se pretende atingir o objetivo geral, associando-se diretamente às etapas do plano a se cumprir (ROESCH, 2009).

Os objetivos específicos do presente trabalho são:

- ✓ Analisar os documentos disponibilizados pela empresa, que servirão de fonte de dados de pesquisa para o novo modelo de avaliação;
- ✓ Identificar as atribuições e responsabilidades de cada ocupante dos cargos estudados;
- ✓ Elaborar a descrição de cargos, identificando as competências necessárias para seu exercício;

- ✓ Desenvolver o modelo de avaliação de desempenho por competências para as 4 (quatro) funções supracitadas;
- ✓ Propor uma sistemática para a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências sugerido.

Elencados o objetivo geral e os objetivos específicos, veremos a seguir como foi feito o levantamento das informações que sustentam este trabalho.

5 REVISÃO TEÓRICA

5.1 AVALIAÇÃO FORMAL

De acordo com Bohlander e Snell (2010), os programas de avaliação de desempenho são uma poderosa ferramenta para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento das metas estratégicas. Embora nosso foco seja a avaliação formal, os processos de gestão de avaliação de desempenho podem também ser informais. Todos os gerentes acompanham o trabalho dos funcionários e avaliam em que medida o desempenho deles corresponde às necessidades da empresa, maximizando a contribuição de cada indivíduo.

Ainda baseado nesses autores, o sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-las. As informações devem ser avaliadas no contexto das necessidades da empresa e comunicadas aos funcionários de modo a resultar em níveis altos de desempenho.

5.1.1 Conceito de Desenvolvimento Humano e Avaliação de Desempenho

Desenvolvimento humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência alguma coisa (MARRAS, 2000).

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades e etc.), (Marras,

2000). Também pode ser definida como a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução do seu trabalho (IVANCEVICH, 2008).

De acordo com Bohlander e Snell (2010), a avaliação de desempenho fornecerá os subsídios necessários para que um plano de ação seja traçado para o avaliado, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

5.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO

Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização (MARRAS, 2000).

Uma das principais tarefas da administração consiste em orientar ações e garantir a realização daquilo que foi planejado. O foco é o estabelecimento e a sistematização de processos estruturados de avaliação de pessoas que monitorem a convergência das ações individuais e coletivas em relação ao que foi planejado e, a partir do diagnóstico obtido, permitam a tomada de decisões que orientem essas ações para aquilo que é esperado (FERNANDES e HIPÓLITO, 2008).

A avaliação de desempenho foi criada, basicamente, para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização, especificamente para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas. Essa prática continua existindo, porém, sua dimensão e nível de abrangência foram largamente modificados e ampliados para fazer frente às necessidades que surgiram no âmbito administrativo (MARRAS, 2000).

Para Bohlander e Snell (2010), as avaliações de desempenho são uma das ferramentas mais versáteis de que os gerentes dispõem. Elas servem a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado.

Segundo Marras (2000), dentre as diversas utilidades encontradas no uso da ferramenta de avaliação de desempenho, estão as seguintes, dependendo da perspectiva que se assume:

- ✓ Identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- ✓ Definir o grau de contribuição, individual ou do grupo, nos resultados da empresa;
- ✓ Descobrir novos talentos dentro da organização;
- ✓ Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- ✓ Fornecer *feedback* aos funcionários, dando a oportunidade de discussão sobre esse resultado;
- ✓ Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Do ponto de vista da administração, os programas de AD fornecem insumos para todas as atividades de GRH. As pesquisas tem mostrado que as avaliações são usadas mais amplamente como base para as decisões de remuneração, pois a prática do “pagamento pelo desempenho” é encontrada em todos os tipos de organização. Além disso, os dados da AD podem ser usados no planejamento de RH, avaliação de cargos, recrutamento e seleção, entre outros (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a AD fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, visando aprimorar seu desempenho. Além disso, serve para eliminar problemas potenciais e estabelecer novas metas em busca de um alto desempenho, enfatizando o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários (BOHLANDER e SNELL, 2010).

5.3 CAMPO DE ABRANGÊNCIA

Através de um programa de AD uma organização visualiza, normalmente, a possibilidade de administrar a mensuração de três campos organizacionais, que são:

1. Campo de resultados: área de visão que integra uma diversidade de fatores ligados, geralmente, às metas de trabalho predefinidas pela organização e que devem ser alcançadas em determinado espaço de tempo pelo empregado. Os resultados a serem avaliados podem estar expressos de duas formas distintas:

- ✓ Quantitativamente: quando o fator numérico está explícito na meta e no resultado a ser alcançado.
- ✓ Qualitativamente: quando os parâmetros de exigência ao atingimento da relação meta-resultado não estão determinados em termos numéricos, mas sim por propriedades ou valores que, uma vez alcançados, definem a aceitação daquilo que foi pré-fixado.

2. Campo do conhecimento: área em que a organização deseja conferir o andamento ou trajetória da bagagem cognitiva do empregado. Nesse campo, avalia-se geralmente, o grau com que o empregado assimila e atinge o volume de informações que lhe é proposto, através de programas de treinamento ou desenvolvimento intelectual, bem como o que ele próprio se autodetermina como padrão cultural.

3. Campo do comportamento: é aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e os comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e as responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização. Conforme o grau e a forma com que esses componentes impactam nos agentes e cenários que circundam a empresa, esta pode se beneficiar ou ser penalizada (MARRAS, 2000).

5.4 FORMATO DA AVALIAÇÃO

Para fornecer informações que atendam às metas da organização e que sejam legais, o sistema de AD deve produzir dados precisos e confiáveis. A capacidade de gerar tais dados pode ser melhorada com a adoção de um processo

sistemático. As seis etapas elencadas a seguir podem servir de base para esse tipo de processo:

1. Estabelecer padrões desempenho para cada posição e os critérios de avaliação.
2. Estabelecer políticas de AD que determinem quando avaliar, com que frequência e quem deve avaliar.
3. Fazer os avaliadores coletarem os dados de desempenho dos funcionários.
4. Fazer os avaliadores (e funcionários, em alguns sistemas) avaliarem o desempenho dos funcionários.
5. Discutir a avaliação com o funcionário.
6. Tomar decisões e arquivar a avaliação.

A primeira etapa desse processo torna-se completa quando a organização realiza uma análise de cargos. Um de seus principais objetivos é a elaboração da descrição de cargos, onde ocorrerá a definição clara dos aspectos e padrões de desempenho esperados de seus ocupantes, bem como a determinação de como qualificá-los. (IVANCEVICH, 2008).

Para Bohlander e Snell (2010), é mais provável que os funcionários aceitem e fiquem satisfeitos com o programa de AD quando tem a chance de participar de sua elaboração. Suas preocupações quanto à justiça e à exatidão na determinação dos aumentos, promoções e outros aspectos tendem a ser atenuadas se eles participarem da fase de planejamento e ajudarem a desenvolver a definição dos critérios.

5.4.1 Definição dos Critérios

Os aspectos de desempenho em relação aos quais o funcionário é avaliado são denominados critérios de avaliação. Um dos principais problemas de muitas avaliações de desempenho é que levam o gestor a avaliar as pessoas, e não o desempenho. Ou seja, o critério de avaliação em alguns sistemas é a personalidade do ocupante do cargo, e não o nível de seu desempenho (IVANCEVICH, 2008). Além disso, para Bohlander e Snell (2010), é fundamental que tais critérios sejam

definidos com clareza e comunicados ao funcionário, bem como quando redigidos, serem definidos em termos quantificáveis e mensuráveis.

Um critério efetivo abrange as seguintes características:

- ✓ **Confiabilidade:** refere-se à estabilidade de um padrão e à extensão em que os indivíduos tendem a manter certo nível de desempenho ao longo do tempo. Uma das principais características em termos de consistência de uma medida de desempenho é a confiabilidade entre os avaliadores. Se diferentes avaliadores observarem o mesmo funcionário, devem chegar a conclusões semelhantes sobre a qualidade do resultado produzido por ele.
- ✓ **Relevância:** É a relação entre a medida de desempenho e o resultado real produzido pelo ocupante do cargo, devendo ser a mais lógica possível.
- ✓ **Sensibilidade:** Qualquer critério deve refletir a diferença entre funcionários de bom e mau desempenho, ou seja, esses funcionários devem receber avaliações que representem com precisão a diferença entre o desempenho deles.
- ✓ **Praticidade:** O critério deve ser mensurável e a coleta de dados deve ser eficiente, e não confusa.

A maioria dos estudos indica a necessidade de utilizar vários critérios para qualificar plenamente o desempenho. Os vários critérios são somados estatisticamente ou combinados em uma única medida multifacetada. A escolha dos critérios não é um processo fácil. É necessário muito cuidado na avaliação tanto das atividades, quanto dos resultados. O ideal é uma combinação de critérios que use tanto os resultados quanto as atividades (IVANCEVICH, 2008).

5.4.2 Definição de Políticas: Quem Avalia, Quando e com que Frequência

Quando deve ser feita a avaliação? Para Bohlander e Snell (2010), nos Estados Unidos, a maioria das organizações continua a avaliar o desempenho uma vez por ano. Uma parcela pequena (15,6%) avalia desempenho duas vezes por ano, e uma parcela menor ainda (3,6%), quatro vezes por ano. Para essas organizações

que continuam a adotar a avaliação anual, existem duas opções de quando efetivamente realizar a avaliação. Em muitas organizações, a AD é programada em datas arbitrárias, por exemplo, na data de contratação do funcionário (data de “aniversário” de admissão). Outra alternativa é avaliar todos os funcionários em uma, ou quase, única data. Embora essa abordagem seja conveniente em termos administrativos, provavelmente não é uma boa opção. Ela exige dos avaliadores muito tempo para realizar entrevistas de avaliação e, paralelamente, preencher formulários, o que pode levá-los a tentar “se livrar” de tudo com rapidez. Além disso, a data de avaliação pode não estar sincronizada com o ciclo de tarefas normal do funcionário; esse fator pode tornar difícil para o gestor realizar uma boa avaliação de desempenho.

Faz mais sentido programar a avaliação ao término de um ciclo de tarefas. Por exemplo, para um contador, o ciclo termina ao término do ano fiscal; para os professores, encerra no final do ano letivo; para outros profissionais com um ciclo de tarefas sem prazos definidos, uma maneira de definir a data é estabelecendo metas. As metas podem ser estabelecidas de forma que o gestor e o funcionário concordem com um ciclo de tarefas, que termina com a avaliação de desempenho do funcionário durante esse ciclo.

Ainda para Bohlander e Snell (2010), outro fator que deve ser considerado é a complexidade dos empregados de hoje, pois muitas vezes é irrealista presumir que uma pessoa possa observar e avaliar plenamente o desempenho de um funcionário.

Quem deve avaliar o funcionário?

Assim como mostra a figura 1, a AD é mais uma atividade da gestão de RH que envolve o trabalho conjunto entre gestores de outras áreas e especialistas em RH. O gestor das diversas áreas (gestor imediato) é, no entanto, a pessoa responsável por conduzir a efetiva avaliação na maioria dos casos. Contudo, há outras possibilidades de AD também consideradas pelas organizações. São elas:

- ✓ Comitê de supervisores: os supervisores escolhidos são os que normalmente mantem mais contato com o funcionário. Essa abordagem tem a vantagem de reduzir a tendenciosidade de algum superior acrescentar informações à avaliação, principalmente se for realizada em reunião em grupo.
- ✓ Avaliação de Pares: na avaliação feita pelos colegas, estes devem conhecer o nível de desempenho do funcionário avaliado. Para esse sistema funcionar, o

ideal é haver confiança entre os colegas avaliadores e não haver competição entre eles visando a aumentos e promoções. Essa abordagem é útil quando as tarefas da unidade de trabalho exigem contato freqüente entre os colegas.

- ✓ Avaliação de Subordinados: ele é usado mais do que os outros métodos para avaliar o desempenho em relação a aspectos de desenvolvimento. A aceitação do gestor em ser avaliado por seus subordinados é menor se as informações forem usadas para fins administrativos em vez de usadas para fins de desenvolvimento. Esse tipo de avaliação também é mais aceita se o gestor acreditar que os subordinados conhecem o trabalho. Além disso, a avaliação feita por subordinados provavelmente deve se restringir a questões “voltadas à pessoa”, por exemplo, liderança e delegação de tarefas, e não outros aspectos menos observáveis como a organização, o planejamento e outros relacionados ao desempenho do gestor.
- ✓ Pessoas independentes da situação imediata de trabalho: conhecido como técnica de análise de campo, nesse método o funcionário é avaliado por um especialista externo ao ambiente de trabalho, por exemplo, um especialista em recursos humanos. Muitas vezes, essa abordagem é onerosa, por isso é em geral usada somente em cargos excepcionalmente importantes. Ela pode ser usada na força de trabalho inteira para contestar denúncias de preconceito. Um dos aspectos cruciais que devem ser levados em conta nesse método é o fato de o avaliador externo normalmente não possuir tantos dados quanto os avaliadores em qualquer uma das demais quatro abordagens. A utilização de um avaliador externo em uma avaliação de desempenho é uma abordagem, de certo modo, atípica.
- ✓ Auto-avaliação: nesse caso, o funcionário avalia a si próprio com as técnicas usadas por outros avaliadores. Ela é benéfica no sentido de os gerentes aumentarem a participação do funcionário no processo de avaliação, oportunizando que ele reflita sobre seus pontos fortes e pontos fracos, favorecendo a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo. Essa abordagem aparentemente é mais usada em aspectos de desenvolvimento (e não de apreciação) da AD. Ela também é usada para avaliar funcionários que trabalham fisicamente isolados. A auto-avaliação é vista com ceticismo pelas organizações porque o interesse próprio do funcionário não permite uma avaliação objetiva. Contudo, pesquisas demonstram que esse modelo pode

estabelecer uma correlação razoavelmente boa com a avaliação feita pelos supervisores, principalmente quando o funcionário possui informações sobre o desempenho dos colegas; nesse caso, ele fornece avaliações mais precisas do seu próprio desempenho.

- ✓ Combinação de abordagens: um sistema de avaliação que parece estar crescendo em popularidade, o método 360 graus utiliza vários avaliadores, entre eles, supervisores, subordinados e colegas do avaliado. Em alguns casos, o método também inclui a auto-avaliação. A avaliação é de 360 graus no sentido de suas informações serem coletadas, e o *feedback*, fornecido de modo totalmente circular – descendente, do superior ao subordinado, e ascendente, do subordinado de volta ao superior. (IVANCEVICH, 2008). Muitas empresas vem combinando essas várias fontes de informação de AD para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos (BOHLANDER e SNELL, 2010). A avaliação 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos (IVANCEVICH, 2008; BOHLANDER e SNELL, 2010).

Um fator que não pode ser esquecido é a questão do avaliador. A deficiência de muitos programas de AD é que os gerentes e supervisores não são adequadamente treinados para a tarefa de avaliação e fornecem pouco *feedback* significativo aos subordinados. Uma vez que eles não tem padrões precisos para avaliar o desempenho dos subordinados e não desenvolveram as habilidades de *feedback* e de observação necessárias, muitas vezes os objetivos de suas avaliações não são bem definidos e elas perdem o significado. Treinar os avaliadores, portanto, pode melhorar e aprimorar bastante o processo de avaliação de desempenho.

Função de Avaliação de Desempenho	Gestor de Outra Área	Gestor de Recursos Humanos
Estabelecer os padrões de desempenho	Aprova os padrões	Calculados pelo gestor de RH e por engenheiros
Estabelecer a política determinando quando deve ser feita a avaliação de	Aprova a política	Recomenda a política

desempenho		
Estabelecer a política determinando quem deve realizar a avaliação	Aprova a política	Recomenda a política
Escolher o sistema de avaliação	Aprova a política	Recomenda a política
Treinar os avaliadores	Realizado pelo gestor de RH	
Analisar o desempenho dos funcionários	Realizado pelo gestor de outra área	
Discutir a avaliação com os funcionários	Realizado pelo gestor de outra área	
Arquivar a avaliação de desempenho		Realizado pelo gestor de RH

FIGURA 1: Envolvimento dos Gestores de RH e os outros de outras Áreas da Empresa na Gestão da Avaliação de Desempenho

Fonte: Ivancevich, 2008

5.4.3 Campos Influentes na Avaliação de Desempenho

Como visto, o programa de AD é controvertido no que tange ao atingimento do seu real objetivo pela subjetividade que naturalmente apresenta no processo avaliativo. Sendo assim, é possível identificar três campos influentes para a obtenção de resultados positivos numa AD.

1. O querer e o saber
2. As metas
3. As possibilidades

O primeiro campo, do querer e do saber, encerra em seu bojo a chamada 'variável volitiva', isto é, o desejo de querer (realizar uma tarefa). Nesse particular, essa variável se aplica no sentido de que o avaliador precisa querer avaliar com imparcialidade. Paralelamente ao querer deve existir o saber, ou seja, ter o domínio do conhecimento de todas as armadilhas e técnicas envolvidas num processo

avaliativo – e essas deveriam lhe ser fornecidas periodicamente através de sessões de reciclagem de treinamento pela própria organização – sem as quais o processo fica extremamente comprometido.

O segundo campo, das metas, representadas pela variável teleológica, diz respeito à missão propriamente dita da avaliação de desempenho, aos objetivos principais e secundários a que se destina na organização, sem os quais o avaliador pode comprometer seriamente seus rumos.

O terceiro campo, das possibilidades, é o que oferece ao avaliador os instrumentos necessários para realizar a sua tarefa, isto é, o tipo de metodologia a ser aplicado e os meios de que deverá dispor para concretizar efetivamente a avaliação (formulários, computadores, ambiente, respaldo político etc.) (MARRAS, 2000).

5.5 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Algumas tendências atuais observadas na avaliação de desempenho são, de acordo com Silva (2001):

- ✓ Maior flexibilidade e menos burocracia;
- ✓ Estimulação da eficácia do desempenho e não apenas sua eficiência;
- ✓ Utilização com o conhecimento dos funcionários visando qualificação e utilização produtiva dos recursos;
- ✓ Fornecimento de informações aos funcionários sobre seu desempenho;
- ✓ Democratização do sistema com valorização da auto-avaliação e avaliação para cima;
- ✓ Vinculação do desempenho às recompensas financeiras.

Nas organizações modernas, a avaliação de desempenho traz uma mistura de técnicas / métodos ligados aos objetivos da organização, para que haja real demonstração da realidade. Dessa forma, fica mais fácil tomar as medidas administrativas acertadas com relação aos funcionários, chefia e recursos da organização.

Segundo Chiavenato (2010), os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são limitados, dando lugar a novas formas de avaliar os funcionários. As organizações estão deixando de ser departamentalizadas e funcionais e organizam-se por processos ou equipes. Também é importante ressaltar a maior participação dos trabalhadores nos resultados alcançados pelas organizações, o que exige um sistema de medições e indicadores eficiente e que facilite as negociações entre empresa e funcionário.

A seguir, serão apresentados os métodos tradicionais de avaliação: Escala Gráfica, Incidentes Críticos, Método Comparativo, Escolha Forçada, Gestão por Objetivos, Pesquisa de Campo, Frases Descritivas e Distribuição Forçada. Os métodos considerados mais modernos são: Avaliação de Múltiplas Pessoas (360 graus), Avaliação Participativa por Objetivos e Avaliação de Desempenho por Competências.

5.5.1 Escala Gráfica

Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos.

Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes, pessoais e profissionais, daquilo que a organização define como “desempenho”. Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade etc. Cada um deles está normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização. Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador, uma vez escolhidos os graus que melhor se adequam ao avaliado, chegar a um total numérico que identifica sua *performance* final comparativamente ao esperado ou à média de um grupo (IVANCEVICH, 2008).

Nome: _____	Departamento: _____	Data: _____			
	Excelente	Satisfatório	Bom	Regular	Insatisfat.
Quantidade de Trabalho Volume de trabalho aceitável em condições normais	<input type="checkbox"/>				
Qualidade de Trabalho Cuidado, organização e precisão do trabalho	<input type="checkbox"/>				

FIGURA 2: Itens da avaliação por escala gráfica

Fonte: Ivancevich, 2008.

A subjetividade é reduzida quando as dimensões na escala e os pontos da escala são definidos da maneira mais exata possível. Isso pode ser conseguido com o treinamento dos avaliadores, incluindo orientações para a avaliação descritiva num pacote de referência à AD.

O formulário de avaliação / classificação deve fornecer, também, espaço suficiente para comentários sobre o comportamento associado a cada escala. Esses comentários melhoram a precisão da avaliação, pois exigem que o avaliador pense em termos de comportamentos observáveis do funcionário, enquanto fornece exemplos específicos para discutir com o funcionário durante a entrevista de avaliação (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), as escalas gráficas são ineficientes, pois favorecem o “efeito halo” (o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza) e a “tendência central” (preferência de utilização de valores médios dos avaliadores para julgamento do seu pessoal).

Chiavenato (2010) descreve as vantagens e desvantagens do método acima:

a) Vantagens

- ✓ Facilidade de planejamento e construção do instrumento;
- ✓ Simplicidade e facilidade de compreensão e utilização;
- ✓ Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos;
- ✓ Facilita a comparação do resultado dos avaliados;
- ✓ Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado

b) Desvantagens

- ✓ O método é superficial e subjetivo;
- ✓ Produz efeito de generalização;
- ✓ Peca pela categorização e homogeneização das características individuais;
- ✓ Apresenta limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado;
- ✓ Rigidez e reducionismo no processo;
- ✓ Ausência de participação ativa do funcionário;
- ✓ Preocupa-se somente com o desempenho passado.

O método escala gráfica, apesar de ser de fácil construção, aplicação e compreensão para os funcionários, também apresenta algumas limitações consideradas graves, como o efeito halo e a não participação ativa do funcionário, além de avaliar somente o desempenho passado, não estabelecendo metas e objetivos futuros. As escalas gráficas podem ser úteis para organizações com grande número de funcionários, nas quais não é possível aplicar uma avaliação de desempenho mais detalhada com cada indivíduo (CHIAVENATO, 2010).

5.5.2 Incidentes Críticos

Nesse sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos sem analisar especificamente traços de personalidade (MARRAS, 2000). A tarefa de

avaliação consiste em fazer um registro sempre que o subordinado apresentar um desses comportamentos (IVANCEVICH, 2008). Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca (MARRAS, 2000).

FOLHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
NOME DO FUNCIONÁRIO:			
CARGO:		DATA ADMISSÃO:	
SEÇÃO:		DEPTO:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-se estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	x
É pontual	x	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	X
É empreendedor	x	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

FIGURA 3: Itens da avaliação por incidentes críticos

Fonte: Marras, 2000.

O método de incidentes críticos está ligado á análise do cargo. Ao preencher o formulário de AD, o gerente consulta o registro dos incidentes mais importantes e utiliza essas informações para fundamentar a pontuação do funcionário. Esse método pode também ajudar um gerente a aconselhar os funcionários quando eles estão passando por problemas de desempenho, antes que esse problema se agrave. Esse método também aumenta a objetividade da avaliação, exigindo que o avaliador utilize os critérios de desempenho no trabalho para justificar as classificações (BOHLANDER e SNELL, 2010).

A avaliação de desempenho por incidentes críticos apresenta vantagens e desvantagens, segundo Chiavenato (2010):

a) Vantagens

- ✓ Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim;
- ✓ Enfatiza os aspetos excepcionais. As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem aplicadas e as negativas, eliminadas ou corrigidas;
- ✓ Fácil montagem e utilização.

b) Desvantagens

- ✓ Os aspectos normais de desempenho não interessam;
- ✓ Fixa-se em poucos aspectos de desempenho, gerando tendenciosidade e parcialidade.

Apesar de apresentar aplicação bastante simplificada, este tipo de avaliação pode ser tendencioso em alguns momentos por focalizar somente as exceções no comportamento das pessoas. Além disso, o método incidentes críticos não estabelece objetivos e não é participativa, somente a opinião do avaliador é levada em consideração.

5.5.3 Método Comparativo (Combinação Binária Ou Por Pares)

Essa abordagem foi criada a fim de facilitar para o supervisor o processo de classificação e, talvez, torna-lo mais confiável, principalmente quando há muitos funcionários para classificar (IVANCEVICH, 2008). É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o funcionário e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como, por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza (quartil superior ou inferior) e realizar confrontações individuais, com o objetivo de hierarquizar-los um a um (MARRAS, 2000). Para que a técnica funcione, o supervisor deve avaliar todas as combinações possíveis de funcionários (IVANCEVICH, 2008).

Para que os resultados sejam os mais fiéis à realidade possível, deve-se comparar somente 2 (dois) funcionários, quanto a uma característica, de cada vez. O método é a forma mais perfeita de avaliação relativa (BERGAMINI e BERALDO, 1988).

Conforme Chiavenato (2010), a comparação aos pares é caracterizada por ser simples e pouco eficiente e deve ser aplicada somente quando não há possibilidade de utilização de métodos mais apurados. O autor apresenta um exemplo do método de avaliação:

Comparação dos funcionários quanto à produtividade:	A	B	C	D
A e B		X		
A e D	X			
C e D			X	
A e C	X			
B e C		X		
B e D		X		

Pontuação	2	3	1	
-----------	---	---	---	--

FIGURA 4: Itens de avaliação do método comparativo

Fonte: Chiavenato, 2010

Bohlhander e Snell (2010) apresenta como vantagem desse método de avaliação a crença de que fornecem informações mais exatas e válidas do que avaliações feitas por superiores e, por isso, mais realista em comparação às outras. Os motivos para que o método não seja utilizado com frequência são:

- ✓ A disputa pela popularidade entre os colegas, que acaba desviando o objetivo da aplicação do método;
- ✓ Os gerentes relutarem em abrir mão do controle sobre o processo;
- ✓ Aqueles que receberam avaliações fracas podem impor retaliações aos colegas;
- ✓ Os colegas usarem estereótipos para fazerem as avaliações.

Esse tipo de avaliação de desempenho pode gerar grandes conflitos entre colegas na organização onde é aplicada, pois faz comparações entre dois

funcionários a respeito de cada característica. O método comparativo ou combinação binária acaba não sendo uma maneira construtiva de se avaliar os funcionários e não se preocupa com o desempenho futuro (BOHLANDER e SNELL, 2010).

5.5.4 Escolha Forçada

Nesse método, o avaliador deve escolher uma descrição entre várias afirmações a respeito de um funcionário. Esse método traz resultados mais isentos de influências do avaliador (Silva, 2001). Geralmente, os itens de escolha forçada são preparados por um especialista em RH, e supervisores ou outros profissionais familiarizados com o desempenho do avaliado qualificam como cada afirmação se aplica ao funcionário, ou seja, eles determinam quais afirmações descrevem um comportamento eficaz ou ineficaz. Afirmações neutras também são incluídas (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Conforme Gil (2001), em cada bloco de frases, o avaliador deverá forçosamente escolher uma ou duas descrições que melhor refletem o desempenho do avaliado. Depois a área de RH soma o número de afirmações de cada categoria, totalizando-as, formando um índice de eficácia. A escolha forçada pode ser usada por superiores, colegas, subordinados ou uma combinação desses três na AD (BOHLANDER e SNELL, 2010).

Instruções: atribua valores de 1 a 4 a estas descrições de modo que respeitem a forma como _____ executa o trabalho. Atribua 1 (um) a afirmação que melhor descreva o funcionário e 4 (quatro) para que pior o descreva.

Não é permitido estabelecer vínculos

_____	Não se antecipa às dificuldades			
_____	Entende rapidamente as explicações			
_____	Raramente perde tempo			
_____	É fácil manter uma conversa com ele			
_____	Lidera as atividades em grupo			
_____	Perde tempo com assuntos sem importância			

Sempre calmo e tranquilo									
Funcionário esforçado									

FIGURA 5: Itens de Escolha Forçada

Fonte: Ivancevich, 2008

Bergamini e Beraldo (1988) citam os pontos positivos e negativos da avaliação de escolha forçada:

a) Pontos Positivos

- ✓ Parece neutralizar avaliações tendenciosas;
- ✓ Permite maior controle da coerência do avaliador nos pareceres.

b) Pontos Negativos

- ✓ Exige grande preparo por parte do avaliador;
- ✓ Trabalho prévio intenso de validação das frases;
- ✓ Pode não esgotar todas as possíveis formas de comportamento;
- ✓ Não fornecer bases seguras para orientação posterior do avaliado;
- ✓ Pode gerar insegurança ao avaliador por não possuir conceito geral do avaliado.

O método apresenta vantagens e desvantagens, conforme descrito por Chiavenato (2010):

a) Vantagens

- ✓ Evita o efeito de generalização;
- ✓ Tira a influência pessoal do avaliador (subjetividade);
- ✓ Não necessita de treinamento para os avaliadores.

b) Desvantagens

- ✓ Planejamento e construção do instrumento são complexos;

- ✓ Não proporciona visão geral dos resultados;
- ✓ Não provoca retroação de dados nem permite comparações;
- ✓ Pouco conclusivo a respeito dos resultados;
- ✓ O avaliado não tem participação ativa.

O método da escolha forçada tem suas limitações, sendo a principal delas o custo de estabelecer e manter sua validade. O fato de às vezes ter sido uma fonte de frustração para muitos avaliadores levou o método a ser eliminado dos programas de AD. Além disso, não pode ser usado tão efetivamente quanto alguns dos outros métodos para atingir o objetivo comum: usar as avaliações como ferramenta para desenvolver os funcionários por meios como a entrevista de avaliação (BOHLANDER e SNELL, 2010)

5.5.5 Gestão por Objetivos ou Avaliação por Resultados

Está entre os métodos mais atuais. Na avaliação por objetivos, popularizada por Peter Drucker em 1954, chefia e subordinados devem buscar, em conjunto, identificar objetivos e período de tempo necessário para atingi-los. No final, é avaliado se os objetivos fixados foram cumpridos pelos funcionários. O método é centrado em resultados (SILVA, 2001).

Para Ivancevich (2008), na maioria dos sistemas de avaliação de desempenho, os avaliadores analisam o desempenho passado e tentam documentar a análise adotando uma das técnicas descritas até aqui. A avaliação de desempenho serve para tomar decisões importantes que afetam os funcionários, portanto, a posição do avaliador é delicada e, de certo modo, antagônica.

McGregor acreditava que, em lugar de criar antagonismos em virtude das análises, o superior devia trabalhar com os subordinados estabelecendo metas. Desse modo, os subordinados conseguiriam exercer autocontrole e gerir seu próprio desempenho. Das primeiras idéias de McGregor, Drucker e Odiorne surgiu a abordagem da gestão por objetivos. Essa abordagem não se restringe a um simples processo e programa de avaliação. Ela é considerada uma filosofia de prática de

gestão, método por meio do qual gestores e subordinados planejam, organizam, controlam, comunicam e debatem. Ao definir os objetivos, seja participando, seja recebendo uma atribuição do superior, o subordinado tem um curso a seguir e um alvo a atingir durante a execução do trabalho (IVANCEVICH, 2008).

De acordo com Dessler (2003), a avaliação por objetivos é composta por 6 (seis) etapas:

1. Estabelecer as metas da organização;
2. Estabelecer as metas departamentais;
3. Discutir as metas departamentais;
4. Definir os resultados esperados;
5. Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados;
6. Dar *feedback* aos funcionários.

Para Ivancevich (2008), esse tipo de programa baseado na gestão por objetivos tem sido adotado em organizações do mundo todo, com a definição de vários tipos de objetivos. A descrição da maioria dos objetivos é feita em jargão técnico ou ocupacional.

A avaliação por objetivos é voltada para o desempenho futuro (SILVA, 2001). Para que os programas de avaliação por resultados e outros programas de gestão de desempenho funcionem, tanto o gestor quanto o subordinado devem se envolver de maneira ativa no processo de definição dos objetivos e também concordar com a natureza da avaliação do desempenho – com quais medidas serão usadas para avaliar o sucesso e o fracasso (IVANCEVICH, 2008), além de poder ocasionar a desvalorização do progresso avaliado quando os objetivos não são atingidos (SILVA, 2001).

Historicamente, uma das características da avaliação por resultados é a centralização das discussões sobre o desempenho do subordinado nos resultados. Essa característica, de fato, presume-se ser uma das maiores vantagens da gestão por objetivos em relação aos demais sistemas de avaliação. Porém, assim como nas outras técnicas de avaliação, o gestor precisa examinar as finalidades, os custos, os benefícios e suas próprias preferências a selecionar ou destacar um programa de avaliação.

Para Bohlander e Snell (2010), a GPO é um sistema que envolve um ciclo, o qual é estabelecido através de metas tanto para a empresa quanto o funcionário. Para o empregado, ela é baseada numa declaração ampla de suas responsabilidades, que é preparada pelo supervisor. As metas são discutidas, revisadas e modificadas em conjunto até que ambas as partes estejam satisfeitas com elas, bem como a liberdade de escolha quanto aos métodos que usarão.

Também deve-se considerar as vantagens e desvantagens desse tipo de avaliação (Silva, 2001):

a) Vantagens

- ✓ Permite a identificação dos pontos fortes e fracos do empregado, bem como as providências necessárias para o próximo período, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- ✓ Propicia ao funcionário o conhecimento prévio das bases de avaliação de seu desempenho, o que pode o motivar.

b) Desvantagens

- ✓ Uma das críticas ao método é este ser muitas vezes centrado somente nos resultados, desprezando os processos, que faz a qualidade do desempenho perder importância diante da ênfase na aferição e quantificação.

5.5.6 Pesquisa de Campo

Considerado como um dos mais completos, o método é baseado em entrevistas com o superior imediato para que ele avalie seus empregados. Busca as causas, origens e motivos de tal desempenho (SILVA, 2001).

Gil (2001) considera a Pesquisa de Campo completa e sistemática como forma de avaliação, pois conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos.

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), a pesquisa de campo “é um sistema de avaliação fundamentada em entrevistas padronizadas mantidas com a gerência imediata do avaliado”. Nesses contatos obtém-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento de causas, origens e dos motivos do citado desempenho. Esse método é especialmente indicado para avaliar o potencial de gerência e de supervisionar equipes de trabalho, permitindo melhor planejamento aplicado às características específicas da empresa em termos de carreira.

Abaixo, as vantagens e desvantagens desse método, segundo Chiavenato (2010):

a) Vantagens

- ✓ Envolve responsabilidade de linha (gerente / avaliador) e função de *staff* (RH / assessoria) no processo de avaliação;
- ✓ Permite planejamento de ações futuras, como treinamento;
- ✓ Dá ênfase à melhoria do desempenho e alcance de resultados;
- ✓ Proporciona profundidade na avaliação;
- ✓ Permite relação proveitosa entre gerente e especialista.

b) Desvantagens

- ✓ Custos elevados com assessoria de especialista;
- ✓ O processo é mais lento que os demais;
- ✓ O avaliado tem pouca participação na avaliação e providências.

Apesar de ser considerado um método bastante completo, comparado aos anteriormente apresentados, por possibilitar o planejamento de ações futuras e o desenvolvimento do funcionário, a pesquisa de campo exige custos elevados por precisar de assessoria, consumo de muito tempo e a participação do avaliado é muito restrita.

5.5.7 Frases Descritivas

Este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases (CHIAVENATO, 2010). O avaliador deve assinalar positiva ou negativamente as frases que caracterizam ou não o desempenho do subordinado. A seguir, um modelo de avaliação de frases descritivas:

Nº	Fatores de Avaliação de Desempenho	Sim (+)	Não (-)
1	Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo?		
2	Costuma estar alegre e sorridente?		
3	Tem experiência no serviço que está executando?		
4	É contrário a modificações e é contrário a novas ideias?		
5	Conhece informações e processos de produção e não devem chegar a terceiros?		
6	Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção nas instruções recebidas?		
7	Demonstra atração pelo sexo oposto?		
8	Tem interesse em conhecer coisas novas?		
9	Seu trabalho carece de mais escolaridade?		
10	Pode planejar, executar e controlar suas tarefas sozinho?		
etc			

FIGURA 6: Itens de avaliação das frases descritivas

Fonte: Chiavenato (2010)

O método é chamado por Bergamini e Beraldo (1988) de listas de verificação e descrito como uma série de frases enumerando comportamentos característicos dos funcionários e o avaliador irá assinalar aquelas que melhor demonstram o avaliado.

A dificuldade no uso deste tipo de avaliação é que as frases podem estar soltas e não em categorias e o avaliador que não estiver muito bem treinado acaba cometendo o erro de assinalar duas frases de uma mesma característica, que são mutuamente exclusivas em situação de descrição de comportamento.

Assim como outros métodos anteriormente demonstrados, as frases descritivas não incluem a participação ativa dos avaliados, o que pode afetar o comprometimento dos funcionários e a eficácia do método. Também é importante destacar que as frases podem não demonstrar corretamente as características do funcionário e deixar o avaliador confuso na hora de preencher o instrumento.

5.5.8 Distribuição Forçada

Dessler (2003) caracteriza esse método como uma classificação dos funcionários em categorias de desempenho. É indicado em percentual o número de funcionários que possui alto, médio ou baixo desempenho.

Segue abaixo exemplo dado por Bergamini e Beraldo (1988):

10% = inferior

20% = normal inferior

40% = normal médio

20% = normal superior

10% = superior

Todos os funcionários com características semelhantes em relação a determinado aspecto de comportamento são colocados no mesmo grupo.

Estes mesmos autores consideram o sistema de avaliação grosseiro, pois não descreve comportamentos e características individuais dos funcionários, pois partem de conceitos gerais. Esse tipo de avaliação relativa deve complementar as avaliações absolutas, mas não ser utilizada como instrumento único nas organizações. Outra restrição do método é verificada quando a amostragem for pequena (menor de 10 (dez) elementos).

Conforme já visto anteriormente, esse método de avaliação de desempenho não observa as características individuais dos empregados e sim, os separa em categorias de desempenho. Assim, a distribuição forçada não é construtiva para os avaliados, pois estes não são informados sobre os motivos da classificação do seu

desempenho, ou quais das suas características são consideradas boas ou más para o desenvolvimento de seu trabalho na empresa.

5.5.9 Avaliação de Múltiplas Pessoas (360 Graus)

Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações brasileiras por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores etc. Esse processo de “avaliação total” recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback* (MARRAS, 2000).

Bohlander e Snell (2010), mencionam que as empresas estão combinando várias formas de AD para criar sistemas de *feedback* e de avaliação mais completos. Como o nome indica, o *feedback* 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos. Embora sua criação estivesse destinada totalmente ao desenvolvimento e se restringisse, sobretudo, ao gerenciamento e ao desenvolvimento de carreira, ele tem migrado para a AD e outras aplicações administrativas.

Dessler (2003) afirma que, em geral, a avaliação 360 graus é aplicada para o desenvolvimento de funcionário e não para aumentos salariais. E acrescenta que este tipo de avaliação pode se transformar em “pesadelos democráticos”, caso haja muitos avaliados e avaliadores no processo. Por isso, há programas de computador e sistemas de avaliação via internet para coleta de informações que são utilizadas senhas para garantir o acesso somente por pessoas autorizadas.

Bohlander e Snell (2010) apresentam vantagens e desvantagens da avaliação 360 graus:

a) Vantagens

- ✓ Sistema mais abrangente no sentido de que são reunidas respostas de várias perspectivas;
- ✓ A qualidade das informações é melhor;
- ✓ Complementa as iniciativas de TQM enfatizando clientes e equipes internas/externas;
- ✓ Pode suavizar noções tendenciosas e preconceituosas, visto que o *feedback* abrange as opiniões de várias pessoas;
- ✓ O *feedback* de colegas e outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário.

b) Desvantagens

- ✓ O sistema é complexo na combinação de todas as respostas;
- ✓ O *feedback* pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que o respondentes fizeram “complô” contra ele;
- ✓ Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada respectivo ponto de vista;
- ✓ O bom funcionamento do sistema requer treinamento;
- ✓ Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns sobre os outros;
- ✓ Os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.

A avaliação 360 graus é bastante abrangente e pode trazer bons resultados por levar em consideração opiniões diversas, mas sua aplicação pode se tornar cansativa devido a cada funcionário ter que avaliar todos os outros. Também em caso de não comprometimento de alguns funcionários com o processo, este pode não atingir o objetivo final.

5.5.10 Avaliação Participativa por Objetivos (Appo)

Considerada por Chiavenato (2010) como democrática, envolvente e motivadora, a avaliação participativa por objetivos (APPO) é um método moderno de avaliação de desempenho. Seguem abaixo as etapas para sua construção:

1. Formulação de objetivos consensuais entre subordinado e gerente. A superação deste deve trazer benefícios para a organização e proporcionar a participação direta do avaliado como prêmio ou remuneração variável.
2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos, através de contrato formal ou psicológico.
3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios (materiais, humanos, investimentos) necessários para o alcance dos objetivos.
4. Desempenho como estratégia pessoal do indivíduo para o alcance dos objetivos, meios que cada um deve escolher com liberdade e autonomia.
5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados, feita pelo avaliado com ajuda do gerente, se necessário.
6. Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. O avaliado precisa estar sempre informado sobre o seu desempenho para avaliar seu esforço/ resultado e tirar as próprias conclusões.

Os objetivos da avaliação participativa por objetivos devem:

- ✓ Ser claros;
- ✓ Corresponder a um desafio para o avaliado e para a organização;
- ✓ Ser mensuráveis;
- ✓ Ter prazos determinados para o seu cumprimento.

Conforme Chiavenato (2010), o método avaliação de desempenho participativa por objetivos (APPO) consiste em uma reestruturação da antiga administração por objetivos (APO) definida por Drucker em 1954. A definição do processo referia-se “à administração das empresas por objetivos e autocontrole, isto é, a autodireção não-burocratizada”.

De acordo com a APPO, cada organização deve delinear suas metas e objetivos, que são diferenciados de uma para a outra, conforme o tipo de produto ou serviço que oferece e, a partir disto, estabelecer os padrões de desempenho. Estes padrões podem estar ligados a lucratividade, posição no mercado, produtividade, liderança e responsabilidade social, entre outros.

Se forem respeitadas as etapas e os objetivos do método durante a aplicação da avaliação de desempenho, esta pode ser muito construtiva e eficaz tanto para os funcionários como para a organização.

5.5.11 Avaliação de Desempenho por Competências

A competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere (RUAS, 2002; FLEURY, 2000 *apud* DUTRA, 2008)³. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Empregaremos aqui a definição para a competência das pessoas estabelecida por Fleury (2000): “Saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DUTRA, 2008).

Segundo Scott B Parry, 1996 *apud* Leme (2006, p. 2)⁴, o conceito de competências é:

³ FLEURY, Afonso C.C. Estratégias Empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2002.

RUAS, Roberto. Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS, 2002.

⁴ PARRY, S.B. The quest for competencies. P. 48-54, July 1996.

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, e que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento (SCOTT B PARRY, 1996).

Carvalho (2005) defende que o modelo de avaliação de desempenho por competências conduz, através de um caminho confiável, avaliar as pessoas na empresa considerando vínculo entre capital intelectual e estratégia empresarial. Sua pretensão é:

- ✓ Definir critérios de medição de desempenho;
- ✓ Medir com precisão;
- ✓ Justificar as recompensas dadas às pessoas;
- ✓ Definir o desenvolvimento que o avaliado necessita para melhorar seu desempenho.

A partir dessas definições, podemos extrair os “Pilares das Competências”, que são as três letras que formam o CHA, segundo Leme (2006):

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber Fazer	
Atitude	Querer Fazer	Competência Comportamental

Segundo Leme (2006) costuma-se separar o CHA em dois grupos para poder trabalhar de forma prática as implantações dos projetos de gestão por competências, são eles:

- ✓ Competências Técnicas: é tudo o que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel, que são os conhecimentos e as habilidades.
- ✓ Competências Comportamentais: é o diferencial competitivo em cada profissional e que tem impacto em seus resultados.

Ainda de acordo com Leme (2006), justamente na identificação do novo conceito sobre a tão utilizada avaliação de desempenho, que deve chamar-se avaliação de desempenho com foco em competências, identificamos nos funcionários o que eles efetivamente entregam para a organização. Para isso, é necessário fazer a atualização do processo, o *upgrade* do método, identificando a complexidade das suas funções, atividades, atribuições e responsabilidades, bem como aquilo que o empregado efetivamente entrega em termos de resultados para a organização.

Para Leme (2006), as etapas básicas para a implantação da gestão por competências são:

- ✓ Mapear as competências organizacionais;
- ✓ Mapear as competências de cada função;
- ✓ Avaliar as competências de cada funcionário.

Sob o ponto de vista da AD, o modelo da avaliação focado nas competências avalia funcionário sob três perspectivas, são elas:

- ✓ Perspectiva Técnica: avaliação dos conhecimentos e das habilidades;
- ✓ Perspectiva Comportamental: avaliação das atitudes;
- ✓ Perspectiva Resultado: mensura o quanto o funcionário contribuiu para o resultado alcançado pela empresa.

Ainda pode haver uma 4ª perspectiva, a Perspectiva Complexidade, que procura mensurar como o colaborador desempenha sua função em relação à complexidade que ela exige.

Para identificar as competências técnicas de uma função é preciso:

- ✓ Leitura das descrições dos cargos atualizados;
- ✓ Entrevista com o superior imediato da função e com os funcionários que estão no cargo;
- ✓ Formulário para coleta de dados.

Ainda de acordo com Leme (2006) o meio mais convencional é a leitura da descrição de cargo atualizada. A entrevista é menos utilizada por conta do custo do processo, porém, pode ser utilizada para alguns cargos estratégicos dentro da organização ou mesmo para apurar questões que não fiquem claras pelos outros métodos. Os formulários para coleta de dados são uma alternativa se a empresa não tiver a descrição de cargos atualizada e poderão ser aproveitados para atualizar essas descrições.

Entende-se por descrição de cargos, de acordo com Paschoal (2007), a especificação das tarefas, responsabilidades, requisitos, condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização. Em geral, as descrições contêm, no mínimo, a identificação do cargo, um sumário das suas funções e uma descrição mais detalhada das funções. Costuma-se diferenciar as descrições dos cargos em operacionais (ocupações envolvidas diretamente nas operações industriais, como produção, manutenção, limpeza e etc.), administrativos / técnico (ocupações ligadas à atividades burocrático- administrativas, comerciais, técnicas e outras semelhantes), e cargos de chefia (todos os cargos que tenham subordinados).

Geralmente, as descrições são feitas com vistas à avaliação dos cargos, tarefa que, para ser realizada de maneira mais confiável, depende desse documento (PASCHOAL 2007).

Para identificar as competências comportamentais, segundo Leme (2006), utiliza-se uma metodologia chamada inventário comportamental. Tal metodologia é baseada em uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à missão, visão, valores e estratégia da empresa. A técnica consiste na escolha de amostras de funcionários de todos os cargos da organização para a realização de uma atividade chamada "Gosto / Não Gosto / O ideal seria". Essa atividade tem o objetivo de, a partir das opiniões dos participantes a respeito do comportamento dos colegas de trabalho, associar tal conduta / postura a uma competência comportamental.

Comparando as vantagens e desvantagens de alguns dos métodos de avaliação, incluindo a avaliação de desempenho por competências, temos as seguintes informações:

Métodos de Avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escala Gráfica	<ul style="list-style-type: none"> . Facilidade de planejamento e construção do instrumento; . Simplicidade e facilidade de compreensão e utilização; . Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos; . Facilita a comparação do resultado dos avaliados; . Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado. 	<ul style="list-style-type: none"> . O método é superficial e subjetivo; . Produz efeito de generalização; . Peca pela categorização e homogeneização das características individuais; . Apresenta limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado; . Rigidez e reducionismo no processo; . Ausência de participação ativa do funcionário; . Preocupa-se somente com o desempenho passado.
Incidentes Críticos	<ul style="list-style-type: none"> . Avalia o desempenho excepcionalmente bom e excepcionalmente ruim; . Enfatiza os aspetos excepcionais. As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem aplicadas e as negativas, eliminadas ou corrigidas; . Fácil montagem e utilização. 	<ul style="list-style-type: none"> . Os aspectos normais de desempenho não interessam; . Fixa-se em poucos aspectos de desempenho, gerando tendenciosidade e parcialidade.
Método Comparativo	<ul style="list-style-type: none"> . Evita o efeito de generalização; . Tira a influência pessoal do avaliador (subjetividade); . Não necessita de treinamento para os avaliadores. 	<ul style="list-style-type: none"> . Planejamento e construção do instrumento são complexos; . Não proporciona visão geral dos resultados; . Não provoca retroação de dados nem permite comparações; . Pouco conclusivo a respeito dos resultados; . O avaliado não tem participação ativa.
Gestão por Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> . Permite a identificação dos pontos fortes e fracos do empregado, bem como as providências necessárias para o próximo período, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. . Propicia ao funcionário o conhecimento prévio das bases de avaliação de seu desempenho, o que pode o motivar. 	<ul style="list-style-type: none"> . Uma das críticas ao método é este ser muitas vezes centrado somente nos resultados, desprezando os processos, que faz a qualidade do desempenho perder importância diante da ênfase na aferição e quantificação.

Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> . Envolve responsabilidade de linha (gerente / avaliador) e função de <i>staff</i> (RH / assessoria) no processo de avaliação; . Permite planejamento de ações futuras, como treinamento; . Dá ênfase à melhoria do desempenho e alcance de resultados; . Proporciona profundidade na avaliação; . Permite relação proveitosa entre gerente e especialista. 	<ul style="list-style-type: none"> . Custos elevados com assessoria de especialista; . O processo é mais lento que os demais; . O avaliado tem pouca participação na avaliação e providências.
Avaliação 360 Graus	<ul style="list-style-type: none"> . Sistema mais abrangente no sentido de que são reunidas respostas de várias perspectivas; . A qualidade das informações é melhor; . Complementa as iniciativas de TQM enfatizando clientes e equipes internas/externas; . Pode suavizar noções tendenciosas e preconceituosas, visto que o <i>feedback</i> abrange as opiniões de várias pessoas; . O <i>feedback</i> de colegas e outros pode contribuir para o autodesenvolvimento do funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> . O sistema é complexo na combinação de todas as respostas; . O <i>feedback</i> pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que o respondentes fizeram “complô” contra ele; . Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada respectivo ponto de vista; . O bom funcionamento do sistema requer treinamento; . Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns sobre os outros; . Os avaliadores podem não se responsabilizar por suas avaliações, se elas forem anônimas.
Avaliação por Competências	<ul style="list-style-type: none"> . Específica para cada cargo; . Proporciona uma avaliação mais completa, em termos de qualidade dos itens existentes na avaliação; . Permite a elaboração de um plano de desenvolvimento direcionado às competências a serem desenvolvidas; . Permite a construção de um <i>feedback</i> mais estruturado, uma vez que uma avaliação mais específica contribui para a pontuação clara das necessidades de melhoria; . É específica para cada empresa, considerando suas particularidades e necessidades; Procura mensurar não apenas o 	<ul style="list-style-type: none"> . Processo de construção complexo devido às informações necessárias para sua elaboração; . Iniciativa para médio / longo prazo, considerando a complexidade das informações que compõe o modelo, bem como as etapas que antecedem a implantação do método.

	desempenho do profissional, mas também os resultados por ele alcançados.	
--	--	--

Considerando as características mencionadas na figura 7, de acordo com Dutra (2002), pode-se perceber que a avaliação de desempenho por competências é bastante completa, tanto do ponto de vista das informações existentes em uma avaliação e que são consideradas como essenciais, quanto do ponto de vista de subsídios para planejar o desenvolvimento e capacitação de profissionais. Além disso, a avaliação baseada na especificidade do cargo, considerando as competências comportamentais e técnicas necessárias para sua ocupação, também é um diferencial (LEME, 2006).

Quanto à metodologia de implantação do modelo de gestão por competências, de acordo com Gramigna (2007), se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo.

O primeiro bloco trata da sensibilização, fundamental para obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos pontos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo. O segundo bloco consiste em definir as competências da organização necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis, e, posteriormente, atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio. O terceiro bloco da metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, que resulta em um banco de identificação de talentos. O quarto bloco se ancora na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano, através da capacitação para a formação e retenção de talentos na organização. O quinto bloco fecha o ciclo do programa de competências, pois após mapear e definir os perfis, verificar *performances*, montar um banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de avaliar os resultados. Tal mensuração se dará através da avaliação de desempenho por competências.

O resultado da avaliação de desempenho por competências se dará através da combinação dos resultados obtidos em cada uma das perspectivas. É importante lembrar que cada empresa poderá acrescentar ao modelo de competências as

perspectivas que julgarem necessárias e adequadas ao modelo de negócio e estratégia adotada pela empresa, respeitando suas particularidades.

A implantação do processo de avaliação de competências requer cuidados, facilmente mapeados quando se analisam seus fatores chave de sucesso, de acordo com Freitas (2001):

- Os avaliadores devem conhecer profundamente os cargos e pessoas que avaliarão;
- As competências devem ser priorizadas para a otimização do plano de desenvolvimento;
- Estes planos devem estar em linha com as aspirações das pessoas avaliadas;
- O acompanhamento destes planos deve ser seguido de *feedbacks* regulares e construtivos;
- O diagnóstico de uma competência deve considerar fatores externos ao ambiente de trabalho, como problemas familiares, de saúde ou financeiros;
- A cultura da empresa deve permitir o erro, pois sem eles ninguém vai se arriscar a mudar;
- Os líderes na empresa, independente do nível hierárquico, devem dar o exemplo correto.

Para Leme (2006), para que a avaliação de desempenho por competências retorne resultados fidedignos à organização, é preciso promover a mudança desde o Recrutamento e Seleção, que é a porta de entrada dos funcionários. Também é preciso mudar a forma de treinamento, substituindo a tradicional LNT (levantamento das necessidades de treinamento) por um modelo baseado em competências. Posterior à avaliação, vem a remuneração por competências, que é a remuneração baseada nos resultados trazidos desde o processo de seleção.

A aplicação do método avaliação de desempenho por competências pode ser bastante eficaz, já que identifica as habilidades necessárias a determinadas atividades e avalia se o funcionário possui o perfil e as competências necessárias às funções para as quais são direcionados. O instrumento não tem enfoque voltado para o futuro, como o estabelecimento de objetivos, apesar de demonstrar os resultados do desempenho de cada empregado e os aspectos em que estão abaixo do esperado, para que futuramente possam corrigi-los.

5.6 A ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quais técnicas devem ser usadas em situações específicas? O resultado está vinculado não às técnicas em si, mas como e por quem são aplicadas. Avaliadores despreparados ou com pouco talento ou motivação para avaliar são capazes de destruir ou prejudicar qualquer técnica de avaliação. O avaliador é mais crítico do que a técnica no desenvolvimento de sistemas de avaliação efetivos. (IVANCEVICH, 2008).

A entrevista de avaliação deve ter um clima de cooperação e colaboração e não de subordinação do avaliado em relação ao avaliador.

Uma boa entrevista de avaliação de desempenho, conforme Bergamini e Beraldo (1988), inclui a preparação tanto do entrevistador quanto do entrevistado. O avaliado deve, no período anterior à entrevista, pensar no seu desempenho nos últimos meses, anotar seus sucessos e fracassos nos últimos tempos e considerar suas necessidades de treinamento. O entrevistador, da mesma forma, deve preparar-se estudando as características do cargo do entrevistado, assim como o desempenho previamente fixado, pois desta forma terá um roteiro de pontos a serem focalizados na entrevista.

Dessler (2003) concorda com o autores acima citados em relação a preparação da avaliação de desempenho e complementa que esta deve ser feita em local privado, para que não seja interrompida, seja realizada em horário conveniente a ambos e tenha tempo suficiente disponível 30 (trinta) minutos para nível pessoal e operacional e 1 (uma) hora para nível gerencial.

O momento da entrevista é um passo muito importante na avaliação de desempenho, por isso, deve ser conduzida de forma muito cuidadosa para que o avaliador não tenha uma impressão equivocada do entrevistado e este não se sinta pressionado pela organização para o cumprimento de metas.

Os 5 (cinco) propósitos da entrevista da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2010) são:

1. Dar ao subordinado condições de melhorar seu trabalho a partir do conhecimento de seus padrões de desempenho esperados;

2. Informar ao subordinado como está o desempenho de seu trabalho, seus pontos fortes e fracos e fazer uma comparação com o desempenho esperado;
3. Discutir conjuntamente sobre a melhoria do desempenho e providências a serem tomadas para este fim;
4. Desenvolver relações interpessoais fortes para que haja franqueza no diálogo;
5. Eliminar ou reduzir dissonâncias, ansiedade, tensões e incertezas que possam existir.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997), as entrevistas de avaliação de desempenho podem ser informais ou formais. A primeira acontece em qualquer momento sem preparação prévia das questões formuladas ao avaliado. O avaliador deve certificar-se de que o momento é adequado para proceder à entrevista e ao final, registrar principais, assim como orientar o avaliado no que lhe parecer pertinente e urgente. Já a entrevista formal é sistemática e realizada em intervalos previamente definidos e combinados entre avaliador e avaliado.

Bohlander e Snell (2010) citam 3 (três) métodos: falar-e-convence, falar-e-ouvir e solução de problemas. O primeiro depende da capacidade do entrevistador de persuadir o funcionário a mudar no sentido da maneira prescrita. Exige novos comportamentos por parte do funcionário e habilidade em motivar por parte do entrevistador. O segundo tipo requer capacidade de comunicar os pontos fortes e fracos do desempenho do funcionário e depois ouvir opiniões e saber lidar com comportamento defensivo, sem tentar refutar quaisquer afirmações. E o terceiro método necessita que o entrevistador ouça, aceite e reaja aos sentimentos do funcionário. Visa estimular o crescimento e desenvolvimento, discutindo problemas, necessidades, inovações e insatisfações no emprego desde a avaliação anterior.

A entrevista de avaliação pode ter abordagens diferenciadas, conforme o tipo de organização, assunto a ser discutido ou perfil do funcionário. De forma que não há regras ou normas explícitas no que diz respeito à avaliação de desempenho de funcionários.

5.6.1 O Papel do Avaliador

Durante a entrevista, deve-se ter em mente que o objetivo principal é reforçar o desempenho satisfatório ou melhorar o insatisfatório do avaliado, por isso é importante que o entrevistador seja direto e específico, falando em dados objetivos, como registros de qualidade, faltas e atrasos. Em segundo lugar, é indicado fazer um acordo com o funcionário sobre os prazos de melhoria. Pode-se até elaborar um plano de ação para facilitar a visualização dos passos e resultados esperados pela organização (DESSLER, 2003).

Conforme citam Bergamini e Beraldo (1988), o entrevistador precisa fornecer ao entrevistado condições básicas para que este se sinta atendido em suas expectativas durante a entrevista. Estas condições são:

- a) Físicas ou ambientais: favorecem conforme físico ao entrevistado, como local adequado, particular, apresentação pessoal compatível com a situação e material à mão como fichas e anotações;
- b) Condições psicológicas: tem o objetivo de deixar o entrevistado à vontade procurando neutralizar a ansiedade;
- c) Condições técnicas: são aquelas que são ao entrevistador controle da entrevista, para que seja conduzida com produtividade. Desta forma, devem-se manipular no momento oportuno as técnicas diretas e não diretas.

Algumas considerações de Gil (2001) podem ser úteis para os entrevistadores nas avaliações de desempenho, como:

- a) Conhecer bem cada um dos subordinados (aptidões, temperamento e habilidades);
- b) Reconhecer que as pessoas são diferentes entre si e isso reflete no rendimento diferenciado de cada indivíduo em uma mesma tarefa;
- c) Conhecer a profundidade, natureza e conteúdo dos cargos ocupados pelos funcionários;
- d) Manter constante observação do desempenho dos subordinados;

- e) Definir com clareza o que se deve observar tendo bem claro o significado de cada fator de avaliação;
- f) Não se deixar impressionar por acontecimentos recentes, por isso, deve providenciar o registros dos fatos relevantes ao longo de todo o período;
- g) Tentar ser o mais imparcial possível, não fazendo da avaliação de desempenho um ajuste de contas com o empregado;
- h) Os empregados devem ser instruídos sobre o processo de avaliação demonstrando sua utilidade tanto para a empresa quanto para os funcionários;
- i) É necessário estar atento às mudanças de comportamento dos empregados com o passar do tempo, pois quando isso não acontece corre-se o risco de avaliar de forma rotineira;
- j) É preciso estar atento ao “efeito halo” (o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza);
- k) Evitar a “tendência central (preferência em utilizar os valores médios para julgar os empregados).

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), a técnica de uma boa entrevista deve observar as seguintes fases, sequencialmente:

a) Aquecimento inicial

Inclui: Coleta de informações sobre o entrevistado; definição dos objetivos da entrevista; verificar as condições físicas e psicológicas do entrevistado, assim como certificar-se de que ele tem tempo suficiente para o processo; ter atenção às primeiras reações do entrevistado e adequar as atitudes às expectativas deste e motivar o entrevistado com relação aos objetivos da entrevista oferecendo máxima colaboração.

b) Fornecimento de informações

Inclui: Esperar que o entrevistado queira conhecer seu desempenho e tenha papel ativo na entrevista; apresentar as boas qualidades do entrevistado explicando o que elas tem de responsáveis pelo seu bom desempenho no trabalho; esperar que este tenha uma reação; escutar com interesse os

esclarecimentos; não deixar que as responsabilidades pelo mau desempenho se diluam e o entrevistado perca a sua parcela de culpa; estar atento aos detalhes das informações e ao final, dar um apanhado do que foi exposto por ambos sendo o mais objetivo possível.

c) Encerramento da entrevista

Inclui: Aguardar a iniciativa do entrevistado em resolver as dificuldades; analisar as soluções com objetividade e em conjunto; colocar-se a disposição para ajudá-lo sem ser superprotetor; renovar as normas de conduta a partir das sugestões do entrevistado; deixar claro que a questão poderá ser reaberta quando houver necessidade por parte do avaliado; informar que haverá outra entrevista e lembrar ao avaliado que sua carreira na empresa depende dele, lembrando-o de suas características positivas.

d) Acompanhamento

Inclui: Novo encontro onde o gestor irá lembrar os propósitos feitos e constatar, em conjunto com o orientado, se os objetivos inicialmente traçados estão sendo cumpridos ou não. Algumas organizações, inclusive, fornecem um roteiro com os principais tópicos a serem abordados na entrevista, que devem ser preenchidos durante o processo e encaminhados à coordenação da avaliação de desempenho.

5.6.2 Treinamento de Avaliadores

Antes da aplicação do método de avaliação de desempenho é importante treinar o avaliador como forma de orientá-lo e capacitá-lo para o procedimento e não apenas transmitir uma série de normas, regras e procedimentos a serem seguidos. O processo de treinamento está ligado ao desenvolvimento de atitudes e características do avaliador que tornam a avaliação construtiva tanto para o funcionário quanto para a empresa. Provavelmente, o ponto que tem sido objeto das maiores e mais intensas críticas é o despreparo dos avaliadores, que são

considerados por inúmeros autores os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho. E, diante dessa preocupação, os autores tem concebido o treinamento para avaliadores como condição *sine qua non* para o sucesso da implantação de um sistema (SILVA, 2001).

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), todo o programa de treinamento deve ter bem claro todos os objetivos:

- a) Interligar objetivos da organização aos da administração de recursos humanos e estes, aos objetivos da avaliação de desempenho, relacionando uns aos outros;
- b) Deixar claro o que se pretende com a avaliação a todos os níveis da empresa, seus benefícios, assim como fazer novas propostas sobre o entendimento do comportamento humano no trabalho;
- c) Ao explicar a técnica detalhadamente, colocar os avaliadores diante dos erros que podem cometer e situá-los frente à responsabilidade como principais agentes do sistema;
- d) Manter um clima de tranquilidade dentro da empresa, deixando claro que não se trata de um ajuste de contas e sim, um programa no qual se pretende apontar os pontos fortes dos funcionários com o objetivo de se fazer uma reflexão, análise e orientação para desenvolvimento de potencialidades;
- e) Preparar os supervisores para entrevista ou discussão do desempenho com o avaliado, que é o ponto máximo da avaliação. A atitude nesse momento pode comprometer o trabalho desenvolvido, se esta for inadequada.

Cabe ressaltar que é importante o avaliador ter habilidade em lidar com pessoas diferenciadas e seja capaz de compreender as diferenças individuais de desempenho no trabalho para execução da tarefa de avaliar funcionários.

Ainda, Bergamini e Beraldo (1988) apresentam 4 (quatro) fases do treinamento de avaliadores de desempenho. São elas:

1. Fase de esclarecimento: é o momento de apresentação do sistema, após realizar estudos teóricos sólidos sobre a viabilidade de implantação da avaliação de desempenho e colocar a cúpula empresarial a par de todo o processo. Esta fase é de grande importância para o sucesso futuro. Deve-se diagnosticar se o clima está

propício para a aceitação do novo sistema, ou seja, quando outros assuntos na área de recursos humanos não estiverem preocupando os dirigentes. A campanha deve estimular toda a organização e o pessoal deve ser orientado sobre onde e com quem buscar maiores informações sobre o tema.

2. Fase de sensibilização: o objetivo é estabelecer as bases comportamentais dos avaliadores. É o momento de maior envolvimento e aprofundamento do avaliador com o assunto, para que estejam preparados para lidarem com naturalidade em relação à avaliação de pessoas. Nesta fase, podem ser utilizados exercícios individuais, em grupo, jogos e dinâmicas de grupo, entre outras atividades.

3. Fase de colaboração prática: se aplica principalmente a organizações que utilizem um instrumento ou ficha de avaliação para registro do desempenho do avaliado. O objetivo desta fase é contar com a participação ativa dos supervisores na confecção do instrumento de avaliação, após a definição de sua existência. Essa fase acontece normalmente durante o programa do treinamento dos avaliadores. É onde são definidas as características importantes ao bom desempenho no trabalho e a atribuição de coeficientes numéricos de acordo com a importância relativa de cada prognosticador para o exercício deste. A partir daí, serão selecionadas as características que integrarão a ficha de avaliação e os supervisores devem participar na definição ou conceituação das mesmas. Os avaliadores devem contar com a assistência dos responsáveis nessa fase, mais do que nas anteriores, no sentido de tirar dúvidas quanto aos objetivos ou pormenores.

4. Fase de execução, propriamente dita: com o instrumento já confeccionado, deve ser feito um ensaio geral para que possíveis inadequações possam ser reparadas. As fichas de avaliação devem ser entregues aos supervisores junto com outras em branco, caso haja dificuldades de ordem prática por parte dos avaliadores. É importante também garantir aos avaliadores que não serão tomadas medidas administrativas de pessoal a partir da avaliação experimental. Após a correção numérica da avaliação experimental, os avaliadores devem examinar individualmente com o responsável, a curva de desempenho do seu pessoal resultante da correção numérica e discutirem aspectos que possam enriquecer o sistema a ser adotado pela organização.

5.7 FEEDBACK

Moscovici (1977) postula que o *feedback* consiste em um processo de ajuda para mudanças comportamentais. Segundo ele, “é a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”. Afirma ainda que, quando o *feedback* é eficaz, reflete na melhora do desempenho e alcance dos objetivos do indivíduo ou grupo ao qual é direcionado.

Segundo Bee (2002), pode-se observar algumas diferenças entre uma crítica construtiva e uma crítica destrutiva. A primeira informa sobre o comportamento e o desempenho com base em dados objetivos de forma que a pessoa mantenha uma atitude positiva em relação a si própria e seu trabalho. Também estimula a comprometer-se com o planejamento pessoal, buscando padrões estabelecidos de comportamento e desempenho. A crítica destrutiva geralmente acontece quando as coisas saem erradas e não padrões determinados pelos quais se possa avaliar o desempenho ou comportamento.

O objetivo das críticas na avaliação de desempenho de funcionários é que elas funcionem como uma fonte de mudança para melhorar as atitudes e desempenhos de quem as recebe. Por isso, deve-se tomar cuidado na hora de criticar para não fazê-lo de forma destrutiva.

Na concepção de Moscovici (1977) para que o *feedback* se torne um processo útil precisa ser:

- ✓ Descritivo ao invés de avaliativo (sem julgamento);
- ✓ Específico ao invés de geral (indicar um comportamento em uma determinada ocasião);
- ✓ Compatível com as necessidades do comunicador e receptor (pode ser altamente destrutivo quando satisfaz apenas uma parte);
- ✓ Dirigido (para comportamentos a serem modificados);
- ✓ Solicitado ao invés de imposto;
- ✓ Oportuno (mais próximo possível do comportamento em questão);
- ✓ Esclarecido para assegurar comunicação interna.

Para quem recebe, a crítica construtiva deve deixar claro, segundo Bee (2002):

- ✓ Os padrões de comportamento e desempenho desejados;
- ✓ Como o trabalho é avaliado até o momento;
- ✓ O que devem mudar para que se atinjam os padrões desejados;
- ✓ O tempo de que dispõe para melhora e apresentação dos resultados e o tipo de apoio que se pode esperar da pessoa que critica.

Assim, é visto que o *feedback* é essencial para a avaliação de desempenho de funcionários, pois estes precisam ter um retorno sobre como suas atitudes são percebidas pelo superior, colegas, clientes e organização em geral. Sem a realização do *feedback*, a avaliação ficaria incompleta, pois as pessoas não saberiam como ou em que aspectos precisam melhorar ou não. A partir do reconhecimento dos pontos onde há deficiências no desempenho, torna-se mais fácil desenvolver um planejamento ou tomar as atitudes acertadas para superá-las.

5.8 VULNERABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Há muitas controvérsias sobre a validade do emprego de um programa de avaliação de desempenho. Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento e o praticam com muito sucesso há muito tempo, ao longo de toda a pirâmide organizacional. Outras utilizaram-na por algum tempo e chegaram à conclusão de que sua utilização nada ou pouco acrescentava no processo administrativo. Algumas empresas, entre as que compõem essa amostra, chegaram a afirmar ter sido melhor extinguir sua utilização, pois o uso comprometeria seriamente a gestão de RH (MARRAS, 2000).

Na prática, é preciso destacar e reconhecer que esse instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambiguidade realmente discutível. Esta ambiguidade, contudo, deve ser reconhecida apenas em certos tipos de metodologia utilizados na aplicação do instrumento. Entenda-se a palavra metodologia no seu sentido mais amplo, isto é, levando em conta todos os

aspectos que envolvem a prática e a administração do programa de avaliação do desempenho humano.

Ao discutir a questão de sua validade, o fato mais relevante dentro do instrumento avaliativo é, pois, a subjetividade inserida no processo de julgamento praticado pelo ser humano. Principalmente quando esse julgamento diz respeito a outro ser humano. Daí a vulnerabilidade bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho (MARRAS, 2000).

Na prática os programas de AD, às vezes, geram resultados decepcionantes. Os principais fatores dos fracasso desses programas são, segundo Bohlander e Snell (2010):

- ✓ Falta de informação e de suporte da alta administração;
- ✓ Critérios de desempenho indefinidos;
- ✓ Métodos de classificação tendenciosos;
- ✓ Excesso de formulários a serem preenchidos;
- ✓ Uso do programa para objetivos conflitantes.

Um princípio importante da AD é que o *feedback* contínuo e treinamento do funcionário sejam atividades diárias e positivas, sendo a revisão do desempenho, anual ou semestral, a extensão lógica do processo de supervisão do dia a dia, bem como a equidade do sistema e a clareza da definição dos critérios (BOHLANDER e SNELL, 2010).

5.9 POTENCIAIS PROBLEMAS NAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Segundo Bohlander e Snell (2010), o treinamento de avaliação deve focar a eliminação de erros subjetivos cometidos pelos gestores no processo de classificação. Todo sistema de avaliação humana apresenta “vícios de julgamento” que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. São efeitos que, sob o

ponto de vista psicológico, de acordo com Marras, (2000), podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas:

1. Conscientemente: quando o avaliador sob qualquer pretexto “vicia” um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado.
2. Inconscientemente: quando o avaliado toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original.

Atitudes Conscientes: No âmbito das atitudes conscientes, dois efeitos são vistos com mais frequência:

- ✓ Efeito Halo: é a tendência que um avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza. É comum nas escalas de classificação, principalmente naquelas que não incluem descrições cuidadosamente elaboradas dos comportamentos do funcionário que está sendo avaliado.
- ✓ Efeito tendência central: é aquele em que o avaliador “força” sua avaliação num ponto central da escala, entre outros motivos, por exemplo, para não se comprometer ou para na criar a constrangedora situação de ter de explicar a um subordinado com avaliação altamente negativa em relação a outro com avaliação altamente positiva as razões e os argumentos que subsidiam sua decisão.

Atitudes Inconscientes: No âmbito das atitudes inconscientes, entre outras, normalmente encontramos as seguintes disfunções avaliativas:

- ✓ Julgar sob a impressão de uma qualidade: é o que acontece quando o avaliador se deixa influenciar por uma qualidade fortemente presente no conjunto de características do avaliado.

- ✓ Basear-se em acontecimentos recentes: ao realizar a avaliação de desempenho o avaliador leva em conta apenas os fatos acontecidos num curto espaço de tempo anterior ao processo avaliativo. É um fenômeno freqüente, pois os acontecimentos recentes são os que permanecem acima do nível da memória.
- ✓ Levar em consideração características pessoais extra-cargo: significa avaliar um empregado deixando-se levar por valores ou atitudes que este possui fora do ambiente do trabalho e que podem influenciar o avaliador tanto de forma positiva quanto negativa na hora de registrar seu desempenho.
- ✓ Supervalorizar a qualidades potenciais: esse fenômeno registra atitudes em que o avaliador confunde “resultados concretamente realizados” com “características potenciais” que identificam o avaliado (MARRAS, 2000).

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo detalha-se a natureza do estudo, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados, bem como os critérios utilizados para tal.

6.1 NATUREZA DO ESTUDO

O método escolhido para a realização deste trabalho foi a pesquisa qualitativa, através do estudo de caso.

A escolha do método de pesquisa é um ponto crítico do trabalho, tendo em vista que uma escolha inadequada pode prejudicar o alcance da pesquisa como um todo (ROESCH, 2009).

A pesquisa qualitativa é a alternativa metodológica de pesquisa mais adequada para o entendimento de um fenômeno social. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a intervenção de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e a partir daí, a construção de uma intervenção adequada. Porém, não é adequada para avaliar os resultados desses programas ou planos (ROESCH, 2009).

Segundo Yin (2010) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, ou seja, se refere a um fenômeno atual; busca a associação entre as variáveis estudadas quando é utilizado de modo descritivo. Ainda de acordo com este autor, esse método de pesquisa tem mais afinidade com uma abordagem qualitativa. Justamente, com frequência, os estudos de caso iniciam-se com um esquema de

conceituação fraco e vai-se construindo o conhecimento à medida que mais informações são coletadas.

Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso é adequado em situações nas quais existem:

- (1) muito maior número de variáveis de interesse do que fontes de dados;
- (2) resultado apoiado em múltiplas fontes de evidências;
- (3) traz como benefício o desenvolvimento de proposições que guiem a coleta de dados e a análise do fenômeno.

O estudo de caso apresenta limitações quanto à generalização dos resultados. Os dados coletados e as análises aqui desenvolvidas deverão ser considerados apenas no âmbito desse estudo. Em sua obra, Yin (2010) coloca que este método conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, contando, também, com os métodos de observação direta e entrevistas.

6.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Considerando a metodologia utilizada, o estudo de caso, a coleta de dados foi efetuada a partir da técnica de pesquisa documental, entrevistas em profundidade com roteiro semi- estruturado e aplicação de questionários.

A pesquisa documental é utilizada pra complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados. Os documentos tem um valor em si mesmo – representam sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento das situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõe a testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (FOSTER, 1994, *apud* ROESCH, 2009). Para Yin (2010), os documentos podem proporcionar outros detalhes específicos para corroborar com a informação de outras fontes, sendo possível fazer inferências a partir desses destes. Devido ao seu valor global,

os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização dos estudos de caso.

Para Yin (2010), uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso é a entrevista. A entrevista em profundidade é uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. O grau de estruturação de uma entrevista em uma pesquisa qualitativa depende do propósito do entrevistador. Em entrevistas com roteiro semi-estruturado utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa. Dessa forma, o pesquisador não está predeterminando sua perspectiva através de uma seleção prévia e categorias de questão, como no caso de quem utiliza um método quantitativo (ROESCH, 2009).

As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. A qualidade das respostas depende, sobretudo, da habilidade de redação da pessoa em responder ao questionário. É importante destacar que, enquanto as respostas a perguntas fechadas em questionários são fáceis de codificar, o mesmo não acontece com as perguntas abertas. Uma vez que se deu liberdade para o respondente, respostas inesperadas normalmente surgem, e estas terão de ser categorizadas, a fim de possibilitar sua interpretação (ROESCH, 2009).

Foi solicitado à gerência da área de Recursos Humanos o acesso à descrição de cargo, modelo de perfil de competências e avaliação de desempenho das funções a serem estudadas para verificar sua descrição atual, servindo de base para a sugestão para o modelo de avaliação de desempenho baseado em competências.

Esses documentos foram analisados através de um método exploratório de obtenção de dados, na medida em que era extremamente necessário estabelecer um maior conhecimento sobre o tema e delimitar o escopo da nova proposta.

Considerando que a empresa estudada não possui um documento formal onde conste a descrição de cargos e que essas informações são de vital importância para a realização do estudo, fez-se necessária a obtenção dos dados que subsidiarão a estruturação das descrições dos cargos estudados. A obtenção das

informações se deu através da combinação entre aplicação de questionário e entrevista, tanto com o ocupante do cargo como com o Gerente Industrial, visando melhorar a qualidade das informações obtidas. Devido aos cargos estudados terem traços tanto gerenciais, quanto administrativos e operacionais, foi feita uma combinação de itens entre os modelos de questionário para avaliação de cargos. Essa mistura foi realizada devido às informações constantes nos questionários complementarem-se, em termos de subsídios necessários para a descrição dos cargos estudados. Os modelos de questionários utilizados tem como fonte Pontes (2008), e a versão oriunda da combinação e que foi aplicada aos participantes encontra-se disponível no anexo B.

Após a finalização da proposta de modelo de avaliação, foram realizadas 2 (dois) entrevistas com roteiro semi-estruturado com a gerência de RH da empresa: Gerente de RH, Coordenador de Administração de Pessoal. O objetivo dessas entrevistas foi apresentar o modelo de avaliação de desempenho por competências desenvolvido, validar a sugestão de pesos dados às competências e aos seus respectivos indicadores e buscar informações que pudessem contribuir para o enriquecimento da nova sistemática. Cabe ressaltar que tais levantamentos foram realizados ao longo da execução das atividades profissionais dentro da empresa estudada.

Concomitantemente a todo o processo de coleta de dados, instaurou-se o processo de pesquisa bibliográfica sobre os temas avaliação de desempenho e implantação do modelo de avaliação por competências visando buscar uma estrutura que se enquadre à proposta realizada no presente trabalho, atendendo tanto as expectativas da empresa quanto as do pesquisador. Foram consultadas obras acadêmicas relacionadas, o que auxiliou no estabelecimento de um método de pesquisa para a obtenção de conclusões confiáveis.

6.2.1 Sujeitos de Pesquisa

A justificativa para a escolha dos cargos estudados se dá pelo fato de os mesmos serem responsáveis pelas áreas que são a atividade fim da empresa, a

área de produção, ocupando posições estratégicas dentro da organização. Segue abaixo o perfil dos funcionários que atualmente ocupam as funções estudadas:

	Coordenador de Produção	Coordenador de Montagem (AT)	Coordenador de Montagem (BT)	Coordenador de Montagem (SMT)
Tempo de Empresa	17 anos e 1 mês	25 anos e 4 meses	6 anos e 5 meses	3 anos 9 meses
Tempo no Cargo	8 meses	5 anos	11 meses	4 meses
Formação	Engenharia da Produção – em curso	1º Grau Completo	Engenharia da Produção – em curso	Tecnólogo em Processos Gerenciais – em curso
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Data da última avaliação	01.12.2010	16.06.2010	30.06.2010	19.02.2010

A aplicação de questionários e realização das entrevistas foi realizada com os ocupantes dos cargos estudados e com o Gerente Industrial da organização porque todos reportam-se a ele, direta ou indiretamente, concentrando em apenas um cargo a origem das informações que servirão de parâmetro para a confrontação dos dados contidos nos questionários.

6.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica de análise de dados utilizada no presente trabalho é a análise de conteúdo. Essa técnica, segundo Weber (1990, *apud* Roesch, 2009), reúne os

resultados obtidos através da aplicação de 3 (três) técnicas de coleta de dados: questionários, entrevistas e observação. As informações colhidas pelo pesquisador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente é apresentada na forma de textos. Ela usa uma série de procedimento para levantar inferências válidas a partir de um texto, classificando palavras, frases ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Cabe ressaltar que neste trabalho forma utilizadas apenas 2 (dois) das 3 (três) técnicas de coleta de dados citadas acima: questionários e entrevistas.

A análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o espaço *o quê* da mensagem. Sua amplitude faz dela uma ferramenta flexível e vasta, que pode ser usada como uma metodologia ou como uma técnica para um problema específico. A análise de conteúdo pode ser descrita como “uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa de conteúdo manifesto de uma comunicação”. Os dados que podem passar por essa técnica incluem materiais como livros capítulos, documentos, discursos, entrevistas, propagandas, brochuras promocionais, interações de grupos, parágrafos e palavras. Assim, a análise de conteúdo pode ser usada para analisar dados escritos ou em forma de áudio ou vídeo, ou sejam oriundos de experimentos, observações, *surveys* e estudo de dados secundários (COOPER, 2003). Cabe ao pesquisador interpretar e explicar esses resultados (ROESCH 2009).

O processo de análise dos dados foi realizado nas seguintes etapas:

- ✓ Análise de documentos: verificação das informações contidas no modelo de avaliação de desempenho utilizado atualmente, buscando identificar possíveis falhas do modelo e pontos que necessitam de ajuste. Esse diagnóstico foi dado a partir do referencial teórico sobre descrição de cargos, comparada à descrição presente no documento apresentado pela organização. A análise do perfil de competências (RQ 028/005) foi feito a partir das informações que deveriam estar elencadas no formulário, considerando que o modelo atual é designado como avaliação de desempenho por competências.
- ✓ Análise de questionários: foi aplicado um mesmo modelo de questionário aos ocupantes dos cargos estudados e ao Gerente Industrial. As respostas obtidas através desses questionários foram analisadas e confrontadas, permitindo assim a descrição detalhada de cada um dos cargos estudados.

- ✓ Análise da descrição de cargos: a partir da análise da descrição de cargos construída para os 4 (quatro) cargos estudados, através das informações obtidas por meio de questionários e entrevistas, foram elencadas as competências técnicas necessárias, e seus indicadores de desempenho, para a execução de suas responsabilidades.

7 ANÁLISE DOS DADOS

Analisando as vantagens e desvantagens de cada um dos métodos de avaliação de desempenho apresentados na figura 7, percebe-se que o modelo de avaliação por competências é o mais indicado para a empresa pesquisada por ser um modelo apoiado e construído a partir da descrição dos cargos estudados, considerando as particularidades de cada um deles, o que permitirá a realização de uma avaliação mais específica e a elaboração de um *feedback* estruturado e construtivo, uma vez que o plano de ação definido contribuirá significativamente para o desenvolvimento dos ocupantes dos cargos estudados.

As etapas básicas para a implantação da gestão por competências, de acordo com o modelo apresentado por Leme (2006), compreendem:

- ✓ Mapear as competências organizacionais;
- ✓ Mapear as competências de cada função;
- ✓ Mapear as competências de cada funcionário.

Embora a avaliação de desempenho por competências contemple todas as etapas citadas acima como básicas para a implantação da gestão por competências na organização (LEME, 2006), o presente trabalho abordará apenas o mapeamento das competências individuais, bem como suas perspectivas, para a proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências. Esse fato e deve a empresa não ter suas competências organizacionais e competências da função mapeadas até o momento.

Considerando que a proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências será construída a partir das competências individuais, Leme (2006) cita que as mesmas dividem-se em 3 (três) perspectivas:

- ✓ Perspectiva Técnica: avaliação dos conhecimentos e das habilidades;
- ✓ Perspectiva Comportamental: avaliação das atitudes;
- ✓ Perspectiva Resultado: mensura o quanto o funcionário contribuiu para o resultado alcançado pela empresa.

Ainda pode haver uma 4ª (quarta) perspectiva, a Perspectiva Complexidade, que mensura como o colaborador desempenha sua função em relação a complexidade que ela exige.

Para a proposta de modelo de avaliação de desempenho por competências realizada neste estudo, foram consideradas apenas a perspectiva técnica e perspectiva comportamental. Essa decisão também se deve ao fato de que a empresa não tem suas competências organizacionais e competências da função mapeadas até o momento, pois para medir a perspectiva de resultados é preciso ter as metas da empresa bem definidas no rol de competências organizacionais; para mensurar a complexidade da função é preciso ter as competências da função elencadas.

7.1 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS

O documento disponibilizado pela empresa, e que serviu de fonte de dados de análise para o novo modelo de avaliação é:

- ✓ Perfis de competência utilizados atualmente para a avaliação de desempenho dos 4 (quatro) cargos estudados.

Atualmente, não há um documento oficial da empresa descrevendo os cargos existentes. Hoje essa descrição é feita diretamente no perfil de competência do cargo, que também é utilizado para a realização da avaliação de desempenho. Segue abaixo parte do atual modelo de avaliação de desempenho utilizada pela empresa, onde constam as atividades realizadas pelo Coordenador de Montagem, Produção AT. Lembro que a avaliação utilizada para os outros 4 (quatro) cargos estudados são do mesmo modelo, mudando apenas as responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e formação necessárias para o cargo.

1

PERFIL DE COMPETÊNCIAS RQ-028/005

Cargo: **Coordenador de Montagem** Grupo Ocupacional: Coordenador
 Ocupante: Data de Emissão:
 Centro de Custo: Produção AT Data de Retorno:

40	RESPONSABILIDADES	À Aplicar	Básica	Média	Atende	Supera
15	Coordenar o setor sob sua responsabilidade, promovendo o contínuo aprimoramento dos processos operacionais e administrativos.					
15	Coordenar a equipe de funcionários, definindo prioridades, orientando tecnicamente, avaliando desempenhos e promovendo a qualificação, visando estabelecer o melhor clima organizacional.					
10	Controlar as despesas operacionais e os resultados do setor, visando atingir as metas estabelecidas.					
10	Acompanhar o cumprimento dos prazos de montagem conforme planejamento definido, definindo prioridades.					
10	Gerir a capacidade de produção e a melhor distribuição dos funcionários conforme demandas existentes.					
10	Providenciar a manutenção dos equipamentos da linha de montagem.					
10	Definir e acompanhar os indicadores de montagem, tomando medidas cabíveis quando necessário.					
5	Providenciar a requisição de materiais necessários à montagem.					
5	Providenciar a resolução de problemas técnicos encontrados durante o processo de montagem.					
5	Montar equipamentos / realizar testes / programar medidores / gravar softwares sempre que necessário.					
5	Acompanhar inspetores dos clientes em inspeções de produtos.					
						0

25	CONHECIMENTOS	À Aplicar	Básica	Média	Atende	Supera
10	Conhecimento do sistema de gestão da ELO avaliado a partir da Matriz de Treinamentos					
5	Microinformática: word, excel e power point					
20	Produtos da empresa					
15	Processos de montagem de equipamentos					
15	Eletrônica analógica e digital					
10	Programação e configuração de medidores					
10	Multímetro, multitestes, giga de teste, ponteadores, hipot e softwares de gravação de medidor					
10	Programação de produção					
5	Sistema ERP					
						0

25	HABILIDADES / ATITUDES	À Aplicar	Básica	Média	Atende	Supera
	CARGO					
15	Liderança					
15	Tomada de decisão					
15	Foco no resultado					
15	Pró-ação					
15	Visão sistêmica					
10	Senso de equipe					
10	Raciocínio lógico					
5	Pontualidade e Participação em reuniões e treinamentos					
						0

10	FORMAÇÃO		
50	Prioritário	Ensino superior em curso, preferencialmente em Engenharia Elétrica, Eletrônica, Mecatrônica, Produção	
100	Desejável	Ensino superior completo, preferencialmente em Engenharia Elétrica, Eletrônica, Mecatrônica, Produção	10

Experiência: 6 meses em atividades de produção / montagem

RESULTADO FINAL **10**

FIGURA 7: RQ 028/005 – Perfil de Competências

Fonte: Elo Sistemas Eletrônicos S/A

Analisando esse documento, utilizando a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, percebe-se a necessidade de realização da descrição de cargos mais detalhada, pois a forma como ela é apresentada hoje, localizada no item “Responsabilidades”, não está de acordo por ser muito sintética e descrever as apenas as atividades executadas pelo ocupante do cargo, necessitando de mais informações a respeito das atribuições, os pré-requisitos para sua ocupação e as condições de trabalho no qual exerce suas funções. Tal conclusão se deu a partir da definição citada por Paschoal (2007, p. 21) que diz que a descrição de cargos é:

“ [...] é um documento onde se costuma especificar as tarefas, as responsabilidades, os requisitos, as condições de trabalho e outros detalhes das ocupações existentes na organização” (PASCHOAL, 2007).

A obra de Pontes (2008, p. 81) que diz que “[...] é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa”. O modelo de avaliação na íntegra encontra-se no anexo A.

O Perfil de Competência, denominado RQ 028/005 pela empresa, de acordo com o sistema de gestão da qualidade adotado pela organização, tem a funcionalidade de avaliar o desempenho dos funcionários na execução de suas responsabilidades, bem como os conhecimentos, habilidades, atitudes, formação e experiência necessária para a ocupação do cargo. Baseado no resultado da primeira parte da avaliação (folha 1, marcar a opção em que o ocupante do cargo se enquadra, em cada item mencionado, anexo A), é preciso gerar um plano de ação (folha 2) para suprir alguma carência identificada nos itens avaliados. Embora esse documento possua mais informações, ainda não fornece os subsídios necessários – competências técnicas para a ocupação do cargo – de forma clara para ser considerada uma avaliação de desempenho por competências. Tal conclusão se deu a partir da colocação de Leme (2006, p. 22) onde cita que “[...] sob o ponto de vista da AD, o modelo da avaliação focado nas competências avalia funcionário sob três perspectivas”:

- ✓ Perspectiva Técnica: avaliação dos conhecimentos e das habilidades;
- ✓ Perspectiva Comportamental: avaliação das atitudes;
- ✓ Perspectiva Resultado: mensura o quanto o funcionário contribuiu para o resultado alcançado pela empresa.

Além disso, a formação necessária para a ocupação do cargo deve constar na descrição no mesmo, de acordo com Paschoal (2007). O modelo de avaliação na íntegra encontra-se no anexo A.

7.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS: DO LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES À IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Para iniciar o desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho por competências será preciso levantar as informações que servirão de base para tal, respectivamente:

- ✓ Descrição dos cargos estudados;
- ✓ Mapeamento das competências individuais do funcionário;

Para fazer a descrição dos cargos estudados, é necessário levantar, com detalhes, todas as atividades, atribuições e responsabilidades dos mesmos. Para isso, foi utilizada uma combinação entre aplicação de questionário e entrevista, tanto com o ocupante do cargo como com seu superior imediato, visando melhorar a qualidade das informações obtidas. Devido aos cargos estudados terem traços tanto gerenciais, quanto administrativos e operacionais, foi feita uma combinação de itens entre os modelos de questionário para avaliação de cargos. Essa mistura foi realizada devido às informações constantes nos questionários complementarem-se, em termos de subsídios necessários para a descrição dos cargos estudados. Os modelos de questionários utilizados tem como fonte Pontes (2006), e a versão oriunda da combinação e que foi aplicada aos participantes encontra-se disponível no anexo B.

Analisando as respostas obtidas no questionário aplicado e nas entrevistas realizadas com o Gerente Industrial e ocupante do cargo em estudo, chegou-se às seguintes descrições:

Coordenador de Produção

Título do Cargo: Coordenador de Produção
Área / Unidade: Produção BT
<p>Descrição Sumária</p> <p>Realizar a gestão da linha de produção sob sua responsabilidade de forma alinhada com as diretrizes estratégicas da alta gerência, e buscando, no curto prazo, o atendimento das metas de produção através de melhorias contínuas no processo produtivo e a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores.</p>
<p>Descrição Detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitorar o desempenho da Linha de Produção conforme indicadores de produtividade e qualidade adotados garantindo o atingimento das metas do programa de produção e <i>yield</i> estabelecidos; • Monitorar os custos da sua área, conforme relatório de despesas a gastos de mão-de-obra, visando a redução dos custos de fabricação; • Buscar a melhoria do clima, capacitação e desempenho dos seus colaboradores por meio de técnicas de <i>coaching</i>, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos, criando assim um diferencial competitivo da organização; • Planejar e introduzir as mudanças necessárias na sua Linha de Produção, buscando os recursos necessários para tal, conforme orientações da alta gerência, adequando a operação fabril aos novos cenários/desafios do mercado e/ou tecnológicos; • Contribuir e participar ativamente na melhoria contínua dos processos sob sua gestão avaliados conforme indicadores adotados.
Especificação

Instrução:

1. Formação Escolar: Superior completo em Engenharia de Produção ou Administração.

2. Conhecimentos Necessários:

Pacote Office;

Lean Manufacturing (Produção Enxuta);

Teoria das Restrições ;

Cronoanálise;

Ferramentas da Qualidade;

Coaching;

Metrologia Legal;

Fundamentos de Eletrônica Digital e Analógica;

Gestão de Equipes e Conflitos.

Experiência

1 ano no cargo de Coordenador de Produção, além de 3 anos no cargo de Coordenador de Montagem.

Complexidade

Mobilizar de forma ágil e flexível os recursos para atingir metas de Produção (qualidade e produtividade) devido a falta de previsibilidade, elevada sazonalidade e negócio *make to order* que exige ainda prazos reduzidos para atender às demandas.

Autonomia

Movimentos internos de colaboradores nas funções de líderes ao longo do processo produtivo;

Seleção de funcionários;

Desligamento de funcionários.

Contatos

Obter do Gerente Industrial *feedback* sobre o desempenho da equipe;

Discutir junto ao Coordenador de Produção e Gerente Indl. melhores alternativas e decisões a tomar na adequação da capacidade da Linha de Produção;

Negociar junto a área de Qualidade tratamento de não-conformidades, tanto de matérias-primas como de processo;

Negociar junto a área de Materiais eventuais faltas e problemas de abastecimento;

Negociar junto as Engenharias os recursos necessários;

Idem junto ao RH em questões de aumento e redução de quadro;

Liderar Coordenador de Montagem, facilitadores e montadores para o cumprimento de metas de produtividade e qualidade.

Responsabilidades

1. Máquinas e Equipamentos: responsáveis por manter as máquinas abaixo em perfeito funcionamento.

Computadores;

Bancas de Calibração;

Gravadores de Microcontroladores;

Jigas de Teste diversas;

Estações automáticas de montagem de medidores;

Gravadoras a Laser;

Equipamentos de solda ultrasom;

Hi-pots;

EDCI e ECDM;

Transfer;

Carrossel;

Parafusadeiras.

2. Erros: será responsabilizado pelo não cumprimento das metas de produção estabelecidas.

Supervisão

Cargos supervisionados diretamente: Montador, Coordenador de Montagem.

Nº Funcionários: 4

Cargos supervisionados indiretamente: Auxiliar de Montagem I, Auxiliar de Montagem II, Auxiliar de Produção.

Nº Funcionários: 155

Condições de Trabalho

1. Riscos / Segurança: probabilidade mínima de acidente, sem necessidade de afastamento. Exposto à pressão.
2. Esforço Físico: trabalha, na maioria do tempo, sentado.
3. Esforço visual ocasional.
4. Esforço mental freqüente.

Coordenador de Montagem

Título do Cargo: Coordenador de Montagem

Área / Unidade: Produção AT

Descrição Sumária

Gerir a área de produção quanto à demanda, facilitando melhorias no processo e promovendo tanto a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores como aos materiais necessários para o atendimento das metas.

Descrição Detalhada

- Mobilizar a equipe sob sua responsabilidade, dimensionando corretamente os recursos necessários para adequar a capacidade de produção às demandas apresentadas;
- Acompanhar e incrementar o desempenho da equipe, avaliando critérios de absenteísmo, qualidade, produtividade e pro-atividade de forma a capacitar, motivar e comprometer os colaboradores;
- Contribuir e participar ativamente na melhoria contínua dos processos sob sua gestão;

- Desenvolver as lideranças do setor quanto à motivação e treinamento nas suas atividades, bem como promover a integração do grupo;
- Acompanhar, através de indicadores, a verificação e correções de falhas ocorridas no processo produtivo, cumprindo os planos de ação criados pela equipe para o ganho de produtividade e eliminação de descartes.

Especificação

Instrução:

1. Formação Escolar: Superior em andamento em Engenharia de Produção.

2. Conhecimentos Necessários:

Pacote Office;

Lean Manufacturing (Produção Enxuta);

Teoria das Restrições;

Cronoanálise;

Ferramentas da Qualidade;

Coaching;

Metrologia Legal;

Fundamentos de Eletrônica Digital e Analógica;

Gestão de Equipes e Conflitos.

Experiência

1 ano no cargo de Coordenador de Montagem, além de 2 anos no cargo de Montador.

Complexidade

Dimensionamento dos recursos necessários à produção devido a previsibilidade de demanda ser curta, cerca de 1 a 2 semanas;

Gerir pessoas e conflitos.

Autonomia

Definição do número e tipo de células de produção;

Movimentos internos de colaboradores.

Contatos

Receber da área de Planejamento de Controle da Produção a previsão de demanda;

Contatar a Engenharia Industrial para resolver questões quanto à manutenção das máquinas e / ou equipamentos;

Receber junto ao Coordenador de Produção ou Gerente Industrial diretriz e alinhamento quanto a mudanças na programação da produção;

Obter do Coordenador de Produção *feedback* sobre o desempenho da equipe;

Discutir junto ao Coordenador de Produção melhores alternativas e decisões a tomar na adequação da capacidade da Linha de Produção;

Negociar junto a área de Qualidade tratamento de não-conformidades, tanto de matérias-primas como de processo;

Negociar junto a área de Materiais eventuais faltas e problemas de abastecimento;

Liderar facilitadores e montadores para o cumprimento de metas de produtividade e qualidade.

Responsabilidades

1. Máquinas e Equipamentos: responsáveis por manter as máquinas abaixo em perfeito funcionamento.

Computadores;

Bancas de Calibração;

Gravadores de Microcontroladores;

Jigas de Teste diversas.

2. Erros:

Não cumprimento da programação por falha na correta alocação e acompanhamento dos recursos disponíveis;

Produção de produtos não-conformes por displicências no acompanhamento do processo produtivo;

Clima não adequado na sua Linha por ausência ou falta de envolvimento e iniciativa para avaliar o comportamento dos colaboradores, bem como não engajamento dos mesmos como um time.

<p><i>Supervisão</i></p> <p>Cargos Supervisionados: Auxiliar de Montagem I, Auxiliar Técnico, Técnico em Eletrônica.</p> <p>Nº Funcionários: 18.</p> <p>Não há supervisão indireta.</p>
<p><i>Condições de Trabalho</i></p> <p>1. Riscos / Segurança: pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem necessidade de afastamento. Exposto à odores e poeira.</p> <p>2. Esforço Físico: trabalha, na maioria do tempo, caminhando.</p> <p>3. Esforço visual ocasionalmente.</p> <p>4. Esforço mental freqüente.</p>

Coordenador de Montagem

Título do Cargo: Coordenador de Montagem
Área / Unidade: Produção BT
<p>Descrição Sumária</p> <p>Gerir a área de produção quanto à demanda, facilitando melhorias no processo e promovendo tanto a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores como aos materiais necessários para o atendimento das metas.</p>
<p>Descrição Detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar a equipe sob sua responsabilidade, dimensionando corretamente os recursos necessários para adequar a capacidade de produção às demandas apresentadas; • Acompanhar e incrementar o desempenho da equipe, avaliando critérios de

absenteísmo, qualidade, produtividade e pro-atividade de forma a capacitar, motivar e comprometer os colaboradores;

- Contribuir e participar ativamente na melhoria contínua dos processos sob sua gestão;
- Desenvolver as lideranças do setor quanto à motivação e treinamento nas suas atividades, bem como promover a integração do grupo;
- Acompanhar, através de indicadores, a verificação e correções de falhas ocorridas no processo produtivo, cumprindo os planos de ação criados pela equipe para o ganho de produtividade e eliminação de descartes.

Especificação

Instrução:

1. Formação Escolar: Superior em andamento em Engenharia de Produção.

2. Conhecimentos Necessários:

Pacote Office;

Lean Manufacturing (Produção Enxuta);

Teoria das Restrições;

Cronoanálise;

Ferramentas da Qualidade;

Coaching;

Metrologia Legal;

Fundamentos de Eletrônica Digital e Analógica;

Gestão de Equipes e Conflitos.

Experiência

1 ano no cargo de Coordenador de Montagem, além de 2 anos no cargo de Montador.

Complexidade

Dimensionamento dos recursos necessários à produção devido a previsibilidade de demanda ser curta, cerca de 1 a 2 semanas.

Autonomia

Definição do número e tipo de células de produção;
Movimentos internos de colaboradores.

Contatos

Receber da área de Planejamento de Controle da Produção a previsão de demanda;
Contatar a Engenharia Industrial para resolver questões quanto à manutenção das máquinas e / ou equipamentos;
Receber junto ao Coordenador de Produção ou Gerente Industrial diretriz e alinhamento quanto a mudanças na programação da produção;
Obter do Coordenador de Produção *feedback* sobre o desempenho da equipe;
Discutir junto ao Coordenador de Produção melhores alternativas e decisões a tomar na adequação da capacidade da Linha de Produção;
Negociar junto a área de Qualidade tratamento de não-conformidades, tanto de matérias-primas como de processo;
Negociar junto a área de Materiais eventuais faltas e problemas de abastecimento;
Liderar facilitadores e montadores para o cumprimento de metas de produtividade e qualidade.

Responsabilidades

1. Máquinas e Equipamentos: responsáveis por manter as máquinas abaixo em perfeito funcionamento.
Computadores;
Bancas de Calibração;

Gravadores de Microcontroladores;

Jigas de Teste diversas;

Estações automáticas de montagem de medidores;

Gravadoras a Laser;

Equipamentos de solda ultrasom;

Hi-pots;

EDCI e ECDM;

Transfer;

Carrossel;

Parafusadeiras.

2. Erros:

Não cumprimento da programação por falha na correta alocação e acompanhamento dos recursos disponíveis;

Produção de produtos não-conformes por displicências no acompanhamento do processo produtivo;

Clima não adequado na sua Linha por ausência ou falta de envolvimento e iniciativa para avaliar o comportamento dos colaboradores, bem como não engajamento dos mesmos como um time.

Supervisão

Cargos Supervisionados: Auxiliar de Montagem I, Auxiliar de Montagem II, Montador, Auxiliar de Produção.

Nº Funcionários: 123.

Não há supervisão indireta.

Condições de Trabalho

1. Riscos / Segurança: probabilidade mínima de acidente, sem necessidade de

afastamento. Exposto à pressão.

2. Esforço Físico: trabalha, na maioria do tempo, sentado.

3. Esforço visual freqüente;

4. Esforço mental freqüente.

Coordenador de Montagem

Título do Cargo: Coordenador de Montagem
Área / Unidade: Linha SMT
<p>Descrição Sumária</p> <p>Gerir a área de produção quanto à demanda, facilitando melhorias no processo e promovendo tanto a capacitação e desenvolvimento dos colaboradores como aos materiais necessários para o atendimento das metas.</p>
<p>Descrição Detalhada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar a equipe sob sua responsabilidade, dimensionando corretamente os recursos necessários para adequar a capacidade de produção às demandas apresentadas; • Acompanhar e incrementar o desempenho da equipe, avaliando critérios de absenteísmo, qualidade, produtividade e pro-atividade de forma a capacitar, motivar e comprometer os colaboradores; • Contribuir e participar ativamente na melhoria contínua dos processos sob sua gestão; • Desenvolver as lideranças do setor quanto à motivação e treinamento nas suas atividades, bem como promover a integração do grupo; • Acompanhar, através de indicadores, a verificação e correções de falhas ocorridas no processo produtivo, cumprindo os planos de ação criados pela equipe para o ganho de produtividade e eliminação de descartes.
Especificação

Instrução:

1. Formação Escolar: Superior em andamento em Engenharia de Produção.

2. Conhecimentos Necessários:

Pacote Office

Lean Manufacturing (Produção Enxuta)

Teoria das Restrições

Cronoanálise

Ferramentas da Qualidade

Coaching

Metrologia Legal

Tecnologia de Montagem de Placas (SMT e PTH)

Fundamentos de Eletrônica Digital e Analógica

Gestão de Equipes e Conflitos

Experiência

1 ano no cargo de Coordenador de Montagem, além de 2 anos no cargo de Montador.

Complexidade

Dimensionamento dos recursos necessários à produção devido a previsibilidade de demanda ser curta, cerca de 1 a 2 semanas.

Gerir pessoas e conflitos.

Autonomia

Definição do número e tipo de células de produção;

Movimentos internos de colaboradores.

Contatos

Receber da área de Planejamento de Controle da Produção a previsão de demanda;

Contatar a Engenharia Industrial para resolver questões quanto à manutenção das

máquinas e / ou equipamentos automatizados;

Receber junto ao Coordenador de Produção ou Gerente Industrial diretriz e alinhamento quanto a mudanças na programação da produção.

Obter do Coordenador de Produção *feedback* sobre o desempenho da equipe.

Discutir junto ao Coordenador de Produção melhores alternativas e decisões a tomar na adequação da capacidade da Linha de Produção.

Negociar junto a área de Qualidade tratamento de não-conformidades, tanto de matérias-primas como de processo.

Negociar junto a área de Materiais eventuais faltas e problemas de abastecimento.

Responsabilidades

1. Máquinas e Equipamentos: responsáveis por manter as máquinas abaixo em perfeito funcionamento.

Computadores

Gravadores de Microcontroladores

Jigas de Teste diversas

Screen printer

Pick&Place

Forno de refusão

Equipamento solda onda

Equipamento Solda seletiva

Equipamento teste in-circuit

2. Erros:

Não cumprimento da programação por falha na correta alocação e acompanhamento dos recursos disponíveis.

Produção de produtos não-conformes por displicências no acompanhamento do processo produtivo.

Clima não adequado na sua Linha por ausência ou falta de envolvimento e iniciativa para avaliar o comportamento dos colaboradores, bem como não engajamento dos mesmos como um time.

Supervisão

Cargos Supervisionados: Auxiliar de Montagem de Placas Eletrônicas, Auxiliar de Montagem de Componentes, Operador de Linha.

Nº Funcionários: 51.

Não há supervisão indireta.

Condições de Trabalho

1. Riscos / Segurança: probabilidade mínima de acidente, sem necessidade de afastamento.

2. Esforço Físico: trabalha, na maioria do tempo, caminhando.

3. Esforço visual freqüente;

4. Esforço mental freqüente.

Uma vez descritos os cargos estudados, será possível mapear as competências individuais, divididas em Perspectiva Comportamental e Perspectiva Técnica, para a elaboração da proposta de avaliação de desempenho por competências (LEME, 2006).

As competências comportamentais já haviam sido mapeadas e definidas como necessárias para a ocupação dos cargos estudados, bem como utilizadas no modelo de avaliação atual. Após a elaboração da descrição de cargos, as competências comportamentais foram revistas e condensadas em 4 (quatro) competências. O critério utilizado para essa síntese foi a proximidade dos significados e finalidades dos indicadores de desempenho que sustentavam as competências adotadas no modelo atual, permitindo que as mesmas fossem resumidas às 5 (cinco) competências citadas abaixo, sem prejudicar e/ ou distorcer seu significado. Segue as mesmas, acompanhadas de breve descrição. A fonte de descrição das primeiras 3 (três) competências é o PR 018 – Capacitação de Pessoas – Administração de Pessoal, documento que rege os processos da área de RH na empresa:

- ✓ Liderança: Levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.
- ✓ Tomada de decisão: capacidade de analisar uma situação em todos os seus aspectos, simular consequências, definir e implementar ações para sua resolução.
- ✓ Foco no resultado: administrar situações e recursos, visando obter resultados voltados aos objetivos desejados.

Abaixo, estão elencadas 2 (dois) novas competências comportamentais, que foram identificadas a partir da descrição de cargos. A Visão Sistêmica surgiu da citação da necessidade de conhecer o negócio da empresa para o devido posicionamento da mesma no mercado em que atua e quais as ações necessárias para ter esse conhecimento. A Postura reúne mais alguns indicadores comportamentais que são fundamentais para o alcance dos resultados desejados, completando o rol de competências requeridas. Seguem as mesmas, acompanhadas de breve descrição:

- ✓ Visão sistêmica: Conhecer todos os fatores que influenciam o negócio da empresa, permitindo uma visão geral sobre seu plano de desenvolvimento, analisando de forma crítica os processos e trazendo soluções inovadoras.
- ✓ Postura: forma de agir, se comportar e se posicionar nas das ações / situações nas quais está inserido.

É importante ressaltar que as competências comportamentais citadas acima são comuns a todas as funções estudadas. Os indicadores de desempenho e os pesos são diferentes para os cargos de Coordenador de Produção e Coordenador de Montagem (AT, BT, SMT) em função do nível de complexidade das atribuições de cada um.

A partir da montagem da descrição de cargos através dos questionários e entrevistas realizadas com os ocupantes do cargo e o Gerente industrial da empresa, foi possível sugerir as competências técnicas necessárias para a ocupação dos cargos estudados.

Para averiguar se as competências técnicas levantadas estão condizentes com os tais cargos, foi apresentada ao Gerente Industrial a descrição dos cargos feita e uma lista com as competências identificadas como necessárias para a ocupação dos mesmos. A partir dessa reunião, chegou-se às seguintes competências técnicas, com breve descrição:

- ✓ Planejamento e Controle da Produção: programação que facilita a administração dos recursos envolvidos na execução da demanda de produção recebida.
- ✓ Produção Enxuta: sistema de produção que busca eliminar desperdícios ao longo da cadeia produtiva, geração e estoques e garantia da entrega de um produto de qualidade no prazo estabelecido.
- ✓ Ferramentas da Qualidade: instrumentos utilizados para garantir a qualidade dos produtos, do recebimento de materiais até o produto acabado.
- ✓ Metrologia Legal: Conhecimentos das normas exigidas pelo INMETRO para produção e programação de medidores de energia elétrica.
- ✓ Gestão de Equipes: desenvolver e capacitar a equipe para o cumprimento das metas estabelecidas e para a eliminação de conflitos, bem como alinhá-la à estratégia da organização.

Tais informações estarão elencadas no modelo de avaliação proposto para cada cargo e estão disponíveis nos anexos D e E.

7.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO

Antes de falar sobre o modelo de avaliação de desempenho por competências proposto, vamos falar sobre o modelo idealizado por Leme (2006).

O modelo ideal de avaliação de desempenho por competências apresentado por Leme (2006) não será desenvolvido no presente trabalho por falta de algumas informações que são fundamentais para a construção de um modelo completo.

Leme (2006) cita que para termos um modelo de avaliação de desempenho completo, é preciso:

- ✓ Mapear as competências organizacionais;
- ✓ Mapear as competências de cada função;
- ✓ Avaliar as competências de cada funcionário;

Para a realização do mapeamento das competências organizacionais, Leme (2006, p. 42) utiliza uma metodologia baseada em:

“[...] uma lista de indicadores de competência que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada à Missão, Visão, Valores e à Estratégia a organização”. (LEME, 2006).

Tal metodologia chama-se Inventário Comportamental e seu objetivo é identificar quais os comportamentos classificados como bons ruins e os que precisam ser “implantados/ desenvolvidos” nos colaboradores. A partir daí, aplica-se um processo matemático.

As competências da função serão mapeadas a partir do “quanto” das competências organizacionais cada função precisa. Para cada função, deverá ser gerada uma lista com todos os indicadores apurados, sem mencionar as competências. Essa lista é entregue ao superior imediato da função, que juntamente com o representante da função, irá determinar a necessidade desses comportamentos para ela, classificando-os como “Muito Forte”, “Forte”, “Normal” ou “Não se aplica”. Os comportamentos marcados como “Muito Forte” e Forte” são os necessários para a função. A partir daí, aplica-se um processo matemático.

Leme (2006) ainda diz que sob o ponto de vista da AD, o modelo da avaliação focado nas competências avalia funcionário sob três perspectivas, são elas:

- ✓ Perspectiva Técnica: avaliação dos conhecimentos e das habilidades;
- ✓ Perspectiva Comportamental: avaliação das atitudes;

- ✓ Perspectiva Resultado: mensura o quanto o funcionário contribuiu para o resultado alcançado pela empresa.

Ainda pode haver uma 4ª perspectiva, a Perspectiva Complexidade, que procura mensurar como o colaborador desempenha sua função em relação à complexidade que ela exige.

Uma vez que as competências organizacionais não estão mapeadas, não é possível estabelecer metas organizacionais, o que torna a mensuração da perspectiva de resultado inviável. As competências da função também não estão descritas, logo, não é possível averiguar o grau de complexidade atribuído a cada cargo, pois não há parâmetro para tal comparação. Diante dos argumentos apresentados, fica inviável desenvolver um modelo que contemple as competências organizacionais e competências da função.

O modelo de avaliação de desempenho por competências proposto tem como objetivo traduzir o que o colaborador efetivamente entrega para a organização através de suas competências individuais, por meio de 2 (dois) perspectivas básicas de desempenho: Técnica (conhecimentos e habilidades) e Comportamental (atitudes). Esse modelo servirá como amostra para averiguar se o protótipo está de acordo com a necessidade atual da empresa, em comparação ao modelo utilizado atualmente.

A essas perspectivas da avaliação de desempenho, outras podem ser agregadas abrangendo questões pontuais e necessárias para a organização (LEME, 2006).

Para iniciar um processo de criação de modelo de avaliação de desempenho, é preciso definir algumas informações que são essenciais para a qualidade das informações resultantes de sua aplicação.

Inicialmente, deve-se definir os critérios de avaliação, que são os aspectos de desempenho em relação aos quais o funcionário é avaliado (IVANCEVICH, 2008). Além disso, é fundamental que tais critérios sejam definidos com clareza e comunicados ao funcionário, bem como quando redigidos, serem definidos em termos quantificáveis e mensuráveis (BOHLANDER e SNELL, 2010). A maioria dos estudos indica a necessidade de utilizar vários critérios para qualificar plenamente o desempenho (IVANCEVICH, 2008). Tais critérios de avaliação são os indicadores de desempenho, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam a

competência avaliada. A partir da descrição desses dados, é possível analisar se o funcionário atende àquele item nas escalas que compõe o modelo.

Outro ponto importante é definir quando deve ser feita a avaliação, quem deve avaliar o funcionário e com que frequência isso deve ocorrer. Para Bohlander e Snell (2010), em muitas organizações, a AD é programada em datas arbitrárias, por exemplo, na data de contratação do funcionário (data de “aniversário” de admissão) e o gestor imediato ainda é a pessoa responsável por conduzir a efetiva avaliação na maioria dos casos. Na empresa estudada, a aplicação do modelo de avaliação de desempenho por competências se dará no mês de “aniversário” de admissão dos empregados, sendo a partir daí aplicado uma (1) vez ao ano para cada um deles, salvo exceções, pelo gestor da área.

De acordo com Ivancevich (2008), o formato da avaliação deve fornecer informações que atendam às metas da organização e que sejam legais, permitindo que o sistema de AD produza dados precisos e confiáveis.

McClelland (1973 *apud* Dutra, 2008)⁵, um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de competência para a gestão de pessoas, propõe a identificação de inventários de competências, procurando localizar aspectos que distinguem os profissionais bem sucedidos dos demais. Sugere que, uma vez identificados conhecimentos, habilidades e atitudes que “explicam” a diferença de *performance*, poder-se-ia utilizá-los como parâmetros para avaliação, de modo a sustentar decisões de seleção e treinamento de profissionais.

Para Fernandes e Hipólito (2008), a avaliação das atitudes foca na apreciação das posturas do indivíduo e na verificação de quanto elas estão em sintonia com aquelas valorizadas pela organização. Procura-se medir o quanto os profissionais, em seus comportamentos cotidianos, manifestam atitudes aderentes à forma da organização de atuar. A avaliação dos conhecimentos e habilidades pode ocorrer por intermédio da percepção do gestor, o qual verifica, no acompanhamento da atuação do profissional, os aspectos que este mobiliza ou dos quais tem carência. Em geral, os resultados da aplicação desse tipo de instrumento de avaliação permitem a localização de características a serem desenvolvidas, constituindo-se em referencial chave para diagnosticar necessidades de desenvolvimento e para

⁵ McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. Washington, nº 28, p.1-14, 1973.

subsidiar reflexões sobre a alocação do profissional, de modo a permitir que a organização se aproprie da maneira mais ampla possível de suas qualidades.

Nessa linha, uma primeira abordagem de instrumento para avaliação de competências poderia se apoiar na listagem e descrição de comportamentos, habilidades e atitudes exigidos dos profissionais e que, manifestados, dariam sustentação a um padrão diferenciado de *performance* (DUTRA, 2008).

Uma vez elencadas as competências comportamentais e técnicas vistas como necessárias para a ocupação dos cargos, bem como seus indicadores de desempenho - conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam a competência - é preciso ponderar seus pesos perante o resultado final da avaliação. Para este estudo, as ponderações adotadas para as 2 (dois) perspectivas utilizadas são:

- ✓ Competências Comportamentais: 60%
- ✓ Competências Técnicas: 40%

Tanto a ponderação das perspectivas quanto a ponderação dos indicadores de desempenho foram definidas em 2 (dois) momentos:

1º: sugestão dos pesos a partir da importância de cada uma das perspectivas para a execução das atividades descritas para o cargo;

2º: a opinião conjunta dos gestores da área de RH, validando e/ou alterando os pesos sugeridos no modelo. Essa validação se deu através da realização de uma entrevista semi- estruturada, na qual os participantes, com o modelo de avaliação em mãos, deram sua opinião acerca das ponderações que foram apresentadas (entrevista - anexo C). Não houve uma convergência de opiniões sobre as ponderações adotadas para as competências comportamentais e técnicas entre os entrevistados. Sendo assim, considerando que as competências comportamentais estão diretamente ligadas ao temperamento da pessoa, logo, estão menos sujeitas a alterações; e que as competências técnicas podem ser desenvolvidas com maior facilidade através de treinamentos, adotou-se os pesos citados acima pelo fato de os cargos estudados dependerem mais das competências comportamentais do que das técnicas para o alcance de resultados, pois como gestores, precisam mobilizar pessoas.

Essa forma de definição foi entendida como sendo a mais coerente para a fixação dos pesos porque considerou a opinião e conhecimentos da área de Recursos Humanos, que será a responsável pela validação e implantação do modelo sugerido.

Quanto ao peso dos indicadores de desempenho, a soma de todos os indicadores de cada uma das perspectivas é 100 pontos.

Além de definir as ponderações de cada perspectiva e os pesos de cada indicador, é preciso definir os níveis de desempenho nos quais cada indicador é avaliado. São eles:

Supera (grau 4):	<ul style="list-style-type: none"> • Equivale a 100% no desempenho das funções. Sinaliza que o ocupante do cargo executa com domínio a descrição dada no indicador, contribuindo significativamente para a melhoria do processo;
Atende (grau 3):	<ul style="list-style-type: none"> • Equivale a 75% no desempenho das funções. Sinaliza que o ocupante do cargo executa bem a descrição dada no indicador;
Básico (grau 2):	<ul style="list-style-type: none"> • Equivale a 50% no desempenho das funções. Sinaliza que o ocupante do cargo executa a descrição dada no indicador, porém necessita de supervisão para a execução de tarefas de maior complexidade;
Regular (grau 1):	<ul style="list-style-type: none"> • Equivale a 25% no desempenho das funções. Sinaliza que o ocupante do cargo executa a descrição dada no indicador com limitações;
Não se aplica (grau 0):	<ul style="list-style-type: none"> • O indicador não se aplica ao cargo estudado.

Tendo os pesos de cada indicador e níveis de desempenho definidos, o cálculo do desempenho do ocupante do cargo, para cada competência, independente de ser comportamental ou técnica, se dará:

$$DC = (\sum \text{Peso do Indicador} \times \text{Nível de desempenho})$$

Para chegar ao desempenho do ocupante do cargo em cada competência, multiplica-se o peso de cada indicador pertencente a essa competência pelo nível de desempenho (grau) atribuído.

Exemplo: Para se chegar ao resultado da competência “Liderança”, suponha que o ocupante do cargo teve as seguintes notas:

Competência 1	Peso Indicador	Peso Grau (%)	Resultado
Ind. Desempenho 1	8	0,75 (Atende)	$8 \times 0,75 = 6$
Ind. Desempenho 2	5	1 (Supera)	$5 \times 1 = 5$
Ind. Desempenho 3	4	0,75 (Atende)	$4 \times 0,75 = 3$
Ind. Desempenho 4	3	0,75 (Atende)	$3 \times 0,75 = 2,25$
Ind. Desempenho 5	3	1 (Supera)	$3 \times 1 = 3$
Resultado da Competência			19,25

Para saber o desempenho do ocupante do cargo na competência calculada, soma-se os pontos obtidos em cada indicador.

O cálculo do total do desempenho em cada perspectiva se dará:

$$DCC = (\sum \text{Desempenho Competência Comportamental}) \times \text{Peso da CC}$$

Para chegar ao desempenho do ocupante do cargo em cada tipo de competência, soma-se o resultado encontrado em cada uma das competências. Multiplicar o resultado dessa soma pela ponderação do tipo de competência.

Exemplo: Para se chegar ao resultado da perspectiva comportamental, suponhamos que o ocupante do cargo ficou com as notas abaixo:

Competência 1: 19,25

Competência 2: 20,25

Competência 3: 16,5

Competência 4: 18

A soma dessas notas, que é 74 pontos, será multiplicada pela ponderação dada às competências comportamentais, que é 60%. Assim, chegamos a nota do ocupante do cargo na perspectiva, que é 44,4.

A nota final da avaliação é composta pela soma encontrada a partir das notas oriundas em cada um das perspectivas (competências técnicas e comportamentais).

A partir dessa reunião, já com os pesos dos indicadores, graus, e processos matemáticos definidos, foram montados os modelos em si, que seguem nos anexos D e E.

No modelo de avaliação de desempenho atual, a nota que é referência como média é 70 pontos. Na proposta do novo modelo, a média aumentou para 80 por que entender-se que uma empresa que deseja ter um diferencial competitivo perante seus concorrentes para manter-se na liderança e buscar novos mercados no seu segmento, precisa contar com profissionais altamente qualificados e alinhados com a estratégia da empresa, aplicando suas competências de forma a agregar valor à organização através da alta *performance* no trabalho. Outro motivo que levou a esse aumento na média fora a descrição da política de RH para promoções, na qual consta que um dos quesitos necessários para que um funcionário receba uma promoção ou aumento em sua remuneração é o alcance da nota 80 na avaliação de desempenho realizada.

7.4 PROPOSTA DE SISTEMÁTICA PARA IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS SUGERIDO

A sugestão de projeto piloto para implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências para os 4 (quatro) cargos estudados poderá ser posto em prática, mesmo considerando que o modelo de avaliação proposto fora construído considerando apenas as competências individuais. Isso se deve ao fato de a sistemática de implantação estar ligada muito mais à forma como o método será apresentado à organização, as avaliações serão realizadas e interpretadas do que propriamente dito o modelo de avaliação utilizado.

Para ter um modelo ideal, conforme citado anteriormente, é preciso ter, além das competências individuais, as competências organizacionais e as da função. Por isso, sugere-se que tais informações sejam mapeadas, através das técnicas utilizadas por Leme (2006), para complementar o modelo de avaliação sugerido no presente trabalho.

Segundo Gramigna (2007), a metodologia de implantação do modelo de gestão por competências se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo.

O primeiro bloco trata da sensibilização, fundamental para obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos pontos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo. Num primeiro momento, os gestores das áreas serão chamados para uma palestra de sensibilização a qual visará explicar o que é a avaliação de desempenho por competências, qual a sua vantagem diante dos demais modelos utilizados e os critérios utilizados para a realização da avaliação. Serão formados 4 (quatro) grupos de cerca e 10 (dez) gestores para a explanação da ideia, pois em pequenos grupos a discussão sobre o assunto pode ser mais produtiva. Após a palestra, os gestores serão responsáveis por transmitir a nova modalidade de avaliação as suas equipes e como a mesma será aplicada, pois para Bohlander e Snell (2010), é fundamental que tais critérios sejam definidos com clareza e comunicados ao funcionário, bem como quando redigidos, ser definidos em termos quantificáveis e mensuráveis.

O segundo bloco consiste em definir as competências da organização necessárias a cada grupo de funções, delinear os perfis, e, posteriormente, atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio. No caso da empresa estudada, considerando que o modelo foi construído contemplando apenas as competências individuais, foram definidas as competências comportamentais e técnicas para a ocupação do cargo. Para obter as informações que serviram de base para o delineamento do perfil, foi realizada a descrição dos cargos estudados, através de entrevistas e aplicação de questionários para os ocupantes dos mesmos e para o Gerente Industrial da unidade, retornando informações que permitiram o levantamento das competências necessárias para que um profissional ocupe as posições estudadas. Essa prática foi validada por Leme (2006), que cita que para identificar as competências técnicas de uma função é preciso:

- ✓ Leitura das descrições dos cargos atualizados;
- ✓ Entrevista com o superior imediato da função e com os funcionários que estão no cargo;
- ✓ Formulário para coleta de dados.

O terceiro bloco da metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, que resulta em um banco de identificação de talentos. O banco de identificação de talentos será formado a partir do momento em que as avaliações forem aplicadas, pois com a adequação do modelo de avaliação de desempenho e com a estruturação desta a partir de perfis mais específicos, através da descrição de cargos, será possível identificar potencialidades que até então não eram sabidas.

O quarto bloco se ancora na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano, através da capacitação para a formação e retenção de talentos na organização. Investir na capacitação de seus profissionais tornou-se essencial para a empresa estudada, pois, como o principal produto da empresa – os medidores de energia elétrica - são frutos diretos das práticas modernas e inovadoras na área de engenharia eletrônica e pesquisa e desenvolvimento, estar atualizado é fundamental para a criação de produtos de qualidade diferenciada.

O quinto bloco fecha o ciclo do programa de competências, pois após mapear e definir os perfis, verificar *performances*, montar um banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de avaliar os resultados. A gestão de desempenho prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas. Por meio da avaliação das *performances* individuais que o gerente verifica a evolução ou involução do desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo uma nova base de informações. A partir do novo modelo de avaliação de desempenho, será possível verificar os pontos fortes de cada funcionário e os pontos a serem melhorados. Estas constatações permitirão ao gestor e ao respectivo funcionário, a partir do resultado da avaliação, planejar as ações necessárias para suprir a deficiência apresentada, buscando a excelência na execução de suas responsabilidades. Esses planos podem englobar acompanhamento de profissional interno capacitado para transmitir o conhecimento

necessário, treinamentos externos ou ainda treinamento *in company*, caso seja identificado nas avaliações que um grupo de pessoas esteja com defasagem no mesmo item. Para reter os talentos, é preciso valorizar os pontos identificados como fortes na avaliação. Para isso, pode-se apresentar um plano de carreira dentro da empresa a fim de incentivar o profissional a se desenvolver para a busca de uma posição de destaque dentro da organização.

Segue abaixo ilustração acerca dos blocos de intervenção para a implantação do modelo de competências pela organização:

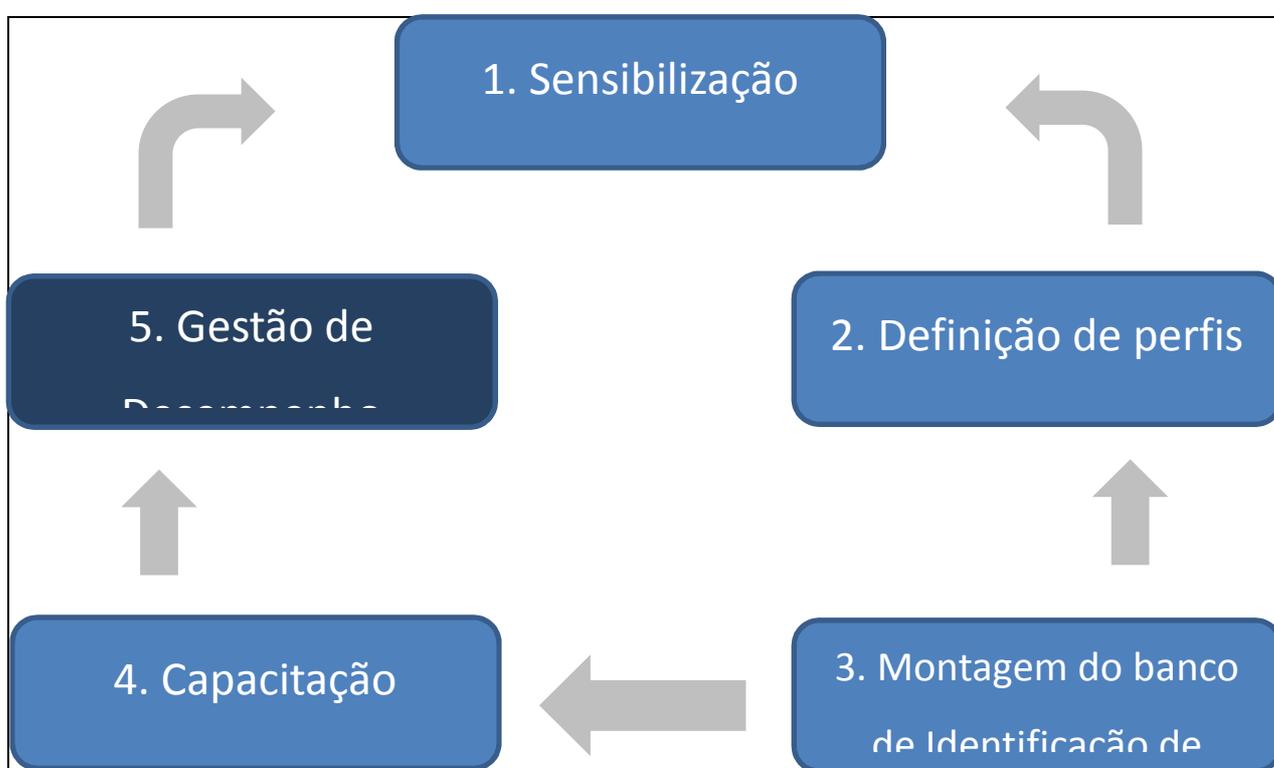


Figura 8: metodologia de implantação da gestão por desempenho

Fonte: Gramigna, 2007

Para a realização do projeto piloto, será utilizado o modelo de avaliação sugerido pelo presente trabalho para verificar se as competências elencadas estão realmente alinhadas com as competências técnicas e comportamentais necessárias para a ocupação dos cargos estudados.

Para obter o sucesso através da nova modalidade de avaliação de desempenho, deve-se adotar o modelo de competências desde o Recrutamento e Seleção.

Para incrementar a implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências e alcançar a efetividade esperada tanto pela organização quanto pelo funcionário, é preciso investir na forma como ocorre o retorno sobre o resultado da avaliação ao empregado: o *feedback*.

Moscovici (1977) postula que o *feedback* consiste em um processo de ajuda para mudanças comportamentais. Segundo ele, “é a comunicação a uma pessoa ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”. Afirma ainda que, quando o *feedback* é eficaz, reflete na melhora do desempenho e alcance dos objetivos do indivíduo ou grupo ao qual é direcionado. Sem a realização do *feedback*, a avaliação ficaria incompleta, pois as pessoas não saberiam como ou em que aspectos precisam melhorar ou não. A partir do reconhecimento dos pontos onde há deficiências no desempenho, torna-se mais fácil desenvolver um planejamento ou tomar as atitudes acertadas para superá-las (BEE, 2002).

Quanto à estruturação do *feedback*, durante a entrevista, o gestor deve ter em mente que o objetivo principal é reforçar o desempenho satisfatório ou melhorar o insatisfatório do avaliado, por isso é importante que o entrevistador seja direto e específico, falando em dados objetivos, como registros de qualidade, faltas e atrasos. Em segundo lugar, é indicado fazer um acordo com o funcionário sobre os prazos de melhoria. Pode-se até elaborar um plano de ação para facilitar a visualização dos passos e resultados esperados pela organização (DESSLER, 2003). Para ter efetividade na entrevista de avaliação de desempenho, Bohlander e Snell (2010) citam 3 (três) métodos. O que mais adéqua a empresa estudada é a 3ª (terceira), chamada de solução de problemas. Esse método necessita que o entrevistador ouça, aceite e reaja aos sentimentos do funcionário. Visa estimular o crescimento e desenvolvimento, discutindo problemas, necessidades, inovações e insatisfações no emprego desde a avaliação anterior.

Porém, para ter um *feedback* efetivo e estruturado, é preciso capacitar as pessoas que darão esse retorno: os gestores. É importante treinar o avaliador como forma de orientá-lo e capacitá-lo para o procedimento e não apenas transmitir uma série de normas, regras e procedimentos a serem seguidos. O processo de treinamento está ligado ao desenvolvimento de atitudes e características do avaliador que tornam a avaliação construtiva tanto para o funcionário quanto para a empresa. E, diante dessa preocupação, os autores tem concebido o treinamento

para avaliadores como condição *sine qua non* para o sucesso da implantação de um sistema (SILVA, 2001). Cabe ressaltar que é importante o avaliador ter habilidade em lidar com pessoas diferenciadas e seja capaz de compreender as diferenças individuais de desempenho no trabalho para execução da tarefa de avaliar funcionários.

Considerando as práticas citadas pelos referidos autores na busca do fornecimento de um *feedback* construtivo e estruturado, indica-se que a empresa estudada busque uma consultoria externa com reconhecimento no mercado para capacitar e instruir seus gestores a como aproveitar o potencial disponibilizado pela ferramenta, a avaliação de desempenho, de forma a usá-la como um instrumento a seu favor, propiciando o desenvolvimento de profissionais diferenciados no mercado e que estejam alinhados com os objetivos organizacionais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos realizados, pode-se perceber o quão importante é para uma organização avaliar seus funcionários adequadamente. A avaliação de desempenho por competências é uma das formas mais modernas de se avaliar pessoas pelo fato de trazer em seu modelo as informações específicas de cada cargo, possibilitando que a organização averigüe se o funcionário está alinhado com o que se espera dele: desempenho máximo nos indicadores de desempenho identificados como necessários para a realização de seu trabalho com qualidade e que agregue valor para a organização.

Diante disso, a adoção do modelo de avaliação de desempenho por competências sugerido será de grande valia para a organização estudada pelo fato de trazer um conceito relativamente novo – o de competência - e bem mais próximo da realidade de cada um dos ocupantes dos cargos estudados, pois a avaliação deixará de ser genérica e passará a ser específica, retornando um resultado mais fidedigno e permitindo a realização de ações pontuais em busca do desenvolvimento de seus profissionais.

Outro fator chave para o sucesso da adoção do modelo de avaliação por competências é o processo de implantação. Para isso, é preciso levar em consideração as particularidades de cada empresa, estruturando assim um projeto que esteja condizente com a realidade organizacional. Ao longo das fases de implantação, será possível realmente preparar tanto os gestores quanto os funcionários para a utilização dessa ferramenta de forma a contribuir significativamente com o desenvolvimento dos profissionais. A partir do processo de planejamento para a implantação do novo modelo de avaliação, deseja-se minimizar as dificuldades encontradas hoje na empresa de forma a esclarecer como a ferramenta funciona, qual a sua vantagem perante os demais modelos e legitimá-la através da credibilidade que seus resultados trarão.

Como retorno dessa ação, espera-se ter pessoas capacitadas para vencer os desafios propostos pelo mercado onde a empresa atua – a área de tecnologia - uma vez que as mesmas, aplicando seu capital intelectual em prol do negócio, são as principais agentes de mudança perante o mercado, tornando-se profissionais - chave para o sucesso da organização.

REFERÊNCIAS

BEE, Roland e Frances. *Feedback*. São Paulo: Nobel, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott. *Administração de Recursos Humanos / George Bohlander, Scott Snell, Tradução Maria Lucia G. Leite Rosa e Solange A Visconti; revisão técnica Flávio Bressan – São Paulo: Cengage Learning, 2010.*

CARO, F. G. Pesquisa avaliativa: uma visão panorâmica. In: GOLDEBERG, M. A. A. e SOUZA, C. P. (Org.) *Avaliações de programas educacionais: Vicissitudes, controvérsias, desafios*. São Paulo: EPU, 1982.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.

CARVALHO, Maria Carlota Boabaid de. *Comportamento Organizacional: uma análise em função da prática de gestão segundo a percepção os dirigentes industriais – um estudo multicaso*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Superior de Administração e Gerência. Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos e pesquisa em administração*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª Ed – Porto Alegre: Bookmann, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. *Concepções em pesquisa Social*. Caderno de Saúde Pública. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em:

<<http://www.scielo.org/pdf/csp/v13n1/0228.pdf>>. Acesso em 04 Julho 2011, 21:00hs.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna / Joel Souza Dutra. – 1. Ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas / Joel Souza Dutra. - - São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Bruno H. R; HIPÓLITO, Jose A M. Dimensão de Avaliação de Pessoas e o conceito de Competências. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria T. L.; RUAS, Roberto. Competências: Conceitos, Métodos e Experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme. As pessoas na organização. 4ª edição - São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Rubens Cerqueira. Avaliação de competências. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7>>. Acesso em 01 Junho 2011, 21:00.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de Competências e gestão de talentos. 2ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

IVANCEVICH, John M. Gestão de Recursos Humanos; John M Ivancevich; tradução Sueli Sonoe Cuccio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux, Helane Cabral. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LEME, Rogério. Avaliação de Desempenho com foco em Competência: a Base para Remuneração por Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2006.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: o operacional ao estratégico – 3ª edição – São Paulo: Futura, 2000.

MATIDA, Álvaro Hideyoshi; CAMACHO, Luiz Antônio Bastos. Pesquisa avaliativa e epidemiologia: movimentos e síntese no processo de avaliação de programas de saúde. Caderno de Saúde Pública. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/csp/v20n1/17.pdf>. Acesso em 05 Julho 2011, 19:30hs.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento Interpessoal. São Paulo: Editora S.A, 1977.

PASCHOAL, Luiz. Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias. 3ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de Cargos e Salários: carreira e remuneração. 13ª edição – São Paulo: LTr, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2009.

SILVA, Magda Valéria. Avaliação de Desempenho: uma poderosa ferramenta de recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. Tendências em Recursos Humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

USCHIMURA, Katia Yumi; BOSI, Maria Lucia Magalhães. Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde. Caderno de Saúde Pública. Rio de

Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v18n6/13251.pdf>>. Acesso 04 Julho 2011, 21:25hs.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre : Bookman, 2010.

ANEXO A – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADA PELA EMPRESA

1

PERFIL DE COMPETÊNCIAS RQ-028/005

Cargo: **Coordenador de Montagem**Grupo Ocupacional: **Coordenador**

Ocupante:

Data de Emissão:

Centro de Custo: **Produção AT**

Data de Retorno:

40	RESPONSABILIDADES	RÁplico	Básica	Média	Atendo	Supera
15	Coordenar o setor sob sua responsabilidade, promovendo o contínuo aprimoramento dos processos operacionais e administrativos.					
15	Coordenar a equipe de funcionários, definindo prioridades, orientando tecnicamente, avaliando desempenhos e promovendo a qualificação, visando estabelecer o melhor clima organizacional.					
10	Controlar as despesas operacionais e os resultados do setor, visando atingir as metas estabelecidas.					
10	Acompanhar o cumprimento dos prazos de montagem conforme planejamento definido, definindo prioridades.					
10	Gerir a capacidade de produção e a melhor distribuição dos funcionários conforme demandas existentes.					
10	Providenciar a manutenção dos equipamentos da linha de montagem.					
10	Definir e acompanhar os indicadores de montagem, tomando medidas cabíveis quando necessário.					
5	Providenciar a requisição de materiais necessários à montagem.					
5	Providenciar a resolução de problemas técnicos encontrados durante o processo de montagem.					
5	Montar equipamentos / realizar testes / programar medidores / gravar softwares sempre que necessário.					
5	Acompanhar inspetores dos clientes em inspeções de produtos.					
						0

25	CONHECIMENTOS	RÁplico	Básica	Média	Atendo	Supera
10	Conhecimento do sistema de gestão da ELO avaliado a partir da Matriz de Treinamentos					
5	Microinformática: word, excel e power point					
20	Produtos da empresa					
15	Processos de montagem de equipamentos					
15	Eletrônica analógica e digital					
10	Programação e configuração de medidores					
10	Multímetro, multíteste, giga de teste, ponteadores, hipot e softwares de gravação de medidor					
10	Programação de produção					
5	Sistema ERP					
						0

25	HABILIDADES / ATITUDES	RÁplico	Básica	Média	Atendo	Supera
CARGO						
15	Liderança					
15	Tomada de decisão					
15	Foco no resultado					
15	Pró-ação					
15	Visão sistêmica					
10	Senso de equipe					
10	Raciocínio lógico					
5	Pontualidade e Participação em reuniões e treinamentos					
						0

10	FORMAÇÃO		RÁplico	Básica	Média	Atendo	Supera
50	Prioritário	Ensino superior em curso, preferencialmente em Engenharia Elétrica, Eletrônica, Mecatrônica, Produção					
100	Desejável	Ensino superior completo, preferencialmente em Engenharia Elétrica, Eletrônica, Mecatrônica, Produção					10

Experiência: 6 meses em atividades de produção / montagem

RESULTADO FINAL

10

ANEXO B – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA A DESCRIÇÃO DE CARGOS GERENCIAIS

MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE CARGOS GERENCIAIS

1. Esse formulário visa colher informações a respeito das funções gerenciais em nossa organização, e dele resultará o catálogo de descrição e especificação de cargos.
2. Em caso dúvidas ao preencher o questionário, consulte nosso pessoal de Recursos Humanos.
3. O questionário não se refere à sua pessoa, mas ao cargo que você está ocupando.
4. Não use siglas ou abreviaturas.
5. Caso alguma pergunta não se aplique ao seu cargo, escreva “não aplicável”.
6. Caso os espaços destinados às respostas não sejam suficientes, utilize folhas complementares.
7. Após o preenchimento, entregue- o ao pesquisador.
8. Este questionário poderá ser complementado, após sua devolução, através de uma entrevista entre você e o pesquisador.

PARTE B – ESPECIFICAÇÃO DO CARGO

1. Instrução

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo (assinale 1 ou mais alternativas).

() Superior Completo em _____

() Pós- Graduação em _____

() Especialização em _____

2. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas;

3. Experiência

Qual o tempo mínimo de experiência para treinar alguém, com nível de instrução e habilitados apontados no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (não especifique a sua experiência).

_____ anos no próprio cargo, além de _____ anos nos seguinte cargo anteriores na carreira:

_____ anos no cargo _____

_____ anos no cargo _____

_____ anos no cargo _____

Total da experiência exigida: _____ anos.

4. Posição do cargo no organograma

5. Complexidade das tarefas

Indique sua tarefa mais complexa. Por quê?

6. Autonomia

Indique as decisões mais importantes que você toma sem a necessidade de levar à apreciação de seu superior.

7. Contatos

Informe as finalidades nos contatos mantidos para a realização de seu trabalho.

8. Responsabilidade por máquinas e equipamentos

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

8. Responsabilidade por erros

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

9. Supervisão exercida

Você supervisiona diretamente o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos Supervisionados: _____

Número de Funcionários: _____

Você supervisiona indiretamente (por intermédio de seus subordinados diretos) o trabalho de outros colaboradores? Em caso afirmativo, informe:

Cargos Supervisionados: _____

Número de Funcionários: _____

10. Riscos / Segurança

Quais os acidentes ou doenças que podem ser provocadas pelo exercício da sua função, mesmo que sejam observadas as normas de segurança? Assinale:

- () Probabilidade mínima de acidente
- () Pequenos cortes ou ligeiras contusões, sem gravidade
- () Queimaduras, fraturas, perda de um dos dedos, hérnia
- () Perda de uma vista ou de um dos membros
- () Incapacidade total, acidente fatal

Diga se o provável acidente exigiria algum tempo de afastamento:

- Não requer afastamento do trabalho
- Requer afastamento por poucos dias
- Requer afastamento por certo período (até 15 dias)
- Requer afastamento por período prolongado
- Quais os equipamentos de segurança necessários para o desempenho de sua função?

11. Condições do ambiente de trabalho

Assinale os fatores existentes no seu ambiente de trabalho:

- Pressão
- Calor
- Intempérie (chuva, sol)
- Umidade
- Gases
- Fumaça
- Frio
- Odores
- Poeira
- Graxa

12. Esforço Físico

O trabalho é executado:

- Em pé
- Andando
- Sentado
- Agachado

13. Esforço Visual

Na execução de seu trabalho é exigido esforço visual:

- Ocasionalmente
- Frequentemente

14. Esforço mental

Na execução de seu trabalho é exigido esforço mental:

- Ocasionalmente
- Frequentemente

Obrigada por sua participação!

ANEXO D – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO – COORDENADOR DE PRODUÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS RQ028/006

Cargo: Coordenador de Produção

Grupo Ocupacional: Coordenador

Ocupante:

Data de Emissão:

Admissão:

Data de Retorno:

Centro de Custo: Administração de Fábrica

60	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS						60
23	Liderança	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica	
8	Habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva.	x					
5	Exercer postura adequada e é firme frente as situações em que se fizer necessário.	x					
4	Promover a integração e união da equipe, através de um ambiente de trabalho agradável.	x					
3	Incentiva e estimula a equipe para a inovação e dá suporte para implantação das ideias.	x					
3	Intermediar negociações entre a equipe e a organização de forma que atenda as necessidades de ambas as partes.	x					
Resultado Obtido						23,00	

14	Postura	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
4	Compartilhar com pares e superiores problemas e soluções em busca de melhorias, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos com a através do trabalho em equipe.	x				
4	Tem facilidade de comunicação e de relacionamento com pares, subordinados, clientes/parceiros e níveis hierárquicos superiores.	x				
2	Mostrar-se comprometido com a organização no sentido de estar efetivamente envolvido e inserido nas ações planejadas de modo a contribuir para o sucesso da empresa.	x				
2	Executar suas atividades com interesse e prazer, conquistando resultados, superando obstáculos e sendo persistente.	x				
2	Buscar desenvolvimento pessoal e profissional através de ensino acadêmico e treinamentos, bem como os conhecimentos necessários para exercer suas atividades.	x				
Resultado Obtido						14,00

12	Visão Sistêmica	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
4	Conhecer os fatores que influenciam o negócio da empresa, permitindo uma visão geral sobre seu plano de desenvolvimento.	x				
3	Analisar de forma crítica os processos para buscar as soluções mais adequadas.	x				
3	Apresenta novas idéias e sugere melhorias para os produtos, processos e serviços, visando a melhoria contínua.	x				
1	Conhecer os objetivos organizacionais.	x				
1	Conhecer os fatores críticos para o sucesso.	x				
Resultado Obtido						12,00

19	Tomada de Decisão	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
7	Optar pela solução que resolverá com maior efetividade a questão discutida através da lógica, avaliando as possibilidades e consequências das mesmas.	x				
5	Ser flexível para administrar as demandas.	x				
4	Apresentar-se aberto para críticas que podem influenciar a tomada de decisão.	x				
3	Refletir sobre as consequências acerca da decisão a ser tomada, considerando todas as hipóteses.	x				
Resultado Obtido						19,00

32	Foco no Resultado	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
8	Realizar a gestão da Linha de Produção sob sua responsabilidade, buscando no curto prazo o atendimento das metas de Produção.	x				
7	Planejar e introduzir as mudanças necessárias na sua Linha de Produção, buscando os recursos necessários para tal, conforme orientações da alta gerência, adequando a operação fabril aos novos cenários/desafios do mercado e/ou tecnológicos.	x				
6	Mobilizar de forma ágil e flexível os recursos para atingir metas de Produção (qualidade e produtividade) devido a falta de previsibilidade, elevada sazonalidade	x				
6	Utilizar a lógica para prever ocorrências e soluções, evitando retrabalho ou situações adversas.	x				
5	Monitorar os agentes que podem influenciar no não cumprimento das metas e resultados.	x				
Resultado Obtido						32,00

40	COMPETÊNCIAS TÉCNICAS				40	
19	Planejamento e Controle da Produção	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
6	Analisar e avaliar o cronograma de produção visando o atendimento da demanda.	x				
5	Calcular e planejar o <i>set-up</i> para reduzir o tempo de parada de produção.	x				
4	Negociação de prazos para início da produção / entrega de produtos.	x				
4	Dimensionamento de recursos para atendimento da demanda.	x				
					Resultado Obtido	19,00

23	Produção Enxuta	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
8	Monitorar o desempenho da Linha de Produção conforme indicadores de produtividade e qualidade adotados, garantindo o atingimento das metas do programa de produção e <i>yield</i> estabelecidos.	x				
5	Monitorar os custos da sua área, conforme relatório de despesas a gastos de mão-de-obra, visando custos de fabricação enxutos.	x				
3	Análise do layout adotado, em termos de agilidade no fluxo de materiais, pessoas e produtos, de forma a ter um aprimoramento contínuo das operações.	x				
5	Administrar os recursos necessários para evitar paradas de produção, falta de material, geração de estoques, eliminação de desperdícios ao longo da cadeia produtiva e entrega dos produtos no prazo acordado.	x				
2	Envolver os funcionários de forma que os mesmos estejam capacitados e motivados a assumir a responsabilidade sob seus aspectos de trabalho.	x				
					Resultado Obtido	23,00

10	Ferramentas da Qualidade	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
3	Contribuir e participar ativamente na melhoria contínua dos processos sob sua gestão	x				
2	Negociar junto a área de Qualidade tratamento de não-conformidades, tanto de matérias-primas como de processo.	x				
2	Conhecer a metodologia MASP (método de análise e solução de problemas).	x				
1	Gráfico de Pareto	x				
1	Diagrama de Yshikawa (espinha de peixe)	x				
1	Histograma	x				
					Resultado Obtido	10,00

20	Metrologia Legal	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
6	Dominar as normas do INMETRO.	x				
6	Dominar a IT 044 (PAV -Programa de Auto-Verificação).	x				
5	Conceitos para o atendimento das normas nos ensaios de verificação inicial.	x				
3	Cronoanálise: tempos	x				
Resultado Obtido						20,00

28	Gestão de Equipes	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
10	Capacitar e desenvolver os funcionários sob sua gestão, contribuindo para a valorização e retenção dos talentos, criando um diferencial competitivo da organização.	x				
9	Mobilizar a equipe sob sua responsabilidade, alocando os recursos no sentido de seguir o cronograma de produção.	x				
5	Administrar conflitos.	x				
4	Analisar a previsão de demanda de forma a contribuir nas questões de aumento e redução de quadro de funcionários.	x				
Resultado Obtido						28,00

Resultado da Avaliação de Desempenho por Competências	100
--	------------

DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL	
Características positivas do funcionário:	
Pontos a desenvolver:	
Metas a serem cumpridas pelo funcionário:	PRAZO
1ª:	
2ª:	
3ª:	

PLANO DE AÇÃO EMPRESA / FUNCIONÁRIO	

Assinatura do Avaliado	Gerência	RH	Data Avaliação

ANEXO E – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PROPOSTO – COORDENADOR DE MONTAGEM

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS RQ028/006

Cargo: Coordenador de Montagem

Grupo Ocupacional: Coordenador

Ocupante:

Data de Emissão:

Admissão:

Data de Retorno:

Centro de Custo: Administração de Fábrica

60	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS						60
23	Liderança	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica	
8	Habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva.	x					
5	Exercer postura adequada e é firme frente as situações em que se fizer necessário.	x					
4	Promover a integração e união da equipe, através de um ambiente de trabalho agradável.	x					
3	Incentiva e estimula a equipe para a inovação e dá suporte para implantação das ideias.	x					
3	Intermediar negociações entre a equipe e a organização de forma que atenda as necessidades de ambas as partes.	x					
Resultado Obtido						23,00	

15	Postura	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
5	Compartilhar com pares e superiores problemas e soluções em busca de melhorias, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos com a através do trabalho em equipe.	x				
4	Tem facilidade de comunicação e de relacionamento com pares, subordinados, clientes/parceiros e níveis hierárquicos superiores.	x				
2	Mostrar-se comprometido com a organização no sentido de estar efetivamente envolvido e inserido nas ações planejadas de modo a contribuir para o sucesso da empresa.	x				
2	Executar suas atividades com interesse e prazer, conquistando resultados, superando obstáculos e sendo persistente.	x				
2	Buscar desenvolvimento pessoal e profissional através de ensino acadêmico e treinamentos, bem como os conhecimentos necessários para exercer suas atividades.	x				
Resultado Obtido						15,00

11	Visão Sistêmica	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
3	Conhecer os fatores que influenciam o negócio da empresa, permitindo uma visão geral sobre seu plano de desenvolvimento.	x				
3	Analisar de forma crítica os processos para buscar as soluções mais adequadas.	x				
3	Apresenta novas idéias e sugere melhorias para os produtos, processos e serviços, visando a melhoria contínua.	x				
1	Conhecer os objetivos organizacionais.	x				
1	Conhecer os fatores críticos para o sucesso.	x				
Resultado Obtido						11,00

19	Tomada de Decisão	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
7	Optar pela solução que resolverá com maior efetividade a questão discutida através da lógica, avaliando as possibilidades e consequências das mesmas.	x				
5	Ser flexível para administrar as demandas.	x				
4	Apresentar-se aberto para críticas que podem influenciar a tomada de decisão.	x				
3	Refletir sobre as consequências acerca da decisão a ser tomada, considerando todas as hipóteses.	x				
Resultado Obtido						19,00

32	Foco no Resultado	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
8	Realizar a gestão da Linha de Produção sob sua responsabilidade, buscando no curto prazo o atendimento das metas de Produção.	x				
7	Planejar e introduzir as mudanças necessárias na sua Linha de Produção, buscando os recursos necessários para tal, conforme orientações da alta gerência, adequando a operação fabril aos novos cenários/desafios do mercado e/ou tecnológicos.	x				
6	Mobilizar de forma ágil e flexível os recursos para atingir metas de Produção (qualidade e produtividade) devido a falta de previsibilidade, elevada sazonalidade	x				
6	Utilizar a lógica para prever ocorrências e soluções, evitando retrabalho ou situações adversas.	x				
5	Monitorar os agentes que podem influenciar no não cumprimento das metas e resultados.	x				
Resultado Obtido						32,00

40		COMPETÊNCIAS TÉCNICAS			40	
18	Planejamento e Controle da Produção	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
5	Analisar e avaliar o cronograma de produção visando o atendimento da demanda.	x				
5	Calcular e planejar o <i>set-up</i> para reduzir o tempo de parada de produção.	x				
4	Negociação de prazos para início da produção / entrega de produtos.	x				
4	Dimensionamento de recursos para atendimento da demanda.	x				
					Resultado Obtido	18,00

30	Produção Enxuta	Supera	Atende	Básico	Regular	Não se aplica
4	Dimensionar corretamente os recursos necessários para adequar a capacidade de produção às demandas apresentadas.	x				
2	Gestão dos custos envolvidos na produção, visando a otimização dos mesmos.	x				
4	Manter as máquinas e equipamentos em condições plenas de trabalho para o atendimento da produção.	x				
2	Buscar um layout que atenda a necessidade da linha de produção, em termos de agilizar o fluxo de materiais, pessoas e produtos.	x				
2	Buscar o aprimoramento contínuo (<i>kaizen</i>) do processo produtivo visando o atendimento da demanda no momento exato e com qualidade perfeita.	x				
2	Envolver os funcionários de forma que os mesmos estejam capacitados e motivados a assumir a responsabilidade sob seus aspectos de trabalho.	x				
3	Controlar fornecimento do material utilizado na linha de produção para evitar sua falta.	x				
4	Evitar a geração de estoques ao longo da cadeia produtiva.	x				
4	Eliminar desperdícios ao longo da cadeia produtiva.	x				
3	Entregar o produto obedendo ao prazo de entrega.	x				
					Resultado Obtido	30,00

Metas a serem cumpridas pelo funcionário:	PRAZO
1ª:	
2ª:	
3ª:	

PLANO DE AÇÃO EMPRESA / FUNCIONÁRIO	

Assinatura Avaliado	Gerência	RH	Data Avaliação

CRONOGRAMA

Atividade	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Revisão bibliográfica.	X	X	X	X	X	
Reunião com professor orientador.		X	X	X	X	X
Visita à empresa.	X	X	X	X	X	
Análise da descrição de cargos atual.	X	X	X	X		
Análise do modelo atual de avaliação de desempenho.	X	X	X			
Aplicação de questionário para levantamento de informações para a descrição de cargos.				X		
Descrição dos cargos estudados.				X	X	
Mapeamento das competências individuais				X	X	
Desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho baseado em competências.				X	X	
Apresentação da sugestão de implantação do modelo de avaliação de desempenho por competências (projeto piloto) à empresa estudada.					X	
Redação final do relatório.					X	
Revisão e formatação do TCC.					X	
Entrega do TCC.					X	
Apresentação do TCC à Banca Examinadora.						X