

AValiação DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: UMA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE PEQUENO PORTE

Filipe Coelho Fortes (UFRGS) - fortes.cf@gmail.com

José Luis Duarte Ribeiro (UFRGS) - ribeiro@producao.ufrgs.br

Resumo

Em um mercado dinâmico e competitivo, gerir recursos humanos é fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos e para a garantia da competitividade das organizações. Nesse contexto, a avaliação de desempenho por competências consolidou-se como a principal ferramenta para a avaliação e o desenvolvimento de colaboradores. Quando se trata de empresas de pequeno porte, a grande maioria dessas não faz uso da avaliação de desempenho, seja por desconhecimento de ferramentas de Gestão de Pessoas por parte dos gestores ou por falta de um responsável pela área. O objetivo do presente trabalho é a elaboração e aplicação de um método Avaliação de Desempenho por Competências adequado à realidade de uma empresa prestadora de serviços de pequeno porte que permita avaliar os colaboradores frente às necessidades da organização e cuja aplicação possibilite o desenvolvimento de suas competências. Para tanto, foram definidas e apresentadas aos colaboradores as premissas básicas da avaliação, para então ser elaborado o instrumento de avaliação através do mapeamento das competências necessárias para cada função e da elaboração de uma estrutura que possibilitasse comparar o desempenho esperado com o desempenho obtido pelo colaborador. Por fim, o instrumento foi aplicado para a avaliação dos colaboradores da empresa. Os resultados da aplicação indicam um instrumento de avaliação de desempenho capaz de identificar gaps de competência de forma clara e objetiva, possibilitando a definição de planos de ação para o desenvolvimento dos colaboradores da organização.

Palavras-chave: avaliação de desempenho por competências, instrumento de avaliação, gaps de competência, planos de ação.

Abstract

In a dynamic and competitive market, managing human resources is essential to achieve strategic goals and to ensure the competitiveness of organizations. In this context, the performance appraisal has established itself as the main tool for the evaluation and development of employees. In the case of small companies, the majority of these do not make use of performance appraisal, either through unfamiliarity of the managers with human resources tools, or because of the lack of a responsible for this area in the organization. This study aims to develop and implement a competency-based performance appraisal method suitable to the reality of a small service-based business, capable of evaluate employees in relation to organization's requirements and develop their skills. Therefore, the basic premises of the evaluation were defined, the performance appraisal tool was elaborated by mapping the skills needed for each function and developing a structure to compare the expected performance with the employee's achieved performance. Lastly, the tool was applied to evaluate the company's employees. The results indicate a performance appraisal tool capable of identifying competency gaps in a clear and objective manner, making it possible to define action plans for the development of the employees.

Key-words: competency-based performance appraisal, performance appraisal tool, competency gaps, action plans.

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente marcado pelo dinamismo e pela competitividade, é fundamental que as empresas tenham capacidade de resposta às mudanças rápidas de mercado. Diante desse cenário, o investimento em capital humano torna-se imprescindível para a competitividade de uma organização. Soviensi et al. (2008) destacam que o talento humano e suas capacidades são um poderoso ativo e que o sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Nesse contexto, Fletcher (2001) afirma que a Avaliação de Desempenho se tornou a principal ferramenta utilizada pelas empresas para avaliar funcionários, desenvolver suas competências, aumentar sua performance e distribuir recompensas, podendo ser definida como uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer com os funcionários os resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos e avaliar os resultados obtidos (PONTES, 2010).

Segundo Chiavenato (2009), os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listagens de verificação. No entanto, as limitações dos métodos tradicionais levaram ao surgimento de métodos modernos de avaliação de desempenho, caracterizados pela auto avaliação e auto direcionamento das pessoas, maior participação do funcionário em seu planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e melhoria contínua do desempenho (CHIAVENATO, 2008).

Como uma alternativa aos métodos tradicionais tem-se a avaliação de desempenho por competências, que, segundo Marras (2012), consiste na avaliação de pessoas com base nas competências necessárias para a organização atingir seus objetivos estratégicos. Lara et al. (2007) defendem que a avaliação por competências visa desenvolver os funcionários nas competências profissionais, acrescentando capacidades e desenvolvendo as já existentes. Gramigna (2002) complementa dizendo que a avaliação de desempenho por competências trata-se de um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e estimular as pessoas a assumir responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

No caso de empresas de pequeno porte, Longnecker et al. (1997) afirmam que o tamanho da empresa cria uma situação singular em termos de gerenciamento de recursos humanos. Franceschini (2013) complementa afirmando que os processos adotados em grandes

organizações raramente serão adequados e suprirão as necessidades das pequenas e, diante das particularidades mencionadas, é importante avaliar ferramentas de gestão que possam auxiliar as pequenas empresas a produzir melhores resultados. As organizações de pequeno porte podem utilizar, muitas vezes, recursos internos, não sendo necessários procedimentos sofisticados, mas sim, um planejamento adequado visando as necessidades e o desenvolvimento da instituição.

O objetivo do presente trabalho é a elaboração e aplicação de um método Avaliação de Desempenho por Competências adequado à realidade de empresas de pequeno porte. Pretende-se, portanto, elaborar um método prático e viável de ser aplicado pelos próprios gestores das empresas, que permita avaliar os colaboradores frente às necessidades da organização e cuja aplicação possibilite o desenvolvimento de suas competências.

A justificativa desse trabalho está no fato de que, apesar de considerar seus colaboradores como seu principal ativo, muitas empresas de pequeno porte não possuem quaisquer ferramentas de gestão de pessoas que possibilitem a avaliação e o desenvolvimento de seus colaboradores, seja por falta de conhecimento dos gestores em ferramentas de Gestão de Pessoas ou por falta de um responsável pela área nas organizações.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Após esta introdução, a segunda seção apresenta uma revisão da literatura referente à avaliação de desempenho. A terceira seção mostra a metodologia utilizada para a elaboração e aplicação do método de avaliação de desempenho, enquanto na quarta seção evidenciam-se os resultados da elaboração e aplicação do instrumento de avaliação. Por fim, a quinta seção discute os resultados e apresenta as conclusões do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Marras (2012), a avaliação de desempenho inicialmente tinha por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de um colaborador com base em suas atividades, e com sua evolução passou a considerar também os aspectos comportamentais dos indivíduos, avaliando as metas estabelecidas, resultados alcançados e o potencial do profissional. Nessa acepção, Denisi et al. (2006) definem avaliação de desempenho como os métodos e processos utilizados pelas organizações para avaliar a performance de seus colaboradores, com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Para Robbins et al. (2013), a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma interação formal estruturada entre o funcionário e seu superior, na qual o desempenho do trabalho do funcionário é examinado e discutido, com o objetivo de identificar forças e fraquezas e oportunidades de desenvolvimento. Fletcher (2008) traz uma visão mais ampla, definindo avaliação de desempenho como um canal para a interpretação dos objetivos da organização em metas individuais.

Cascio et al. (2011) definem esse processo como a obtenção de informações de desempenho do empregado com base na observação e em sua avaliação através de um ato de julgamento. De forma similar, Grote (2011) afirma que a avaliação de desempenho é um processo no qual o avaliador fornece uma opinião sobre a qualidade do trabalho de um colaborador.

De acordo com Gil (2008), nem sempre o que o colaborador faz efetivamente corresponde àquilo que se espera dele, havendo uma discrepância entre o desempenho real e o desempenho esperado. Dessa forma, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita sobre o *gap* entre o desempenho real do indivíduo e a expectativa de desempenho da organização (SIQUEIRA, 2002).

De acordo com Pontes (1999), a avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, a acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante. Felipe (2006) complementa afirmando que a avaliação de desempenho tem como objetivos: (i) definir o que é esperado de cada colaborador; (ii) oferecer ao colaborador de um esquema de acompanhamento com oportunidade de conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando o bom desempenho e procurando corrigir as deficiências; (iii) elaborar planos de ação para colaboradores que apresentem desempenho insatisfatório; (iv) estabelecer metas com base nos objetivos organizacionais; e (v) detectar necessidades de readaptação ou transferência.

Segundo Dessler (2003), a avaliação de desempenho traz informações importantes para as decisões referentes às promoções e ao aumento de salário, além de poder ser útil para o planejamento de carreira, uma vez que oferece a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários com base nas forças e fraquezas apontadas. Segundo Gil (2008), a avaliação de desempenho, se bem praticada, possibilita que a empresa defina o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identifique os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identifique em que medida os programas de treinamento têm

contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promova autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos funcionários e obtenha subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, para a remuneração e promoção e para a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Dewes et al. (2000) afirmam que se pode dividir os benefícios da avaliação em duas categorias: administrativas e desenvolvimento. A primeira delas refere-se ao uso dos seus resultados como critério para subsidiar a tomada de decisão da empresa, enquanto a segunda categoria, relativa ao desenvolvimento, visa o desenvolvimento e aperfeiçoamento do profissional. Nessa acepção, a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários, uma vez que além dos benefícios que traz às empresas, a avaliação de desempenho possibilita que o avaliado tenha melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo, tenha oportunidade para discutir problemas e queixas e tenha enfoque sobre si mesmo e sobre as necessidades pertinentes (GILLEN, 2000).

Em contraponto, Gil (2008) afirma que muitas das críticas feitas à avaliação de desempenho justificam-se em função de equívocos cometidos em sua implantação. Dentre esses equívocos, Lucena (1995) já destacava a definição inadequada dos objetivos, uma vez que em muitas organizações a escolha do método precede a definição dos objetivos, o que deveria ser exatamente o contrário.

De acordo com Hipólito et al. (2002), o campo da avaliação de pessoas é repleto de nuances e subjetividade. Dessa forma, um dos principais problemas dos modelos de avaliação de desempenho são as diferenças de percepção dos envolvidos, o que pode comprometer severamente a precisão das avaliações (BORGES, 2016).

Conforme Siqueira (2002), os programas de avaliação de desempenho implantados na maioria das organizações têm a legitimidade e validade contestadas porque enfocam essencialmente os detalhes técnicos, não atribuindo a devida importância ao papel do avaliador. Nesse contexto, Lucena (1992) cita o despreparo gerencial para administrar pessoas como um dos principais problemas da avaliação de desempenho, uma vez que os gerentes desconhecem ou conhecem muito superficialmente as ferramentas necessárias, por exemplo, para definir objetivos, diagnosticar as necessidades de treinamento, cobrar resultados e fornecer *feedback*.

Segundo Hipólito et al. (2002), alguns procedimentos contribuem para que esses problemas sejam minimizados. Dentre eles, estão a utilização de critérios claros de avaliação

negociados e legitimados, a ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo, enfatizando-se seus resultados positivos para a empresa e para cada profissional que dela faz parte, a capacitação de avaliadores e avaliados quanto à importância e utilidade de cada um dos instrumentos de avaliação utilizados, a apresentação da avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição, e a adoção de uma sistemática que transcenda a dimensão unidirecional, estimulando-se a auto avaliação e a avaliação de desempenho com múltiplas fontes.

Segundo Bergamini et al. (1988), um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema de avaliação de desempenho reside na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que se vão utilizar nesse processo. Segue a discussão de alguns instrumentos tradicionais de avaliação de desempenho.

a) Escalas Gráficas

Permite a avaliação de desempenho através de fatores previamente estabelecidos (PONTES, 1999), que constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho. De acordo com Gil (2008), os fatores correspondem às características que se deseja avaliar de cada empregado, devendo ser escolhidos de forma clara, sintética e objetiva. Para cada fator, estão relacionados graus de avaliação, que correspondem às escalas em que estes variam.

b) Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho por intermédio de afirmações ponderadas ou classificadas. O método reduz a tendenciosidade, uma vez que o avaliador não conhece as respostas certas (DECENZO et al., 2013). O questionário é formado por blocos, que são compostos geralmente por duas frases positivas e duas frases negativas. Dentre essas frases, o avaliador deve escolher qual delas descreve melhor o desempenho do colaborador e qual delas se distancia mais dele.

c) Pesquisas de Campo

Segundo Carvalho et al. (1997), a Pesquisa de Campo é um sistema de avaliação fundamentado em entrevistas padronizadas entre um especialista em avaliação de desempenho e a gerência imediata do avaliado. De acordo com Chiavenato (2008), é um dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais completos, desenvolvido em quatro etapas: (i)

entrevista de avaliação inicial; (ii) entrevista de análise complementar; (iii) planejamento das providências; e (iv) acompanhamento posterior dos resultados.

d) Incidentes Críticos

Para Marras (2012), ao se utilizar o Método dos Incidentes Críticos, o avaliador deve reconhecer e identificar os pontos fortes e fracos do avaliado. Nassif (2008), divide o método em três etapas: (i) observação do comportamento do empregado pelo gestor; (ii) o registro dos fatos significativos, que consiste em anotar os fatos positivos e negativos do comportamento do avaliado; (iii) e reuniões entre avaliador e avaliado, em que ambos discutem as observações anotadas pelo primeiro.

Os métodos de avaliação de desempenho possuem vantagens e desvantagens, que devem ser avaliadas de acordo com o contexto em que serão aplicados. O Quadro 1 mostra os pontos fortes e fracos dos métodos.

MÉTODO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escalas Gráficas	<ul style="list-style-type: none"> • Permite planejamento de ações futuras, como treinamentos, orientação e aconselhamentos; • Envolve tanto o gerente quanto um especialista em avaliação de desempenho; • Enfatiza a melhoria do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneiza as características individuais, nem sempre se ajustando às características do avaliado; • Fornece poucas alternativas ao avaliador; • Tendência de ocorrência do Efeito <i>Hallo</i>, em que um bom desempenho em um fator tende a ser replicado a outros fatores.
Escolha Forçada	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a subjetividade e o Efeito <i>Hallo</i>; • Facilidade de compreensão e utilização do instrumento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não proporciona uma visão global do desempenho, uma vez que o desempenho do avaliado fica restrito às frases escolhidas pelo avaliador; • Não permite comparações entre avaliados; • Complexidade no planejamento e construção dos blocos e frases.
Pesquisa de Campo	<ul style="list-style-type: none"> • Permite planejamento de ações futuras, como treinamentos, orientação e aconselhamentos; • Envolve tanto o gerente quanto um especialista em avaliação de desempenho; • Enfatiza a melhoria do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de avaliação lento; • Alto custo, por envolver um especialista; • Participação mínima do avaliado ao longo do processo, que recebe somente as conclusões dos avaliadores.
Incidentes Críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Reforça os aspectos positivos do desempenho e corrige os negativos; • Fácil implementação e utilização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige grande disciplina por parte dos avaliadores, uma vez que exige anotações contínuas; • Não avalia os aspectos normais do desempenho; • É tendencioso e parcial, por fixar-se em poucos aspectos do desempenho.

QUADRO 1 - Vantagens e Desvantagens dos Métodos de Avaliação de Desempenho. Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Marras (2012), Chiavenato (2008), Pontes (2012) e Gil (2008)

2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

De acordo com Zarifian (2001), foi em meados dos anos 80 que surgiu o modelo de gestão por competências. A gestão por competências vislumbra a premissa de que as organizações precisam conquistar vantagens competitivas com relação à concorrência, através de condicionantes ao sucesso – competências. Neste sentido, uma gestão estratégica dos recursos humanos é fator determinante para o desenvolvimento das habilidades necessárias nas pessoas envolvidas na rotina empresarial (CARBONE et al. 2005).

Segundo Rebaglio (2004), a avaliação de desempenho por competências é uma das ferramentas que compõe o modelo de gestão por competências. Parry (1996, pg. 48) define competência como “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio do treinamento e desenvolvimento”. Ledford et al. (1995) trazem uma visão similar, definindo competência como características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior.

Conhecimento é o saber adquirido, tratando-se de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. Habilidade é o saber fazer, relacionado com o conhecimento colocado na prática, enquanto atitudes são relacionadas ao comportamento do colaborador, características pessoais que o levam a botar em prática o conhecimento que se sabe (WOOD JR. et al., 2004).

Fernandes (2013) afirma que a avaliação de competências apresenta a seguinte dinâmica: para um dado nível de complexidade e carreira, verifica-se se o profissional não atende, atende, ou supera as competências dele esperadas. A partir desse ponto, olha-se para as capacidades que sustentam aquelas competências. O exame cruzando competências versus capacidades permitirá uma visão mais abrangente sobre o profissional e sobre as medidas a tomar para seu desenvolvimento pessoal e na organização.

Rabaglio (2004) apresenta como benefícios da Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: o autoconhecimento, o autodesenvolvimento, a autocrítica e a melhoria contínua; o estímulo a organização, ao planejamento estratégico e ao foco e a objetividade; o estreitamento da relação entre líder e liderado; e o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto.

DeCenzo et al. (2013) defendem que é necessário ter um processo estruturado para garantir o sucesso da avaliação de desempenho, sendo este formado por seis etapas: (i) mapeamento e definição dos padrões de desempenho com os empregados; (ii) determinação das metas mensuráveis mutuamente acordadas; (iii) mensuração do desempenho real; (iv) comparação do desempenho real com os padrões; (v) conversa sobre a avaliação com o empregado, e (vi) ação corretiva, se necessário.

Lucena (1995) apresenta ainda uma estratégia para a implementação para empresas que ainda não possuem um processo de avaliação de desempenho, constituído por três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento. A fase de conhecimento é marcada pela sensibilização, conscientização e entendimento da organização frente à avaliação de desempenho. A implantação trata-se da execução da avaliação, enquanto a fase do comprometimento é a etapa em que se espera que a maioria das pessoas na organização tenha assimilado e aceitado os novos valores e competências introduzidos pelo processo.

Para Leme (2012), o processo de avaliação de desempenho compreende quatro itens: mapear, avaliar, *feedback* e elaborar plano de ação. Como o processo é cíclico, após a implementação do plano de ação é necessário retornar para a avaliação, *feedback* e novamente para o plano de ação, e somente volta-se ao mapeamento no momento em que a estratégia da empresa mudar.

Para o mapeamento das competências necessárias, Rabaglio (2004) indica como primeiro passo a Pesquisa dos Indicadores de Competências, que consiste em uma revisão de todas as informações do cargo para chegar à conclusão de quais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) são imprescindíveis para o sucesso. Indicadores importantes para se extrair tais informações são: descrição do cargo, desafios mais significativos do cargo, cultura da equipe, missão da equipe e padrão de atendimento a clientes internos.

Leme (2012), por outro lado, traz um método mais detalhado para mapear tais competências, baseado em quatro perspectivas: a perspectiva técnica, comportamental, de resultados e de complexidade. As duas primeiras estão diretamente ligadas ao CHA, uma vez que a perspectiva comportamental está relacionada com as atitudes e a perspectiva técnica compreende aos conhecimentos e habilidades, podendo ser compreendida como os conhecimentos técnicos necessários para o exercício de determinada função. O autor traz ainda mais duas perspectivas, a de resultados, relacionado ao atingimento de metas, e a de complexidade, que compreende às responsabilidades que uma determinada função possui.

Dessa forma, o mapeamento consiste no levantamento das competências necessárias para cada perspectiva. Para o mapeamento da perspectiva comportamental, Leme (2012) indica a utilização da Metodologia do Inventário Comportamental, que se vale de uma escala de mensuração de competências comportamentais lógica que pode ser comprovada matematicamente. Quanto ao mapeamento das perspectivas técnica e de complexidade, recomenda-se ler as descrições da função atualizada, entrevistar o superior imediato da função e os colaboradores que a executam, ou utilizar formulários de coleta de dados, enquanto o mapeamento da perspectiva de resultados deve ser feito com base nos objetivos estratégicos da empresa.

Quanto a avaliação propriamente dita, Koslowsky et al. (1987) já afirmavam que avaliadores que conhecem bem as tarefas do avaliado são mais precisos em suas avaliações. Dessa forma, o chefe imediato, que tem a oportunidade de observar com frequência o desempenho do avaliado e conhece bem as tarefas e os padrões de qualidade e produtividade a elas associados, é considerado o avaliador mais adequado para ambientes organizacionais (DE OLIVEIRA et al., 1995).

Organizações mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio funcionário a responsabilidade de auto avaliar o seu desempenho (CHIAVENATO, 1999). Esta abordagem funciona bem quando o gerente e o funcionário estabelecem conjuntamente futuras metas de desempenho ou planos de desenvolvimento. As auto avaliações atendem mais aos objetivos de desenvolvimento do que às decisões administrativas e, em conjunto com outros métodos, podem ser uma fonte valiosa de informação de avaliação (BOHLANDER et al., 2005).

De Oliveira et al. (1995) complementam afirmando que quando há poucas interações entre avaliador e avaliado é mais provável que avaliações tendenciosas baseadas em impressões gerais, simpatias e antipatias pessoais ocorram, afetando negativamente os resultados das avaliações de desempenho. Nesse contexto, uma das alternativas é a avaliação 360 graus, que, de acordo com Reis (2000), trata-se de uma técnica na qual os avaliados recebem simultaneamente *feedbacks* estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros *stakeholders*. Brandão et al. (2001) afirma que o pressuposto é que a avaliação realizada por diversos atores é mais rica e fidedigna do que aquela feita por uma única pessoa, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho é classificado como pesquisa de natureza aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos de aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo-quantitativo, já que a origem das informações é qualitativa, ocorrendo a transformação dessas em dados quantitativos. O objetivo da pesquisa é de caráter explicativo, visto que os dados serão processados para a geração de resultados que expliquem o desempenho dos colaboradores em relação às suas funções. Já em relação ao procedimento, o estudo caracteriza-se por uma pesquisa-ação, em que se parte de um conhecimento já existente, vai-se a campo e apresenta-se um método adaptado ao contexto de aplicação do trabalho (ENGEL, 2000).

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO MÉTODO DE TRABALHO

O estudo foi realizado em seis etapas, contemplando: (i) definição das premissas básicas; (ii) apresentação de sensibilização aos colaboradores; (iii) mapeamento das competências; (iv) estruturação do instrumento de avaliação; (v) validação com os colaboradores; e (vi) aplicação do instrumento de avaliação, como mostra a Figura 1.

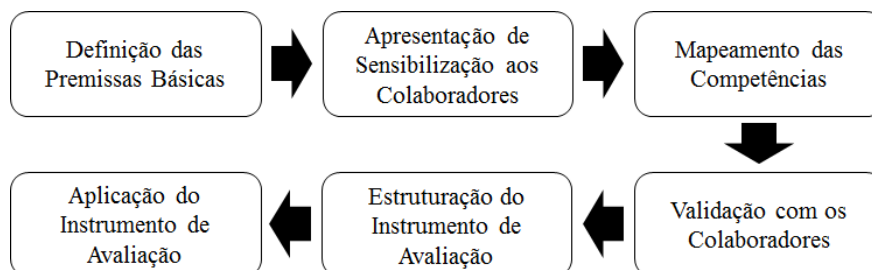


Figura 1 - Etapas do Trabalho

Na etapa de Definição das Premissas Básicas foram definidos pelo autor e pelos sócios da empresa os pontos julgados essenciais para que se desse início ao processo de construção do instrumento de avaliação de desempenho, tais como:

- a) Quem seriam os avaliadores para cada avaliado;
- b) Viabilidade da aplicação da auto avaliação;
- c) Frequência com que seriam feitas as avaliações;
- d) Quando seria realizada a primeira avaliação;
- e) Qual o intervalo de tempo entre avaliação e *feedback*;
- f) Investimento necessário para a realização da avaliação.

Na segunda etapa, foi elaborada pelo autor uma apresentação para os colaboradores da empresa com o intuito de informá-los sobre a aplicação do método e apresentá-los o conceito de Avaliação de Desempenho, os benefícios esperados com a aplicação, as premissas definidas na etapa anterior e o papel dos mesmos no processo de aplicação.

A sensibilização tem como principal objetivo conseguir o compromisso das pessoas com o processo de avaliação de desempenho (RABAGLIO, 2004). Segundo Bitencourt (2008), essa etapa é de extrema importância, uma vez que conhecer o processo torna-o mais fácil de ser realizado e de atingir os objetivos esperados com o mesmo.

A etapa de Mapeamento das Competências foi realizada pelo pesquisador e seu supervisor, tendo como objetivo identificar as competências necessárias para cada cargo na organização. Utilizando a metodologia proposta por Leme (2012), foi feito o mapeamento das competências relacionadas às perspectivas técnica, comportamental, de resultado e de complexidade, bem como a análise de possíveis perspectivas complementares.

Para o levantamento das competências comportamentais, foi utilizada a Técnica do Inventário Comportamental proposta por Leme (2012), sendo feita uma dinâmica com os colaboradores com o objetivo de extrair comportamentos julgados importantes na organização, para que em seguida esses comportamentos fossem associados às competências comportamentais indicadas por Rabaglio (2004). Em relação às perspectivas técnicas e de complexidade, foi analisada a matriz de Macroprocessos *versus* Funções da empresa, e para cada colaborador da empresa foram mapeadas as competências técnicas e de complexidade relacionadas aos macroprocessos dos quais esses participam. Quanto à perspectiva de resultados, o mapeamento foi feito com base em uma revisão do planejamento estratégico da empresa, de forma a traçar para cada função indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

A etapa de Estruturação do Instrumento de Avaliação consistiu na definição da estrutura lógica a ser utilizada para obter-se os resultados desejados com a avaliação. Para tanto, inicialmente foram definidas as escalas de avaliação a serem utilizadas para cada perspectiva, o desempenho esperado do colaborador para cada indicador de competência e a forma de cálculo de cada um desses indicadores. Após isso, foram definidas as formas de cálculo do desempenho do colaborador nas perspectivas, bem como do desempenho geral do colaborador na avaliação de desempenho como um todo.

A quinta etapa, Validação com os Colaboradores, consistiu em reuniões com cada colaborador para que fosse apresentado e discutido o instrumento de avaliação de desempenho. O objetivo dessa etapa foi esclarecer para o colaborador o método a ser utilizado para a sua avaliação antes que esse fosse aplicado, bem como dar espaço para críticas e contribuições, auxiliando na melhoria do instrumento de avaliação.

A sexta e última etapa do presente trabalho consistiu na aplicação do instrumento de avaliação de desempenho. Tal etapa iniciou-se com a realização, por parte dos colaboradores, da auto avaliação e da avaliação do sócio da empresa ao qual eram subordinados. Após isso, os sócios coletaram tais avaliações e fizeram a avaliação do outro sócio e de seus subordinados.

Através da avaliação, os sócios da empresa analisaram os *gaps* de competência para cada subordinado, sendo então elaborados os *feedbacks* e traçados os planos de ação para os indicadores de competência que apresentaram os *gaps* de competência mais críticos. Após a elaboração dos planos de ação, fez-se uma reunião com cada colaborador, durando aproximadamente 30 minutos, em que o supervisor apresentou os resultados da avaliação, deu o *feedback* e expôs ao colaborador os planos de ação para seu desenvolvimento.

4. RESULTADOS

4.1. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O presente trabalho é um estudo aplicado em uma empresa de pequeno porte prestadora de serviços de implementação e gestão de cartão presente e cartão de benefícios. A empresa foi fundada em 2009, possui sede na cidade de Porto Alegre e um *cowork* em São Paulo, concentrando seus serviços na região Sul e Sudeste do Brasil.

O principal serviço da empresa é a instalação e gestão de sistemas de cartão presente em empresas varejistas. Esse serviço pode ser dividido em três soluções: venda de cartão presente em loja, no *e-commerce* do cliente e no varejo. A primeira consiste na empresa fazer instalação e manutenção de um sistema que possibilita ao cliente comercializar o cartão presente em suas próprias lojas. Já na solução de venda em *e-commerce*, a empresa, além de oferecer a solução de venda de cartão em loja, possibilita sua venda no *e-commerce* do cliente. Por último, a venda de cartão presente no varejo consiste na empresa comercializar o cartão do cliente em pontos de venda de grandes parceiros varejistas.

No período em que foi realizado o presente estudo, a empresa contava com sete colaboradores. Cinco desses atuavam na sede de Porto Alegre, sendo um sócio minoritário da

empresa e responsável pelas áreas de tecnologia da informação, operações e suporte técnico. Também na sede de Porto Alegre, atuavam dois colaboradores na área comercial, um na área de projetos e um na área financeira da empresa. Já no *cowork* em São Paulo, atuava o sócio fundador da empresa, responsável pela área comercial e de relacionamento com o cliente, e um colaborador na área comercial.

Durante a realização do presente estudo, a empresa encontrava-se em um período de crescimento acelerado, tendo no terceiro trimestre de 2015 um aumento de mais de 40% do faturamento em relação ao mesmo período do ano de 2014. Considerando seus colaboradores como seu principal ativo, a empresa tinha a expectativa de que esses desempenhassem em alto nível, gerando os resultados necessários para a empresa seguir crescendo. Contudo, por falta de conhecimento dos gestores em ferramentas de Gestão de Pessoas e de um responsável por esta área na organização, a empresa não utilizava nenhum método que possibilitasse de definir o desempenho esperado para cada função e avaliar os colaboradores em relação a este desempenho esperado, visando o desenvolvimento de suas competências.

4.2. ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.2.1. Definição das Premissas Básicas

A elaboração do instrumento de avaliação iniciou pela definição de premissas básicas do método de avaliação de desempenho. O pesquisador e seu supervisor definiram que a avaliação seria *top-down* com auto avaliação, modelo em que os colaboradores se auto avaliam e são avaliados por seus supervisores diretos, uma vez que a auto avaliação faz com que o colaborador reflita sobre seu desempenho e se sinta parte do processo de avaliação (OLIVEIRA et al., 2012). Como a empresa nunca havia utilizado um método de avaliação de desempenho, chegou-se ao consenso que uma avaliação 360 graus seria uma mudança abrupta, podendo gerar conflito entre os colaboradores, além de demandar muito tempo para ser aplicada.

Quanto aos dois sócios da empresa, definiu-se que a avaliação seria mútua e que os subordinados os avaliariam na perspectiva comportamental, sendo o resultado dessas avaliações utilizado como base na avaliação final dessa perspectiva, feita pelo sócio avaliador. Tal definição foi motivada pelo fato de que perspectiva comportamental é composta pela competência liderança e por competências em que se julgou que a visão dos subordinados seria essencial para a avaliação.

Nessa etapa, também foi definido que o intervalo entre as avaliações seria de três meses, período considerado razoável frente ao contexto dinâmico em que a empresa está inserida.

Quanto ao tempo para a execução da avaliação, foi estabelecido que os colaboradores teriam aproximadamente uma semana para fazer sua auto avaliação e para avaliar os sócios frente à perspectiva comportamental, que posteriormente teriam uma semana para a avaliação do outro sócio e de seus subordinados.

Ainda na etapa de definição das premissas, foi feito o cronograma de execução da avaliação de desempenho, bem como uma análise do investimento em termos de horas de trabalho para a sua execução e aplicação. As premissas, o cronograma e o investimento foram apresentados ao sócio majoritário da empresa, para que esses fossem validados e, então, iniciasse o Projeto Interno de Avaliação de Desempenho na empresa.

4.2.2. Apresentação de Sensibilização aos Colaboradores

Na etapa de Apresentação de Sensibilização aos Colaboradores, foram reunidos todos os colaboradores da empresa para a realização de uma apresentação acerca do projeto de Avaliação de Desempenho. Os tópicos abordados na apresentação foram: conceito de avaliação de desempenho, benefícios da avaliação para a empresa e para os colaboradores, premissas da avaliação de desempenho, metodologia a ser utilizada e o papel do colaborador no processo de elaboração do instrumento de avaliação.

Tal apresentação teve como objetivo esclarecer para os colaboradores que seria implementada a avaliação de desempenho na organização, fazendo com que os próximos passos do projeto pudessem ser tratados de forma clara e aberta na empresa. Além disso, a apresentação teve o intuito de deixar claro que a avaliação de desempenho traz benefícios tanto para a empresa quanto para os colaboradores, que passam a entender de forma mais clara a expectativa da empresa quanto ao seu trabalho, recebem de forma estruturada os recursos para seu desenvolvimento e têm a oportunidade para discutir problemas e queixas e sugerir mudanças.

4.2.3. Mapeamento das Competências

O Mapeamento das Competências, terceira etapa do presente estudo, baseou-se no mapeamento das competências comportamentais, técnicas, de complexidade e de resultado, feito pelo pesquisador e seu supervisor. Para o mapeamento da perspectiva comportamental utilizou-se a metodologia do Inventário Comportamental proposta por Leme (2012). Iniciou-se, portanto, a aplicação da dinâmica “Gosto, Não Gosto e o Ideal Seria”, utilizada para mapear os comportamentos julgados importantes pelos colaboradores da organização.

Para tanto, os colaboradores foram reunidos em uma sala e para cada um foi disponibilizada uma tabela com três colunas, com os títulos “Gosto”, “Não gosto” e “O ideal Seria”. Para cada pessoa com a qual se relacionam na organização, os colaboradores foram instruídos a preencher a tabela anotando na coluna “Gosto” os comportamentos que admiram nessa pessoa e que contribuem para o sucesso da organização, na coluna “Não Gosto” os comportamentos que julgam ser inadequados e na coluna “O Ideal Seria” os comportamentos que precisam ser desenvolvidos nesse colaborador. Para evitar constrangimentos e garantir um preenchimento fidedigno, foi esclarecido no início da dinâmica que o documento deveria ser anônimo e que não era necessário indicar a relação entre pessoas e comportamentos.

Por meio da dinâmica, foram levantados mais de 150 comportamentos. O pesquisador e seu supervisor consolidaram tais comportamentos, eliminando os duplicados e de mesmo sentido e agrupando os comportamentos semelhantes em frases com sentido positivo e na terceira pessoa do singular do presente do indicativo, chegando-se a 40 comportamentos finais. Tais comportamentos foram agrupados nas competências indicadas por Rabaglio (2004), sendo posteriormente consolidadas as competências Foco em Resultados e Foco no Cliente em uma única competência, denominada Foco em Resultado e no Cliente, adicionada a competência Qualidade e a competência Relacionamento Intrapessoal e removida a competência Criatividade, que, por estar relacionada somente a um comportamento, foi incorporada à competência Empreendedorismo, conforme mostra a Figura 2.



FIGURA 2 - Competências de Rabaglio (2004) e competências utilizadas no trabalho

Dessa forma, chegou-se em 8 competências: Liderança (8 comportamentos), Foco em Resultado e no Cliente (5 comportamentos), Organização (4 comportamentos), Pro-atividade (5 comportamentos), Empreendedorismo (4 comportamentos), Comunicação (5 comportamentos), Qualidade (3 comportamentos) e Relacionamento Intrapessoal (6 comportamentos), conforme mostra o Quadro 2.

PERSPECTIVA COMPORTAMENTAL	
COMPETÊNCIA	INICADORES DE COMPETÊNCIA
Liderança	Delega tarefas com qualidade, dando direcionamento claro do que é esperado, prazos factíveis para a realização da tarefa, treinando se for o caso e fazendo a pessoa entender a importância daquela tarefa.
	Cobra tarefas na medida correta, não cobrando em demasia e nem deixando de cobrar.
	Descentraliza as tarefas, mostrando confiança no trabalho de sua equipe e preocupação em disseminar os conhecimentos necessários em forma de treinamento.
	Reconhece o bom desempenho dos funcionários, incentivando-os a seguirem desempenhando bem.
	Dá <i>feedbacks</i> em horas oportunas e trata os erros como oportunidade de aprendizado, e não oportunidade de criticar.
	Preocupa-se com o bem-estar da equipe, procurando saber e entender a visão das pessoas em relação ao seu trabalho, seu crescimento na empresa e sua remuneração.
	Divulga e comemora resultados com equipe.
	Delega desafios coerentes com a capacidade e ambição dos funcionários.
Foco em Resultado e no Cliente	É prático e ágil na resolução de problemas e na entrega de tarefas.
	É concentrado e focado no trabalho, evitando distrações.
	Cria relacionamento com o cliente, se solidariza com seus problemas, e se preocupa com a imagem da empresa, cumprindo promessas feitas.
	Concentra suas ações no que vai trazer resultado para a empresa, priorizando o que realmente é importante.
	Tem alta capacidade de execução de tarefas (faz muita coisa em pouco tempo).
Organização	É pontual, tanto em reuniões quando na rotina de trabalho.
	Mantém seus documentos e materiais de trabalho (físicos e digitais) organizados.
	Demonstra com clareza as entregas de seu trabalho (o que executou e quando executou).
	Organiza seu trabalho e suas rotinas, mantendo a disciplina na execução.
Proatividade	Busca melhorar tudo o que enxerga que pode ser melhorado na empresa.
	É prestativo, assumindo tarefas e não tentando passá-las adiante.
	Faz o que precisa ser feito, e não somente o que tem vontade de fazer.
	Tenta resolver por si próprio as coisas, antes de perguntar e pedir auxílio.
	Sabe escalar problemas e pedir auxílio quando necessário.
Empreendedorismo	Demonstra vontade e entrega resultados além do que se espera normalmente, se esforçando para progredir na empresa e executar bem seu trabalho.
	Envolve-se com os assuntos da empresa, tentando contribuir com ideias para seu crescimento.
	Tem facilidade e engajamento em tarefas inexploradas, que exigem criatividade e processo de descobrimento do caminho certo.
	Busca novas formas de aprendizado e aperfeiçoamento.
Comunicação	Comunica-se de forma clara e objetiva textualmente, se fazendo entender.
	Comunica-se de forma clara e objetiva oralmente.
	Tem um posicionamento adequado em reuniões, objetivado a conversa da pauta.
	Prepara-se para as reuniões e interações com outras pessoas, passando domínio da situação.
	Sabe cobrar e se posicionar frente a clientes e pessoas hierarquia superior.
Qualidade	Entrega as tarefas com alto padrão de qualidade, mostrando criticidade e capricho na realização dessas.
	Entende as explicações passadas, absorvendo conhecimentos com facilidade.
	Capacidade de analisar a situação de forma crítica e construtiva.
Relacionamento Intrapessoal	É respeitoso com todos (colegas, subordinados e supervisores), não ofendendo, desmoralizando ou adjetivando as pessoas com quem trabalha.
	Não atrapalha o trabalho de seus colegas (importunando, interrompendo reuniões, comentando coisas desnecessárias ou fazendo barulho no ambiente de trabalho).
	Auxilia nas tarefas coletivas do ambiente de trabalho (reposição de papel e água, limpeza do escritório, atender telefonemas...).
	Tem equilíbrio emocional, mantendo a sensatez e tranquilidade em casos extremos e não fazendo atos impensados.
	Sabe escutar a opinião das pessoas com quem trabalha, mesmo quando foram divergentes da dele.
	É empático, conseguindo perceber momentos do outro e agindo de forma construtiva.

QUADRO 2 - Competências da Perspectiva Comportamental

O mapeamento das perspectivas técnicas, de complexidade e de resultados foi feito em duas etapas. A primeira etapa consistiu em uma reunião do pesquisador com o sócio responsável pela operação da empresa, através da qual realizou-se o mapeamento dessas perspectivas para as funções relacionadas à área de atuação do sócio. Em um segundo momento, realizou-se uma reunião com o sócio responsável pelo comercial e marketing da empresa, para que fossem mapeadas as competências técnicas, de complexidade e de resultado referentes às funções subordinadas ao sócio em questão.

O mapeamento das perspectivas técnicas e de complexidade foi feito com base na análise da Matriz de Macroprocessos *versus* Funções da empresa, que explicita as responsabilidades de cada função em relação a cada macroprocesso da empresa. Em relação à perspectiva técnica, para cada macroprocesso que o colaborador participa foram levantados os conhecimentos técnicos que esse necessita ter para a execução do seu trabalho. Para a perspectiva de complexidade, foram mapeadas as atribuições e responsabilidades do colaborador em relação a cada macroprocesso do qual ele participa. O Quadro 3 e o Quadro 4 mostram o mapeamento das perspectivas técnicas e de complexidade, respectivamente, para a função de Analista de Projetos.

PERSPECTIVA TÉCNICA: ANALISTA DE PROJETOS	
MACROPROCESSO	INICADORES DE COMPETÊNCIA
INSTALAÇÕES	Domina o Microsoft Project
	Domina do Microsoft Visio
	Domina do Microsoft Excel
	Possui conhecimentos de TI em Processamento Financeiro
	Possui conhecimentos de TI em desenvolvimento de plataformas
	Domina de técnicas de Gestão de Projetos
	Possui conhecimentos na Interface Qualitá para instalações (cadastro de redes, empresas e operadores e comunicação via webservices)
PRODUÇÃO DE CARTÕES	Domina do processo de produção de cartões por parte da gráfica
	Entende todas as possibilidades de logística
	Possui conhecimentos relacionados a transformar demanda do cliente em configurações no sistema Qualitá e envio de dados para a gráfica
	Entende parâmetros dos tipos de cartão (dimensões, dados variáveis, cores especiais)
	Conhece a Interface Qualitá para Produção de Cartões (parametrizar geração de embosso)
ATENDIMENTO	Conhece a Interface Qualitá para Atendimento (extrair relatórios)

QUADRO 3 - Competências da Perspectiva Técnica para a função de Analista de Projeto

PERSPECTIVA DE COMPLEXIDADE: ANALISTA DE PROJETOS	
MACROPROCESSO	INDICADORES DE COMPETÊNCIA
INSTALAÇÕES	Realiza planejamento do projeto, com as ferramentas adequadas e de forma condizente com a realidade, divulgando as informações para as partes interessadas
	Garante o bom andamento do projeto, mantendo boa comunicação com clientes e fornecedores
	Lida com imprevistos no projeto, escalando problemas se necessário e encontrando soluções para situações ocorridas
PRODUÇÃO DE CARTÕES	Relaciona-se constantemente com as gráficas, garantindo um bom relacionamento, priorização das produções e baixo custo
	Passa prazos para todos os envolvidos no processo (cliente, comercial e equipe de projetos)
	Desenvolve fornecedores novos e atuais
ATENDIMENTO	Entende e atende solicitações de melhorias de sistema, orça modificações necessárias com parceiros, divide melhorias em tarefas e insere na ferramenta de gestão, implementa melhorias e comunica ao atendimento os avanços
	Responde demandas de atendimento de cartão presente por telefone e e-mail, escalando problemas com Qualidade quando necessário
	Avalia pedidos, cancela e envia para a Decisão Garantida do Clear Sale, envia pedidos Incentivale, altera status pedidos, cancela pedidos Amex negados manualmente, cumpre processos de Cartões Extraviados e Devolvidos

QUADRO 4 - Competências da Perspectiva de Complexidade para a função de Analista de Projetos

O mapeamento da perspectiva de resultado foi feito com base em uma revisão do planejamento estratégico da empresa e da matriz de Macroprocessos *versus* Funções da empresa. Para tanto, foram levantados um conjunto de indicadores de desempenho que representassem a contribuição da função para o macroprocesso em questão e para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Para o levantamento de tais indicadores, foi analisada a viabilidade de mensurá-los, de modo com que não fossem utilizados indicadores que não pudessem ser alimentados posteriormente. O Quadro 5 mostra o resultado do mapeamento da perspectiva de resultado para a função de Analista de Projetos.

PERSPECTIVA DE RESULTADO: ANALISTA DE PROJETOS	
MACROPROCESSO	INDICADORES DE COMPETÊNCIA
INSTALAÇÕES	Resultado das pesquisas de satisfação
	Projetos entregues no prazo, de acordo com prazo negociado e renegociado (necessidade de formalização) com o cliente.
PRODUÇÃO DE CARTÕES	Número de erros de responsabilidade da empresa
	Entregas dentro do prazo
ATENDIMENTO	Resultado das pesquisas de satisfação
	Funcionamento da operação nas lojas
	Rentabilidade do projeto para os clientes

QUADRO 5 - Competências da Perspectiva de Resultado para a função de Analista de Projetos

4.2.4. Estruturação do Instrumento de Avaliação

Finalizado o mapeamento das competências, iniciou-se a etapa de Estruturação do Instrumento de Avaliação. Para cada perspectiva, foi definida a escala de avaliação a ser

utilizada, o desempenho esperado de cada colaborador nos indicadores de competência que compõe a perspectiva e a fórmula utilizada para o cálculo do percentual de desempenho do colaborador nos indicadores de competência. Dessa forma, pôde-se comparar o desempenho esperado do colaborador com o desempenho que ele efetivamente obteve em cada um dos indicadores de competência, permitindo a identificação dos *gaps* e a elaboração de planos de ação para o desenvolvimento do colaborador nos indicadores que apresentassem os menores percentuais de desempenho.

Para a perspectiva comportamental, foi definido que a escala utilizada compreenderia notas de 0 a 5, sendo atribuído 0 ao colaborador que nunca apresenta o comportamento ideal, 1 para o colaborador que raramente apresenta o comportamento, 2 para o colaborador que poucas vezes apresenta o comportamento, 3 para o colaborador que apresenta o comportamento em 50% das oportunidades, 4 para o colaborador que muitas vezes apresenta o comportamento e 5 para o colaborador que sempre apresenta o comportamento.

Para a construção do desempenho esperado do colaborador na perspectiva comportamental, atribuiu-se uma nota da escala a cada um dos 40 indicadores de competência, de acordo com a importância do indicador para a função. O percentual de desempenho, entendido como a relação entre o desempenho obtido e o desempenho esperado em cada indicador, seria expresso pela Equação 1. Optou-se por restringi-lo a 100% quando o resultado viesse a ser superior a esse valor, para que percentuais de desempenho que resultassem em notas superiores a 100% não compensassem percentuais de desempenho abaixo desse valor no cálculo do desempenho geral do colaborador na perspectiva comportamental.

$$\text{Percentual de Desempenho} = \frac{\text{Desempenho Obtido}}{\text{Desempenho Esperado}} \times 100\% \quad (1)$$

Para a perspectiva técnica, foi definido que a escala utilizada compreenderia notas de 0 a 5. Para cada indicador de competência dessa perspectiva, foi feita a definição do que seria cada nota da escala, com o objetivo de que não houvessem divergências entre o entendimento do supervisor e do subordinado quanto ao significado das notas.

Assim como na perspectiva comportamental, foram definidos os desempenhos esperados para cada item de competência, atribuindo-se uma nota das escalas previamente definidas a estes. Quanto ao Percentual de Desempenho, estabeleceu-se que seria também calculado por meio da Equação 1.

Para a perspectiva de complexidade, estabeleceu-se a escala composta por 6 atributos: Sempre, Muitas vezes, Normalmente, Poucas vezes, Raramente e Nunca. O percentual de desempenho estaria diretamente relacionado à escala, sendo esse 100% para “Sempre”, 80% para “Muitas Vezes”, 60% para “Normalmente”, 40% para “Poucas vezes”, 20% para “Raramente” e 0% para “Nunca”. Dessa forma, se o colaborador sempre cumprisse com um determinado indicador de competência, obteria percentual de desempenho igual a 100% nesse indicador.

Para a perspectiva de resultados, cada indicador de competência teve sua própria métrica de cálculo, sendo identificados três tipos de indicadores:

- a) Indicador Positivo: indicadores em que quanto maior o resultado obtido, melhor. Um exemplo é o indicador Rentabilidade do Projeto para os Clientes, em que quanto maior a rentabilidade, melhor o desempenho do colaborador. O percentual de desempenho para esse tipo de indicador foi calculado através da Equação 2, em que se optou ou não por restringi-lo a 100% quando o resultado viesse a ser superior a esse valor.

$$\text{Percentual de Desempenho} = \frac{\text{Resultado}}{\text{Meta}} \times 100\% \quad (2)$$

- b) Indicador Negativo: indicadores em que quanto menor o resultado obtido, melhor. Um exemplo é o indicador Inadimplência de Clientes, pertencente à avaliação de desempenho da função de Analista Financeiro, em que quanto menor a inadimplência, melhor. O percentual de desempenho desse tipo de indicador foi calculado através da Equação 3, em que se optou ou não por restringi-lo a 100% quando o resultado viesse a ser superior a esse valor.

$$\text{Percentual de Desempenho} = \frac{1}{\frac{\text{Resultado}}{\text{Meta}}} \times 100\% \quad (3)$$

- c) Indicador de Meta Zero: indicadores cuja meta é zero. Um exemplo é o indicador Número de Erros de Responsabilidade da Empresa, em que a meta foi definida como zero erros. O Percentual de Desempenho desse tipo de indicador foi obtido utilizando a Equação 4, sendo “n” o percentual descontado por ocorrência indesejada.

$$\text{Percentual de Desempenho} = 100\% - n \times \text{número de ocorrências} \quad (4)$$

Para diferenciar os indicadores em termos de importância, para cada um desses foi atribuído um peso em uma escala composta por 1, 3 e 9. Quanto maior a importância do indicador, maior o peso atribuído a esse.

Ainda nessa etapa foi definida a forma de cálculo do desempenho do colaborador em cada perspectiva. Para a perspectiva comportamental, técnica e de complexidade, o cálculo do Desempenho na Perspectiva consistiu na média simples entre os Percentuais de Desempenho dos indicadores de competências que a compõe (Equação 5), enquanto para a perspectiva de resultados tal cálculo consistiu na média ponderada entre os Percentuais de Desempenho dos indicadores de competências que a compõe (Equação 6).

$$\text{Desempenho na Perspectiva} = \frac{\sum \text{Percentual de Desempenho da perspectiva}}{n} \quad (5)$$

$$\text{Desempenho na Perspectiva} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{Percentual de Desempenho } i \times \text{Peso } i}{\sum_{i=1}^n \text{Peso}} \quad (6)$$

Onde n é o número de indicadores que compõe cada perspectiva.

Finalmente, para cada função foram definidos os pesos de cada perspectiva na composição da Nota Final da Avaliação de Desempenho, visto que foi identificado que determinadas perspectivas deveriam ter maior peso na nota final da avaliação de desempenho do colaborador do que outras, dependendo da sua função (Tabela 1).

PERSPECTIVA / FUNÇÃO	PERSPECTIVA COPORTAMENTAL	PERSPECTIVA TÉCNICA	PERSPECTIVA DE COMPLEXIDADE	PERSPECTIVA DE RESULTADOS
Sócio Responsável pelo Comercial	30%	10%	20%	40%
Sócio Responsável pela Operação	30%	10%	30%	30%
Analista de Projetos	20%	20%	30%	30%
Gerente Comercial	20%	10%	20%	50%
Analista Comercial	20%	10%	20%	50%
Analista Financeiro	10%	25%	25%	40%

TABELA 1 - Pesos das Perspectivas para cada Função

4.2.5. Validação com os Colaboradores

A etapa de validação do instrumento de avaliação com os colaboradores da empresa teve como objetivo apresentar o instrumento através do qual estes seriam avaliados, esclarecer dúvidas e coletar críticas e sugestões. Para tanto, foi feita uma reunião com cada colaborador, na qual reforçou-se os benefícios da avaliação de desempenho e apresentou-se o instrumento de avaliação, esclarecendo-se as competências sob as quais o colaborador seria avaliado, o desempenho esperado para cada indicador de competência e a métrica de cálculo da nota final da avaliação de desempenho. Por fim, abriu-se espaço para que o colaborador pudesse tirar suas dúvidas, fazer críticas ao instrumento e sugerir de melhorias. Todas as sugestões e críticas foram

analisadas pelos sócios da empresa, que avaliaram a viabilidade de incorporá-las no instrumento de avaliação.

4.2.6. Aplicação do Instrumento de Avaliação

A última etapa do presente trabalho consistiu na aplicação do instrumento de avaliação de desempenho. Tal etapa iniciou-se com o envio para os colaboradores do instrumento de avaliação, para que em uma semana cada um avaliasse na perspectiva comportamental o sócio da empresa ao qual é subordinado e fizesse sua auto avaliação. Após isso, foi dado uma semana para que os sócios da empresa coletassem tais avaliações e fizessem a avaliação de seu sócio e de seus subordinados.

Tais avaliações consistiram na definição do desempenho obtido do colaborador através do levantamento do resultado dos indicadores de competência da perspectiva de resultados e da atribuição de notas para cada indicador de competência das perspectivas comportamental, técnica e de complexidade, com base nas escalas definidas anteriormente. Por meio do cálculo do Percentual de Desempenho obteve-se a relação entre o desempenho obtido e o desempenho esperado para cada indicador de competência, sendo possível analisar os *gaps* de competência, relacionados aos 10% dos indicadores de competência que apresentaram os menores percentuais de desempenho. A Tabela 6 mostra os *gaps* de competências identificados para a função de Analista de Projetos.

PERSPECTIVA	INDICADOR DE COMPETÊNCIA	Desempenho Esperado	Desempenho Obtido	Percentual de Desempenho
Técnica	Conhecimentos de TI em desenvolvimento de plataformas	3	2	67%
Comportamental	Sabe cobrar e se posicionar frente a clientes e pessoas hierarquicamente superiores	5	3,5	70%
Complexidade	Lida com imprevistos no projeto, escalando problemas se necessário e encontrando soluções para situações ocorridas	Sempre	Normalmente	60%
	Se relaciona constantemente com as gráficas, garantindo um bom relacionamento, priorização das produções e baixo custo	Sempre	Normalmente	60%
	Desenvolve fornecedores novos e atuais	Sempre	Normalmente	60%
Resultados	Entregas dentro do prazo do e-mail de aprovação	6	4	67%

TABELA 2 - *gaps* de competências identificados para a função de Analista de Projetos

Com base nos resultados da avaliação, foram elaborados os *feedbacks* para cada colaborador e traçados os planos de ação para os *gaps* de competência. Cada plano de ação

deveria conter a descrição do plano, o prazo e os responsáveis para sua execução, podendo haver mais de um plano para um mesmo indicador, como mostra o Quadro 6.

INDICADOR DE COMPETÊNCIA	PLANO DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO
Conhecimentos de TI em desenvolvimento de plataformas	Estudar o documento Instalacao_Cartão_Presente e Projetos_Cartão_Presente, compilá-los em um único documento que contenha um resumo dos processos de instalação	Colaborador	16/jul
	Desconstruir as últimas soluções de TI já implementadas para o entendimento dos motivos que levaram às suas implementações	Colaborador e Supervisor	30/ago
Sabe cobrar e se posicionar frente a clientes e pessoas hierarquia superior	Participar de todas as reuniões entre o supervisor e clientes, e liderar reuniões com clientes de menor importância estratégica, com a participação do supervisor.	Colaborador	01/jul
Lida com imprevistos no projeto, escalando problemas se necessário e encontrando soluções para situações ocorridas	Escalar problemas que não consiga resolver no momento em que ocorrem e sugerindo plano de ação para sua resolução. Participar em todas as resoluções de imprevistos de projetos	Colaborador	01/jun
Se relaciona constantemente com as gráficas, garantindo um bom relacionamento, priorização das produções e baixo custo	Adicionar na ferramenta de controle de produção de cartões um indicador de custo para diferentes faixas de unidades produzidas, baseado em dados históricos, de modo a fornecer um parâmetro de custo para projetos futuros e uma meta a ser batida	Colaborador e Supervisor	30/ago
Desenvolve fornecedores novos e atuais	Encontrar 1 gráfica nova que traga redução de custos em futuras produções	Colaborador	30/ago
Entregas no prazo do e-mail de aprovação	Analisar causa raiz do problema e traçar plano de ação para tal	Colaborador	08/jun

QUADRO 6 – planos de ação traçados para a função de Analista de Projetos

Após a elaboração dos planos de ação, fez-se uma reunião com cada colaborador, com duração de aproximadamente 30 minutos. Nessa reunião, o supervisor apresentou os resultados da avaliação para o colaborador, deu um *feedback* contemplando cada um dos indicadores de competência e expôs os *gaps* de competência identificados e os planos de ação para seu desenvolvimento.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho objetivou a elaboração e aplicação de um método avaliação de desempenho por competências que permitisse avaliar os colaboradores frente às necessidades da organização e cuja aplicação possibilitasse o desenvolvimento de suas competências. Para tanto, elaborou-se um instrumento de avaliação de desempenho através do mapeamento das competências necessárias para cada função e da elaboração de uma estrutura que possibilitasse a avaliação dos colaboradores frente aos indicadores de competência mapeados. Para a realização do mapeamento, constatou-se a necessidade da utilização de um modelo que

contemplasse os conhecimentos, habilidade e atitudes (CHA) necessários para o desempenho das funções, como o proposto por Leme (2012), composto por 4 perspectivas básicas: técnica, comportamental, de complexidade e de resultados.

Por meio da aplicação do instrumento, pôde-se analisar a relação entre o desempenho esperado e o desempenho obtido pelos colaboradores para cada indicador de competência que compõe suas avaliações, permitindo que fossem identificados os *gaps* de competência de forma clara e objetiva e que, a partir disso, fossem traçados planos de ação para o desenvolvimento dos colaboradores.

Quando se trata de uma empresa de pequeno porte e marcada por rápidas mudanças, constatou-se que o intervalo entre as aplicações da avaliação de desempenho deve ser mais curto que o usual. Em contrapartida, identificou-se a necessidade de um instrumento de avaliação que seja prático de ser preenchido e cujo resultado seja fácil de ser analisado.

Por fim, constatou-se ainda que a aplicação da avaliação de desempenho é viável em termos econômicos, dado o potencial da ferramenta de gerar resultados positivos para a organização e o baixo custo para sua implantação. Utilizando-se dos conhecimentos encontrados na literatura, foi feita a elaboração e a aplicação um instrumento de avaliação sem a necessidade de qualquer investimento de capital, havendo somente investimentos em termos de horas de trabalho.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de novas aplicações do método de avaliação de desempenho por competências proposto, de modo com que se possa comparar os resultados de diferentes aplicações e analisar a contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento dos colaboradores. Sugere-se ainda a realização de uma análise da possibilidade de atrelar a avaliação de desempenho por competências com a remuneração dos colaboradores. Por fim, propõe-se ainda que um estudo referente ao papel do *feedback* no processo de avaliação de desempenho, com a proposição de um treinamento aos gestores da empresa em relação ao tema.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. São Paulo: Atlas, 2007.
- BITENCOURT, Mariane. O Processo de Avaliação de Desempenho: elaboração, aplicação e resultados. Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia da Universidade do Itajaí, 2008.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMANN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 2005.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 1997.
- CASCIO, W. F.; AGUINIS, H. Applied psychology in human resource management. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho Humano nas Empresas: como desempenhar cargos e avaliar o desempenho. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BORGES, Daniel. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho: Experiência do Banco “X”. Brasília: Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, 2016.
- DECENZO, David; ROBBINS, Stephen; VERHULST, Suzana. Human Resource Management. 13. ed.: Wiley, 2013
- DE OLIVEIRA, G.; LIMA, G; VEIGA, M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. II Fórum de Debates sobre Avaliação de Desempenho, 1995.
- DEWES, Fernando; PALMA, Domingos Luis; STEIN, Lilian Milnitsky. Avaliação do desempenho nas organizações: tendências de pesquisa. Revista da ESPM, São Paulo, v. 7, n.Set/Out, p. 36-43, 2000.
- DENISI, Angelo; PRITCHARD, Robert. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. Management and Organization Review 2 (2), 253–277, 2006.
- DUTRA, J. S. Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna, São Paulo, Atlas, 2004.

- ENGEL, G. I. Pesquisa-ação. Curitiba: Educar, n. 16, p. 181-191. 2000.
- FELIPPE, Maria Inês. Avaliação de desempenho - qual o momento de utilizar a de 360 graus? Agora é hora? 2006.
- FLETCHER, Clive. Performance Appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 74, p. 473-487, 2001.
- FLETCHER, Clive. *Appraisal feedback and development* (4th ed.). New York, NY: Routledge, 2008.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Gestão Estratégica de Pessoas com Foco em Competências*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FRANCESCHINI, Carolina. *A Implantação do Setor de Recursos Humanos em uma Pequena Empresa*, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILLEN, Terry. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Nobel, 2000.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GROTE, Dick. *How to be good at performance appraisals: simple effective, done right*. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germano Glufke. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M.T. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente. 2002.
- KOSLOWSKY, S.W.J; KIRSCH, MP. The systematic distortion hypothesis, halo and accuracy: na individual-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, c.72, p.252-261, 1987.
- LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bah Ler da. Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos>>. Acesso em: outubro 2015.
- LEDFOURD JR; Gerald, E. Paying for the skills, knowledge, and competences for knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, p. 58, July/Aug. 1995.
- LEME, Rogério. *Avaliação de Desempenho Com Foco Em Competência: a Base Para Remuneração por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- LONGNACKER, G; JUSTIN, G; MOORE, W; CARLOS, W; PETTY, W. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books 1997.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KOSLOWSKY, S.W.J; KIRSCH, MP. The systematic distortion hypothesis, halo and accuracy: na individual-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, c.72, p.252-261, 1987.
- MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *Avaliação de Desempenho Humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

- OLIVEIRA, Nicacia; SALDANHA, Marcelo. Avaliação de Desempenho como análise do indivíduo dentro das organizações. 2012. 55 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pedagogia Empresarial, Avm Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2012.
- NASSIF, Vania Maria Jorge. Gerindo o desempenho. São Paulo: Saraiva, 2008.
- PONTES, B. R. Avaliação de Desempenho: Nova abordagem. São Paulo: LTr, 1999.
- PONTES, B.R. Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.
- PARRY, Scott. The quest for competences. Treaining, p. 48-54, July 1996.
- RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- REIS, Germano Glufke. Avaliação 360 Graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy. Essentials of Organization Behavior. San Diego: Pearson, 2013.
- SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. Revista Científica de Administração, 10, 51-61, 2008.
- SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração e Carreira por Habilidade e por Competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.