

CRISTINE STANK

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO EM UMA ESCOLA DE CAXIAS DO SUL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Profa. Dra. Marlei Salete Mecca

Caxias do Sul

2010

APROVAÇÃO

CRISTINE STANK

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM UMA ESCOLA DE CAXIAS DO SUL

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador

Prof. Dra. Marlei Salete Mecca

Examinadores

Prof. Dr. Roberto Biasio

Prof. Joel Borges Domingues

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em
___/___/___

DEDICATÓRIA

A todos que acreditam em mim e me ajudam a alcançar meus objetivos, cada um de sua maneira. Agradeço em especial ao Marcio e minha mãe que estão sempre presentes em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todos que me serviram de exemplo de alguma forma, como minha mãe, meu namorado, minhas irmãs, e aos amigos que ao longo deste tempo deixaram coisas boas para o meu aprendizado. Quero agradecer também minha orientadora Marlei e todos os professores que me auxiliaram a chegar até aqui.

PENSAMENTO

Podemos escolher o que semear, mas
somos obrigados a colher aquilo que
plantamos.

Provérbio Chinês

RESUMO

A avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta para auxiliar a tomada de decisões dos gestores da instituição e ao mesmo tempo pode estimular o funcionário a estar engajado nas metas da instituição e buscar sua excelência profissional aliada com estas metas. Para atingir tais objetivos, a avaliação de desempenho vem passando por diversos processos de estudos para melhorias, até que se chegou a avaliação de desempenho por competências. A avaliação de desempenho por competências busca avaliar o funcionário baseando-se na pessoa, identificando seus conhecimentos, habilidades e atitudes e comparando os resultados obtidos pela avaliação com os objetivos desejados pela instituição para a execução de sua função, identificando assim, se o funcionário está dentro dos padrões esperados e assim identificar se existe a necessidade de aprimoramento do funcionário. Com base nestas informações, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: De que forma a avaliação de desempenho baseada em competências pode auxiliar na tomada de decisões gerenciais da instituição em estudo? Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica buscando em diversos autores a melhor forma de ser feita a avaliação de desempenho por competências, quais erros podem ocorrer ao longo do processo e complementarmente buscou-se um exemplo de aplicação desta avaliação. Também foi realizada uma pesquisa de campo em uma instituição que está fazendo a implantação da avaliação de desempenho por competências acompanhando a escolha das competências, os critérios de avaliação, a execução da avaliação e se esta proporcionou o resultado esperado. Com base nos dados adquiridos, concluiu-se que a avaliação de desempenho por competências pode demonstrar diversos dados úteis para a tomada de decisões, porém, alguns pontos de atenção devem ser levados em consideração.

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

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Competências.....	20
Quadro 2 – Exemplo de extração CHA de um perfil fictício	35
Quadro 3 - Grupos de Competências Similares	36
Quadro 4 – Pré-Requisitos	36
Quadro 5 – Competências Técnicas	37
Quadro 6 – Grupos de Competências Comportamentais.....	38
Quadro 7: Competências dos professores	47
Quadro 8: Competências dos funcionários	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	10
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	13
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.4 METODOLOGIA	13
1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 COMPETÊNCIAS	16
2.1 CONCEITO	16
2.2 CRITÉRIOS QUE DEVEM SER OBSERVADOS AO DEFINIR AS COMPETÊNCIAS.....	20
2.3 FATORES QUE IRÃO INFLUENCIAR NA ESCOLHA DAS COMPETÊNCIAS	21
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	22
3.1 BASE TEÓRICA	22
3.1.1 <i>Conceito</i>	22
3.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.....	24
3.3 PONTOS DE ATENÇÃO NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
3.4 A IMPORTÂNCIA DOS AVALIADORES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
3.5 DEFINIÇÃO DOS TIPOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA	30
3.5.1 <i>Avaliação 90 graus</i>	30
3.5.2 <i>Avaliação 180 graus</i>	30
3.5.3 <i>Avaliação 360 graus</i>	31
3.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES ..	32
3.7 INFLUÊNCIA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PODE TER NO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO	33

4 DESENVOLVIMENTO DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE EM COMPETÊNCIAS	34
4.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS	34
4.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	39
4.3 CRIAÇÃO DE MODELO MATEMÁTICO PARA CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	41
5 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS.45	
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	45
5.1.1 <i>Histórico.....</i>	45
5.1.2 <i>Ambiente de trabalho onde será feita a aplicação da avaliação.....</i>	46
5.2 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	46
5.2.1 <i>Competências avaliadas e definição do critério de avaliação de cada competência</i>	46
5.2.2 <i>Conceitos para a avaliação das competências.....</i>	49
5.3 PERCEPÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	49
5.4 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS	52
5.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO DA INSTITUIÇÃO.....	56
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
ANEXO A: FUNÇÕES DA EMPRESA ESTUDADA E SUAS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS.	61
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA PELA EMPRESA ESTUDO.	80

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A gestão empresarial está em constante evolução, aprimorando seus processos e buscando métodos mais eficazes de obtenção de dados para a tomada de decisões relevantes às empresas. A gestão de pessoas ganhou mais ênfase nos novos modelos de gestão e traz informações cada vez mais relevantes aos gestores. Também evoluindo, a gestão de pessoas possui novas ferramentas e modelos de avaliação. O modelo de avaliação que, atualmente, pode fornecer um maior número de informações pertinentes é a avaliação de desempenho por competências.

A Gestão de Recursos Humanos está passando por um amplo processo de transformação. Sistemas tradicionalmente utilizados como referencial - centrados em cargos - vêm mostrando sua fragilidade em articular sistemicamente as várias ações da gestão da organização, e por conseguinte comprometem o reconhecimento do seu valor. A abordagem de gestão de pessoas que tem no seu núcleo o conceito de competência, apresenta imensas possibilidades de articular as relações entre as diferentes ações de gestão de RH, como por exemplo, a conjugação de desempenho, desenvolvimento e potencial, aumentando em consequência a sinergia do sistema. (SANTOS *et al.*, 2001 p.28)

Por ser um processo novo, ainda existem divergências e pontos a serem estudados ou aprimorados, como a definição de competências, que ainda não é um consenso entre os autores do assunto. A definição mais utilizada de competência é que as competências são formadas pelos conhecimentos, pelas habilidades e pelas atitudes dos funcionários. Com a avaliação de desempenho por competências, é possível avaliar as atitudes dos funcionários, fator muito importante para o bom desempenho profissional e que apresenta maior dificuldade de ser medido ou avaliado.

Para Fleury (2002, p. 52), o modelo tradicional de organizar o trabalho e gerenciar pessoas não está mais de acordo com a realidade das organizações. É necessário substituir, como unidade básica de gestão, o cargo pelo indivíduo. O conceito de competência e o modelo de gestão de pessoas por competência ganham impulso tanto no mundo acadêmico como no empresarial.

Esta avaliação também possibilita um *feedback* aos avaliados que proporciona aos mesmos o entendimento dos pontos que podem ser melhorados e o

conhecimento de que a empresa aprecia algumas de suas competências e desta forma o funcionário consegue perceber qual o seu papel dentro da empresa e saiba como pode progredir dentro dela. Além da motivação do funcionário com este *feedback*, a gestão por competências está diretamente ligada ao planejamento estratégico da empresa. Ruano (2003) comenta que identificando as competências de cada profissional pode ser formado um portfólio de competências organizacionais e a partir deste estabelecer a sua estratégia no mercado.

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2001, p.27)

Com esta forma de avaliação, o processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio que este está inserido, conforme comenta Dutra (2001).

Como especifica Leme (2006), a gestão por competências é uma ferramenta que veio para auxiliar a identificação do que é necessário treinar em seus colaboradores e para isso precisa saber os conhecimentos, as habilidades, as atitudes ou os comportamentos que a empresa precisa ter em seus colaboradores para que todos, de forma orientada e organizada possam alcançar os objetivos traçados pela organização.

O desempenho dos funcionários está diretamente ligado ao desenvolvimento da empresa e sendo assim, é de suma importância que o contador esteja apto a avaliar o desempenho dos funcionários e identificar de que forma a empresa pode tomar decisões pertinentes, para que o desempenho de seus profissionais seja mais rentável para a ela.

“O atual foco das pesquisas sobre a missão das entidades empresariais está centrado no conceito de criação de valor, associando dentro do mesmo escopo o processo de informação gerada pela Contabilidade para que as entidades cumpram adequadamente sua missão.” (PEDOVEZE, 1999, p. 1)

Indo ao encontro do comentado acima, este trabalho tem como finalidade identificar se a forma atual de avaliação de desempenho, a avaliação de

desempenho por competências, realmente irá interferir no desempenho do funcionário através de um estudo de campo em uma instituição de Caxias do Sul que está fazendo, atualmente, a implantação deste processo. E com estas informações, auxiliar os contadores a fazer a avaliação de desempenho de uma forma correta e estimular os mesmos a analisar e buscar informações da avaliação de desempenho dos funcionários para auxiliar a tomada de decisões na instituição buscando seu desenvolvimento contínuo.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

É de extrema importância, para a organização, que os funcionários estejam engajados nas metas da instituição. Mas o conhecimento das metas e a vontade de alcançá-las não basta para que estas sejam atingidas. Também é importante que os funcionários tenham as competências adequadas para chegar aos objetivos.

A gestão de pessoas, por competências, sugere a definição das competências necessárias para cada funcionário da instituição e assim estipula as competências necessárias para a organização como um todo. Após a definição destas competências, estas são avaliadas através da avaliação de desempenho por competências, onde são identificadas quais as competências estão adequadas e quais delas os funcionários ainda terão que adquirir ou aprimorar. Esta avaliação proporciona a busca por treinamentos aos funcionários que necessitam de especialização de seus conhecimentos e que as atitudes sejam revistas pelos próprios funcionários avaliados. Além disso, o *feedback*, que é fornecido, é importante para que o funcionário saiba da sua importância na organização e qual a expectativa que a instituição tem em seu trabalho.

A avaliação de desempenho por competências é um modo novo de avaliação e mesmo com todos os benefícios já mencionados, poucas empresas estão utilizando esta forma de avaliação por falta de conhecimento ou por existirem diversos pontos de atenção para que esta avaliação atinja todos os objetivos já expostos. Será feito um estudo em uma instituição que está implantando esta avaliação de desempenho, buscando identificar se os benefícios desta avaliação serão notados na instituição avaliada com os recursos disponíveis e se com os dados fornecidos por esta avaliação será possível proporcionar dados relevantes para a tomada de decisões dos gestores da instituição.

A questão de pesquisa abaixo se refere a uma escola que está em processo de implantação de gestão de pessoas por competências:

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma a avaliação de desempenho baseada em competências pode auxiliar na tomada de decisões gerenciais da instituição em estudo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 *Objetivo geral*

Mostrar como a avaliação de desempenho por competências contribui na tomada de decisões gerenciais em uma escola.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Fazer o levantamento bibliográfico relacionado à avaliação de desempenho por competências buscando compreender seu significado através de diversas definições dos autores.

- Confrontar os dados empíricos obtidos de acordo com a metodologia aplicada com os dados teóricos.

1.4 METODOLOGIA

O levantamento dos dados da pesquisa será feita através de pesquisa bibliográfica, que segundo Köche, é indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

[...] é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. (KÖCHE, 2007, p. 122)

Fachin (2003) nos mostra que a pesquisa bibliográfica tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção,

colecção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa. A mesma autora complementa que esta pesquisa é a base para as demais pesquisas e, pode-se dizer, é uma constante na vida de quem se propõe a estudar.

Roech (2006) diz que na prática, a pesquisa bibliográfica é a seleção, a leitura e a análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito.

Para validação das hipóteses levantadas, será utilizado o recurso de pesquisa de campo. Segundo Fachin (2003), a pesquisa de campo detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente, é encaminhado para explicações por meio dos métodos e das técnicas específicas. A mesma autora destaca que a pesquisa de campo trabalha com a observação dos fatos sociais colhidos do contexto natural, apresentando simplesmente como eles se sucedem em determinada sociedade.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (LAKATOS, 2007 p. 188)

Na definição de Gil (1999), no estudo de campo estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes, e desta forma o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo serão apresentados dados sobre a importância do estudo, a questão de pesquisa, os objetivos a metodologia e a estrutura do estudo.

No segundo capítulo será demonstrada pesquisa bibliográfica sobre a avaliação de desempenho por competências. Mostrando o conceito desta avaliação, seus objetivos, critérios a serem observados para o levantamento das competências, os fatores que irão influenciar na escolha das competências avaliadas e a definição dos tipos de avaliação de desempenho aplicados.

No terceiro capítulo serão especificadas as avaliações de desempenho de 180 e 360 graus que serão as avaliações estudadas. Será apresentada base teórica

sobre estes dois tipos de avaliação, terá uma análise dos avaliadores e avaliados destas avaliações e desta como uma ferramenta de tomada de decisões e como estas poderão influenciar no desempenho do funcionário na empresa.

No quarto capítulo será explanado o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho por competências, com o levantamento das competências avaliadas, a escolha dos avaliadores e avaliados e a criação de um modelo matemático para cálculo da avaliação de desempenho criada.

No quinto capítulo será apresentado o estudo de caso realizado com a contextualização da instituição estudada e a aplicação da avaliação de desempenho por competências e com estes dados, será feita uma análise da aplicação da avaliação de desempenho por competências e a percepção dos gestores sobre a contribuição desta para o resultado da instituição.

No sexto e último capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo.

2 COMPETÊNCIAS

Neste capítulo abordarei o conceito de competências, os critérios que devem ser observados ao fazer o levantamento das competências e os fatores que irão influenciar na escolha das competências para possibilitar a compreensão da avaliação de desempenho por competências.

2.1 CONCEITO

Não há uma unanimidade sobre a definição de competências. Leme (2006, p 17) apresenta várias definições de competências e salienta que existe uma essência em comum entre todas as definições de competências, destacando os pilares da competência. Os Pilares das competências são as três letras que formam o CHA. Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Entre outras, o autor traz a definição feita por Maria Odete Rabalgio que diz que competências são conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos.

Para Fleury (2002, p. 52) competência é uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. É completa que o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas.

O autor Rogério Leme explica o que significam estas palavras consideradas pilares:

Conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas mas não utilizamos tudo o que sabemos.

A habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia.

Já a atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

(LEME, 2006, p. 17)

Para Dutra (2001 p. 58), a definição do CHA foi criada na década de 80 e foi identificado que esse conjunto variava em virtude da complexidade, fazendo com que nos anos 90 houvesse um questionamento radical em torno do desenvolvimento desta definição. Então, segundo o autor, constatou-se que o fato de uma pessoa possuir determinados conhecimentos e habilidades não garantia sua entrega, e que o melhor ângulo de observação do seu desenvolvimento era sua entrega efetiva e a real agregação de valor para a organização. O autor identificou ainda, que as entregas que a empresa espera ocorrem de diferentes formas e que pessoas diferentes têm maneiras diferentes de articular seus conhecimentos e habilidades em relação às demandas do contexto.

Com base nos dados acima, definição do autor para competências é: (DUTRA,2001, p. 46)“A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.”

Alexandra Ruano (2003 p. 22) procura explicar as competências em suas duas dimensões, a dimensão estratégica, que é a dimensão corporativa e a dimensão individual. As competências na dimensão estratégica são as competências da empresa como um todo e as da dimensão individual são as competências das pessoas que trabalham na organização. No desempenho da prática organizacional as duas dimensões estão intimamente associadas.

[...] tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Assim, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoas dentro ou fora da organização. As pessoas por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

As pessoas dentro de uma organização trabalham com um objetivo comum, à medida que se desenvolvem as competências individuais e organizacionais. RUANO (2003, pg. 23)

Em seu trabalho, Rudolfo (2004), cita o autor Resente que destaca que a evolução das competências retrata o aumento na contribuição das pessoas para a organização, resgatando um conceito que sempre permeou a Gestão de Pessoas: a

complexidade do trabalho. Há uma relação direta de complexidade do trabalho a ser desempenhado pelo profissional com sua contribuição para a organização. Ele ainda mostra que a valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções na sociedade.

A autora Fleury (2002, p. 55) resume o conceito de competências como sendo um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

O quadro 1 apresenta diversos conceitos ligados à noção das competências, na visão de vários autores, acompanhados de suas respectivas ênfases.

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão valores e formação.
Spencer e Spencer (1993. P. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e Resultado.
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
Moscovici (1994, p.26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidade, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e háveis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estas por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta 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 de treinamento e desenvolvimento.	Resultado, formação.
Sandberg (1996, p.	“A noção de competência é construída a partir do	Formação e

411)	significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	interação.
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.
Leboterf (1997,p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Magalhães e outros. (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998, p. 9)	“A noção de competências refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação
Durand (1998, p. 3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
Hase e outros (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...). A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
Dutra e outros. (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultados esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, resultados, formação.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.	Ação e resultados.
Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
Hipólito (2000, p. 17)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Ação e resultados.

Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando a sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
Becker etc al. (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciem diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho;

Quadro 1 – Conceitos de Competências

Fonte: Bastos (2007, p. 49-50)

O quadro mostra a evolução do conceito de competência onde identificamos que os estudiosos do assunto das décadas e 80 e 90 foram influenciados pelas concepções de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e a partir do ano de 2000 surgiram diversos outros autores com novas ideias sobre as competências.

2.2 CRITÉRIOS QUE DEVEM SER OBSERVADOS AO DEFINIR AS COMPETÊNCIAS

Lara e Silva (2004) explicam que definir as competências não é definir tudo aquilo que o funcionário faz, mas determinar quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas.

Ao fazer a definição das competências, segundo Leme (2006 p. 26-27), deve-se usar o bom senso quanto a quantidade de competências criadas, pois as instituições são diferentes, ainda que sejam do mesmo segmento do mercado pois cada qual tem seus próprios objetivos, suas próprias crenças, valores, e público alvo. De nada adianta uma empresa ter 30 competências mapeadas se as pessoas não souberem o que elas significam. Até mesmo porque chega um determinado momento em que os conceitos de tantas competências passam a se fundir, sendo difícil determinar onde termina uma e começa a outra. Além disso, é complicado gerenciar um número grande de competências.

2.3 FATORES QUE IRÃO INFLUENCIAR NA ESCOLHA DAS COMPETÊNCIAS

Segundo Rogério Leme (2006), para escolher as competências elas devem ser separadas em competências técnicas e comportamentais. As competências técnicas são tudo aquilo que a profissional precisa para ser um especialista tecnicamente. E as competências comportamentais são aquilo que o profissional precisa para demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados, por exemplo, criatividade, flexibilidade, foco em resultados e no cliente, organização, planejamento, liderança e tantas outras. O grande desafio é a parte comportamental afinal, diferente das competências técnicas, não é possível identificar em um currículo de um candidato, por exemplo se ele tem empatia, criatividade ou relacionamento interpessoal.

Para o autor, a definição das competências precisa trabalhar alinhada com a missão, a visão, os valores e estratégias da empresa. Para ele, é analisando a missão, a visão, os valores e estratégias da empresa em conjunto com os erros e acertos que a empresa teve os últimos anos, que definem-se as competências de que a empresa precisa, que são as competências organizacionais.

Após a definição das competências organizacionais, é hora de definir as competências de cada função, que é o ato de analisar a descrição das funções organizacionais e determinar quais dessas competências são necessárias para cada função e em qual intensidade.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

3.1 BASE TEÓRICA

3.1.1 Conceito

Avaliações estão sempre ocorrendo, de forma natural e constante no dia-a-dia das pessoas, dentro e fora das organizações. A avaliação de desempenho foi originalmente estruturada para mensurar o desempenho e o potencial do funcionário, tratando-se de uma avaliação sistemática, feita pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores, familiarizados com as rotinas e demandas do trabalho. Ela é tradicionalmente definida como o processo que busca mensurar objetivamente o desempenho e fornecer aos colaboradores informações sobre a própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la, sem diminuir sua independência e motivação para a realização do trabalho.

A avaliação de desempenho está passando por transformações, como os demais processos da gestão de pessoas. A avaliação de desempenho tradicional, sem a utilização das competências, como salienta Gramigna (2002, p. 89) era conduzida de uma forma autoritária e a parcialidade por vezes, acontecia. Além de ser realizada somente uma vez por ano, o que fazia com que fosse questionado o resultado da avaliação quanto a avaliação do supervisor.

Com base em Chiavenato (1998, p. 9), a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Ele ainda completa que o colaborador precisa tomar conhecimento da mudança que a empresa deseja e de como deve ser feita a mudança que for identificada na avaliação de desempenho.

Segundo Gramigna (2002, p.90), hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. Inclusive, a autora explica que a auto-avaliação já é levada em consideração no momento atual e as chefias discutem com os empregados suas percepções no momento da avaliação.

A Avaliação de Competências é um processo que busca auxiliar na estruturação de uma visão mais objetiva do potencial de cada funcionário, por se tratar de uma avaliação sistemática que envolve não só o funcionário, mas também os superiores ou aqueles que estejam familiarizados com os métodos de trabalho e com as metas da organização. (LARA E SILVA, 2004).

A empresa que quer implantar um modelo de avaliação de desempenho que toma por base as competências pessoais é imprescindível que tenha consciência da agilidade, mobilidade e inovação que a organização precisa para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes e essas mudanças levam a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a levam a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser “recursos” e passam a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir de um conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem. Eis um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formas de gestão. (DUTRA, 2001, p. 28).

No novo modelo de avaliação de desempenho o funcionário recebe de todas as avaliações, *feedbacks* dos avaliadores. Reis (2000, p. 55) explica que o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança.

Através de pesquisa feita por Ruano (2003, p. 45) os funcionários de uma empresa que implantou a avaliação de desempenho por competências concordaram totalmente que esta avaliação promove a auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante por aperfeiçoamento, que é possível priorizar mais facilmente as ações de capacitação dos colaboradores, que incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo e que possibilita aos colaboradores um *feedback* de suas avaliações por parte dos gestores.

Chiavenato (1998) explica que trata-se de um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio pelo qual podem-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.(CHIAVENATO, 1998, p. 107)

A avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

3.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

França et. al (2002) destaca que a avaliação de desempenho se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos. Constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

A avaliação do desempenho, segundo Chiavenato (2006), não se trata de ser um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para aprimorar os resultados que se deseja alcançar junto aos recursos humanos da organização. Ele classifica os objetivos da avaliação de desempenho como intermediários e fundamentais. Segundo o autor, os objetivos intermediários são:

1. Adequação do indivíduo ao cargo;
2. Treinamento;
3. Promoções;
4. Incentivo salarial ao bom desempenho.
5. Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;

6. Auto-aperfeiçoamento do empregado;
7. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
8. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. Estímulo à maior produtividade;
10. Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
11. Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc. (CHIAVENATO, 2006, p. 263).

Já com relação aos objetivos fundamentais, o autor infere que estes podem estar apresentados em três facetas:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
2. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo, obviamente, da forma de administração; e
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2006, p. 116).

3.3 PONTOS DE ATENÇÃO NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O momento da execução da avaliação de desempenho exige muita atenção para que ações ou comportamentos impróprios não façam com que esta avaliação transforme-se em um momento de “terror” para suas equipes. A aplicação da avaliação de desempenho não pode ser feita apressadamente, sendo recomendada a pesquisa de *cases* de outras empresas que utilizaram o mesmo processo para avaliação de seus funcionários analisando o sucesso ou insucesso desta, que será utilizado como aprendizado.

Um dos maiores fatores que pode fazer com que a avaliação de desempenho executada não tenha os retornos esperados ocorre quando esta não tem uma continuidade, se tornando apenas uma “foto” da situação da organização.

A avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer ao nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se se deve modificar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não

apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita – se é que deve ser feita. Ele deve receber retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 113).

Como salienta a autora Ruano (2003, p. 18), o programa de avaliação de competências está fadado ao fracasso se não houver a continuidade de suas ações.

[...] agora, mais do que nunca é necessário trinar, manter registro, documentar. Não basta bater uma foto da situação como fazem muitas empresas. O mercado é dinâmico, as estratégias mudam, o perfil muda; logo, é necessário acompanhar a evolução, mensurar resultados, fazer realmente gestão de pessoas, não como uma burocrática rotina (porém necessária) de departamento pessoal, mas sim de Desenvolvimento de Pessoas, como um RH positivo e estratégico. (LEME, 2006 p. 9).

Tachizawa (2001 P 215-216) diz que como em todos os processos que envolvem o elemento humano, a avaliação de desempenho, se não for bem conduzida, poderá causar transtornos para a direção da organização. O autor ainda destaca as principais distorções da avaliação de desempenho que são:

- A leniência que é a tendência que têm algumas pessoas de abrandar o seu julgamento dos avaliados;
- O efeito de halo que é a tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa por cima ou por baixo;
- A falsidade, que é a ocultação ou distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado, com o intuito de prejudicá-lo ou beneficiá-lo;
- Os obstáculos políticos, que ocorre quando o avaliador distorce a avaliação por interesse político;
- Os obstáculos interpessoais que ocorre quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais e diferentes graus de rigor, que ocorre quando alguns avaliadores são mais rigorosos do que outros.

De acordo com o autor, a melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a

serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns.

Conforme Bispo (2009), também é importante que os gestores sejam capacitados para entender os objetivos, a condução do processo e como a participação deles é fundamental para o êxito da aplicação dessa ferramenta. A autora ainda comenta que o processo de avaliação de desempenho deve ser apresentado aos profissionais, para que eles entendam como ocorrerá o processo, que irá conduzi-lo, que a iniciativa não tem caráter punitivo, possibilitará o desenvolvimento e é um caminho para a ascensão profissional.

Vale lembrar que a avaliação de desempenho deve conter um número enxuto de competências. Ou seja, a prolixidade de exigências acaba complicando a compreensão; muitas vezes repete coisas já abordadas; o trabalho fica poluído; ninguém tem vontade de ler tanto papel, principalmente, pela exiguidade de tempo de que todos dispõem. Diz Robert Petty Headhunter da Simon Franco Recursos Humanos em entrevista a Leandro Correa Martins (2008)

França et al (2002, p. 82), destaca que é importante o uso efetivo dos resultados para subsidiar ações concretas e na transparência com que isso ocorre. Caso contrário, a avaliação perde o significado, passando a sensação de se tratar apenas da aplicação de mero instrumento burocrático, fazendo com que sua aplicação seja evitada ou feita com pouca atenção.

Também existe a necessidade de atenção no momento de definir o perfil ideal do funcionário. Como nos mostra Leme, (2003, p. 27) "... definir o perfil ideal da função não é definir um perfil de um super-homem. Afinal, super-homem não existe na realidade, apenas na ficção, e não podemos fazer das competências da função uma ficção."

Dutra et al., (2000, p. 13), em seu estudo sobre o caso da empresa Sercomtel, explicaram que:

Cabe, no entanto, a atenção ao monitoramento do processo de construção e implementação, de forma a obter a legitimação e comprometimento necessários para a obtenção dos resultados potencialmente existentes. No caso da Sercomtel, por exemplo, ficou identificada a necessidade de aprimorar o processo de comunicação com os funcionários, buscando maior entendimento com relação ao sistema, e focar na desmistificação dos insucessos anteriores.

Segundo Lara e Silva(2004), a empresa que quer implantar um modelo de avaliação de desempenho, que toma por base as competências pessoais, é imprescindível que tenha consciência da agilidade, mobilidade e inovação que a organização precisa para lidar com as mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes e essas mudanças levam a própria empresa a rever muitas de suas estratégias organizacionais e também a pensar em quais são as competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e também no futuro. As pessoas, seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa. Assim, as pessoas deixam de ser “recursos”, passando a ser tratadas como seres dotados de habilidades, conhecimentos, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

Existe também a questão da vinculação da avaliação por competências com aumento salarial imediato, que foi identificado por Ruano (2003, p. 58) em sua pesquisa, com funcionários da empresa de seu estudo, pois, embora, o programa de avaliação de competências da empresa tenha sido implementado com o objetivo de integrar as ações de RH da Empresa e não somente o subsistema de remuneração, muitos entrevistados ainda tem a ideia de que se trata um plano de remuneração.

3.4 A IMPORTÂNCIA DOS AVALIADORES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A escolha e treinamento dos avaliadores é muito importante para o sucesso da avaliação, pois se o avaliador não for escolhido corretamente ou não souber claramente os objetivos da avaliação pode ocorrer erro de julgamento, que segundo Lara e Silva (2004), é uma das causas mais frequentes da subjetividade da avaliação. Pode ocorrer erro frequente em que o avaliador tende a avaliar exageradamente alto ou exageradamente baixo, ou ainda a classificar todos os colaboradores de igual forma. O julgamento não meditado, por parte do avaliador, provocado por pressa, aversão à discriminação ou outros motivos, penaliza os colaboradores injustamente avaliados. Também pode ocorrer erro do prestígio, em que o avaliador tende a dar importância a determinadas características, fugindo ao peso dos parâmetros estabelecidos ou ambiguidade na avaliação, provocada por falta de informação errônea sobre os colaboradores. Nem sempre o avaliador está presente para observar o comportamento dos colaboradores, fato que pode provocar

uma desigualdade injusta de avaliações. O método para medir o desempenho pode não ser adequado, os parâmetros específicos podem não estar de acordo com o que se espera do trabalhadores, e a falta de *feedback* deixa o colaborador sem noção do que se espera dele.

Uma vez que as avaliações formais são normalmente anônimas, avaliadores com diferenças pessoais com a pessoa avaliada podem utilizar o sistema para “dar o troco”. Para ajudar a aliviar esse problema, a maioria das empresas permite aos funcionários selecionar quais subordinados e parceiros de trabalho eles desejam que os avaliem. Embora isso possa criar uma tendência dos indivíduos seletivamente ‘escolherem amigos’, essa predisposição pode ser reduzida pela garantia de que haverá um número substancial de avaliações. Uma amostragem com somente três ou quatro avaliações pode ser facilmente manipulada. Todavia, uma com dez ou doze avaliações provavelmente fornecerá um cenário razoavelmente preciso sobre os pontos fortes e fracos dos funcionários avaliados. (ROBBINS, 2003, P. 143).

Algumas empresas optam por dispor também de uma comissão de avaliação de desempenho. Dessa comissão fariam parte em caráter permanente um representante da alta gerência (para ‘fazer a ponte’ entre a avaliação de cada empregado e os interesses maiores da organização); o gerente de processo de gestão de pessoas (para garantir a adequação do processo à política de pessoal da organização); e um especialista em avaliação de desempenho (para orientar a aplicação das diferentes técnicas). Poder-se-ia contar também com a participação de um representante da área organizacional, que se encarregaria de colher subsídios para a melhoria dos sistemas e rotinas que estivessem influenciando mais diretamente no desempenho das pessoas da organização.

Haveria igualmente os chamados ‘membros transitórios’, que participariam apenas da avaliação dos empregados ligados às suas respectivas áreas de atuação. Tal grupo seria formado pelos gerentes dos diversos órgãos da empresa. (TACHIZAWA , 2001 p. 212-213).

3.5 DEFINIÇÃO DOS TIPOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO APLICADA

A avaliação de desempenho por competências pode ser feita em todos os tipos de avaliação de desempenho existentes que serão discriminados nos itens a seguir.

3.5.1 *Avaliação 90 graus*

É a modalidade onde o chefe avalia os subordinados diretos e indiretos. Este modelo de avaliação está sendo questionado e é pouco utilizado pelas empresas atualmente.

Para Gramigna (2002, p. 89) esta forma de avaliação gerava um clima de ansiedade e insegurança na empresa quando ia se aproximando o final do ano e chegavam os formulários de avaliação de desempenho. Segundo ela, naquela época já se questionava a validade de tal instrumento, pois seu resultado ficava guardado a sete chaves e o interessado só tomava conhecimento da avaliação quando sua promoção acontecia ou não, já que todo o processo era vinculado à remuneração. A estratégia era completamente unilateral e o empregado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho constantes do formulário. A autora destaca que além da forma autoritária como a avaliação era conduzida, a parcialidade, por vezes acontecia. Por deter todo o poder sobre a vida funcional do empregado, as chefias nem sempre bem preparadas para avaliar, incorriam em injustiças.

3.5.2 *Avaliação 180 graus*

Modalidade onde o chefe avalia os subordinados diretos e indiretos e estes se auto-avaliam. Neste modelo haverá uma avaliação de consenso que será considerada para geração dos resultados. Na avaliação consensual avaliadores e avaliados entram em um consenso sobre a nota que deverá ser atribuída aos itens avaliados.

Segundo Martins (2008), é recomendável que a empresa comece a fazer a avaliação de desempenho no modelo 180 graus, que prevê auto-avaliação, avaliação do gestor e consenso- *feedback*. E depois de lançar as notas em

consenso com seu subordinado, cada gestor deve preencher também o plano de ação para desenvolvimento do colaborador.

3.5.3 Avaliação 360 graus

Nesta modalidade, a avaliação é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam desta avaliação, o próprio avaliado, o chefe, os pares, os subordinados, os clientes e os fornecedores internos e outras pessoas que desejarem participar da avaliação; enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Conforme levantamento de Robbins (2003 p 142), 90% das 1000 empresas estudadas pela revista Fortune já estão utilizando esta avaliação de desempenho 360°. O autor também destaca que normalmente neste modelo, o funcionário é avaliado por 8 a 12 pessoas e esta quantidade de avaliações dificilmente é manipulada e provavelmente fornecerá um cenário razoavelmente preciso sobre os pontos fortes e fracos dos funcionários avaliados.

Para chegar ao processo de 360 graus a organização precisa ter a cultura da avaliação bastante madura, tanto para líderes quanto para liderados. Ou seja, que fique bem claro que o processo de avaliação é feito para desenvolvimento das pessoas, na melhoria das competências técnicas, organizacionais, e também na relação entre chefes e subordinados, pares, fornecedores e clientes.

Para Gramigna, a avaliação de 360 graus, também chamada de avaliação em rede por ela, traz diversas vantagens para o funcionário avaliado e para a empresa.

Para o avaliado:

- As entrevistas de retorno proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades.
- Por tratar-se de um processo participativo e democrático, o resultado é visto pelo avaliado como um objetivo e orientador, já que demonstra sua imagem diante de um grupo de pessoas e não só perante seu chefe.
- Se bem desenhada, a avaliação em rede resulta em um mapa pessoal de orientação, em que o avaliado poderá traçar seu plano de desenvolvimento de competências, definindo metas e objetivos.

- A abrangência da avaliação em rede possibilita ao avaliado descobrir potenciais que não percebia em si mesmo e ampliar seu domínio de competências.
- Da mesma forma, terá a clara percepção das suas falhas ou pontos fracos e poderá administrá-los no seu dia a dia de trabalho.

Para a empresa:

- A avaliação em rede contribui de forma extraordinária na retenção de talentos, já que abre as possibilidades de crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando o discurso da valorização à prática regular.
- O processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado permanente, já que é dinâmico e permanente.
- Os resultados revertem-se em maximização da motivação, geração de clima estimulante de trabalho e aumento da produtividade.

GRAMIGNA (2002, p. 92)

3.6 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA PARA TOMADA DE DECISÕES

Em muitas organizações a avaliação de desempenho é tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos. Muitos gestores vêem na avaliação de desempenho um conjunto de vantagens para a melhoria da produtividade, sendo um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, por tornar possível identificar o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo, identificar em que medida os programas de treinamento tem contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, além de fornecer subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, remuneração e promoção e também para elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios.

Na avaliação de desempenho dos correios RJ, a pedagoga da instituição, Monica de Barros Nascimento, destaca que a avaliação trouxe um melhor direcionamento de ações, uma maior percepção do empregado de sua contribuição para as estratégias e negócios da organização, abertura de um canal de comunicação e negociação entre gestor e colaboradores, identificação dos perfis necessários e dos *gap's* de competência, melhor direcionamento do investimento da área de educação uma vez que os planos de desenvolvimento e a análise dos relatórios consolidados da avaliação são também insumos da área de educação, a

adoção de um perfil gerencial mais participativo são alguns dos principais ganhos. Bispo (2008).

É importante compreender que a avaliação de desempenho não é um sistema tecnológico, mas uma cultura que deve ser implantada e alimentada continuamente e que ela não resolverá todos os problemas da organização, mas se bem internalizada será uma ferramenta gerencial de fundamental importância para o ajuste de rumos, priorização de processos, acompanhamento de resultados e desenvolvimento da força de trabalho. BISPO (2009)

3.7 INFLUÊNCIA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PODE TER NO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO

Avaliar os funcionários, para Bispo (2009) é um dos caminhos para quebrar paradigmas, uma vez que os profissionais são estimulados a saírem da chamada 'zona de conforto'. Esse é o momento em que o colaborador é convidado a desenvolver novas competências e entender que as mudanças são necessárias ao meio corporativo.

Como visto nas formas de avaliação, a avaliação considerada tradicional, ou 90 graus, pode gerar desmotivação nos funcionários e pode interferir negativamente no desempenho do funcionário. A avaliação de desempenho de 360 graus destaca-se como sendo o tipo de avaliação que traz maior motivação aos funcionários.

O *feedback* é apontado como o fator que mais gera motivação dos funcionários da empresa que passa por uma avaliação de desempenho, com ele, o empregado adquire conhecimento sobre suas qualidades e defeitos na organização. Desta forma, os funcionários percebem que a empresa está identificando e valorizando seus pontos fortes e busca a melhoria do que não está adequado expectativa da empresa.

Em seu estudo, Ruano (2003, p. 57) identificou que de uma forma geral a motivação é um aspecto que ganhou força na empresa estudada pois foi citada diversas vezes ao longo das entrevistas e que a motivação aparece como uma consequência da prática do *feedback* e da necessidade dos funcionários de integrar-se com o programa de avaliação de desempenho por competências.

4 DESENVOLVIMENTO DE UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE EM COMPETÊNCIAS

Este capítulo tem como objetivo exemplificar a criação de uma avaliação de desempenho por competências de acordo com as definições feitas nos capítulos 1 e 2.

4.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS AVALIADAS

O mapeamento das competências é a definição das competências que serão avaliadas do funcionário. Esta definição é o momento principal da avaliação de desempenho, pois, é neste momento que é identificado o que será avaliado e o perfil ideal do funcionário dentro da empresa de acordo com sua função. Existem várias formas de fazer o mapeamento das competências, para fazer este trabalho foi utilizado o modelo demonstrado por Leme (2006) que é a metodologia de mapeamento de competências criada por Maria Odete Rabaglio que utilizou uma forma simples de mapeamento com foco em orientar os próprios funcionários da empresa a fazer o próprio mapeamento de competências, sem necessidade de contratação de consultoria especializada.

Leme (2006) destaca que Rabaglio separa o mapeamento das competências em três passos.

No primeiro passo é feita a pesquisa dos indicadores de competências. Neste passo, segundo o autor, precisa-se de todas as informações a respeito da função para chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso na função. Para ela, cada informação de uma descrição de função indica várias competências técnicas ou comportamentais e indicadores importantes para extrair o mapeamento do perfil de competências são a descrição da função, desafios mais significativos da função, cultura da equipe, missão da equipe e padrão de atendimento a clientes internos.

No quadro 2, o autor mostra um perfil de competências fictício em que através dos indicadores da função, ela extraiu todos os conhecimentos, habilidades e

atitudes necessárias para o sucesso na função. A função fictícia descrita é a de gerente de unidade.

Indicadores de Competências	Conhecimentos Competências Técnicas	Habilidades Pré-requisitos da Função	Atitude Competências Comportamentais
Emitir e analisar relatórios administrativos, financeiros, e comerciais, obtidos através do sistema de gestão.	Conhecimento de técnica de redação empresarial. Conhecimento de Gestão comercial e financeira. Conhecimento do sistema de Gestão.	Prática de Gestão Comercial e Financeira e técnicas de redação e comunicação comercial.	Clareza. Objetividade. Capacidade de análise e de síntese. Comunicação escrita. Comunicação verbal. Proatividade.
Administrar a folha de pagamento de seus colaboradores.	Conhecimentos das rotinas da folha de pagamento, normas e leis trabalhistas e cálculos matemáticos.	Prática das rotinas da folha de pagamento.	Atenção concentrada. Organização. Planejamento. Foco em pessoas. Foco em resultados.
Recrutar, selecionar os novos colaboradores, substituindo-os quando necessário.	Conhecimentos de técnicas de Recrutamento e Seleção. Conhecimentos das rotinas dos colaboradores.	Prática de Recrutamento e Seleção e substituição na folha de colaboradores.	Organização. Planejamento Estratégico. Empatia. Comunicação. Relacionamento Interpessoal. Fluência Verbal. Foco em Pessoas. Saber Ouvir. Percepção. Saber Formular Perguntas. Atenção Concentrada. Imparcialidade. Ética. Foco em Resultados. Bom Humor.

Quadro 2 – Exemplo de extração CHA de um perfil fictício

Fonte: Rogério Leme (2006, p. 78)

Nesta primeira etapa foi extraído o CHA (Conhecimentos Habilidades e Atitudes) dos indicadores de competências. Segundo o autor, nesta etapa pode-se verificar que os conhecimentos e as habilidades são os pré-requisitos e as competências técnicas da função e que a coluna de atitudes tem a relação de competências comportamentais imprescindíveis para o sucesso da função. Ele também destaca que os conhecimentos, habilidades e atitudes foram extraídos dos indicadores de competências, sem uso de “achômetros” ou “achologias”.

No segundo passo, é feito o agrupamento de competências comportamentais, onde as competências comportamentais são colocadas em pequenos grupos que

permitam criar ferramentas de avaliação para observá-las ou utilizar ferramentas de avaliação com foco na análise das mesmas. No quadro 3, o autor separa as competências comportamentais da função fictícia que são similares em grupos.

Grupos	Grupo de Competências
Grupo I	Clareza. Objetividade. Comunicação escrita. Comunicação verbal. Fluência Verbal.
Grupo II	Foco em Pessoas Foco em Resultados
Grupo III	Comunicação. Relacionamento Interpessoal. Bom Humor.
Grupo IV	Organização. Planejamento. Proatividade.
Grupo V	Capacidade de análise e de síntese. Atenção Concentrada. Percepção.
Grupo VI	Empatia. Saber Ouvir.
Grupo VII	Imparcialidade. Ética

Quadro 3 - Grupos de competências similares

Fonte: Leme (2006, p. 80)

Segundo o autor, existem várias formas de mensurar competências; cada modelo de gestão por competências sugere uma Ferramenta de Mensuração.

No quadro 4, Pré-Requisitos, o autor destaca os Conhecimentos e as Habilidades da função fictícia.

Conhecimentos	Habilidades
Conhecimento de técnicas de redação empresarial. Conhecimento de Gestão comercial e financeira. Conhecimento das rotinas de folha de pagamento, normas e leis trabalhistas e cálculos matemáticos. Conhecimento de técnicas de recrutamento e seleção. Conhecimento das rotinas dos colaboradores.	Prática de Gestão Comercial e financeira. Técnicas de redação e comunicação comercial. Práticas das rotinas de folha de pagamento. Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção. Habilidade para formular perguntas.

Quadro 4 – Pré-requisitos

Fonte: Leme (2006, p. 81)

Leme (2006) explica que entre as várias metodologias para mapear competências e este é um método simples, objetivo consistente e de fácil

assimilação. Ele ainda destaca que sempre que for feita a avaliação de uma função, é importante observar todas as mudanças que aconteceram nas atividades e atualizar o perfil de competências, para que tenha-se uma avaliação eficaz.

No terceiro passo é feita a definição das competências técnicas e comportamentais. Neste modelo de mapeamento de competências, os conhecimentos e habilidades são competências técnicas da função, são o C e o H do CHA. As atitudes são as competências comportamentais, são o A do CHA.

Nos quadros 5, são explanadas as competências técnicas definidas para a função fictícia de gerente de unidade, ou seja o C e o H da sigla CHA.

Competências Técnicas	Definições
Conhecimentos e prática de técnicas de redação empresarial. Habilidades para formular perguntas.	Conhecimento da língua portuguesa e de relatórios, redação e comunicação escrita, primando pela clareza e objetividade em documentos escritos e informações escritas a clientes internos e externos. Comunicação verbal fluente.
Conhecimento e prática de gestão comercial e financeira.	Conhecimento de técnicas e gestão de finanças, matemática comercial e financeira. Noções de contabilidade para gerir a unidade com foco em resultados.
Conhecimento e prática do sistema de gestão específico da função.	Capacidade de operacionalizar os sistemas formais e informatizados de gestão específica da função gerencial.
Conhecimento e prática das rotinas de folha de pagamento, normas, leis trabalhistas e cálculos matemáticos.	Capacidade e domínio das rotinas de folha de pagamento, legislação trabalhista, normas, regulamentos e políticas utilizadas pela empresa.
Conhecimento e prática de Técnicas e Ferramentas de Recrutamento e Seleção de pessoa.	Domínio de técnicas e ferramentas consistentes e atualizadas de recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de trazer para a unidade talentos específicos para o sucesso da função.

Quadro 5 – Competências Técnicas

Fonte: Leme (2006, p. 82)

As competências comportamentais, que é o A do CHA são definidas no quadro 6.

Grupos	Competências	Definição
---------------	---------------------	------------------

Grupo I	Clareza. Objetividade. Comunicação escrita. Comunicação verbal. Fluência verbal.	Capacidade de se comunicar com clareza e objetividade pessoalmente, por escrito e por telefone: Com clientes internos em reuniões, treinamento, orientação e motivação para atingir metas; Com clientes externos com o objetivo de informar, captar novos clientes ou fidelizar os que já optaram pela empresa; Com candidatos em fase de seleção com o objetivo de vender excelente imagem da empresa, pois o candidato poderá ser cliente ou indicar novos clientes.
Grupo II	Foco em Pessoas. Foco em Resultados.	Capacidade de gerenciar e investir no desenvolvimento da equipe com o objetivo de obter resultados eficazes.
Grupo III	Comunicação. Relacionamento Interpessoal. Bom humor.	Capacidade de se relacionar com diferentes tipos de pessoas, sempre priorizando estabelecer um clima de harmonia e bem-estar, mantendo bom humor, mesmo diante de situações estressantes e usando a empatia para compreender o outro e buscar a melhor solução para cada situação específica.
Grupo IV	Organização. Planejamento. Proatividade.	Capacidade de organização e Administração do tempo, priorizando ações e se antecipando diante de situações onde erros possam ser evitados.
Grupo V	Capacidade de análise e síntese. Atenção Concentrada. Percepção.	Domínio no uso de técnicas e ferramentas de seleção, desenvolvimento da percepção e atenção com o objetivo de identificar entre os candidatos os perfis mais compatíveis com o perfil da função. Facilidade de concentração para a avaliação de relatórios, gráficos, cálculos, demonstrativos e documentos das rotinas gerenciais.
Grupo VI	Empatia. Saber Ouvir.	Capacidade de se relacionar com pessoas, dando total atenção, ouvindo e buscando as melhores soluções para clientes internos e externos.
Grupo VII	Imparcialidade. Ética.	Capacidade de agir, com comportamento ético e imparcialidade na solução de problemas e conflitos, bem como na realização dos processos seletivos com o objetivo de evitar discriminações, rótulos, preconceitos, pressupostos. Ter uma atuação técnica focada em resultados.

Quadro 6 – Grupos de competências comportamentais

Fonte: Leme (2006, p. 82-83)

Segundo o autor, com a finalização do terceiro passo, tem-se o perfil de competências técnicas e comportamentais da função. Esta ferramenta poderá ser utilizada como base para a gestão por competências, pois todas as ferramentas de seleção, avaliação e treinamento poderão ser desenvolvidas com base nessa ferramenta.

4.2 DEFINIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

Este item tem o objetivo de exemplificar o que foi abordado no item 4.3, ou seja, a importância da escolha dos avaliadores para o bom desenvolvimento da avaliação de desempenho por competências. Para este fim, utilizaremos como exemplo, um modelo de definição de avaliados e avaliadores de uma avaliação de desempenho por competências desenvolvidas por Costa et al (2005) em uma instituição de ensino e que benefícios são trazidos com a escolha dos mesmos para todos os participantes do processo de avaliação.

Os avaliados:

- **A Equipe:** Conjunto de indivíduos que atuam em estruturas ou atividades afins, que estejam inter-relacionadas hierárquica, direta ou sequencialmente na execução das atividades ou serviços, para alcançar objetivos comuns e específicos. Deverá ser composta por funcionários dos diferentes níveis hierárquicos e definida de acordo com o critério que mais se adequar à realidade organizacional da unidade/órgão. A direção será responsável por avaliar cada equipe que compõe a unidade/órgão. A pontuação atribuída será a mesma para cada funcionário que a compõe. Para os órgãos com um quadro funcional de até dez funcionários, a equipe será avaliada pela direção do órgão hierarquicamente superior. Isto é necessário para evitar que a direção do órgão atue como avaliador da equipe e como superior imediato. A direção poderá designar avaliadores (internos ou externos) para realizar as avaliações das equipes. Caso o avaliador indicado seja da estrutura interna, deverá ser respeitada a estrutura hierárquica formal estabelecida no organograma, sendo que o mesmo não poderá atuar como superior imediato dos membros da equipe.
- **O Funcionário:** indivíduo enquadrado na carreira dos profissionais de apoio ao ensino, pesquisa e extensão da instituição. Será avaliado pelo seu superior imediato, pelos seus pares/usuários/clientes, no processo de interavaliação e na auto-avaliação.

Os avaliadores:

- **Direção** - O diretor ou coordenador da unidade/órgão será o responsável pela avaliação das equipes. A direção deverá considerar a atuação e contribuição da equipe para atingir os objetivos institucionais.
- **Superior imediato** - será considerado o indivíduo designado em cada estrutura aprovada no organograma.
- **Pares/usuários/clientes** - é o grupo de indivíduos definidos pela direção, juntamente com o setor de recursos humanos da instituição, para participar do processo da interavaliação. Para o processo da interavaliação a direção juntamente com o RH deverá indicar 05 (cinco) pessoas responsáveis por avaliar individualmente cada um dos funcionários enquadrado na carreira dos profissionais de apoio ao ensino, pesquisa e extensão da instituição, exceto a si próprio. É aconselhável que a direção indique 02 (duas) pessoas integrantes de outras equipes ou de outras unidades/órgãos para participar da interavaliação, desde que as pessoas indicadas tenham uma inter-relação direta com as atividades ou serviços. Em órgãos com um quadro de até dez funcionários, deverão obrigatoriamente ser indicadas 02 (duas) pessoas de outras unidades/órgãos para participar da interavaliação de cada funcionário do órgão, desde as mesmas tenham uma inter-relação direta de atividades ou serviços. Na interavaliação, serão eliminadas a maior e a menor notas e a pontuação final será a média das três pontuações restantes. A pessoa indicada como avaliador poderá participar da avaliação de diferentes avaliados. Poderão também ser indicados docentes, discentes, funcionários de outras carreiras, usuários e clientes, etc.
- **Funcionário** - aquele enquadrado na carreira dos profissionais de apoio ao ensino, pesquisa e extensão da instituição é responsável pela auto-avaliação.

Benefícios para os avaliadores e avaliados:

Na avaliação de desempenho por competências da instituição, com a definição destes avaliadores e avaliados, todos os envolvidos serão beneficiados,

pois a análise dos resultados das avaliações fornecerá indicadores relevantes para todas as partes envolvidas.

- **A instituição** - terá informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seu planejamento estratégico. Este processo de avaliação representa uma ferramenta adicional para avaliar o desempenho e o potencial das pessoas, contribuindo para a tomada de decisões relacionadas às promoções, treinamentos, desenvolvimentos, contratações, melhorias de condições de trabalho e outros assuntos relacionados à gestão de pessoas.
- **O diretor/coordenador** - terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção e uma visão das necessidades da sua área, em termos de competência e potencial humano.
- **O superior imediato** - terá mais clareza sobre os aspectos que requerem sua atenção, tanto no que se refere às suas atitudes, quanto em relação às atitudes dos funcionários sob sua responsabilidade; ele poderá ter elementos para propor melhorias no desempenho da equipe.
- **Os pares/usuários/clientes** - representam um segmento importante no processo de avaliação na medida em que propiciam um olhar inovador e muito significativo, podendo contribuir com informações relevantes para o contexto organizacional.
- **O funcionário** - terá uma percepção mais segura quanto à visão que seus avaliadores têm em relação às suas atitudes, desenvolvimento profissional e a própria atuação na equipe.

4.3 CRIAÇÃO DE MODELO MATEMÁTICO PARA CÁLCULO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Leme (2006) traz um exemplo matemático para apurar o resultado da avaliação de desempenho por competências. Neste exemplo, as opções que o avaliador tem para identificar a frequência com que o avaliador demonstra cada comportamento são:

- a) Todas as vezes, que representa a nota 5 na escala de avaliação;

- b) Muitas vezes, que representa a nota 4 na escala de avaliação;
- c) Com frequência, que representa a nota 3 na escala de avaliação;
- d) Poucas vezes que representa a nota 2 na escala de avaliação;
- e) Raramente que representa a nota 1 na escala de avaliação;
- f) Nunca que representa a nota 0 na escala de avaliação.

Cada indicador, que está representado em uma escala de 0 a 5, onde 5 é 100%, ou seja, o colaborador expressa muita bem o indicador, passando pelos níveis até chegar ao nível 0, que identifica que o colaborador não possui nenhum indício daquele indicador.

Para Leme (2006) existem duas fórmulas para calcular o nível de competência do colaborador, a primeira fórmula irá medir o nível de competência do colaborador em relação à organização e a segunda irá calcular este nível em relação a função do mesmo.

O cálculo do nível de competências do colaborador em relação a organização é a média apurada pela avaliação, representada pela avaliação, representada pela fórmula abaixo, onde a sigla **NCCo** significa **N**ível de **C**ompetência do **C**olaborador em relação à **O**rganização.

$$NCCo = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

No quadro 7, Exemplo de avaliação, um modelo da avaliação de competência utilizando sete indicadores:

Opções → Pontos Equivalentes →	Todas as Vezez	Muitas Vezez	Com Frequencia	Poucas Vezez	Raramente	Nunca
	5	4	3	2	1	0
Indicador 1	X					
Indicador 2		X				
Indicador 3		X				
Indicador 4			X			
Indicador 5				X		
Indicador 6		X				
Indicador 7			X			

Quadro 7 – Exemplo de avaliação

Fonte: Leme (2006, p.97)

A soma dos pontos obtidos na avaliação é 25, assim, aplicando a fórmula temos:

$$NCCo = \frac{25}{7} = 3,6$$

Esta fórmula calculou o nível de competência do colaborador em relação à organização. Para avaliar o colaborador em relação a função, segundo o autor, deve-se indicar quais os indicadores são fortes ou muito fortes da função, que são os indicadores necessários para a função. Para exemplo de um cálculo, pode-se utilizar o quadro 7 Exemplo de Avaliação como modelo, mas neste caso serão marcados como fortes para a função os indicadores 3 ao 7. Assim, a fórmula matemática do NCC em relação à função chamado de NCCf é:

$$NCCf = \frac{\text{Soma dos Pontos da Avaliação dos Indicadores Necessários Para a Função}}{\text{Quantidade de Indicadores da Competência}}$$

Utilizando o mesmo exemplo, aplicando a fórmula:

$$NCCf = \frac{16}{7} = 2,3$$

O NCCf tem foco o pleno desenvolvimento da função, busca a excelência, e todos os trabalhos de treinamento e desenvolvimento serão focados para diminuir e zerar os *gaps* dos colaboradores, sempre em relação a função.

O NCCo tem como foco o desenvolvimento do colaborador, não apenas em relação a função, visando, também, ao desenvolvimento desse colaborador e inclusive ao aproveitamento dele em outras funções dentro da empresa.

Segundo o autor, o ideal é ter as duas visões. Pois o NCCf identifica se o funcionário é adequado a função que está exercendo hoje e o NCCo expressa se o funcionário está enquadrado nas competências importantes para a organização,

possibilitando uma análise de possível enquadramento do funcionário em outras funções desta organização.

5 IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

5.1.1 Histórico

A escola estudada foi fundada por religiosos como abrigo de menores após a segunda guerra mundial. Em 1969 se tornou uma escola. Na sua fundação, possuía apenas o ensino fundamental. Ainda em 1980, foi inaugurado um ginásio de esportes, integrando as atividades escolares com as práticas esportivas. Além do esporte, houve incentivo ao desenvolvimento de habilidades artísticas, musicais, canto e tradições folclóricas regionais. Em 1998, foi implantado o ensino médio, que é mantido até a data atual, quando a escola possui todas as séries do ensino fundamental e médio.

A escola possui atualmente 920 alunos matriculados, 45 na educação infantil, 670 no ensino fundamental e 205 no ensino médio. Para atender a estes alunos, a escola possui 77 funcionários ativos, sendo 55 professores.

A escola estudada oferece alunos da Educação Infantil até o 3º Ano do Ensino Médio, em um ambiente afetivo que favorece a convivência, as descobertas e a pesquisa. Devido ao longo tempo de vida, a escola é tradicional no mercado da cidade de Caxias do Sul, mas busca aprimorar seus processos para tornar-se referência na área escolar desta cidade.

Em 2004, elaborou seu Planejamento Estratégico e com isso, ampliou o número de alunos, passou por uma série de reformas e adaptações, notando a necessidade da criação de um setor de recursos humanos que passou a existir em 2009 com a contratação de um profissional responsável por este setor. No primeiro semestre de 2010, foi realizada a primeira avaliação de desempenho já baseada em competências.

5.1.2 Ambiente de trabalho onde será feita a aplicação da avaliação

A avaliação de desempenho dos funcionários será feita de forma diferente para os setores da instituição. Será utilizado o modelo de 180 graus para os professores, que desta forma terão somente a auto-avaliação e a avaliação do seu coordenador e para os demais funcionários da instituição será utilizado o modelo 360 graus, onde estes terão a auto-avaliação, a avaliação dos supervisores, dos subordinados e de seus colegas de mesmo nível na instituição.

5.2 APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

5.2.1 Competências avaliadas e definição do critério de avaliação de cada competência

Para a definição das competências utilizadas na avaliação de desempenho, a pessoa responsável pelo setor de RH da instituição utilizou referencial de diversos autores, que abordam a avaliação de desempenho baseada em competências, complementarmente buscou sugestões que se enquadrassem para a instituição, através de reuniões com a direção da escola e os coordenadores pedagógicos. Estas sugestões foram analisadas e enquadradas na real necessidade da avaliação. Através destas reuniões foram definidas as competências e os critérios de avaliação que estão especificados nos quadros abaixo:

As competências utilizadas na avaliação de desempenho dos professores estão apresentadas no quadro 8:

Competência	Critério de avaliação
Conhecimento	Conhece aprofundadamente os conteúdos lecionados em termos teóricos e práticos.
Didática	Faz com que as atividades letivas se concretizem, comprometendo-se com a aprendizagem de forma dialética com seus alunos. Mune-se de estratégias eficazes para superar as dificuldades discentes, tendo em vista a formação de cidadãos reflexivos, pensantes e atuantes.
Criatividade e Inovação	Sem perder de vista a qualidade de ensino e a adequação de conteúdos ao PPP do Colégio, busca atrativos capazes de motivar o educando em sala de aula. Usa diversos recursos pedagógicos significativos e estimulantes, não se detendo apenas em livros didáticos.

	Faz de sua aula um “show”.
Comunicação	Tem habilidades de comunicação verbal, corporal e escrita. É claro e objetivo, fazendo-se entender por alunos e colegas. Tem capacidade de escuta. Aceita críticas e faz críticas construtivas.
Comprometimento / Responsabilidade	Investe no trabalho de preparação e organização das atividades letivas, identificando os recursos e instrumentos utilizados e os respectivos objetivos. Disponibiliza-se em prol das necessidades da Instituição, do trabalho em si e da equipe da qual faz parte.
Empatia / Compaixão	Procede na observação dos alunos, identificando necessidades e carências de ordem social, psicológica, material ou de saúde que interferem na aprendizagem, encaminhando aos setores especializados de assistência. Compreende a realidade do aluno e busca diferentes alternativas para a aprendizagem destes.
Capacidade de Administrar Conflitos	Analisa as situações e mostra-se resiliente diante dos conflitos com os quais se depara. Demonstra capacidade de negociar, de discutir a natureza do problema buscando soluções e entendimentos em sala de aula, sempre fazendo uso da Pedagogia do amor. Mantém um clima de respeito na turma e um ambiente favorável à aprendizagem.
Competência Avaliativa	Avalia adequadamente a aprendizagem dos alunos com instrumentos diversificados, percebendo a evolução dos seus resultados escolares e contribuindo para o progresso desses. Não considera a nota como fim, mas como meio que o faz buscar novas possibilidades à aprendizagem discente.
Relacionamento/ Trabalho em Equipe	Respeita as diferenças pessoais e interage harmonicamente com as pessoas com quem trabalha e com os clientes da Instituição. Compromete-se com o crescimento do outro, auxiliando-o a desenvolver seus aspectos falhos. Valoriza as ideias dos alunos e colegas quando trabalha em conjunto, cooperando nas tarefas conforme sua aptidão, visando a interdisciplinaridade.
Desenvolvimento Profissional	Busca atualização constantemente de seus conhecimentos científicos e pedagógicos e a sua capacidade de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação.
Organização	Gerencia adequadamente sua aula e seus alunos, garantindo um ambiente favorável para a aprendizagem. Organiza suas próprias atividades e seus recursos de trabalho. Cumprir com prazos de entrega de notas, provas, trabalhos e demais responsabilidades. É capaz de não adiar atividades e/ou se reorganizar diante de novas necessidades, sem comprometer os resultados.
Assiduidade e Pontualidade	Segue horários de trabalho e é assíduo, observando as determinações do superior e as normas da Instituição.
Ética	Mantém com os outros relações justas e aceitáveis, tendo uma conduta exemplar no que diz respeito à valorização do ser humano.
Transparência	É fiel aos princípios difundidos pela Instituição. Compromete-se com a verdade ao administrar suas funções e ao fazer uso de bens e informações.
Responsabilidade Social / Vivência da pedagogia do amor	Conhece a realidade social no seu entorno e assume uma posição de co-responsabilidade na busca do bem-estar biopsicossocial do ser humano, vivenciando a Pedagogia do Amor.

Quadro 8: Competências dos professores

Fonte: Setor de RH da instituição estudada.

As competências utilizadas na avaliação de desempenho dos auxiliares de administração escolar estão expressas no quadro 9:

Competência	Critério de avaliação
Comprometimento/ Responsabilidade	Disponibiliza-se em prol das necessidades da Instituição, do trabalho em si e da equipe da qual faz parte. Cumpre todas as atribuições, respeitando as exigências de qualidade e prazo de entrega.
Organização	Utiliza seus recursos pessoais em função de um planejamento de suas próprias atividades. É capaz de não adiar atividades e/ou se reorganizar diante de novas necessidades, sem comprometer os resultados do seu trabalho.
Comunicação	É claro e objetivo ao se expor e tem capacidade de ouvir com atenção o outro. Tem empatia para escolher a melhor forma de se comunicar diante de cada situação. Aceita críticas e faz críticas construtivas.
Capacidade de Administrar Conflitos	Analisa as situações e mostra-se resiliente diante dos conflitos com os quais se depara. Demonstra capacidade de negociar, de discutir a natureza do problema buscando soluções, não culpados. Mantém um clima de respeito no ambiente de trabalho.
Relacionamento/ Trabalho em Equipe	Respeita as diferenças pessoais e interage harmonicamente com as pessoas com quem trabalha e com os clientes da Instituição. Compromete-se com o crescimento do outro, auxiliando-o a desenvolver seus aspectos falhos. Compromete-se com o trabalho em equipe, valorizando as ideias dos colegas, cooperando nas tarefas conforme sua aptidão.
Conhecimento do Trabalho	Possui conhecimento do que diz respeito às suas atribuições, tanto na teoria quanto na prática.
Desenvolvimento Profissional	Busca aprimoramento progressivo no seu campo profissional, participando de treinamentos e eventos diversos.
Qualidade do Trabalho	Entende e questiona as necessidades das tarefas, desenvolvendo-as de forma completa para que não haja retrabalho. Busca melhorias contínuas e permanentes atendendo requisitos e prazos estabelecidos.
Criatividade e Inovação	Busca por fazer de forma diferente aquilo que todos fazem de forma igual. Sugere, incrementa e implanta novas ideias visando melhorias do setor.
Pró-atividade / Dinamismo	Assume riscos. Recebe o problema e toma a decisão, tendo em vista os princípios da Instituição. Preza pela agilidade e eficácia nos retornos às demandas dos clientes.
Assiduidade e Pontualidade	Segue horários de trabalho e é assíduo, observando as determinações do superior e as normas da Instituição.
Ética	Mantém com os outros relações justas, tendo uma conduta exemplar no que diz respeito à valorização do ser humano.
Transparência	É fiel aos princípios difundidos pela Instituição. Compromete-se com a verdade ao administrar suas funções e ao fazer uso de bens e informações.

Responsabilidade Social/ Vivência da Pedagogia do Amor	Conhece a realidade social no seu entorno e assume uma posição de coresponsabilidade na busca do bem-estar biopsicossocial do ser humano, vivenciando a Pedagogia do Amor.
--	--

Quadro 9: Competências dos funcionários

Fonte: Setor de RH da instituição estudada

Nestes quadros é possível identificar que a maior parte das competências são iguais para os professores e para os auxiliares de administração escolar, porém, o critério para avaliar tais competências mudam, se adaptando a forma de trabalho dos dois setores da instituição.

5.2.2 Conceitos para a avaliação das competências

Para a avaliação de cada uma das competências especificadas anteriormente foram criados pela instituição 5 conceitos que são:

Conceito 1: Péssimo - Não atende ou raramente atende às expectativas.

Conceito 2: Ruim - Atende parcialmente às expectativas.

Conceito 3: Médio - Geralmente atende às expectativas.

Conceito 4: Bom - Atende às expectativas.

Conceito 5: Ótimo - Supera às expectativas.

5.3 PERCEPÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Foi desenvolvido um questionário visando identificar a percepção dos funcionários sobre a experiência que tiveram com a avaliação de desempenho por competências e sobre os ganhos em relação ao processo de avaliação.

A avaliação de desempenho da instituição é feita no mês da admissão do funcionário em todos os anos posteriores ao ano da admissão. Ou seja, quando o funcionário completa mais um ano de trabalho na instituição participa da avaliação. Com esta definição, a avaliação de desempenho está sendo feita aos poucos, com alguns funcionários a cada mês. Desde o início da avaliação de desempenho na instituição, foram realizadas 11 avaliações.

O questionário foi respondido por 8 pessoas avaliadas, o que corresponde a 73% das avaliações que foram feitas até o momento. Todas as pessoas que

responderam ao questionário fazem parte da administração da instituição. Os professores não estão na relação, pois a avaliação com estes ainda não foi iniciada.

O questionário utilizado está expresso no anexo 2. Com as respostas adquiridas, as conclusões da percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho por competências que está sendo implantada pela instituição em estudo são as seguintes:

- Quanto ao grau de escolaridade

Conforme representado no gráfico 1, dos oito funcionários que participaram da avaliação de desempenho e responderam a pesquisa, quatro funcionários possuem o ensino superior completo, o que corresponde a 50% dos funcionários participantes, três funcionários possuem o ensino superior incompleto, ou seja, 37,5% e um deles possui ensino médio completo que é 12,5%.

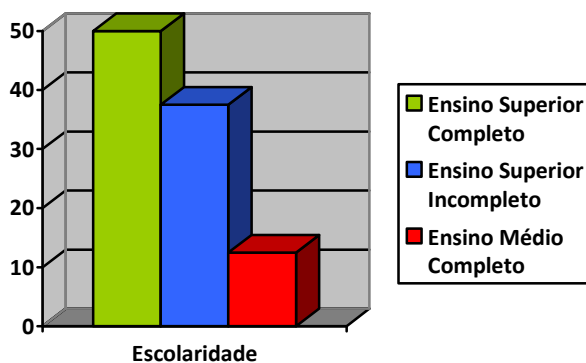


Gráfico 1 – Grau de escolaridade

Fonte: Dados da Pesquisa executada

- Quanto a resposta da questão 2 que questiona o que o funcionário considera importante na execução da sua função para auxiliar a instituição a atingir a excelência

Um funcionário que respondeu a pesquisa mencionou que considera importante “Procurar adquirir as competências exigidas pela instituição.” Ficando evidente que o mesmo tem conhecimento das competências exigidas por sua função e que busca se adequar a elas para auxiliar nos objetivos da instituição. Os demais

funcionários não falaram sobre competências, seis desses, destacaram a dedicação como resposta da pergunta. Dedicção não é a descrição de nenhuma competência, o que podemos concluir que os funcionários não estão familiarizados com a descrição das competências, mas a dedicação pode ser comparada a competência número 1 da instituição denominada Comprometimento/Responsabilidade. Entre estes, 4 funcionários além de destacar a dedicação fazem menção na resposta ao conhecimento das tarefas ou procurar o aprendizado dessas que correspondem a competência Conhecimento do Trabalho. Apenas um dos funcionários destacou a ética, que é uma competência que está presente em quase todas as funções com exigência de graduação 5, ou seja, ótimo.

Com estas respostas, percebemos que apenas um funcionário demonstra ter conhecimento das competências exigidas de sua função e estar engajado na busca das competências, os demais mencionam apenas algumas competências fazendo um julgamento de importância das mesmas que não corresponde ao julgamento da instituição para sua função. E a grande maioria das competências exigidas nem mesmo são mencionadas pelos funcionários que já fizeram a avaliação.

- Quando a percepção da mudança nas atividades ou no ambiente de trabalho questionado na pergunta 3

Seis funcionários, ou seja, 75%, responderam que não notaram nenhuma alteração nas suas atividades ou no ambiente de trabalho. Os restantes 25%, responderam que houve mudança, pois passaram a trabalhar de acordo com o que a instituição espera deles devido ao conhecimento das competências que a instituição julga necessário. Estes dois funcionários, não fizeram menção as competências exigidas de sua função no questionamento do que consideram importante para auxiliar a instituição a atingir a excelência, o que pode ser interpretado como, mesmo tendo conhecimento das competências que a instituição julga necessário para sua função, eles têm ideias de prioridades diferentes. Nenhum funcionário fez quaisquer comentários sobre possíveis mudanças que poderiam ter ocorrido com a utilização da avaliação de desempenho por competências.

- Quanto as sugestões solicitadas na questão 4

Poucos respondentes se manifestaram, 6 funcionários, ou, 75% não apresentaram nenhuma sugestão. As duas pessoas que notaram diferença em suas tarefas mencionadas na questão 3 foram as únicas que deram sugestões. Uma destas pessoas citou como sugestão maior agilidade na apresentação de resultados, o que demonstra que este funcionário julga estar mudando para adaptar-se as competências que foram apresentadas como obrigatórias pela instituição, porém, a instituição não está fazendo seu papel, utilizando os dados para beneficiar os funcionários. A segunda sugestão foi quanto a *feedbacks* mais frequentes. A expressão utilizada, a palavra *feedback* utilizada pelo funcionário pode causar a interpretação de que o funcionário que respondeu possui conhecimento sobre processos de avaliação de desempenho e que não está satisfeito com os retornos da instituição sobre sua avaliação e quanto as tentativas de enquadramento as competências que cita na questão 2.

5.4 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A implantação da avaliação de desempenho por competências na instituição ainda está iniciando, alguns funcionários não foram avaliados. Mesmo assim, algumas informações já podem ser destacadas para análise da avaliação realizada, auxiliando assim, a tomada de decisões. Abaixo serão expressas algumas figuras que mostram recursos que poderão ser utilizados pela instituição na análise da avaliação de desempenho por competências.

Radar das competências, este radar demonstra as competências exigidas pela função, que corresponde as linhas azuis e o resultado que o funcionário obteve na avaliação de desempenho que está demonstrado pelas linhas amarelas da figura 1.

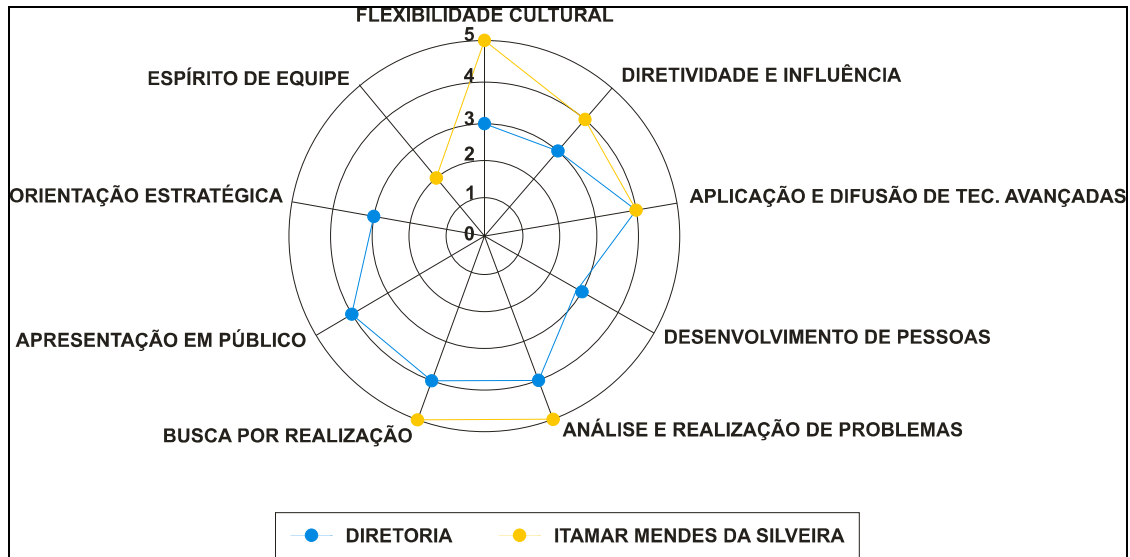


Figura 1 – Radar das Competências

Fonte: Demonstração do Software RM Vítae

Este radar pode ser emitido pelo software utilizado pela a instituição, o RM Vítae, para todos os funcionários após a realização da avaliação e mostra de forma simples e objetiva o quão próximo o funcionário está dos padrões esperados pela instituição de acordo com sua função.

Gráfico de comparativo de notas: Confronta a maior nota que poderia ser atingida pelo funcionário com a nota que este alcançou, de acordo com os dados obtidos na avaliação de desempenho.

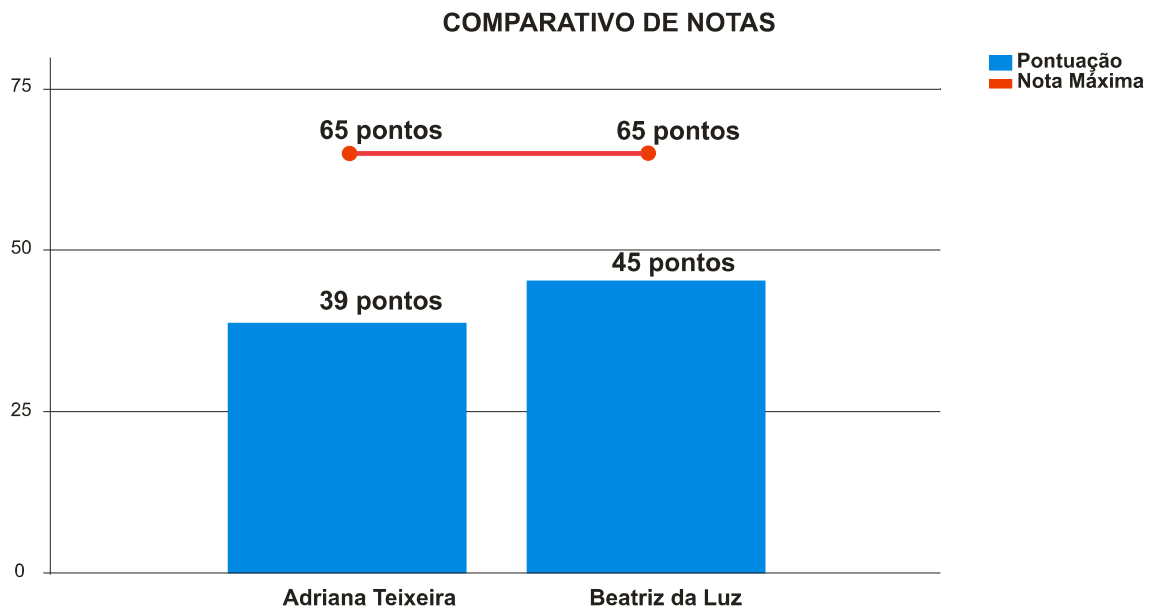


Figura 2 – Comparativo de Notas

Fonte: Demonstração do Software RM Vítae

Relatórios de Necessidade de Treinamento: Estes relatórios expressam quais treinamentos são aconselháveis para cada funcionário, comparando as competências estabelecidas para sua função, qual a graduação exigida desta competência para sua função, e o resultado da avaliação de desempenho por competências do funcionário.

REGISTRO	NOME	TREINAMENTO NECESSÁRIO
1	RM SISTEMAS - MATRIZ	
00001	ITAMAR MENDES DA SILVEIRA	ALEMAO
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	ANALISE DE SISTEMAS
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	ANALISE ORIENTADA OBJETO
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	DINAMICA
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	INGLES
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	LINGUAGEM DELPHI
00004	ADALBERTO DE JESUS LIMA	SQL SERVER
00007	JOAQUIM FARIAS DAMASCENO	CONHECIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
00010	ANTONIO GATES BILL	ALEMAO
00011	MARCELO MATTAR DINIZ	ANALISE DE SISTEMAS
00011	MARCELO MATTAR DINIZ	ANALISE ORIENTADA OBJETO
00011	MARCELO MATTAR DINIZ	LINGUAGEM DELPHI
00014	PEDRO DE ALCANTARA	SQL SERVER
00015	LEOPOLDO DOS SANTOS DE OLIVEIRA NETO	CONHECIMENTO DE OPERACOES
00015	LEOPOLDO DOS SANTOS DE OLIVEIRA NETO	CONHECIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
00015	LEOPOLDO DOS SANTOS DE OLIVEIRA NETO	CONHECIMENTOS CONTABEIS
00019	ADRIANA TEIXEIRA LOBO	PABX
00028	EDUARDO VALADARES COELHO CANÇADO	CONHECIMENTO DE ELETRICIDADE
00028	EDUARDO VALADARES COELHO CANÇADO	CONHECIMENTO DE ELETRONICA
00028	EDUARDO VALADARES COELHO CANÇADO	MONTAR COMPONENTES ELETRONICOS
	NÚMERO DE TREINAMENTO:	21
2	RM SISTEMAS - FILIAL RJ	
00077	MARISTELA FONTES CARNEIRO	CONHECIMENTO NORMA ISO 9000
00077	MARISTELA FONTES CARNEIRO	INGLES
	NÚMERO DE TREINAMENTO:	2
9	RM SISTEMAS - FILIAL PB	
00031	VINICIUS DA COSTA ANDRADE	HABILIDADE PARA VENDAS
	NÚMERO DE TREINAMENTO:	1

Figura 3 – Necessidade de Treinamento por Filial

Fonte: Demonstração do Software RM Vítae

As competências consideradas como ‘treináveis’ foram vinculadas a um treinamento que possa ser realizado pelo funcionário para aprimorar estas competências, ao final da avaliação, o curso é aconselhado automaticamente para todos os funcionários que obtiveram notas inferiores a graduação exigida da competência de sua função.

5.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO DA INSTITUIÇÃO

Embora o processo de avaliação de desempenho por competências ainda não tenha sido executado na totalidade da instituição, os gestores já conseguem visualizar algumas contribuições desta avaliação para a tomada de decisões, como análises individuais e a busca por treinamentos e cursos que com cada avaliação vão se tornando necessário. Os gestores destacam que somente quando todos os funcionários participarem da avaliação será possível enquadrar os funcionários nos treinamentos necessários e fazer a contratação dos mesmos, mas conforme os funcionários são avaliados é possível identificar os treinamentos que devem ser contratados pela instituição.

Segundo a direção da escola, através da avaliação de desempenho por competências dos funcionários será possível analisar se os mesmos estão dentro da expectativa que a instituição possui para quem exerce esta função, se está em um nível inferior ou em um nível superior a esta expectativa, possibilitando assim, que sejam feitas análises, quanto ao merecimento de aumento, de promoções ou até decidir quanto a demissões caso necessário.

Para os gestores, não houve percepção de mudança no ambiente de trabalho e nas atitudes dos funcionários, tendo então mesma opinião dos funcionários que participaram pela avaliação. Para eles, esta melhoria de comportamento ainda não está ocorrendo, pois o processo está no início e não foram tomadas decisões baseadas nesta avaliação, não demonstrando para o funcionário a importância que esta tem para a instituição. Quando estas decisões forem visíveis aos funcionários os mesmos irão dar mais atenção a avaliação e ficarão mais engajados com as metas da instituição na percepção deles.

De acordo com estas informações, podemos concluir que embora o processo esteja no início os gestores já conseguem perceber que os resultados da avaliação de desempenho são de grande valia para a avaliação de desempenho e estão confiantes que a avaliação trará ainda muitos benefícios para a instituição, porém, eles também percebem que existe a necessidade de serem feitos melhoramentos no processo.

6 CONCLUSÃO

Para uma instituição ser competitiva nos dias atuais, esta deve investir no seu capital humano, pois, já não é novidade que este é o grande diferencial que a instituição pode ter para destacar-se no seu mercado de atuação. Porém, é necessário que seja feita uma análise detalhada das necessidades que a instituição possui antes de investir em desenvolvimento humano baseado em “achismos”.

Com intenção de mapear a real situação do capital humano da instituição e auxiliar os gestores na tomada de decisões, foi desenvolvida a avaliação de desempenho. Este processo existe desde o início do trabalho remunerado e está sendo aprimorado para fornecer, a cada dia, dados mais relevantes para a tomada de decisões. Atualmente, o modo de avaliação que consegue expressar maior nível de detalhamento é a avaliação de desempenho por competências, que tem seu foco na avaliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um de seus funcionários. Esta avaliação não visa avaliar o cargo e sim a pessoa.

Para que a avaliação de desempenho tenha os resultados esperados pela instituição, é necessário que se tenha atenção em alguns pontos, como por exemplo, os *feedbacks*, que devem ser dados com frequência, pois somente desta forma, os funcionários terão conhecimento se estão enquadrados no perfil esperado pela instituição e se tem pontos para melhoria. Isso pode ser visto na instituição em estudo que mesmo estando no início do processo, podemos identificar descrédito dos funcionários que estão aguardando pelo retorno das avaliações. Estes funcionários destacaram que até o momento não notaram nenhuma diferença após a execução da avaliação. Essa percepção pode ser devido a instituição ter optado por fazer a avaliação aos poucos e dar o *feedback* a todos somente no final de todas as avaliações e neste caso, os primeiros funcionários que fizeram a avaliação estão aguardando um retorno que demora a chegar.

Outro ponto de atenção importante é o fato de treinar as pessoas sobre a avaliação de desempenho por competências antes de iniciar o processo de avaliação. Deixar os funcionários conscientes das competências escolhidas, os motivos da escolha destas, e como é possível adquiri-las. Pois somente é possível estar alinhado com as competências desejadas quando estas são entendidas. Também pode ser utilizada a pesquisa feita junto aos funcionários da instituição em

estudo como exemplo, onde estes demonstraram não conhecer as competências utilizadas na avaliação, e foi possível identificar que muitos julgam competências diferentes das avaliadas mais importantes para a execução de suas funções. Neste caso, não foi feita demonstração das competências antes da avaliação de desempenho, os funcionários tiveram o primeiro contato com as competências no momento da avaliação.

Mesmo a avaliação estando ainda em implantação e com a identificação destes pontos de melhoria, os gestores da instituição já conseguem ver resultados positivos da avaliação de desempenho por competências, que já está trazendo diversas informações consideradas por eles importantes para tomada de decisões.

A avaliação de desempenho por competências traz informações para investimento em treinamentos oportunos e a possibilidade de motivação do funcionário a atingir as metas da instituição. Com isso, o resultado financeiro da instituição também melhora, pois, faz com que o serviço prestado seja de melhor qualidade, seja evitado o desperdício com troca de pessoal, com investimento em pessoas que não se enquadram no perfil desejado e com treinamentos desnecessários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BISPO, Patricia, Erros mais comuns em uma avaliação de desempenho. São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=6429>>. Acesso em 09/04/2010

BRANDÃO, Hugo Pena, BAHRY, Carla Patricia. *Gestão por competências:métodos e técnicas para mapeamento de competências*. Revista do Serviço Público, vol.52, n. 2, Abr/Jun 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho Humano nas Empresas* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, Joel. *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 7. ed. São Paulo: Gente, 2001

DUTRA, Joel Sousa, HIPÓLITO, José A. Monteiro, SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. Revista de Administração Contemporânea vol.4, no.1, Curitiba Jan./Abr. 2000.

FACHIN, Odília. *Fundamentos da Metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GRAMIGNA, Maria R. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. 1. ed. São Paulo: Pearson Education, 2002.

KÔCHE, José Carlos. *Fundamentos de Metodologia Científica Teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004

LEME, Rogerio. *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento*. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 2008.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Nilton Cano, *Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária* Revista Contabilidade & Finanças - USP, n.28, São Paulo , 2002.

PEDOVESE, Clóvis Luis. *O papel da Contabilidade Gerencial no Processo Empresarial de Criação de Valor*. Caderno de Estudos São Paulo, n.21 , maio a agosto de 1999.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360 Graus* 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Staphen P. *A verdade sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUANO, Alessandra Martinewski. *Gestão Por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos, Pacheco, Fernando F., Pereira, Heitor José, Junior, Paulo Bastos *Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial disponível em: < http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>* Acessado em 15/03/2010.

ANEXO A: Funções da empresa estudada e suas competências exigidas.

Analista de Marketing	
Competência Exigida	Graduação Exigida
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Ótimo
Desenvolvimento Profissional	Ótimo
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Ótimo
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Ótimo
Auxiliar de Manutenção de Edifícios	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Médio
Capacidade de Administrar Conflitos	Médio
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Bom
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Bom
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Médio
Auxiliar Bibliotecário	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Médio
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Bom
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Auxiliar de Coordenação Escolar - T	

Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Auxiliar de Coordenação Escolar - M	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Auxiliar de Orientação Educacional	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom

Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Ótimo
Auxiliar de Serviços de Limpeza	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Médio
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Médio
Auxiliar Financeiro	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Bom
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Médio
Bibliotecário	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Bom

Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Coordenador Pedagógico - Manhã	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Coordenador Pedagógico – Tarde	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo

Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Marceneiro	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Médio
Capacidade de Administrar Conflitos	Médio
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Médio
Monitor de Alunos	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Médio
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Ótimo
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Bom
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Monitor Infantil	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom

Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Bom
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Prof. de Língua e Lit. Brasileira. do Ensino Médio	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Prof. de Téc. Comerciais e Secretariais	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo

Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor	
Comprometimento/responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Bom
Pro-atividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Professor de Artes do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos - Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Artes no EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo

Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Biologia do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Ciências Naturais do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom

Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Educação Física do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Educação física do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo

Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Ensino Fundamental – Séries Iniciais	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Ensino Pré-Escolar	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo

Organização - Docente	Ótimo
Professor de Espanhol	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Filosofia	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Física do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo

Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Geografia do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Geografia do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo

Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de História do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de História do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo

Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Inglês	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Língua Portuguesa do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo

Organização - Docente	Ótimo
Professor de Matemática do EF	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Matemática do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Química do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo

Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Professor de Sociologia do EM	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Ótimo
Organização - Docente	Ótimo
Psicólogo Escolar	
Comprometimento/ Responsabilidade	Bom
Organização	Bom
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Ótimo
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom

Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Ótimo
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	médio
Psicólogo Organizacional	
Comprometimento/ Responsabilidade	Bom
Organização	Bom
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Desenvolvimento Profissional	Bom
Qualidade do Trabalho	Bom
Criatividade e Inovação	Bom
Proatividade/Dinamismo	Bom
Assiduidade e Pontualidade	Bom
Ética	Bom
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Recepcionista	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos	Médio
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Médio
Recreador	
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo

Ética	Ótimo
Transparência	Bom
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor Bom	Ótimo
Conhecimento - Docente	Bom
Didática - Docente	Ótimo
Criatividade e Inovação - Docente	Bom
Comunicação - Docente	Ótimo
Comprometimento e Responsabilidade - Docente	Ótimo
Empatia / Compaixão - Docente	Ótimo
Capacidade de Administrar Conflitos – Docente	Ótimo
Competência Avaliativa - Docente	Médio
Relacionamento/Trabalho em equipe - Docente	Bom
Desenvolvimento Profissional - Docente	Bom
Organização - Docente	Bom
Secretária	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Ótimo
Comunicação	Bom
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Bom
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Médio
Qualidade do Trabalho	Ótimo
Criatividade e Inovação	Médio
Proatividade/Dinamismo	Ótimo
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Bom
Trabalhador de Manutenção de Edifícios	
Comprometimento/ Responsabilidade	Ótimo
Organização	Bom
Comunicação	Médio
Capacidade de Administrar Conflitos	Bom
Relacionamento/Trabalho em equipe	Médio
Conhecimento do Trabalho	Bom
Desenvolvimento Profissional	Regular
Qualidade do Trabalho	Ótimo

Criatividade e Inovação	Regular
Proatividade/Dinamismo	Bom
Assiduidade e Pontualidade	Ótimo
Ética	Ótimo
Transparência	Ótimo
Responsabilidade Social/Vivência da Pedagogia do Amor	Regular

Apêndice A: Questionário para identificar a percepção dos funcionários sobre a avaliação de desempenho aplicada pela empresa estudo.

Questionário sobre a avaliação de desempenho

Seguem questionamentos sobre a avaliação de desempenho baseada em competências que foi implantada na empresa que você trabalha. Estas perguntas terão a finalidade de auxiliar no desenvolvimento no trabalho de monografia do curso de Ciências Contábeis de autoria de Cristine Stank. Não existe necessidade de identificação ao responder o questionário. Suas respostas não estarão disponíveis ao setor de RH da empresa, não influenciando na sua avaliação ou em alterações que poderão ser feitas no processo de avaliação. Agradeço sua disponibilidade em responder os questionamentos, suas respostas serão de muita importância para o desenvolvimento do trabalho.

1 – Qual o seu grau de escolaridade?

2 – O que você considera importante na sua função para auxiliar a empresa a atingir a excelência?

3 – Na sua percepção ocorreu alguma mudança nas atividades e no seu ambiente de trabalho após a avaliação de desempenho?

4 – Você gostaria de apresentar algumas sugestões para a avaliação de desempenho por competências que a empresa está implantando?
