

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

AMANDA MENDES DANIELSKI FERNANDES

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR CERÂMICO DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2018

AMANDA MENDES DANIELSKI FERNANDES

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR CERÂMICO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Me. Ricardo Pieri

CRICIÚMA

2018

AMANDA MENDES DANIELSKI FERNANDES

**PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR CERÂMICO DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Pieri

Criciúma, 28 de Junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Ricardo Pieri – UNESC - Orientador

Prof. Nelson Savi - Mestre - UNESC

Prof. Thiago Henrique A. Francisco - Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que por meio da minha fé, me sustenta e me auxilia a alcançar meus objetivos, permitindo a conclusão do presente trabalho.

Dedico esse trabalho e agradeço imensamente os meus pais, pois foram a fonte de motivação durante todo percurso da vida acadêmica, por meio dos seus apoios diários e exemplo de ética e educação consegui alcançar mais um objetivo.

Agradeço meu orientador, Professor Me. Ricardo Pieri por aceitar me orientar e exercer essa função com excelência e ao Professor Me. Julio Cesar de Farias Zilli, por sua dedicação e apoio, com isso foi possível concluir este projeto e suas etapas.

Ao meu amigo André Benedet Zilli, pelo acompanhamento na execução desse trabalho.

E por fim, agradeço aos meus amigos Leandro Stangherlin e Thaize Colombo Bonfante, que foram os motivos de em nenhum momento desistir dessa jornada, me acompanhando todos os dias e foram minhas maiores conquistas na faculdade.

RESUMO

Fernandes, Amanda Mendes Danielski. **Proposta de avaliação de desempenho para uma empresa do setor Cerâmico do sul de Santa Catarina.** 2018. 97 páginas. Monografia do Curso de Administração, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A avaliação de desempenho está alocada dentro de fluxo de aplicação da ferramenta de avaliação, que permite a mensuração do desempenho obtido com o desempenho estabelecido ou esperado pela empresa. Atualmente as empresas buscam dentro dos processos de recursos humanos a retenção do capital humano e sucesso no mercado. A avaliação de desempenho atua como uma ferramenta de auxílio, que por meio da sua aplicação e plano de ação acarreta o desenvolvimento dos colaboradores, conseqüentemente refletindo no desempenho organizacional no mercado. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo propor um sistema de avaliação de desempenho para uma empresa do setor cerâmico do Sul de Santa Catarina. Com relação à metodologia utilizada, o trabalho caracterizou como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, com classificação dos objetivos descritiva. Quanto aos meios de investigação e pesquisa bibliográfica, de campo e documental. A delimitação da área alvo foi à avaliação de desempenho, contida na área de recursos humanos da empresa estudada. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários e secundários. O instrumento de coleta de dados primários foi uma entrevista com a analista de recursos humanos e secundários por meio de documentos processados. A análise dos dados foi essencialmente de conteúdo. Verificou-se durante o andamento do presente trabalho que o método adequado de avaliação a empresa pesquisa é o método por avaliação por competência. Dessa forma, a proposta se baseou nos dados analisados pelo levantamento das competências e pela formulação da avaliação adaptada com base em dois exemplos identificados no mercado de recursos humanos da região, em função disso, se chegou a divisão das fichas de avaliação pelos níveis hierárquicos organizacionais, operacional, tático e, estratégico, além da definição do processo de operacionalização para aplicação da avaliação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Proposta. Setor Cerâmico.

“Sob as garras cruéis das circunstâncias eu não tremo e nem me desespero. Sob os duros golpes do acaso Minha cabeça sangra, mas continua erguida(...)

Não importa quão estreito o portão, quão repleta de castigo a sentença, eu sou o senhor de meu destino, eu sou o capitão de minha alma”.

William Ernest Henley.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho.....	21
Figura 2 – Benefícios da avaliação de desempenho.....	23
Figura 3 – Exemplo de método de escala gráfica.	28
Figura 4 – Exemplo de método comparativo entre pares.....	30
Figura 5 – Fatores e fundamentação método administração por objetivos.	32
Figura 6 – Círculo de possíveis avaliadores do método 360°.	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Subprogramas subsidiados pela avaliação de desempenho.....	24
Quadro 2 – Quem deve avaliar?	26
Quadro 3 – Exemplo de método de incidentes críticos.	29
Quadro 4 – Exemplo de método de escolha forçada.	31
Quadro 5 – Etapas do método de avaliação por objetivos.	32
Quadro 6 – Método CHA.	35
Quadro 7 – Estrutura da área alvo	41
Quadro 8 – Referências bibliográficas dos métodos de avaliação de desempenho.	43
Quadro 9 – Lista de cargos conforme os níveis organizacionais.	45
Quadro 10 – Competências nível operacional.....	47
Quadro 11 – Competência nível tático.	48
Quadro 12 – Competência nível estratégico.	48
Quadro 13 – Competência e suas caracterizações.....	49
Quadro 14 – Mensuração dos indicadores.....	51
Quadro 15 – Avaliação de desempenho nível operacional - Autoavaliação.....	52
Quadro 16 – Avaliação de desempenho nível operacional - Gestor	53
Quadro 17 – Avaliação de desempenho nível operacional – Consenso.	54
Quadro 18 – Avaliação de desempenho nível tático – Autoavaliação.....	55
Quadro 19 – Avaliação de desempenho nível tático – Gestor.....	56
Quadro 20 – Avaliação de desempenho nível tático – Consenso.	57
Quadro 21 – Avaliação de desempenho nível estratégico - Autoavaliação.....	58
Quadro 22 – Avaliação de desempenho nível estratégico – Gestor.....	59
Quadro 23 – Avaliação de desempenho nível estratégico – Consenso.	60
Quadro 24 - Plano de ação por resultado obtido.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	17
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
2.3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
2.4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.5 QUEM DEVE APLICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
2.6 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	27
3 METODOLOGIA	38
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO	40
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	41
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	42
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	43
4.1 MÉTODO DE AVALIAÇÃO ADEQUADO A EMPRESA	43
4.2 MAPEANDO DADOS PARA A ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	44
4.3 PROPOSTA DE FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	52
4.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	61
5 CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	67
ANEXOS	72
ANEXO A – Organograma Administrativo	73
ANEXO B – Organograma Industrial	74
ANEXO C – Exemplo descrição de cargo nível operacional	75
ANEXO D – Exemplo descrição de cargo nível tático	77

ANEXO E – Exemplo descrição de cargo nível estratégico	80
ANEXO F – Avaliação por competências empresa do mesmo ramo	83
ANEXO G – Avaliação por competência instituição de ensino superior	86
ANEXO H – Fluxo de aplicação de avaliação de desempenho instituição de ensino superior	90

1 INTRODUÇÃO

Durante o desenvolvimento dos estudos que abrangem as teorias da administração, o homem foi objetivando suas avaliações para tomadas de decisões dentro das organizações. Por meio dos estudos comportamentais os pesquisadores almejavam resultados com relação ao ambiente de trabalho, desse modo, criaram a crescente forma de observação e avaliação do indivíduo, através dos estudos de um método emergente. A concepção de avaliar o desempenho segundo os mesmos autores advém das ideias em uma revolução científica, essas ideias influenciaram posteriormente famosos estudiosos que apoiavam estudos que influenciassem nas melhorias das produtividades (CUNHA; CORRÊA, 2013).

No âmbito organizacional, as mudanças na administração de recursos humanos continuaram crescentes, o desenvolvimento da administração de recursos humanos começou a delinear seus processos na era revolução pós-industrial, possibilitando visualizar a transição do homem como recurso vivo para o homem como ser inteligente e único. A cultura organizacional mudou sua percepção, abandonando as teorias passadas e se adequando a Administração de Recursos Humanos, com a perceptibilidade da importância dessa transição, a nova concepção do homem como recurso era imprópria para o novo contexto (CHIAVENATO, 2006).

Dessa forma, dentro das mudanças organizacionais e das necessidades constituídas ao decorrer do tempo, o ato da avaliação de desempenho possibilita a organização conseguir estimar o grau de desenvolvimento dos colaboradores, possibilitando efetuar a comparação do resultado com os objetivos da organização (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000).

Assim na visão de gestão de pessoas, o capital humano e intelectual é o fator competitivo das organizações, nesse contexto inicia o comprometimento da gestão de pessoas em motivar as pessoas, e conseqüentemente reter o capital humano (CHIAVENATO, 2006). A avaliação de desempenho na administração moderna visa analisar o desempenho individual dos colaboradores de uma organização, portanto a partir da nova denominação dos recursos humanos dentro da empresa, começou a delinear tipos de ferramentas que auxiliam a gestão de pessoas e, além disso, façam o elo entre a empresa e o colaborador (DUTRA, 2001).

Avaliação de desempenho é caracterizada por um processo no qual uma ou mais pessoas analisam o desempenho de outras, nessa análise utilizam parcelas significativas das atividades desenvolvidas pelo avaliado em um período de tempo, utilizando instrumentos de avaliação, esse tipo método dentro da gestão de pessoas, busca de forma ampla implantar um elo entre a organização e os envolvidos no processo referente ao que se espera de resultado, avaliando estes, supervisionando e corrigindo quando necessário (PONTES, 2005).

Diante do conceito de avaliação de desempenho, é válido salientar a existência dos vários métodos e tipologias de execução que podem ser utilizados na avaliação, porém é necessário que os mesmos estejam de acordo com o planejamento estratégico da empresa levando em consideração os aspectos ambientais, a cultura organizacional, a essência que a organização detém e as competências básicas dos cargos.

Portanto, o presente trabalho demonstra o estudo realizado, a fim de analisar os aspectos relevantes dentro da ferramenta avaliação de desempenho e delinear o instrumento/método mais adequado à empresa-alvo de estudo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

A organização estudada é uma empresa do ramo de revestimentos cerâmicos, sendo esse ramo um dos principais empregadores de mão de obra da região. A marca atua no mercado nacional há mais de 30 anos, e instalou um parque fabril em Criciúma há, aproximadamente, 10 anos e este parque é exclusivo para produção de porcelanato. Considerou-se instalar em Criciúma, pois aqui existe um grande polo industrial cerâmico, em que há diversos concorrentes.

Pelo fato de haver um mercado competitivo na região, é necessária a utilização de ferramentas capazes de mensurar o desenvolvimento dos colaboradores. Assim, a avaliação de desempenho mostra-se uma ferramenta útil e assume um papel relevante, pois, por meio dela, é possível alinhar as competências dos cargos já descritas pela empresa com o resultado obtido.

Conforme Ivancevich (2008), especialistas em recurso humanos acreditam e descrevem que a gestão estratégica organizacional deva ter concordância com as competências dos colaboradores, para que seja possível auxiliar a organização a atingir seu principal objetivo, a lucratividade, pois se o corpo de

colaboradores não está trabalhando de forma que executem as metas, isso pode causar a morte da organização até em curto prazo.

Atualmente, na organização pesquisada, uma das maiores deficiências é relacionada aos processos de recursos humanos, isso nos leva a entender que a prioridade da empresa é a área produtiva e comercial, ficando em segundo plano a área administrativa. Pode-se pressupor que a falta de interesse seja decorrente da falta de conhecimento das ferramentas de avaliação e das vantagens que possam agregar à organização. Quando não existe a avaliação de desempenho, não ficam claros, aos envolvidos, os resultados a serem alcançados, nem os fracassos ou os sucessos obtidos (PONTES, 2005). Os indivíduos ficam às cegas, ou seja, não conseguem consertar os fracassos e nem lapidar os resultados positivos, desse modo, todas as organizações necessitam de uma avaliação de desempenho capaz de mensurar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores que desempenham suas funções (ARAÚJO, 2006).

Para tanto, observando a relevância da gestão de avaliação de desempenho para o funcionamento das organizações e utilização desse método como retenção do capital humano, elaborou-se a seguinte situação problema: **Como avaliar o desempenho dos colaboradores de uma empresa cerâmica do Sul de Santa Catarina?**

1.2 OBJETIVOS

Doravante a concepção da relevância da situação problema descrita acima, buscou-se definir os objetivos com a finalidade de nortear a pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de avaliação de desempenho para empresa do setor cerâmico do Sul de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, delineando as etapas da pesquisa a serem realizadas, os objetivos específicos do presente trabalho são:

- Analisar a forma de avaliação de desempenho utilizada pela empresa;
- Identificar métodos de avaliação de desempenho com base em autores;
- Caracterizar a estrutura de uma proposta de avaliação de desempenho;
- Mapear os elementos para compor o instrumento de avaliação de desempenho;
- Sistematizar o instrumento de avaliação de desempenho e o processo de sua implementação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A finalidade do presente objeto é analisar a empresa estudada e propor uma avaliação de desempenho adequada à sua cultura organizacional e ao seu planejamento estratégico. Dessa forma, teria como foco as competências exigidas para os colaboradores, possibilitando a empresa observar o desempenho do seu corpo profissional e, conseqüentemente, permitir que o setor de recursos humanos realize tomadas de ações adequadas às situações existentes.

Os métodos de avaliação são instrumentos de alto valor para a gestão de recursos humanos, neles é possível reproduzir o resultado do investimento na trajetória profissional, por meio da mensuração dos resultados obtidos (MARRAS, 2016). A relevância da avaliação de desempenho está na utilização dos critérios definidos pela organização, sendo utilizada da forma correta é possível obter uma devolutiva dos resultados mais apurados, e uma visão mais completa da empresa e do seu quadro de colaboradores, das suas fragilidades e pontos fortes. Dessa forma, obtém-se dados que auxiliem as decisões relativas à gestão de pessoas e trabalhem com o *feedback* (FLEURY, 2002).

Santos (2010) justifica que é de grande ganho das empresas possuir uma ferramenta que auxilie na avaliação de desempenho dos seus colaboradores. O ato de avaliar acontece em diversas empresas, independentemente do ramo de atuação, cada qual com o método individual se atrelando à cultura organizacional. O autor complementa que avaliar o comportamento e o desenvolvimento humano dentro das organizações sempre foi um desafio para os líderes, no entanto é o meio

pelo qual é possível constituir meios para soluções dos lapsos existentes, pois com sua utilização o resultado é a observação das capacidades e do déficit dos colaboradores.

Por meio da ferramenta de avaliação de desempenho, ficará claro a todos os envolvidos o estágio atual do desenvolvimento dos seus colaboradores, permitindo a pesquisadora demonstrar à empresa a importância de não estar às cegas perante aos resultados obtidos e, além disso, demonstrar aos colaboradores a atenção e *feedback*.

Chiavenato (2008) argumenta que a gestão de pessoas é a área que transmite a personalidade da organização, a partir deste conceito é fundamental que estes precisem identificar a utilidade de se atentar aos colaboradores. Dessa forma, o autor ainda salienta que as empresas que esperam ser bem alocadas nos mercados que atuam necessitam aperfeiçoar seus recursos, principalmente os que estão relacionados aos processos que envolvam os colaboradores, pois, dependendo da forma que a gestão de pessoas trabalha esse aperfeiçoamento, reflete na motivação organizacional, ligada diretamente na eficácia da empresa. Logo, a gestão de pessoas não engloba somente a organização e divisão de tarefas, mas também é responsável por motivar e recompensar. Vergara (2006) complementa que por meio da gestão de pessoas é possível executar métodos capazes de auxiliar na valorização do capital humano, pois esse é essencial quando remete à competitividade. Contudo, os métodos de auxílio só ocorrem quando há programas ligados ao planejamento estratégico da empresa.

A importância desse estudo se justifica no meio acadêmico, pois é neste momento que se permite o exercício de desenvolvimento da prática dos conhecimentos repassados pelos docentes junto ao ambiente organizacional externo analisado. Também é importante, pelos motivos explanados, pois será uma ferramenta de grande auxílio para organização estudada: sua execução possibilitará identificar os perfis profissionais aptos para investimento intelectuais, resultando em futuras progressões profissionais e salariais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica expõe a análise de diversos autores sobre determinado tema, cujo assunto corresponde à linha geral do estudo.

Assim nos próximos títulos, contextualiza-se a fundamentação teórica. Ela abrange a avaliação de desempenho na visão dos autores citados nos tópicos desenvolvidos. Primeiro relata-se o conceito de gestão de pessoas e avaliação de desempenho e, após, apresentam-se a importância e os métodos de avaliação de desempenho.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é a nova denominação de administração de recursos humanos, ainda que, é muito utilizada para denominar a área da empresa responsável por direcionar pessoas. Gestão de pessoas é responsável por seguir processos visando à integração dos colaboradores na organização, compreende essa área todos os processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 2001).

Argumentar sobre gestão de pessoas é falar de gente, pessoal, colaboradores e de processos que envolvam estes. A gestão de pessoas é uma das principais áreas da administração que tem sofrido amplas mudanças nas últimas décadas. Tornou-se responsável pelos desempenhos das empresas e pelo subsídio do capital intelectual, demonstrando atualmente a importância de desenvolver o potencial humano (CHIAVENATO, 2006).

A gestão de pessoas, segundo Gil (2001), iniciou no Brasil, na década de 1930, em que houve mudanças significativas no governo Getúlio Vargas, pois foram promovidas severas intervenções trabalhistas, entre elas a criação do Ministério do Trabalho e o fortalecimento da CLT. A administração de recursos humanos. ARH, que nessa época ainda não tinha esta denominação, apenas cuidava de processos de caráter burocrático, não se aprofundando nos aspectos humanos organizacionais. A ARH surgiu a partir da década de 1960, substituindo a denominação anterior, administração de pessoal. Dessa forma, as empresas

começaram a manter setores de recursos humanos ou departamento de pessoal designadas apenas a tratar de assuntos relacionados aos colaboradores.

Nas décadas de 1980 e 1990, surgiu a necessidade de novos conhecimentos, bem como os conhecimentos teóricos e as técnicas gerenciais. A partir destas décadas, a gestão de pessoas começou a ultrapassar uma série de etapas, isso ocorreu no início da era da informação: etapas envolvendo o desenvolvimento tecnológico, a competitividade do mercado e principalmente a relevância do fator humano dentro da organização. (GIL, 2001). Então, a partir de 1990, ARH foi sucedida pela gestão de pessoas, denominada até atualmente. Ela passou por um processo de metamorfose, em que as pessoas se tornam o capital mais significativo dentro das organizações (CHIAVENATO, 2006).

Portanto, por consequência disso, fica validado que as pessoas não são atuantes somente no processo produtivo, elas compõem o alicerce para o andamento das atividades da organização, constituem um ciclo de inovação e eficácias nas execuções de suas atividades que refletem o poder competitivo no mercado (DAVEL; VERGARA, 2001). Dessler (2003) argumenta também que as modificações que houve na gestão de pessoas, resultaram também na modificação na forma de atuação do setor de RH dentro das empresas.

A gestão de pessoas busca auxiliar a organização, por meio dos seus métodos e processos, buscar a concretização da sua missão, propiciando competitividade de mercado, com colaboradores motivados e desenvolvidos, realizando isso seguindo os processos de recursos humanos, que engloba a ética, qualidade de vida dos colaboradores e a motivação destes (BERTELLI, 2004). Os processos de recursos humanos é conjunto de subsistemas constituídos por seis etapas, desenvolvidas para o gerenciamento de pessoas, com o intuito de alinhar os objetivos da organização com os objetivos pessoais dos colaboradores e, dessa forma, elevar a eficácia dos que nelas estão envolvidos (SILVA et al., 2013).

Na visão de Chiavenato (2008) os processos de recursos humanos, são:

- a) agregar pessoas: processos desenvolvidos para inserir novas pessoas no meio organizacional;
- b) aplicar pessoas: Refere-se aos processos utilizados para desenvolver as atividades a ser executada pelos colaboradores, constituindo a orientação, o acompanhamento e o desempenho;

- c) recompensar pessoas: Corresponde aos processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades, como a realização pessoal;
- d) desenvolver pessoas: processos utilizados por meio da aprendizagem para enriquecer o desenvolvimento das pessoas;
- e) manter pessoas: Entendem-se os processos utilizados para criar condições psicológicas e de segurança no trabalho favoráveis para o desenvolvimento das atividades;
- f) monitorar pessoas: processos cuja finalidade é a acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os respectivos resultados.

O processo de aplicar pessoas é constituído por uma série de demandas, que após o recrutamento e seleção dentro do processo de agregar pessoas, as mesmas devem ser integradas quanto aos seus cargos e suas tarefas, posicionadas dentro da organização e avaliadas quanto aos seus respectivos desempenhos (CHIAVENATO, 2008). Sendo esta a linha de estudo geral do trabalho.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho utilizadas nas organizações após a implementação dos processos de recursos humanos, não é recente. Chiavenato (2001) relata um breve histórico do surgimento da avaliação. No século IV, o Santo Inácio de Loyola fundou a companhia de Jesus, que utilizava um sistema de relatórios do potencial de cada um dos integrantes, conhecidos como jesuítas. Em 1842, o congresso americano aprovou uma lei no qual consistia na implantação de um sistema de relatórios anuais para a avaliação de desempenho dos colaboradores. Posteriormente, em 1880 o exército americano também desenvolveu seu próprio sistema de avaliação e por fim para dispersão do tema em 1918, a General Motors desenvolveu um sistema de avaliação focalizada em seus executivos.

A avaliação de desempenho pode ser dividida em duas fases, na primeira fase a avaliação se faz necessária para examinar o grau de entrosamento entre o que se espera do desempenho do empregado para o cargo e o que se obtém no momento da avaliação, na segunda fase, estimular o empregado a se desenvolver e melhorar seu desempenho, e dessa forma, merecer as oportunidades e

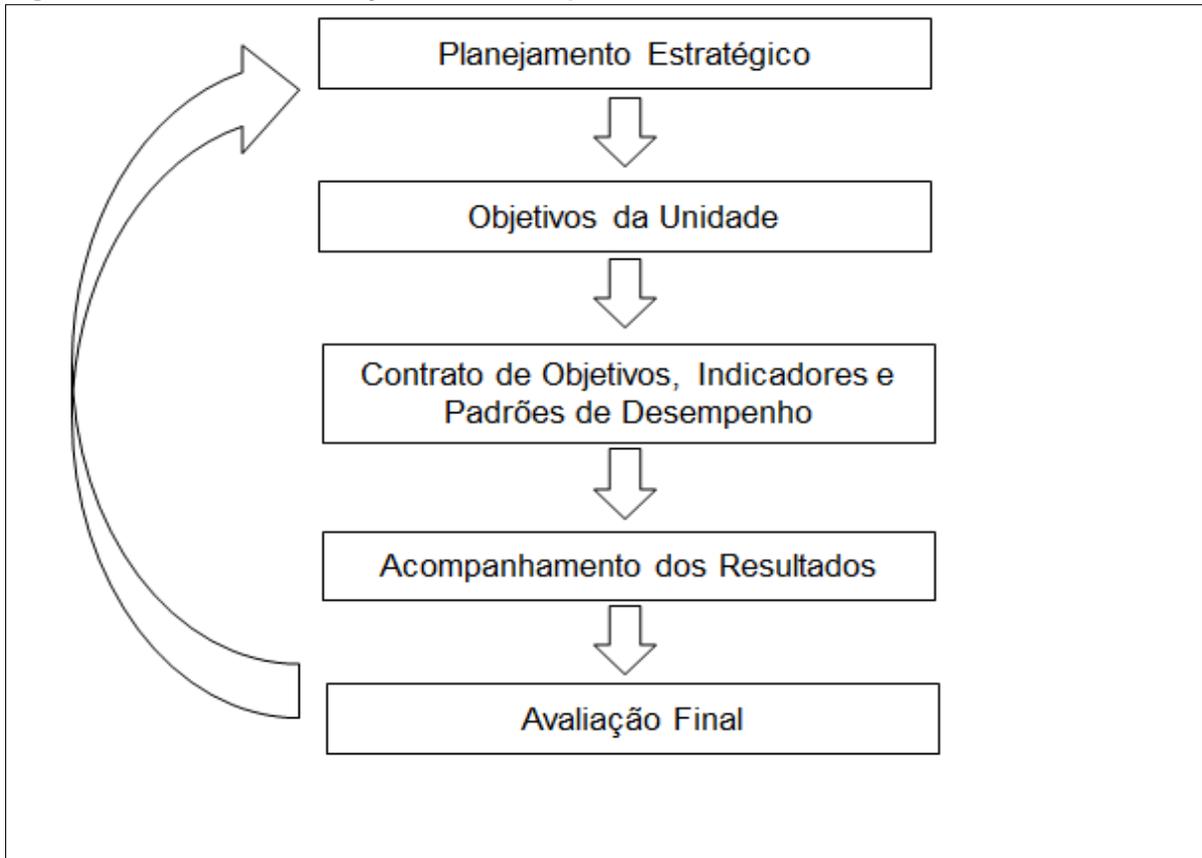
compensações que a empresa oferece (ZINPECK, 1992). O autor ainda ressalta que a avaliação é um instrumento importante para as relações, pois o que elas podem constatar é:

- a) Definir como se comporta o empregado com referência aos requisitos de seu cargo;
- b) Aferir em que sentidos devem ser dirigidos os programas de treinamento;
- c) Descobrir os empregados que tem potencial para ser desenvolvido;
- d) Estimular melhor o desempenho e produtividade.
- e) Melhorar as relações entre chefes e empregados;
- f) Promover base adequada para ajustes salariais por mérito;
- g) Assistir na escolha de candidatos a promoção funcional;
- h) Estabelecer decisões para a continuidade de empregados em estágio probatórios;
- i) Assistir no estabelecimento e solução de problemas que estejam afligindo os empregados, embora não sejam do conhecimento da direção da empresa;
- j) Aferir o progresso ou a evolução profissional do empregado, a diferentes periódicos;

Dessler (2003) argumenta que avaliação de desempenho, é a comparação do desempenho atual do colaborador com o desempenho obtido nas outras avaliações, além disso, com os padrões de desempenho estabelecidos pela organização.

Com a avaliação é possível rever as técnicas, que visam aperfeiçoar comportamentos dos empregados, em busca da eficácia e dos resultados. O ato de avaliar se bem desenvolvido resulta no sucesso do avaliado e da organização (RABAGLIO, 2004). Pontes (2005) complementa também que a avaliação serve para validar o planejamento estratégico da empresa, dessa forma, sem a sua aplicação o planejamento e a estratégias organizacionais não faram sentido, pois é a forma concreta do que se obter retorno dos objetivos traçados. Então, o processo de avaliação se inicia conforme a Figura 1.

Figura 1 – Ciclo da avaliação de desempenho.



Fonte: Adaptado de Pontes (2005).

Dessa forma, Pontes (2005) ainda descreve que avaliação de desempenho, além de estabelecer os resultados para cada indivíduo, acompanha o processo trabalho, oferecendo um *feedback* constante. Dessa forma, constituindo um meio de mensuração do aproveitamento do capital individual das pessoas na organização, conseqüentemente sendo possível averiguar o potencial humano de toda empresa (BERGAMINI; BERALDO, 2007). Marras (2016), ainda completa que a avaliação é um mecanismo utilizado pela gestão de pessoas, mais especificamente um instrumento gerencial, que possibilita aferir os resultados de um período, setor e pessoas.

A avaliação de desempenho possibilita a identificação das causas do desenvolvimento insuficiente das atividades do avaliado e em conjunto com mesmo, possibilita a definição de métodos de correção, também oportuniza a observação da contribuição de cada colaborador para o conjunto do desempenho organizacional, a verificação da eficácia dos programas de treinamento e promover dados para possíveis promoções (MEIRELES; MELO; ESTENDER, 2013).

2.3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

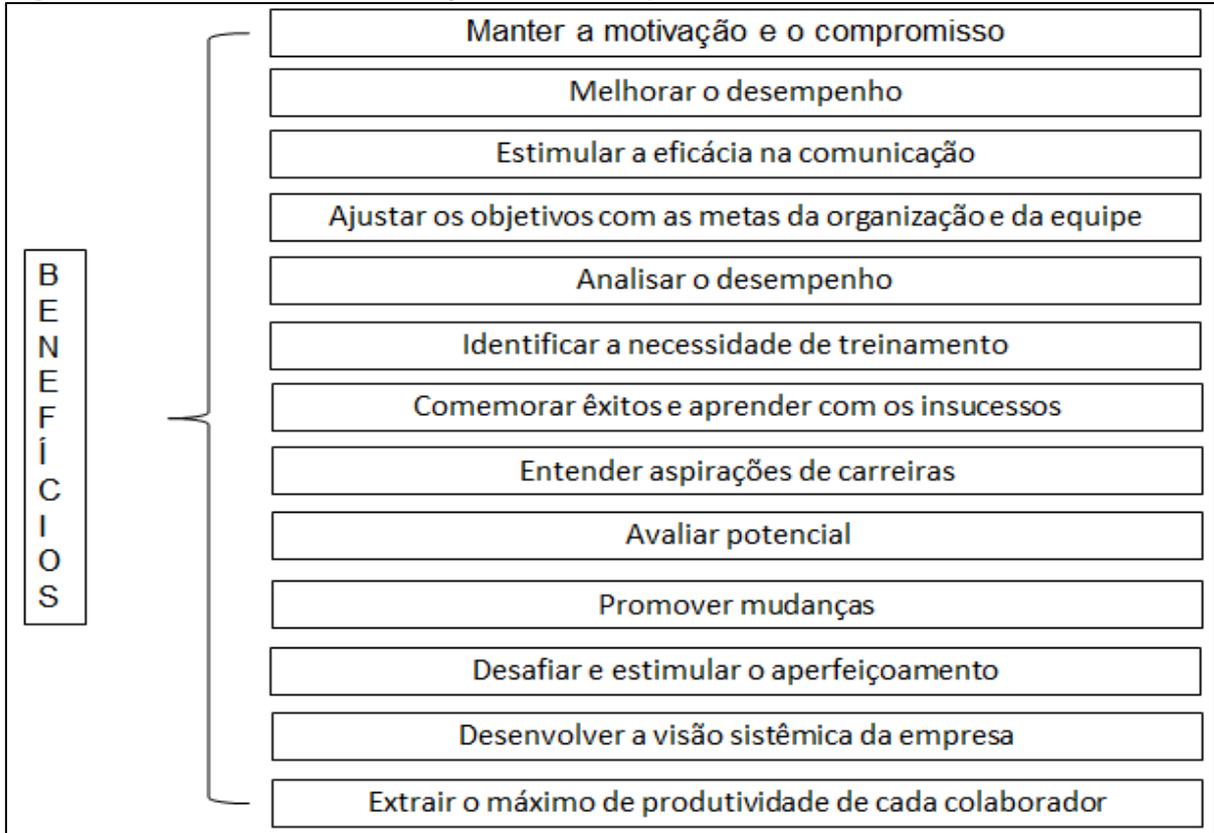
Por meio da avaliação é possível desenhar os pontos fortes e os pontos fracos de cada colaborador, e as tomadas de ações que serão desenhadas após esse diagnóstico, ou seja, se devam ser treinados, realocados, recompensados ou dispensados. É importante avaliar, pois a organização começa a obter uma força de trabalho treinada e com foco nas metas estabelecidas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001). Neto e Gomes (2002) salientam que a importância da avaliação, entende-se principalmente pela possibilidade de mensurar o desempenho humano da organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho, aumenta o aproveitamento do potencial individual dos colaboradores no ambiente de trabalho (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Siqueira (2002), cita que é importante avaliar, pois auxilia na execução de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação como:

- a) Identificação de pontos fortes e fracos dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização;
- b) Identificação de diferenças individuais;
- c) Estímulos à comunicação interpessoal;
- d) Desenvolvimento do conceito “equipe de dois”, formada por chefe e subordinado;
- e) Informar ao colaborador de como seu desempenho é percebido;
- f) Estimulo ao desenvolvimento individual do avaliador e do avaliado;
- g) Indicações de promoções e de aumento salariais por mérito;
- h) Indicações de necessidades de treinamento;
- i) Gestão de crises nas equipes e nos processos operacionais (sistemas técnico e social);
- j) Auxiliar na verificação de aprendizagens;
- k) Identificação de problemas de trabalho em geral, no relacionamento individual, intraequipe ou interequipes;
- l) Registro histórico suplementar para ações administrativas de gestões;
- m) Apoio a pesquisas de clima organizacional;

Rabaglio (2004) argumenta que se o processo de avaliação de bem executado, beneficia o colaborador e a organização, podendo ser usado conforme a Figura 2.

Figura 2 – Benefícios da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborado a partir de Rabaglio (2004, p. 2).

Dessler (2003) relata que os chefes tendem a avaliar o desempenho dos seus colaboradores por três razões: primeiro, a avaliação traz informações importante para possíveis aumentos de salários ou promoções; segundo, a avaliação possibilita que os chefes juntos aos colaboradores desenvolvam planos para eliminar os pontos fracos analisados após a avaliação e reforçar os pontos positivos também analisados; terceiro, a avaliação pode ser útil para revisar os planos de carreira dos colaboradores após a visão das forças e fraquezas.

2.4 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é o controle do de todo processo existente dentro da organização, no qual com o exercício da avaliação, pode-se incentivar seu crescimento contínuo (KAMP, 2005). Dispõe do objetivo de averiguar se os colaboradores atendem às perspectivas da organização, ou seja, se o resultado

obtido está de acordo com o que se espera de cada cargo (NASCIMENTO; BERNADIM, 2008).

Segundo Marras (2016), a ferramenta de avaliação foi primeiramente criada para auxiliar no acompanhamento do potencial cognitivo dos colaboradores, ou seja, por meio da sua execução é possível mensurar o desenvolvimento desse potencial. O autor salienta que esse tipo de abordagem ao longo do tempo e com as mudanças da administração também foi se aperfeiçoando, hoje avaliação primeiramente condiz com os objetivos e necessidades da organização.

O intuito da avaliação de desempenho é formar um ciclo de ação e reação, onde, o colaborador, após a devolutiva do seu desempenho, age com ciência do seu desenvolvimento, e busca aprimorá-los, dessa forma, inicia-se um novo período de avaliação. O intuito é realizar um ciclo de informação constante. O mesmo autor ainda complementa que programa de avaliação de desempenho, tem como propósito fornecer subsídios para outros programas, sendo assim, seu objetivo consegue ser amplo dentro da gestão de pessoas (ZIMPECK, 1992). Então o este nos descreve a finalidade de todos os subprogramas subsidiados pela avaliação de desempenho conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Subprogramas subsidiados pela avaliação de desempenho.

(Continua)

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Utilização eficaz da mão de obra	A organização necessita de informações pertinentes, dessa forma a avaliação de desempenho trabalha como base para tomadas de decisões pertinentes para o aproveitamento adequado das habilidades individuais, assim, alocando cada empregado em atividades que seriam julgadas próprias para o mesmo.
Necessidade de treinamento	A avaliação de desempenho fornece as informações das áreas onde existe o déficit de alguns conhecimentos, locais que com o treinamento adequado, a qualidade das atividades diárias do empregado, podem se desenvolver.
O programa de seleção	Os subsídios fornecidos pelos resultados das avaliações auxiliam nas seleções, ou seja, na maioria das vezes é a avaliação que fornece de forma eficaz informações para as tomadas de decisões nesse programa.
O salário e o mérito	Assim como a avaliação consegue identificar os défices, seu objetivo é identificar os pontos positivos, os que tiveram melhor desempenho, e dessa forma fazer promoções salariais por mérito.
Promoções funcionais	Promoções que atribuem ao selecionado maior responsabilidade e status, conseqüentemente salários mais elevados, promoções feitas dessa forma, com base no desenvolvimento do colaborador, servem para propagar os reais propósitos da organização em estimular o autodesenvolvimento.

(Conclusão)

Desenvolvimento pessoal	O superior imediato analisa junto ao subordinado os resultados da avaliação e desse ponto, traçam um plano de ação para melhorar o desempenho, com o acompanhamento e estímulo, o empregado sintoniza seus objetivos com os objetivos da organização, o autor relata que assim a evolução e o autoconhecimento são constantes.
--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria a partir de Zimpeck, (1992).

Pontes (2005) relata que dentro do programa de avaliação podemos identificar vários objetivos, que podem ser destacados conforme abaixo:

- a) Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- b) Conseguir melhorias na empresa voltadas a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- c) Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- d) Obter comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- e) Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de dialogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- f) Dar orientação constante sobre desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- g) Gerar informações;
- h) Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- i) Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre membros das equipes de trabalho;
- j) Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade;
- k) Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa;
- l) Servir como instrumento para levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento; e
- m) Identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento de avaliação de potencial;

É dever dos líderes disseminar o entendimento dos objetivos da avaliação de desempenho, o autor salienta que o entendimento dessa ferramenta auxiliará também na sua eficácia frente a sua aplicação (BAVARESCO; SALVAGNI, 2015).

2.5 QUEM DEVE APLICAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Zimpeck (1992) defende que a avaliação deve ser realizada pelo superior imediato, apenas ele detém o maior conhecimento do avaliado, assim é possível obter o resultado mais justo possível.

A avaliação de desempenho é um programa que reduz as incertezas em busca de harmonia. O maior interessado na avaliação é o colaborador, e que o ideal seria se cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho, como ocorre em organizações mais abertas e democráticas, onde as avaliações são realizadas pelo próprio colaborador com ajuda do seu superior (CHIAVENATO, 2001). No geral, as organizações utilizam de diferentes meios a respeito de quem deve avaliar o colaborador, conforme o autor descreve conforme do Quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Quem deve avaliar?

(Continua)

QUEM	CARACTERÍSTICA
O gerente	É a forma mais habitual encontrada nas organizações, o gerente a linha de desempenho dos seus subordinados, pela constante avaliação e retroação dos resultados.
O indivíduo e o seu gerente	Nessa alternativa a avaliação é realizada pelo próprio colaborador com o gerente que se posiciona como guia e orientador. Deste modo, o gerente trabalha oferecendo suporte ao colaborador, orientação para as metas e objetivos, e o colaborador fornece o desempenho.
A equipe de trabalho	Nessa modalidade a equipe é responsável pela avaliação dos componentes, ela também é responsável por traçar as metas e objetivos a ser alcançada e como base de comparação dos resultados.
A avaliação 360°	Outra forma de realizar a avaliação é de forma circular, com todos que possuem proximidade com o avaliado, as avaliações são tanto internas como externas.
A avaliação para cima	Trata-se de uma avaliação que permite que a equipe avalie seu superior, essa avaliação permite que os avaliadores transmitam os défices mais observados do seu superior.

(Conclusão)

A comissão de avaliação	Refere-se a uma equipe designada para realizar avaliações, sendo ela interessada direta o indiretamente pelo desempenho do avaliado, participam dessa comissão pessoas de vários setores, RH e os próprios diretores.
O órgão de RH	É uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, que também está sendo rejeitada pelo seu caráter centralizador. Nessa alternativa, o órgão de RH é o único a realizar a avaliação dos colaboradores.

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2001).

Jorge et al. (2014) complementam que a fonte mais tradicional de obtenção de informações para a avaliação de desempenhos são os supervisores, pois muitas vezes estão em posições propícias para avaliar o desempenho.

2.6 METÓDOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentro da avaliação de desempenho é possível localizar alguns métodos de avaliação, cada um com sua peculiaridade, conforme a seguir:

1. **Método de escalas gráficas:** Dressler (2003) explica que esse tipo de método é constituído por um escala de valores de desempenho. O método de escalas gráficas é um sistema fácil de ser construído, nele deve constar os fatores que a organização contempla com relação ao desempenho, estes fatores podem analisar de forma quantitativa como qualidade. Geralmente está dividido em graus no qual representam uma escala de um mínimo até um máximo (MARRAS, 2002), como demonstra a Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Exemplo de método de escala gráfica.

Nome _____/Depto _____/Data _____					
	Excelente	Bom	Satisfatório	Razoável	Insatisfatório
Conhecimento do trabalho Compreensão clara dos fatos ou fatores pertinentes à função Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Qualidade pessoais Personalidade, aparência, sociabilidade, liderança, integridade Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Cooperação Habilidade e boa vontade de trabalhar com colegas, chefes e subordinados voltados para objetivos comuns Comentários:	<input type="checkbox"/>				

Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000, p. 107).

Esse método está dividido em fatores, e estes divididos em grau de escala, cada escala possui um valor, no qual deve possuir de um valor mínimo até um valor máximo que permite ao avaliador adequar em qual estágio está o colaborador. O final da avaliação resultado em um total numérico, este resultado demonstra o desempenho por meio dos fatores relevantes que a empresa determinou (IVANCEVICH, 2008).

Milkovich e Boudreau (2000) argumenta que este tipo de avaliação é muito criticado, pela falta de aprofundamento, generalização, subjetividade e por restringir a avaliação a números. O método resume apenas ao desempenho passando impossibilitando o desenvolvimento de programas de melhorias efetivos de desempenho, para as avaliações onde constam abaixo do esperado. Além disso, é um método que não possui regras e também não deixa claro o motivo de se avaliar (PONTES, 2005).

2. Método de índices críticos: Dessler (2003) descreve o método de índices críticos é um complemento do algum método de classificação, o avaliador faz o registro dos incidentes durante um período, nesse caso a avaliação não reflete apenas o desempenho mais recente do colaborador. Marras (2002) salienta que no geral esse sistema conta com duas séries para avaliação, a positiva e a negativa. Conforme exemplo no Quadro 3:

Quadro 3 – Exemplo de método de incidentes críticos.

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do colaborador			
Cargo:		Data admissão:	
Seção		Depto:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	X
É pontual	x	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	X
É empreendedor	x	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Adaptado de Marras (2002, p.176).

No que tange a este método é possível salientar que exige muita sensibilidade do líder, principalmente nos aspectos negativos da avaliação, devendo considerar apenas as situações e ações negativas e não a personalidade de quem gerou a mesma. Este método se caracteriza por avaliar fatos reais do dia a dia, diferente os outros métodos que tem a finalidade de avaliar os aspectos pessoais do colaborador (PONTES, 2005).

3. Método comparativo entre pares: Segundo Dessler (2003), o método comparativo é constituído pela comparação entre os colaboradores em cada aspecto elencado como desempenho pela organização. Como exemplo da Figura 4 abaixo que utiliza o método de comparação entre cinco colaboradores.

valores, contabilizados através de cálculos estatísticos. O avaliador deve atribuir em cada bloco frases que se adequem ao desempenho de cada colaborador, porém o mesmo desconhece o valor de cada bloco, dessa forma não poderá “manipular” o resultado final. Esse método tem como característica levantar apenas o desempenho do colaborador não podendo atribuir a personalidade do mesmo como fator de desempenho. Abaixo, no Quadro 4, tem o exemplo de uma avaliação pelo método de escolha forçada:

Quadro 4 – Exemplo de método de escolha forçada.

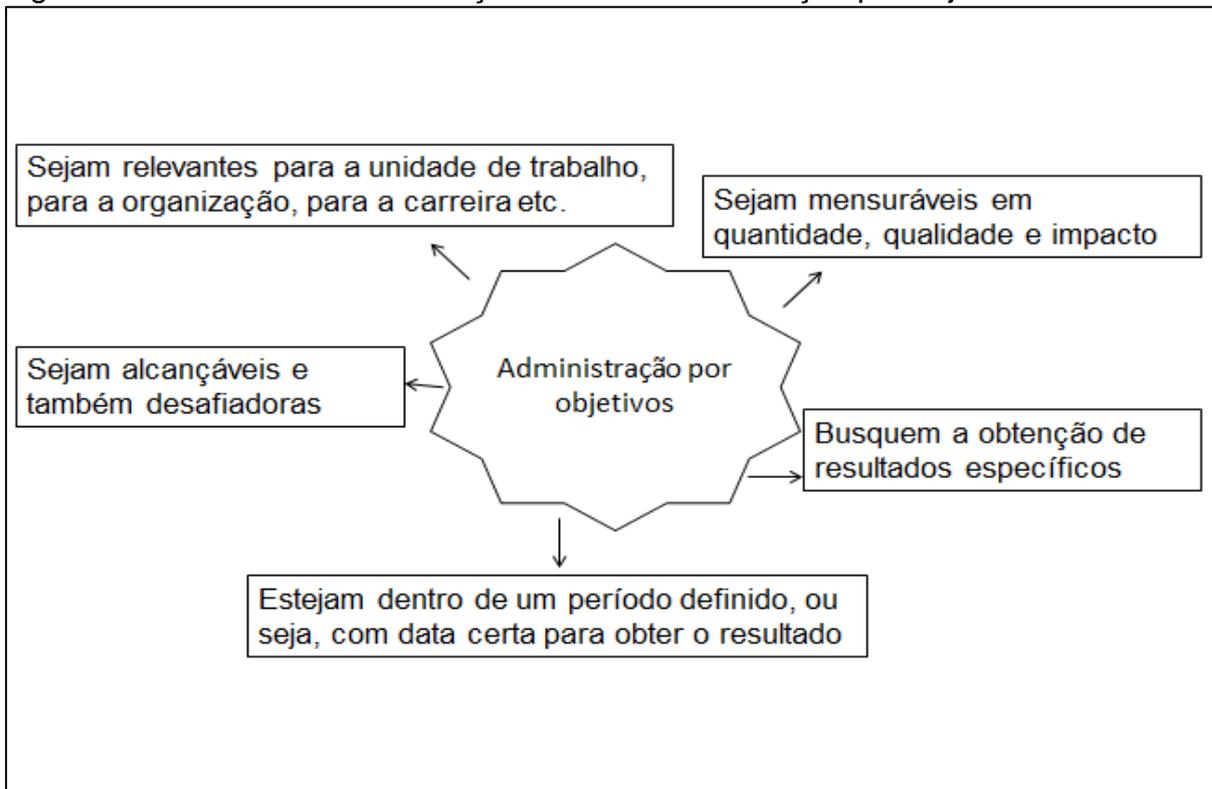
Registre duas repostas em cada bloco, colocando um x na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	x
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	x
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	x
Cumpre o horário do trabalho	x
É confiável	

Fonte: Adaptado de Marras (2002, p.178).

Geralmente esse método apresenta grandes controvérsias, ou é muito aceito pela empresa ou perde eficácia e é prontamente substituído por outro método. Caracteriza-se pelo pressuposto que dentro da organização a uma curva padrão de desempenho, dentro dessa curva existem três divisões, onde com o resultado o colaborador pode ser alocado dentro do desempenho ruim, desempenho bom ou desempenho excelente. (PONTES, 2005)

5. Método de administração por objetivos: Segundo Milkovich e Boudreau (2000), nesse tipo de método o avaliador e o avaliado estabelecem metas e objetivos para um período, sendo esses tangíveis e mensuráveis, dessa forma, a avaliação se dará pela realização ou não das metas e objetivos traçados. Conforme o autor, algumas organizações estabelecem essa tipologia de avaliação buscam e seguem alguns fatores conforme a Figura 5 a seguir:

Figura 5 – Fatores e fundamentação método administração por objetivos.



Fonte: Elaborado a partir de Milkovich e Boudreau (2000, p. 105).

O autor ainda salienta que esse método, conforme aponta algumas pesquisas, aumenta a produtividade do colaborador, principalmente, quando traçadas metas desafiadoras, mas que foram negociadas e estudadas.

Dessler (2003), explica que nesse método o gerente estabelece metas individuais, seguindo seis etapas, conforme Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Etapas do método de avaliação por objetivos.

(Continua)

ETAPAS	CARACTERÍSTICA
Estabelecer as metas da organização	Fazer um planejamento organizacional para o próximo ano e estabelecer metas;
Estabelecer as metas departamentais	Os gerentes de departamento e seus superiores estabelecem conjuntamente as metas para os departamentos;
Discutir as metas departamentais	Os gerentes de departamento discutem as metas departamentais com todos os colaboradores do departamento e pedem-lhes que desenvolvam suas próprias metas individuais; em outras palavras como cada colaborador pode contribuir para as metas do departamento?

(Conclusão)

Definir resultados esperados (estabelecer metas individuais)	Os gerentes de departamento e seus colaboradores estabelecem objetivos de desempenho em curto prazo;
Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados	Os gerentes de departamento comparam o desempenho real de cada colaborador com o resultado esperado;
Dar feedback	Os gerentes de departamento fazem reuniões periódicas de revisão de desempenho com os colaboradores para discutir e avaliar os progressos destes em relação aos resultados esperados;

Fonte: Dessler (2003, p.178)

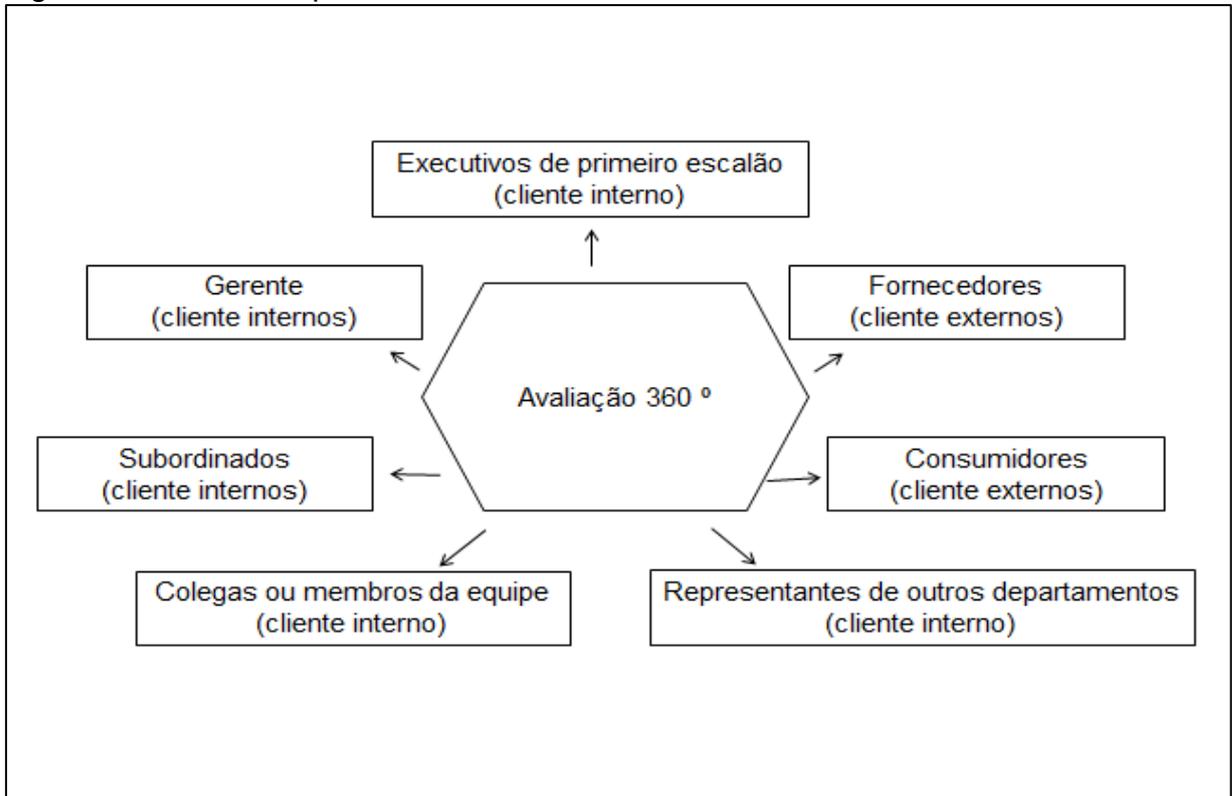
Avaliação por objetivos é um método que se caracteriza pela interação e como pilar está à ênfase no colaborador, pois os objetivos são delineados exclusivamente para estes. Assim que definidos esses objetivos, o colaborador busca atingi-lo, esse entendimento é feito com base na ideia de que todos os colaboradores trabalham com o propósito de atingir o que for de sua responsabilidade e, além disso, são traçadas ações para obtenções desses objetivos. Durante o período de execução dos objetivos o líder que acompanha os colaboradores deve realizar reuniões para verificação dos processos. Na etapa de acompanhamento, o papel do líder é acompanhar, aconselhar e desenvolver. A finalização desse processo resulta na avaliação final em uma reunião formal, nessa reunião a pauta deve ser o desempenho do colaborador e o os esforços que auxiliaram no alcance dos objetivos, também é necessário à avaliação dos problemas ocorridos durante esse processo (PONTES, 2005).

6. Método avaliação 360 graus: Conforme Marras (2002), esse tipo de método se caracteriza como “avaliação total”, pois o modelo se baseia em que o avaliado é analisado por todos que possui contato, sendo participantes internos e externos. França (2007) complementa que a avaliação 360° graus consiste em:

Consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (*network*): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros *stakeholders*; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de feedback.

Milkovich e Boudreau (2000) ilustram o método, na Figura 6:

Figura 6 – Círculo de possíveis avaliadores do método 360°.



Fonte: Adaptado de Milkovich e Boudreau (2000, p.111)

Esse método de avaliação utiliza fichas com fatores, permitindo ao avaliado comparar a sua autoavaliação com a avaliação das pessoas com as quais convive no trabalho. O processo da avaliação das pessoas que interagem com o avaliado acontece por meio da avaliação individual e posteriormente o confronto dessas avaliações até chegarem à uma avaliação final. Após essa interação, deve ocorrer a retro interação, esse *feedback* deve apreender-se apenas ao desempenho e não opiniões pessoais sobre o avaliado (PONTES, 2005).

Siqueira (2002) complementa que esse tipo de avaliação deve atender alguns requisitos, a seguir:

- a) Objetivos claramente fixados na definição de papéis, funções e expectativas dos avaliadores, dos avaliados e dos consultores ou orientadores do processo;
- b) Relatório de *feedback* e de avaliação fáceis de usar, compreender e interpretar;

- c) Clarificação dos resultados de *feedback* e de avaliação embutidos no processo;
- d) Integração e plena utilização dos recursos de desenvolvimento individual, profissional e organizacional com os resultados do sistema de avaliação 360°.

7. Avaliação por competência: Competência, conjunto de característica ou aptidões, capazes de gerar habilidades para soluções de problemas. Significa saber realizar determinada coisa com excelência (RESENDE, 2003). Rabaglio (2004) complementa que competência é o diferencial de cada pessoa, o que pode torna-la única, ocasionando impacto em seu desempenho. O autor relata que esse método é formado pelo CHA:

Quadro 6 – Método CHA.

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

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2004, p 22).

Para Leme (2006), competência é dada por competências técnicas e comportamentais. Dividindo dessa forma o CHA como, conhecimento e habilidade (saber e saber o que fazer) como competência técnica e atitudes (querer fazer) como competência comportamental. O autor ainda explica que diferencia cada um, a competência técnica é tudo que o profissional precisa ter para executar determinado cargo, e a comportamental sendo o diferencial individual de cada um que pode impactar no resultado do seu desempenho.

Rabaglio (2004) argumenta que com o aumento da competitividade no mercado, as empresas sentiram a necessidade de buscar competências que anteriormente não achavam necessárias para se manter ativas frente a concorrência. Sendo assim, demonstra que utilizar a gestão por competência é a

forma mais adequada para ser utilizada na gestão pessoas, e dentro dos seus subsistemas utilizarem as competências como forma de avaliação de desempenho.

O método de avaliação por competência deixa claro para a organização e para o colaborador quais são as aptidões que o colaborador possui e quais ainda necessitam ser desenvolvidas (LARA; SILVA, 2007). Rabaglio (2004) ainda complementa que para executar esse tipo de método é necessário que cada cargo possua as competências definidas, dessa forma, a avaliação deve ser conduzida apenas para identificar as que ainda não foram desenvolvidas e assim iniciar um plano de ação em conjunto entre o gestor e o colaborador com o foco nas competências que devam ser desenvolvidas.

Gramigna (2002) descreve que a avaliação por competência se caracteriza não só pela eficiência em identificar e mensurar as competências dos colaboradores, mas também por conseguir demonstrar a necessidade de desenvolvimento, e além disso, identificar as potencialidades dos colaboradores, desenvolvendo nestes novas responsabilidades a partir de seus sucessos frente à avaliação.

A avaliação de desempenho por competência segundo Lara e Silva (2007) inicia-se da seguinte forma:

- Mapeamento das competências;
- Mensuração dos indicadores;
- Avaliação do colaborador;
- *Feedback*;

Mapear as competências compreender por identificar as mesmas, sendo elas técnicas e comportamentais e que condizem com a estratégia da empresa (RABAGLIO, 2004). Lara e Silva (2007) complementam que nessa etapa deve se aproveitar para colher todas as informações necessárias para conhecimento das competências necessárias de determinados cargos.

Rabaglio (2004) determina passar para mapear as competências:

- a) 1º Passo: Pesquisa dos indicadores de competências: É necessário coletar toda a informação referente ao cargo para concluir quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes são compatíveis para o bom desenvolvimento do mesmo;
- b) 2º Passo: Agrupamento de Competências Comportamentais: Nessa parte é efetuado o delineamento do processo para trabalhar com as

competências descritas por meio do 1º passo, colocando as competências comportamentais em pequenos grupos que permitam criar ferramentas de avaliação.

- c) 3º Passo: Definição das competências técnicas e comportamentais: Nessa etapa é necessário formular de um modelo em que os conhecimentos e habilidades são competências técnicas e atitudes competências comportamentais;

A mensuração é a atribuição de peso para cada indicador, Rabaglio (2004) descreve em seu livro que é possível avaliar por meio de 5 graus. Devendo o avaliador assinar em um dos os 5 graus condizente com o desempenho do colaborador avaliado em relação à frase analisada.

E na ultima parte da avaliação, Gramigna (2002) afirma que o *feedback* é a etapa mais importante dentro do processo de avaliação, pois é a etapa que mais contribui para que avaliação finalize de forma mais eficaz. O *feedback*, no ambiente organizacional, é a transmissão da informação para o colaborador sobre o seu desempenho em uma execução de atividade, conduta ética, ou até mesmo em relação à avaliação de desempenho, com a finalidade de manter ou estimular ações de melhorias (COSTA, 2009). O investimento em práticas de *feedback* auxilia na constituição de grupos focalizados nos resultados; utilizar o *feedback* significa expor separadamente as ações que devam ser multiplicadas e extinguir as indesejadas (KNAPIK, 2008).

3 METODOLOGIA

Metodologia é estudo do caminho a ser percorrido para se realizar uma pesquisa, ou seja, demonstra os métodos pertinentes para a transmissão do conhecimento, dessa forma, são realizados por meio de uma linha específica de procedimentos (FONSECA, 2002). Gil (2010) complementa que a pesquisa é realizada através de métodos e técnicas de investigação.

Dessa forma, nesse capítulo serão apresentados o delineamento da pesquisa, definição da população alvo, plano de coleta de dados, plano de análise de dados, síntese dos procedimentos metodológicos, cronograma e orçamento.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Cervo, Bervian e Silva (2006) a pesquisa está focada em investigar os problemas teóricos ou práticos, ela se origina através de uma dúvida e com o método científico, tem se busca obter uma resposta ou solução para o problema estudado. Silva (2014) complementa que os meios de abordagem da pesquisa podem ocorrer de natureza qualitativa ou de quantitativa. O autor esclarece que as pesquisas de caráter qualitativas não seguem a concepção de delimitar o estudo a dados estatísticos ou frequência do fenômeno estudado, mas sim a assimilação do fenômeno e as possíveis causas. O uso dessa abordagem facilita observar a particularidade e os vastos sentidos do objetivo da pesquisa (GIL, 2005). Minayo (2008) ainda complementa que os estudos qualitativos fazem a intermediação entre a contextualização teórica e a realidade.

Já a abordagem quantitativa, segundo Fonseca (2002) se caracteriza pela objetividade, com caráter estatístico e geralmente com grandes amostras. Os resultados trazem uma análise real da população alvo, considerando dados brutos, extraídos de forma padronizada.

Com base nessas definições, a abordagem do presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, pois é o modelo que se adequada para o estudo social, com enfoque nas análises dos fenômenos delineados nos objetivos, sem a necessidade de mensuração estatística.

Quanto à natureza é válido mencionar que o estudo se caracteriza como aplicada uma vez que, conforme GIL (2010) “é voltado à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”

Quanto à classificação dos fins das pesquisas podemos contextualizar conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006) que os estudos descritivos buscam de forma ampla analisar e descrever como se manifestam as peculiaridades dos casos que se estuda, nessa forma de investigação o pesquisador busca os atributos dos diversos aspectos a ser pesquisado. Santos (2004) descreve que nessa tipologia de pesquisa ocorre a verificação de dados processados que corresponde a área alvo da pesquisa. No entanto esses registros e a análise devem ocorrer sem a interferência do pesquisador ao observar os fenômenos humanos ou naturais, sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

A pesquisa descritiva conforme Gil (2010) tem sua particularidade, pois busca descrever as características de uma determinada população ou área, dessa forma possibilitando identificar possíveis relações entre variáveis.

Com base nessas definições, quanto aos objetivos, à pesquisa se caracterizou como descritiva, uma vez que analisa os registros existentes na área alvo da pesquisa.

Quanto aos meios de investigação entendem-se como uma pesquisa bibliográfica, de campo e documental.

A pesquisa bibliográfica é utilizada para o aprofundamento do tema abordado, através dele a pesquisadora possui o embasamento para o estudo e aplicação da avaliação de desempenho. A pesquisa bibliográfica se caracteriza através da utilização do material disponibilizados através de revistas, jornais, meios eletrônicos, livros, ou seja, todo o material público (VERGARA, 2010).

A pesquisa de campo é realizada através de observações do fenômeno ou até mesmo a utilização de questionários e entrevistas (VERGARA, 2010), uma vez que, esse meio busca aprofundamento do acontecimento, para registrar as ocorrências (GIL, 2010).

Foi necessária a utilização desse meio, uma vez que se torna importante o aprofundamento dentro da área de estudo, para o desenvolvimento da avaliação de desempenho. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa com a analista de recursos humanos da empresa estudada, com o objetivo de captar informações

relevante relacionadas a identificação do método adequado de avaliação de desempenho.

A pesquisa documental é utilizada devido à natureza da fonte, são geralmente arquivos não processados, no que se refere a tabelas e relatórios das empresas (GIL, 2010). Michel (2015) complementa que essa tipologia de pesquisa corresponde aos documentos correlacionados a pesquisa bibliográfica, ou seja, faz a validação da natureza dos meios do estudo. Nesse contexto, a pesquisadora utilizou a base de dados interna da empresa, para o desenvolvimento e resolução do problema da pesquisa. Dentre os dados utilizados se destacam, o organograma da empresa para identificação nos níveis organizacionais e as descrições de cargo para o embasamento das competências pelos níveis organizacionais, e, além disso, a ficha de avaliação do tempo de experiência.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO

A definição de população alvo é constituída através da definição da totalidade de elementos que se enquadram na característica definidas para o estudo, quais sejam, sexo, idade e demais subdivisões (BARROS; LEHFELD, 2000). Vianna (2001) complementa que se deve definir um plano de amostragem que seja abrangente a população que possui a característica deseja para a complementação do estudo.

Fundada em 1984, a empresa escolhida para análise desse fenômeno, atualmente é um dos maiores fabricantes de revestimentos cerâmicos e um dos líderes em produção de porcelanato no Brasil, com capacidade de quatro milhões m²/mês. Possui cinco unidades fabris, sendo três na Paraíba, uma em Santa Catarina e outra no Rio Grande do Norte.

Abaixo, o Quadro 7 mostra composição da população alvo ou área de estudo de acordo com o objetivo geral:

Quadro 7 – Estrutura da área alvo

OBJETIVO GERAL	PERÍODO	EXTENSÃO	ÁREA DE ESTUDO	ELEMENTO
Elaborar uma proposta de avaliação de desempenho;	Primeiro semestre de 2018;	Empresa do setor cerâmico do Sul de Santa Catarina;	Setor Recursos Humanos de	Dados relacionados à avaliação de desempenho

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2018).

Considerando as definições, foi determinado que a pesquisa não apresentou características probabilísticas, sendo assim não houve a necessidade de delimitar uma população e amostragem para o desenvolvimento do estudo. Dessa forma, quanto à área de estudo, a mesma abrangeu o departamento de recursos humanos, especificamente na linha de avaliação de desempenho e aos dados disponíveis para o embasamento de sua formulação.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O método para coleta de dados deve estar de acordo com os seus objetivos, nesse sentido devem promover o melhor entendimento para o embasamento da pesquisa (SEVERINO, 2007). Essa etapa requer a disponibilidade de tempo para reunir as informações para o alcance dos objetivos, é necessária a escolha das técnicas corretas para registro dos dados (CHIZZOTTI, 2005).

Quanto à origem da coleta de dados, Mattar (2005) define que dados primários são todos os recursos que não foram anteriormente coletados, os mesmos são pesquisados para cumprir os objetivos do projeto, que, podem ser coletados por meio de entrevistas, questionários e testes (ROESCH, 2007). Os dados secundários são relatórios e documentos já existentes (ROESCH, 2007).

Dessa forma, com base nas definições descritas acima, o procedimento de coleta de dados consistiu-se de forma primária e secundária. No que refere aos dados primários, houve a necessidade de entrevista com a analista de recursos humanos da empresa, para a obtenção de informações relevantes para a constituição da ficha de avaliação de desempenho. É relevante destacar que o

principal objetivo foi identificar o melhor método entre os quais apresentados no referencial bibliográfico.

Com relação aos dados secundários, houve consultas a documentos já processados, entre eles, documentos fornecidos pela empresa, descrição de cargo, organograma e a avaliação do período de experiência. No que tange a dados externos, o objetivo da coleta foi localizar dois exemplos de avaliação de desempenho, sendo este de uma empresa privada do mesmo ramo de atuação e outro de uma instituição de ensino superior. À vista disso, a pesquisa documental fundamentada por dados secundários, buscou explorar conteúdos para a elaboração da proposta de avaliação de desempenho. Segundo Cellard (2008) “A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas”.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é considerada a etapa essencial do estudo, no qual o processo estabelecido é ordenado de maneira sistemática, ou seja, nessa fase o pesquisador analisa e interpreta os dados (LAKASTOS; MARCONI, 2010).

Dentre as principais definições das metodologias existentes para a análise dos dados, podemos citar a análise de conteúdo, que conforme Moraes (1999):

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. [...] A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

Em vista disso, a análise de dados da pesquisa se caracterizou ao decorrer do estudo como análise de conteúdo, pois foi necessário, levantar, observar e interpretar documentos processados.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados da pesquisa por meio da coleta de dados com base nas descrições já estabelecidas no procedimento metodológico. A análise buscou apresentar a resolução referente ao objetivo geral e aos objetivos específicos, com a finalidade de propor uma avaliação de desempenho que se adequa a empresa estudada.

4.1 MÉTODO DE AVALIAÇÃO ADEQUADO A EMPRESA

Conforme descreve Pontes (2005) a avaliação de desempenho tem sua aplicação com base no planejamento estratégico da empresa. Dessa forma a autora buscou identificar os métodos existentes e referenciá-los conforme Quadro 8, para posteriormente correlacionar com os dados encontrados na coleta e identificar o método adequado à empresa.

Quadro 8 – Referências bibliográficas dos métodos de avaliação de desempenho.

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Subtópicos	Principais referências bibliográficas
Escalas Gráficas	Milkovich e Boudreau (2000); Marras (2002); Dessler (2003); Pontes (2005) e Ivancevich (2008);
Índices críticos	Marras (2002); Dessler (2003) e Pontes (2005);
Comparativo entre pares	Dessler (2003); Pontes (2005) e Ivancevich (2008);
Escolha forçada	Marras (2002) e Pontes (2005);
Administração por objetivos	Milkovich e Boudreau (2000); Marras (2002) e Pontes (2005);
Avaliação 360 graus	Milkovich e Boudreau (2000); Marras (2002); Siqueira (2002); Pontes (2005) e França (2007);
Competências	Gramigna (2002); Resende (2003); Rabaglio (2004); Leme (2006); Lara e Silva (2007) e Missel (2012);

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Rabaglio (2004) argumenta que quando o processo de avaliação é bem estruturado e executado, acarreta em uma série de benefícios a organização e aos avaliados. Dessa forma, para complementar as referências bibliográficas a autora buscou identificar qual o método se adequa a empresa. Nesta coleta foi possível

observar por meio de documentos internos e também finalizar com a entrevista com a analista de recursos humanos que o método adequado a empresa é o método de avaliação de competências uma vez que conforme a analista de recursos humanos da empresa relata: “Nós constituímos todas as descrições de cargos, dentro delas delineamos as competências para os mesmos” ainda para justificar a escolha do método podemos ressaltar conforme entrevista que “O recrutamento e seleção é sempre vinculado ao que está nas descrições de cargo, principalmente no que se refere às competências mínimas e desejáveis, pois lá está exatamente o que uma pessoa precisa ter para executar as tarefas do cargo com eficiência”.

4.2 MAPEANDO DADOS PARA A ELABORAÇÃO DA AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Após a análise e a identificação das descrições de cargo, buscou-se definir a forma de estruturação para a avaliação com base nas competências.

Na pesquisa foi possível identificar que a empresa não realiza a avaliação de desempenho no quadro de colaboradores conforme relata a analista de recursos humanos “Não executamos nenhum tipo de avaliação de desempenho para promoções salariais ou promoções de cargos, não possuímos nenhum histórico de evolução de desempenho do nosso quadro de colaboradores”. Nascimento e Bernadim (2008) descrevem que uma das funções da avaliação é tornar claro à organização se os colaboradores atendem aos objetivos delineados para o seu cargo. Dessa forma, sem esses dados a empresa fica às cegas no que tange ao desenvolvimento na execução do trabalho dos seus colaboradores. A única forma de avaliação existente é a de contrato de experiência, executada devido às auditorias. As fichas traçam características gerais avaliadas e não se aprofundam em cargos ou níveis hierárquicos, para uma melhor precisão do resultado.

Com relação às descrições de cargo, as competências seguem uma sistematização conforme o nível organizacional onde o colaborador está situado na empresa, condizente com os argumentos da analista de recursos humanos que relata: “No processo de estruturação das descrições de cargos, buscamos padronizar para não ficarem muito difuso as competências, assim não corríamos o risco de um operador, por exemplo, ter mais competências exigidas do que um

chefe.” e “assim nós alinhamos as competências pelos níveis organizacionais, ou seja, por nível operacional, tático e estratégico”.

Portanto, a definição dos níveis por cargos é demonstrada a seguir, assim pode-se entender a sua forma de estruturação. Conforme Quadro 9 o mesmo demonstra a divisão dos níveis organizacionais dentro da empresa estudada com base no Anexo A e B :

Quadro 9 – Lista de cargos conforme os níveis organizacionais.

(continua)

CARGOS CONFORME NIVEIS ORGANIZACIONAIS		
OPERACIONAL	TÁTICO	ESTRATÉGICO
Advogado	Chefe de Desenvolvimento	Diretor Administrativo
Ajudante de Forno	Chefe de Elétrica	Diretor Geral
Ajudante de Forno Carga	Chefe de Escolha	Diretor Industrial
Ajudante de Forno Descarga	Chefe de Esmaltação	
Ajudante de Mecânico	Chefe de laboratório	
Ajudante de Produção	Chefe de Manutenção Mecânica	
Ajudante de Produção	Chefe de polimento	
Ajudante Operador de Retífica	Chefe de Prensa	
Analista Administrativo	Chefe Setor de Massa	
Analista de Desenvolvimento de Produto	Coordenador Comercial	
Analista de Meio Ambiente	Coordenador de Compras	
Analista de Processos	Coordenador de Controle de Qualidade	
Analista de Qualidade	Coordenador de HD	
Analista de RH	Coordenador de Polimento	
Analista de TI	Coordenador de RH	
Analista Fiscal	Encarregado de Campo	
Aprendiz	Encarregado de Corte	
Arquiteto	Encarregado Setor de Esmalte	
Assistente Administrativo	Encarregado de Massa	
Assistente Comercial	Engenheiro de Minas e Segurança	
Assistente Contábil	Gerente Comercial	
Assistente e suprimentos	Gerente Financeiro	
Assistente Financeiro	Supervisor de expedição	
Assistente Técnico	Supervisor de Exportação	
Auxiliar de almoxarifado	Supervisor de Faturamento	
Auxiliar de Amostra	Supervisor de Forno	
Auxiliar de Corte	Supervisor de Manutenção Elétrica	

(continuação)

Auxiliar de Operador de Moinho	Supervisor de Marketing	
Auxiliar Operador Atomizador	Supervisor de produção	
Comprador II	Supervisor de Vendas	
Conferente de Expedição		
Controle da Qualidade		
Controle de Processos		
Eletricista I		
Eletricista II		
Eletricista III		
Eletricista IV		
Executivo de Vendas		
Faturista II		
Forneiro		
Liberador de Produto		
Líder de Escolha		
Líder de Esmaltadeira		
Líder de Prensa		
Lubrificador		
Mecânico I		
Mecânico II		
Mecânico III		
Mecânico Líder		
Motorista		
Operador de Atomizador		
Operador de Carga I		
Operador de Carga II		
Operador de Corte		
Operador de CTE		
Operador de Empilhadeira		
Operador de Empilhadeira		
Operador de Escolha		
Operador de linha		
Operador de Máquinas		
Operador de Moinho		
Operador de Polidora		
Operador de prensa		
Operador de Retífica		
Operador de Secador		
Operador de Serigrafia		
Operador de Superfícies		
Operador de Tintas		
Operador de Trator de Esteira		
Operador Líder		

(conclusão)

Porteiro I		
Porteiro II		
Programador de Controle		
Programador de Manutenção Mecânica		
Promotora de especificação		
Secretária		
Serviços Gerais		
Supridor de esmalte		
Técnico de Esmalte		
Técnico de Laboratório		
Técnico de Segurança do Trabalho		

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Desta maneira, com base na entrevista e também nos documentos analisados, podemos definir as competências para a constituição da avaliação de desempenho por níveis organizacionais, descritas nos Anexos C, D e E. Conforme Quadro 10, Quadro 11 e Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 12, pode-se visualizar as competências que a empresa definiu para as descrições de cargo:

Quadro 10 – Competências nível operacional.

COMPETÊNCIAS – NÍVEL OPERACIONAL
Iniciativa
Organização
Responsabilidade
Relacionamento interpessoal
Trabalho em equipe
Atenção
Comunicação
Disciplina
Conhecimentos específicos
Assiduidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Nas competências do nível operacional foi acrescentada a competência assiduidade uma vez que a analista de recursos humanos comenta “Para os níveis operacionais é importante à assiduidade, pois reflete no desempenho da função que

estes exercem diariamente” e também responsabilidade, pois é nesse nível que toda estratégia da empresa entra em prática.

Quadro 11 – Competência nível tático.

COMPETÊNCIAS - NÍVEL TÁTICO
Foco em Gestão
Liderança
Iniciativa
Organização
Foco em resultados
Relacionamento interpessoal
Atenção
Comunicação
Disciplina
Conhecimentos específicos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 12 – Competência nível estratégico.

COMPETÊNCIAS – NÍVEL ESTRATÉGICO
Foco em Gestão
Tomada de decisão
Liderança
Foco em resultados
Habilidade de negociação
Relacionamento interpessoal
Comunicação
Disciplina
Dinamismo
Conhecimentos específicos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Nos níveis tático e estratégico, nas descrições de cargo, consta trabalho em equipe; entretanto, “trabalho em equipe” já aparece na caracterização de “liderança”. Para não ser redundante, foi-se excluído, portanto, o termo “trabalho em equipe” no momento da avaliação.

Em todos os níveis incluíram-se a competência conhecimentos específicos, pois na observação das descrições de cargo foi possível observar a

exigência de conhecimentos básicos para a execução das atividades chaves dos cargos analisados.

Essa etapa compreende a parte de mapear as competências, umas das etapas para a conclusão do ciclo de aplicação da avaliação por desempenho. Rabaglio (2004) complementa que mapear as competências, significa identificar as mesmas, sendo que elas na sua constituição devam ser condizentes com o planejamento estratégico da empresa.

Após a definição das competências, para a elaboração da ficha de avaliação, foi necessário definir as explicações condizentes para cada uma, a fim de facilitar ao avaliador o entendimento das mesmas.

Assim, ficou definido após o levantamento de todas as competências, as suas caracterizações, com auxílio dos anexos VI e VII. O Quadro 13 demonstra o entendimento de todas as competências, não sendo necessário dividir estas por nível organizacional, devido às repetições.

Quadro 13 – Competência e suas caracterizações.

(Continua)

COMPETÊNCIAS E SUAS CARACTERIZAÇÕES	
Iniciativa	Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo;
Organização	Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem;
Responsabilidade	Cumprir e responder por suas obrigações;
Relacionamento interpessoal	Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros;
Trabalho em equipe	Habilidade de trabalhar com pessoas de uma forma empática, criando um esforço coletivo para realizar tarefas ou determinado trabalho;
Atenção	Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce;
Comunicação	Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos;
Disciplina	Cumprir as normas interna da empresa;
Conhecimentos específicos	Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce;
Assiduidade	Cumprir o horário de trabalho, sem atrasos ou faltas;
Foco em Gestão	Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos;
Tomada de decisão	Capacidade de escolher uma alternativa de ação entre as diversas analisadas para a solução adequada de um problema
Liderança	Comandar e orientar pessoas, saber ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade;

(Conclusão)

Foco em resultados	Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas;
Habilidade de negociação	Capacidade solucionar conflitos de naturezas diversas, a fim de beneficiar ambos os lados;
Dinamismo	Habilidade de trabalhar com situações diferentes ao mesmo tempo;

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Após o entendimento das competências, foram utilizados dois tipos de avaliações semelhantes, porém de empresa de origens diferentes para o embasamento da elaboração da proposta de avaliação e, dessa forma, adaptar e sugerir à empresa estudada.

O exemplo número um, corresponde a uma empresa do mesmo ramo de segmento, conforme o anexo VI. O que se pode extrair desse exemplo é a forma de divisão da ficha de avaliação, pois a empresa dividiu a avaliação em três: administrativo, industrial e comercial.

No exemplo número dois, provém de uma instituição de ensino superior, conforme Anexo VII. Foi analisado que a instituição realiza a avaliação por cargo, mantendo competências gerais para todos da instituição, porém para cada cargo avaliado é acrescentado as atividades chaves do cargo avaliado e estas são também avaliadas e constituem a nota final. A peculiaridade dessa avaliação é que a mesma ocorre de uma forma diferente, existe a autoavaliação, a avaliação do superior imediato e por fim uma avaliação de consenso, onde colaborador e gestor discutem o desempenho do avaliado e formalizam a ficha com o consenso de ambos. Após, há a formulação de um plano de ação, que consiste no desenvolvimento nas competências do avaliado.

Portanto, com os exemplos analisados, para a proposta de avaliação para a empresa estudada, adaptou-se por níveis (operacional, tático e estratégico) como a empresa do mesmo ramo aplica, porém esta por área de atuação (administrativo, comercial e industrial) e optou-se pela forma de avaliação da instituição de ensino superior (autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação de consenso e plano de ação), por ser uma forma de maior interação entre colaborador e gestor.

Para a mensuração dos indicadores definiu-se conforme Quadro 14 abaixo:

Quadro 14 – Mensuração dos indicadores.

Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10

Fonte: Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Rabaglio (2004) explica que a mensuração é a atribuição de peso para cada indicador, podendo dividir em cinco graus, podendo o avaliador, dessa forma, atribuir nota em cinco escalas diferentes.

4.3 PROPOSTA DE FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir a proposta de ficha de avaliação de desempenho por níveis organizacionais para a empresa estudada, resultante da adaptação dos modelos observados e adaptados pela autora:

Quadro 15 – Avaliação de desempenho nível operacional - Autoavaliação

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - OPERACIONAL					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Autoavaliação - Assinale conforme você julga seu desempenho					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Responsabilidade					
Cumprir e responder por suas obrigações					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
Trabalho em equipe					
Habilidade de trabalhar com pessoas de uma forma empática, criando um esforço coletivo para realizar tarefas ou determinado trabalho					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Assiduidade					
Cumprir o horário de trabalho, sem atrasos ou faltas					
Data da Avaliação:					
	Colaborador				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 16 – Avaliação de desempenho nível operacional - Gestor

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - OPERACIONAL					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação do Gestor - Assinale conforme você julga a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Responsabilidade					
Cumprir e responder por suas obrigações					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
Trabalho em equipe					
Habilidade de trabalhar com pessoas de uma forma empática, criando um esforço coletivo para realizar tarefas ou determinado trabalho					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Assiduidade					
Cumprir o horário de trabalho, sem atrasos ou faltas					
Data da Avaliação:					
	Gestor				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 17 – Avaliação de desempenho nível operacional – Consenso.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - OPERACIONAL					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação de consenso Gestor e Colaborador- Assinale conforme a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Responsabilidade					
Cumprir e responder por suas obrigações					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
Trabalho em equipe					
Habilidade de trabalhar com pessoas de uma forma empática, criando um esforço coletivo para realizar tarefas ou determinado trabalho					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Assiduidade					
Cumprir o horário de trabalho, sem atrasos ou faltas					
Pontuação final por nível %					
Pontuação total %					
OBSERVAÇÕES					
Principais qualidades observadas					
Plano de ação para melhoria de desempenho					
Competência	Como desenvolver				Prazo para cumprimento
Data da Avaliação:		Colaborador		Gestor	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 18 – Avaliação de desempenho nível tático – Autoavaliação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - TÁTICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Autoavaliação - Assinale conforme você julga seu desempenho					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Data da Avaliação:					
	Colaborador				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 19 – Avaliação de desempenho nível tático – Gestor.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - TÁTICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação do Gestor - Assinale conforme você julga a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Data da Avaliação:					
	Gestor				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 20 – Avaliação de desempenho nível tático – Consenso.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - TÁTICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação de consenso Gestor e Funcionário- Assinale conforme a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
Iniciativa					
Capacidade agir em situações diversas sem a necessidade de incentivo					
FOCO EM RESULTADOS					
Organização					
Manter suas atribuições e ambiente de trabalho em ordem					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Atenção					
Capacidade de se concentrar nas atividades que exerce					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Pontuação final por nível %					
Pontuação total %					
OBSERVAÇÕES					
Principais qualidades observadas					
Plano de ação para melhoria de desempenho					
Competência	Como desenvolver				Prazo para cumprimento
Data da Avaliação:					
		Colaborador		Gestor	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 21 – Avaliação de desempenho nível estratégico - Autoavaliação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ESTRATÉGICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Autoavaliação - Assinale conforme você julga seu desempenho					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Tomada de decisão					
Capacidade de escolher uma alternativa de ação entre as diversas analisadas para a solução adequada de um problema					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
FOCO EM RESULTADOS					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
Habilidade de negociação					
Capacidade solucionar conflitos de naturezas diversas, a fim de beneficiar ambos os lados					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Dinamismo					
Habilidade de trabalhar com situações diferentes ao mesmo tempo					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Data da Avaliação:					
	Colaborador				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 22 – Avaliação de desempenho nível estratégico – Gestor.

AValiaÇÃO DE DESEMPENHO - ESTRATÉGICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação do Gestor - Assinale conforme você julga a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Tomada de decisão					
Capacidade de escolher uma alternativa de ação entre as diversas analisadas para a solução adequada de um problema					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
FOCO EM RESULTADOS					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
Habilidade de negociação					
Capacidade solucionar conflitos de naturezas diversas, a fim de beneficiar ambos os lados					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Dinamismo					
Habilidade de trabalhar com situações diferentes ao mesmo tempo					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
Data da Avaliação:					
	Gestor				

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Quadro 23 – Avaliação de desempenho nível estratégico – Consenso.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ESTRATÉGICO					
Funcionário:			Motivo da Avaliação:		
Cargo:			Setor:		
Avaliação do Gestor - Assinale conforme você julga a adequação do desempenho do funcionário					
COMPETÊNCIAS	Não aplica	Abaixo do esperado	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera a expectativa
AUTONOMIA E DECISÃO	0 a 2	2,1 a 4	4,1 a 6	6,1 a 8	8,1 a 10
Foco em Gestão					
Habilidade de gerenciar equipe, despesas e gastos					
Tomada de decisão					
Capacidade de escolher uma alternativa de ação entre as diversas analisadas para a solução adequada de um problema					
Liderança					
Comandar e orientar pessoas, sabe ouvir e estar junto a equipe, influenciando de forma positiva apontando a direção para o sucesso, trabalhando em equipe, exercendo paciência, compromisso, respeito, humildade					
FOCO EM RESULTADOS					
Foco em resultados					
Saber definir prioridades, planejar estrategicamente as metas e trabalhar diariamente para atingir as metas traçadas					
Habilidade de negociação					
Capacidade solucionar conflitos de naturezas diversas, a fim de beneficiar ambos os lados					
TRABALHO EM EQUIPE					
Relacionamento interpessoal					
Manter contato de forma cordial e agradável com todos os colegas, subordinados, gestores e terceiros					
OUTROS					
Comunicação					
Capacidade de argumentar de forma clara e coerente, sabendo falar e escutar nos momentos oportunos					
Disciplina					
Cumprir as normas interna da empresa					
Dinamismo					
Habilidade de trabalhar com situações diferentes ao mesmo tempo					
Conhecimentos específicos					
Possui conhecimento para o cargo que atua e domínio das atividades que exerce					
OBSERVAÇÕES					
Principais qualidades observadas					
Plano de ação para melhoria de desempenho					
Competência	Como desenvolver				Prazo para cumprimento
Data da Avaliação:					
		Colaborador		Gestor	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

4.4 OPERACIONALIZAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Essa etapa compreende pela operacionalização do processo de avaliação de desempenho, ou seja, uma breve explicação dos aspectos que constituem o fluxo de aplicação das avaliações propostas para a empresa, elaborado com base no Anexo VIII.

Até neste momento, na análise de dados foi identificado o método adequado à empresa, as competências para a constituição da ficha de avaliação, exemplos de modelos de avaliação por competência e a proposta adaptada a partir da análise dos mesmos.

A partir desse levantamento, deve-se delinear um fluxo explicativo que condiz com o processo proposto.

1 – Mensuração: A mensuração do desempenho é composta por 5 escalas:

Não aplica: Quando o avaliado não desenvolve a competência no período avaliado;

Abaixo do esperado: Quando o avaliado tem competência avaliada, porém não desenvolve no período avaliado;

Necessita desenvolver: Nesse caso o avaliado já desenvolve a competência, porém sem dedicação.

Adequado: Quando o avaliado exerce a competência conforme o esperado;

Supera a expectativa: Nesse caso o avaliado exerce a competência com excelência e faz sempre mais do que o esperado.

2 – Modo de avaliação: Na constituição da proposta de avaliação de desempenho, o modo de aplicação deve seguir uma linha para a sua aplicação:

- Autoavaliação;
- Avaliação do Gestor;
- Avaliação de Consenso;

Autoavaliação: O colaborador deve atribuir notas correspondentes ao seu desempenho para cada competência descrita, porém não faz o somatório final.

Avaliação do Gestor: Gestor atribui notas correspondentes desempenho do colaborador para cada competência descrita, porém não faz o somatório final.

Avaliação de Consenso: Ambos com a ficha preenchida, trocam mesmas entre si para ciência do que cada um pensa sobre o desempenho do colaborador, dessa forma, em consenso finalizam discutindo pontos divergentes e mantendo os que estão iguais. Nos pontos divergentes quando chegam a um consenso, podem manter uma das duas notas atribuídas ou até atribuir uma terceira nota.

3 – Resultado: Somente após a avaliação por consenso o gestor deve fazer o somatório por linha de escala, posteriormente atribuir à nota geral em porcentagem. OBS.: O avaliado e o gestor não podem fazer a somatória na ficha individual, pois ela não é definitiva.

4 – Plano de ação:

Quadro 24 - Plano de ação por resultado obtido

0% a 40%	40,1% a 60%	60,1 a 100%
Realocar, adequar e/ou desenvolver. Nesse nível, caso não há alternativa de desenvolvimento, como última opção realizar o desligamento.	Realocar, adequar e desenvolver.	Desenvolver se necessário e Manter.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos das pesquisas (2018).

Fica a critério também em consenso do gestor com o departamento de recursos humanos tomarem outro tipo de decisão em casos esporádicos, consultado também a diretoria da empresa.

5 – Atribuições do Setor de Recursos Humanos:

- Coordenar e orientar todo o processo de avaliação de desempenho;
- Disponibilizar as fichas de avaliação de desempenho pré-estabelecidas;
- Atuar como mediador entre avaliadores e avaliado caso haja alguma discordância;

- Averiguar se as frequências dos avaliados estão de acordo com o estabelecido dentro do fluxo de avaliação de desempenho;
- Explicar as eventuais dúvidas do colaborador relativas ao processo de Avaliação de Desempenho;
- Registrar no sistema o resultado da avaliação;
- Arquivar os formulários de Avaliação de Desempenho na pasta dos colaboradores;
- Imprimir quando solicitado os relatórios e disponibilizar para a Gestão Superior;
- Responder pelo encaminhamento e coordenar a execução do plano de ação.

6 – Atribuições do avaliado:

- Fazer seu autoavaliação e preencher todos os itens que compõe o formulário;
- Participar da entrevista devolutiva de avaliação de desempenho e da elaboração do plano de ação com o gestor;
- Se comprometer com a execução do plano de ação.

7 – Atribuições do Gestor:

- Realizar a avaliação, preencher todos os itens que compõe o formulário;
- Orientar se necessário quando ocorrer dúvidas do colaborador quanto à autoavaliação;
- Elaborar com o avaliado o plano de ação, quando cabível o desempenho ao quadro de mensuração;
- E para finalizar o processo, encaminhar a avaliação de consenso, junto com o plano de ação estabelecido para o setor de Recursos Humanos.
- Criar condições para a execução do plano de ação.

8 – Periodicidade da avaliação:

- Realizar o processo de avaliação anualmente (Podendo ser alterada conforme necessidade da empresa).

9 - Revisão do processo:

- Fazer a revisão periódica do processo de avaliação por meio do ciclo PDCA.

5 CONCLUSÃO

Dentro dos processos de recursos humanos, a preocupação com a retenção do capital humano é tratada com extrema importância, dado que o capital humano e intelectual é o fator competitivo das organizações. Nesse contexto, a avaliação de desempenho no mundo dos negócios tramita como um auxiliar de execução das estratégias da empresa. Com relação ao desempenho dos colaboradores funciona da mesma forma, é possível analisar várias faces do resultado obtido, entre eles, o grau de desenvolvimento do colaborador em determinado período, grau de retorno dos investimentos em treinamentos e uma visão mais completa da empresa e do seu quadro de funcionários, das suas fragilidades e pontos fortes. Alicerçado a isto, pressupõe-se que empresas que não utilizam nenhum método de avaliação, não possuem informações claras quanto a tempo e investimento gasto ao decorrer da prática das suas estratégias.

Dessa forma, incube ao estudo propor um modelo de avaliação de desempenho adaptado à realidade da empresa, que possibilite essa mensuração e também acarrete em objetivos e ações que proporcionam: o desenvolvimento dos colaboradores, possíveis promoções salariais e de cargos. Tendo isto, foi necessário antes de qualquer resultado, o levantamento de dados especificamente da avaliação de desempenho dentro da área de recursos humanos.

O resultado da análise documental proporcionou a finalização da proposta de avaliação de desempenho. Foi possível definir a forma de avaliação, bem como a operacionalização do processo de aplicação da avaliação de desempenho. Porém, precedentemente à proposta, foram necessárias ações de estudo no sentido de levantar dados para o embasamento da proposta final.

Na análise, observou-se que, como já explanado, a empresa não possui um processo de avaliação, apenas executa a avaliação do contrato de experiência, que realiza para esse único objetivo e para cumprir o requisito perante às auditorias realizadas. Quanto aos métodos de avaliação existentes e o adequado à empresa, foi levantando a partir dos autores os principais métodos a serem utilizados e conceituados no referencial teórico. Ulteriormente, como base, sondou-se dados internos da empresa estudada que auxiliaram na escolha do método adequado. Assim, optou-se pelo método de avaliação por competências. As competências por níveis foram elencadas a partir da observação das descrições de cargos analisadas.

Após apontar o método adequado, identificaram-se dois modelos de avaliação por competências utilizados na região Sul de Santa Catarina, que foram utilizados como base para adaptação do modelo adequado à empresa. Dentro desse contexto, a partir dos modelos identificados foi possível definir que a avaliação de desempenho, assim como as competências delineadas para os cargos, deva ser dividida pelos níveis hierárquicos organizacionais, e pela divisão da avaliação por autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação de consenso e plano de ação. Consequente, a todo levantamento de dados, foi possível propor a avaliação de desempenho e desenvolver a operacionalização da sua aplicação com fundamento nos autores citados e em um dos exemplos de método de desempenho identificados.

Assim, fica-se a sugestão para trabalhos futuros a busca da demonstração dos níveis hierárquicos por meio de um organograma reestruturado. Dentro do processo de análise de dados, foi possível observar que o organograma da empresa não define com clareza os cargos e a relação hierárquicas entre eles. Sugere-se que seja realizada uma reestruturação dos níveis hierárquicos, para que se tenha uma definição exata de cada cargo, bem como, o seu posicionamento dentro da estrutura organizacional observada.

Conclui-se que o assunto é de grande relevância dentro do contexto organizacional, cessando esse projeto com a efetivação do objetivo geral do trabalho, ou seja, com a formulação da proposta de avaliação de desempenho do capital humano da organização e dando abertura para projetos futuros.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L.C.G. de **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: atlas, 2006.
- BADER, G. E. et al. **Avaliando o desempenho das equipes**. São Paulo: Futura, 2000.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. 2. Ed. São Paulo: MAKRION, 2000.
- BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 3, p. 330-346, 2015. Disponível em < [http://www.spell.org.br/documentos/ver/40284/avaliacao-de-desempenho-em-empresa-de-telecomun---](http://www.spell.org.br/documentos/ver/40284/avaliacao-de-desempenho-em-empresa-de-telecomun--->) Acessado em: 11/03/2018
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERTELLI, S. B. **Gestão de pessoas em administração hospitalar**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2004.
- COSTA, M. E. B. JUNIOR, L. C. B. REIS, A. M. V. TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R.. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10945/avaliacao-de-desempenho->

organizacional--um-estudo-aplicado-em-hospitais-filantropicos> Acessado em: 09/03/2018

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVIS, K. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza:UEC,2002. Apostila.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, A. C. **Metodologia científica**. São Paulo: 4. ed. Atlas, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

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

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. **Avaliação de competências em uma instituição hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores**. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 6, n. 1, p. 3-31, 2014. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31543/avaliacao-de-competencias-em-uma-instituicao-hospitalar--a-visao-de-avaliados-e-avaliadores>> Acesso: 15/03/2018

KAMP, D. **Aprenda a avaliar o desempenho de seus funcionários**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LARA, J. F. de; SILVA, M. B. da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>. Acesso em: 08 abril 2018.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em Competência: a Base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica, elementos de estatística aplicada, normas legais, benefícios**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELES, C. A. MELO, R. B. ESTENDER, A. C. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031. Disponível em <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/540/437>> Acesso em: 01/04/2018.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32. 1999. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf. Acessado em: 25/04/2018

MISSEL, S. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

NASCIMENTO, C. M. D. V. do. BERNARDIM, M. L. Avaliação de C. A. B. Cruz, et al, ISSN 1983-6708. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.3, Pub.2, Julho 2014. **Desempenho nos Bancos Públicos**. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2008ArtRevistaPsLSAVALIACAO_DE_DESEMP ENHO_NOS_BANCOS_PUBLI.pdf>. Acesso em: 07 de Abril de 2018.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem, 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RESENDE, E. J. - **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2003.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

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

SILVA, A. J. H. da. **Metodologia de pesquisa**: conceitos gerais. Guarapuava: Editora UNICENTRO, 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIGUNOV NETO, A.; GOMES, R. M. Reflexões sobre avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 1, n. 1, p. 0-0, 2002. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25427/reflexoes-sobre-avaliacao-de-desempenho--uma-breve-analise-do-sistema-tradicional-e-das-novas-propostas/i/pt-br>>. Acesso em: 07 de Abril de 2018.

SILVA, K. F. da. et al., **Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes** v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUL, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/artigomotivacaoaumentosatisfacao.pdf>> Acesso em: 01/04/2018.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho:** como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichemann & Affonso, 2002.

TACHIZAWA, T. FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. Ed

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

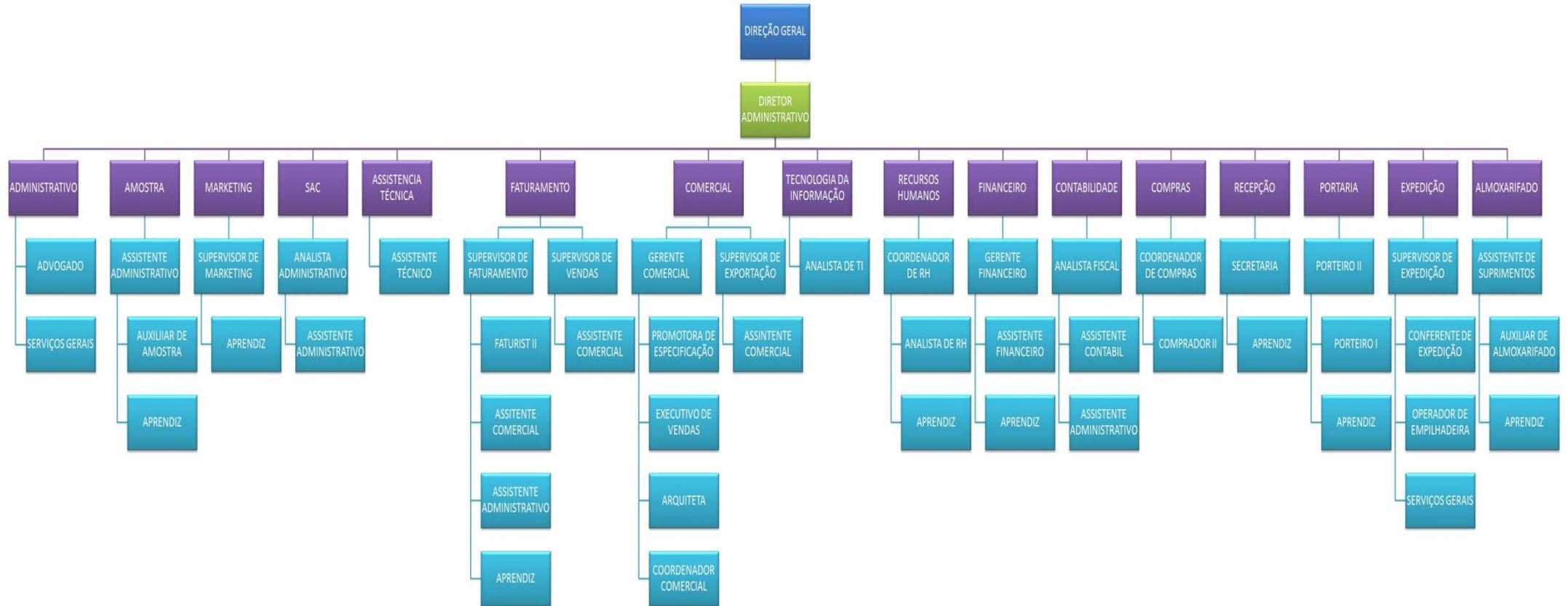
VERGARA, S C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 288 p.

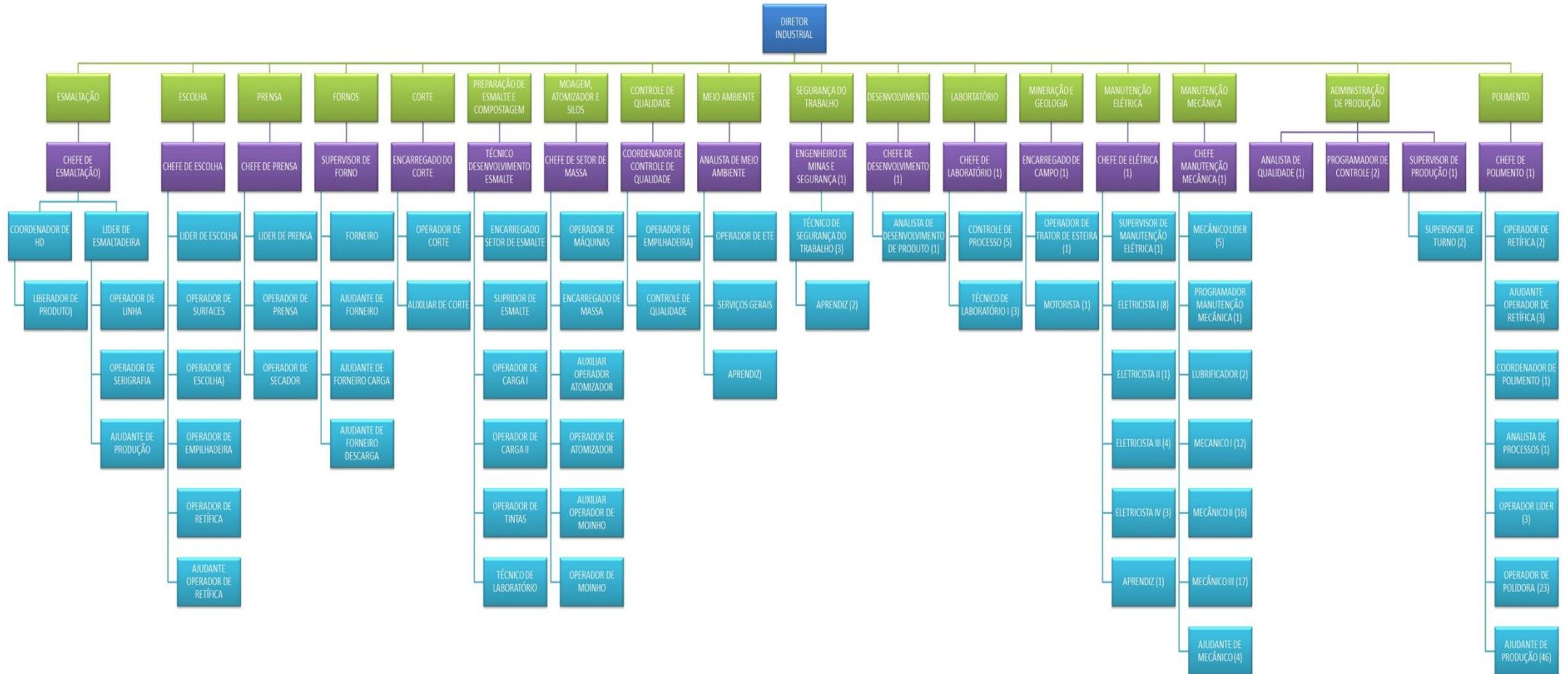
ZIMPECK, B. G. **Administração de salários.** 7 ed. São Paulo, Atlas, 1992.

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA ADMINISTRATIVO



ANEXO B – ORGANOGRAMA INDUSTRIAL



ANEXO C – EXEMPLO DESCRIÇÃO DE CARGO NÍVEL OPERACIONAL

Descrição de Cargo Operador de Linha			
Código	Revisão	Data	Página
DC 00 0075	01	10/05/2016	75/97

Cargo: Operador de Linha

CBO: 752305

Setor: Esmaltadeira

MISSÃO DO CARGO

Operar as máquinas do processo de preparação de esmalte, visando alcançar os padrões de produção e de qualidade conforme as especificações técnicas.

Cumprir os procedimentos operacionais e de qualidade. Respeitar as Normas de saúde, segurança e medicina do trabalho.

ORGANOGRAMA



TAREFAS PERIÓDICAS

- Operar a esmaltadeira sobre sua responsabilidade, tomando os cuidados para que a mesma alcance os padrões de qualidade e quantidade estipulados;
- Comunicar ao gestor do setor sobre o desempenho da máquina e eventuais problemas que surjam no decorrer da operação;
- Verificar se as máquinas estão funcionando corretamente, caso haja algum problema solicitar manutenção mecânica ou elétrica;
- Cumprir o que está descrito na Ficha Técnica, nos procedimentos e instruções de trabalho;
- Atuar de maneira preventiva evitando tomar atitudes que possam colocar em risco a sua integridade física e dos colaboradores da equipe;
- Preencher relatórios pertinentes à atividade;
- Manter a limpeza do maquinário e do setor, contribuindo para o local de trabalho limpo e organizado;
- Zelar pelo patrimônio da Organização;

- Analisar a densidade, a viscosidade e as camadas do esmalte verificando se o mesmo esteja dentro do padrão estabelecido
- Ajustar os equipamentos quando existe a troca de produção para evitar contaminação no processo

TAREFAS OCASIONAIS

CONTRIBUIR no treinamento de novos colaboradores;

REQUISITOS DE COMPETÊNCIAS

ESCOLARIDADE: **Mínimo:** Ensino Fundamental incompleto
Desejável: Ensino Médio completo

TREINAMENTO:

Mínimo

- Conhecimento do processo cerâmico;

Desejável

- Conhecimento e domínio da Máquina que opera;
- Conhecimento do Processo de produção de atomização;
- Noções básicas de ajuste mecânico

HABILIDADES:

Mínimo

Bom relacionamento, organização, atenção, trabalho em equipe e disciplina

Desejável

Boa comunicação, iniciativa.

EXPERIÊNCIA ANTERIOR: 6 meses, desempenhando as atribuições requeridas para o cargo. Se interno, 6 meses de experiência desempenhando o cargo de Ajudante de Produção.

HISTÓRICO

Data	Revisão	Motivo
18/06/2014	00	Introdução dos documentos
10/05/2016	01	Revisão do lay out e introdução dos conhecimentos específicos mínimos e desejáveis.

APROVAÇÕES

Elaborado por:	Analisado por:	Aprovado por:
xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx

ANEXO D – EXEMPLO DESCRIÇÃO DE CARGO NÍVEL TÁTICO

Descrição de Cargo Chefe de Elétrica			
Código	Revisão	Data	Página
DC 00 0011	01	02/05/2016	77/97

Cargo: Chefe de Elétrica

CBO: 214305

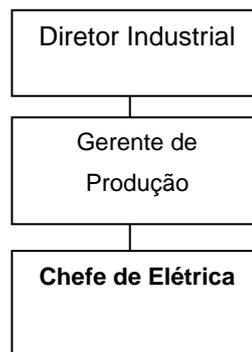
Setor: Elétrica

MISSÃO DO CARGO

Encarregado de programar e supervisionar a execução dos serviços de manutenção elétrica, visando garantir o adequado funcionamento dos equipamentos de produção e das instalações elétricas, para serem cumpridas as metas de produção de acordo com os padrões de qualidade.

Cumprir os procedimentos operacionais e de qualidade. Respeitar as Normas de saúde, segurança e medicina do trabalho.

ORGANOGRAMA



TAREFAS PERIÓDICAS

- Acompanhar o desempenho dos eletricitas, orientando quando necessário, visando manter o ritmo, qualidade e produtividade do trabalho;
- Inspecionar o desempenho elétrico do maquinário e o estado de conservação dos equipamentos, visando identificar as necessidades de reparos corretivos e de manutenção preventiva;
- Acompanhar a equipe de trabalho, contribuindo nos processos de controle de pessoal como férias, folgas, promoções, admissões e demissões;
- Capacitar o pessoal da equipe quanto aos procedimentos, instrução de trabalho e padrões de qualidade;
- Monitorar o cumprimento dos procedimentos operacionais;
- Atuar de maneira preventiva evitando tomar atitudes que possam colocar em risco a sua integridade física e dos colaboradores da equipe;
- Preencher relatórios pertinentes à atividade;
- Orientar a utilização de EPIs e cumprimento das normas de saúde e segurança do trabalho;

- Zelar pelo patrimônio da Organização;
- Conhecer as metas de produtividade e atuar de modo que as mesmas sejam atingidas;
- Tomar Ações preventivas e corretivas visando manter o produto dentro das especificações e padrões de qualidade exigidos de acordo com as normas técnicas;
- Buscar as soluções para os problemas que ocorram durante o turno;
- Programar as paradas de equipamentos para manutenção, visando contribuir para a redução de custos de manutenção e otimizar a disponibilidade dos equipamentos para a produção;
- Acompanhar a organização, higiene e limpeza das linhas, visando manter um ambiente propício ao trabalho;
- Atuar na manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos da fábrica;
- Analisar o funcionamento de equipamentos, visando desenvolver novos sistemas, contribuindo para a sua eficiência;
- Realizar check list de manutenção preventiva e realizar manutenção corretiva de acordo com o cronograma da produção;
- Participar de reuniões diárias com Gerência e encarregados para analisar os pontos envolvendo manutenção elétrica que estão impactando na qualidade do produto;
- Acompanhar e controlar a conta de energia elétrica do fornecedor;
- Solicitar a compra de equipamentos e materiais que serão utilizados na manutenção elétrica;
- Verificar diariamente as informações contidas em livro de ocorrências;
- Realizar envio de equipamentos eletroeletrônicos para conserto;
- Solicitar a prestação de serviços terceirizados para realização de manutenção, submetendo à aprovação da Gerência;
- Avaliar necessidade de aquisição de novos de equipamentos eletroeletrônicos para melhorias das máquinas, analisando fornecedores em conjunto com o setor de compras;
- Supervisionar a execução dos trabalhos sob sua responsabilidade visando o desempenho correto dos equipamentos;

TAREFAS OCASIONAIS

CONTRIBUIR nas ações de conserto de equipamentos;

CONTRIBUIR no treinamento de novos colaboradores;

PROGRAMAR montagem elétrica de novos equipamentos, como também transferência de máquinas;

COLABORAR com o controle e inspeção da subestação;

ALTERAR configurações dos painéis elétricos (temperatura, velocidade, parâmetro);

VERIFICAR aterramento e isolamento das instalações elétricas;

REQUISITOS DE COMPETÊNCIAS

ESCOLARIDADE: Mínimo: Ensino Superior completo;
Desejável: Pós Graduação

TREINAMENTO:

Mínimo

- Conhecimento em Elétrica / Eletrônica;
- Conhecimento em automação industrial;
- Conhecimento básico em Hidráulica e Pneumática
- Conhecimento em CLP

Desejável

- Conhecimento no processo de produção de revestimentos cerâmicos
- Conhecimento do Processo de produção de porcelanato

HABILIDADES:

Mínimo

Comunicação, Liderança, Bom relacionamento, Organização, Iniciativa, Atenção, Trabalhar em equipe, Disciplina

Desejável

Conhecimento informática, Foco em Gestão, Foco em Resultado

EXPERIÊNCIA ANTERIOR: 6 meses, desempenhando as atribuições requeridas para o cargo. Se interno, 3 anos desempenhando o cargo de Eletricista;

HISTÓRICO

Data	Revisão	Motivo
23/05/2014	00	Introdução dos documentos
02/05/2016	01	Revisão do lay out e introdução dos conhecimentos específicos mínimos e desejáveis.

APROVAÇÕES

Elaborado por: XXXXXXXXX	Analisado por: XXXXXXXXX	Aprovado por: XXXXXXXXX
----------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------

ANEXO E – EXEMPLO DESCRIÇÃO DE CARGO NÍVEL ESTRATÉGICO

Descrição de Cargo			
Diretor			
Código	Revisão	Data	Página
DC 00 0031	01	04/05/2016	80/97

Cargo: Diretor

CBO: 121010

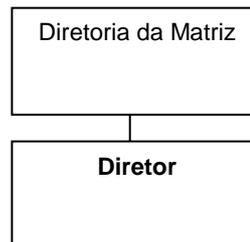
Setor: Administração de Produção

MISSÃO DO CARGO

Gerenciar a unidade industrial, planejar as estratégias e os recursos necessários para a produção de acordo com as políticas, liderar e desenvolver a equipe de trabalho para a obtenção de resultados de acordo com as metas e objetivos estabelecidos, atendendo os requisitos com qualidade, eficiência, lucratividade e nos prazos definidos, capacidade de negociar com os níveis internos da empresa, com fornecedores e clientes externos, responder positivamente ao trabalho sob condições de pressão.

Cumprir os procedimentos operacionais e de qualidade. Respeitar as Normas de saúde, segurança e medicina do trabalho.

ORGANOGRAMA



TAREFAS PERIÓDICAS

- Gerenciar os recursos produtivos, equipamentos e instalações, garantindo que obtenham o desempenho técnico e financeiro de acordo com as metas estabelecidas;
- Participar da análise técnica e econômica para a implantação e o desenvolvimento dos processos e equipamentos de produção;
- Solicitar e monitorar a prestação de serviços terceirizados que contribuam com os resultados da empresa;
- Liderar, orientar, treinar e motivar as equipes de produção, visando alcançar as metas de produtividade e qualidade;
- Gerenciar a movimentação de pessoal (férias, folgas, promoções, hora extra) e o cumprimento das normas internas e legislação trabalhista;
- Elaborar, analisar e emitir relatórios pertinentes à atividade;
- Participar da programação e execução da manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos da fábrica;
- Monitorar o resultado dos ensaios no produto, propondo alterações no processo caso os resultados obtidos estejam fora do padrão de qualidade;

- Participar da definição das especificações do produto acabado, visando garantir a sua qualidade dentro das normas e padrões estabelecidos;
- Analisar dados estatísticos de qualidade e produção;
- Gerenciar a instalação de novos equipamentos nas unidades de produção.
- Gerenciar o funcionamento de equipamentos, visando desenvolver novos sistemas, contribuindo para melhoria e eficiência;
- Avaliar a situação dos equipamentos, visando identificar e solucionar os problemas de manutenção nos equipamentos;
- Controlar o estoque de insumos como matéria prima para fabricação de massa, abrasivos importados, ferramentas diamantadas importadas, matéria-prima para fabricação de abrasivos, impermeabilizante;
- Identificar deficiências em processos, sistemas e tarefas, promovendo a conscientização das pessoas e setores diretamente envolvidos, visando o seu engajamento na busca de soluções e implementação das ações preventivas e corretivas;
- Acompanhar o desempenho de todas as fases do processo produtivo, visando a estabilidade do mesmo e a identificação de falhas que possam comprometer a qualidade do produto final;
- Participar da elaboração da programação de produção visando atender as necessidades comerciais na quantidade e prazos desejados.
- Coordenar reuniões gerenciais visando alinhar as paradas de manutenção de acordo com o programa de produção;
- Buscar ações que estejam alinhadas com a política de Meio Ambiente visando a sustentabilidade;

TAREFAS OCASIONAIS

CONTRIBUIR nas atividades de treinamento dos colaboradores, bem como buscar recursos para constante treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores;

REQUISITOS DE COMPETÊNCIAS

ESCOLARIDADE: Mínimo: Ensino Superior completo

Desejável: Especialização em Administração ou Áreas Técnicas;

TREINAMENTO:

Mínimo

- Conhecimento técnico na área de produção de cerâmica ou experiência prática equivalente;
- Conhecimento do processo de produção de cerâmica e porcelanato;

Desejável

- Cursos específicos nas áreas de gestão e produção;

HABILIDADES:

Mínimo

Liderança, bom relacionamento, boa comunicação, habilidade para negociação, segurança na toma de decisão, foco em resultado, trabalho em equipe e disciplina.

Desejável

Foco em gestão, foco em resultado, dinamismo.

EXPERIÊNCIA ANTERIOR: 3 Anos, desempenhando as atribuições requeridas para o cargo. Se interno, 3 anos desempenhando o cargo de Chefia ou Supervisão;

HISTÓRICO		
Data	Revisão	Motivo
12/08/2014	00	Introdução dos documentos
04/05/2016	01	Revisão do lay out e introdução dos conhecimentos específicos mínimos e desejáveis.

APROVAÇÕES		
Elaborado por:	Analisado por:	Aprovado por:
xxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx

ANEXO F – AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS EMPRESA DO MESMO RAMO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Área Industrial

Rev. 01: mar/12

Funcionário: _____ Setor: _____ Motivo da Avaliação: _____

Avaliador: _____ Período da Avaliação: ___/___/___ a ___/___/___

		Não apresenta	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera Expectativa	COMENTÁRIOS
		0 a 2	3 a 5	6 a 8	9 a 10	
AUTONOMIA E DECISÃO						
Tomada de Decisão	Capacidade para perceber alternativas, obtendo e implementando soluções adequadas para os problemas e riscos					
Iniciativa	Capacidade para atuar de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas					
FOCO EM RESULTADOS						
Responsabilidade	Confiança e seriedade que inspira no exercício de suas funções					
Comprometimento	Implanta ações necessárias para atingir metas estabelecidas					
Organização	Capacidade de programar seu trabalho evitando acúmulo de serviços					
TRABALHO EM EQUIPE						
Cooperação	Disposição para cooperação com os demais colegas de trabalho					
Relacionamento Interpessoal	Diplomacia, Cordialidade, facilidade para estabelecer contatos com clientes, colegas, gestores e subordinados					
Participação/Envolvimento em Programas	Considerar o grau de participação e interesse nos programas (5 S, CIPA, GES, Grêmio, BBV,...)					
VISÃO ESTRATÉGICA						
Auto Desenvolvimento	Interesse demonstrado e ações na busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional e disponibilidade para participar dos cursos oferecidos pela empresa					
Visão Estratégica	Enxerga o cenário de forma sistematizada					
COMPROMETIMENTO COM GASTOS						
Utilização de Bens e Recursos	Evita desperdícios fazendo uso racional dos recursos, apresentando sugestões de melhorias contínuas					
FOCO NO CLIENTE						
Foco no Cliente	Sensibilidade para receber feed-backs de clientes (internos/externos) e se antecipar aos problemas					
OUTRAS						
Comunicação	Apresentação de idéias de maneira clara e conveniente. Saber ouvir e argumentar com coerência e de forma adequada					
Criatividade	Capacidade para apresentar sugestões inovadoras e viáveis					
Segurança	Utilização correta e constante de EPIs e EPCs Cumprimento dos procedimentos e atitudes pró-ativas com relação a segurança					
Conhecimento do Trabalho	Domínio das atividades sob sua responsabilidade					
Flexibilidade	Facilidade para ajustar-se aos novos métodos de trabalho e às normas da empresa					
Assiduidade	Chega ao serviço e inicia a tarefa dentro dos horários estabelecidos e não falta ao trabalho.					
Pontos Possíveis:						
Pontos Atingidos						
% de Adequação						

Principais Qualidades Observadas: _____

Pontos a Melhorar: _____

Assinatura do Avaliado: _____ Assinatura do Avaliador: _____

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - Área Administrativa						
Funcionário: _____		Setor: _____		Motivo da Avaliação: _____		
Avaliador: _____		Período da Avaliação: ___/___/___ a ___/___/___				
		Não apresenta	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera Expectativa	COMENTÁRIOS
		0 a 2	3 a 5	6 a 8	9 a 10	
AUTONOMIA E DECISÃO						
Tomada de Decisão	Capacidade para perceber alternativas, obtendo e implementando soluções adequadas para os problemas e riscos					
Iniciativa	Capacidade para atuar de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas					
FOCO EM RESULTADOS						
Responsabilidade	Confiança e seriedade que inspira no exercício de suas funções					
Comprometimento	Implanta ações necessárias para atingir metas estabelecidas					
Organização	Capacidade de programar seu trabalho evitando acúmulo de serviços					
TRABALHO EM EQUIPE						
Cooperação	Disposição para cooperação com os demais colegas de trabalho					
Relacionamento Interpessoal	Diplomacia, Cordialidade, facilidade para estabelecer contatos com clientes, colegas, gestores e subordinados					
Participação/ Envolvimento em Programas	Considerar o grau de participação e interesse nos programas (5 S, CIPA, GES, Grêmio, BBV...)					
VISÃO ESTRATÉGICA						
Auto Desenvolvimento	Interesse demonstrado e ações na busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional e disponibilidade para participar dos cursos oferecidos pela empresa					
Visão Estratégica	Enxerga o cenário de forma sistematizada					
COMPROMETIMENTO COM GASTO						
Utilização de Bens e Recursos	Evita desperdícios fazendo uso racional dos recursos, apresentando sugestões de melhorias contínuas					
FOCO NO CLIENTE						
Foco no Cliente	Sensibilidade para receber feed-backs de clientes (internos/externos) e se antecipar aos problemas					
OUTRAS						
Comunicação	Apresentação de idéias de maneira clara e conveniente. Saber ouvir e argumentar com coerência e de forma adequada					
Criatividade	Capacidade para apresentar sugestões inovadoras e viáveis					
Conhecimento do Trabalho	Domínio das atividades sob sua responsabilidade					
Flexibilidade	Facilidade para ajustar-se aos novos métodos de trabalho e às normas da empresa					
Assiduidade	Chega ao serviço e inicia a tarefa dentro dos horários estabelecidos e não falta ao trabalho					
		Pontos Possíveis:				
		Pontos Atingidos				
		% de Adequação				
Principais Qualidades Observadas: _____						
Pontos a Melhorar: _____						
Assinatura do Avaliado: _____						
Assinatura do Avaliador: _____						

AValiação de DESEMPENHO - Área Comercial						
Funcionário: _____		Setor: _____		Motivo da Avaliação: _____		
Avaliador: _____		Período da Avaliação: ___/___/___ a ___/___/___				
		Não apresenta	Necessita Desenvolver	Adequado	Supera Expectativa	COMENTÁRIOS
		0 a 2	3 a 5	6 a 8	9 a 10	
AUTONOMIA E DECISÃO						
Tomada de Decisão	Capacidade para perceber alternativas, obtendo e implementando soluções adequadas para os problemas e riscos					
Iniciativa	Capacidade para atuar de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas					
FOCO EM RESULTADOS						
Responsabilidade	Confiança e seriedade que inspira no exercício de suas funções					
Comprometimento	Implanta ações necessárias para atingir metas estabelecidas					
Organização	Capacidade de programar seu trabalho evitando acúmulo de serviços					
TRABALHO EM EQUIPE						
Cooperação	Disposição para cooperação com os demais colegas de trabalho					
Relacionamento Interpessoal	Diplomacia, Cordialidade, facilidade para estabelecer contatos com clientes, colegas, gestores e subordinados					
VISÃO ESTRATÉGICA						
Auto Desenvolvimento	Interesse demonstrado e ações na busca do aperfeiçoamento pessoal e profissional e disponibilidade para participar dos cursos oferecidos pela empresa					
Visão Estratégica	Exerga o cenário de forma sistematizada					
COMPROMETIMENTO COM GASTO						
Utilização de Bens e Recursos	Evita desperdícios fazendo uso racional dos recursos, apresentando sugestões de melhorias contínuas					
FOCO NO CLIENTE						
Foco no Cliente	Sensibilidade para receber feed-backs de clientes (internos/externos) e se antecipar aos problemas					
	Busca conhecer os produtos e serviços da Loja/construtora					
	Mostra sempre a melhor opção de compra ao cliente					
	Mantém-se informado sobre a concorrência					
OUTRAS						
Comunicação	Apresentação de idéias de maneira clara e conveniente. Saber ouvir e argumentar com coerência e de forma adequada					
Criatividade	Capacidade para apresentar sugestões inovadoras e viáveis					
Apresentação Pessoal	Apresentação pessoal e comportamento adequado com o ambiente de trabalho e/ou ocasião					
Conhecimento do Trabalho	Domínio das atividades sob sua responsabilidade					
Flexibilidade	Facilidade para ajustar-se aos novos métodos de trabalho e às normas da empresa					
Assiduidade	Chega ao serviço e inicia a tarefa dentro dos horários estabelecidos e não falta ao trabalho					
		Pontos Possíveis:				
		Pontos Atingidos				
		% de Adequação				
Principais Qualidades Observadas: _____						
Pontos a Melhorar: _____						
Assinatura do Avaliado: _____		Assinatura do Avaliador: _____				

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2017							
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO - GESTOR							
Funcionário: 0		Cargo: 0		Setor: 0			
Assinale conforme você julga a adequação do desempenho do funcionário:							
1. ATRIBUIÇÕES		Supera a Expectativa	um pouco acima do esperado	exatamente o esperado	Necessita Desenvolver	Abaixo do esperado	Não se aplica
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
2. COMPETÊNCIAS							
1	Dinamismo:	Versatilidade para lidar de forma ágil com assuntos e atribuições diferentes ao mesmo tempo.					
2	Criatividade:	Apresenta sugestões inovadoras para melhoria do seu trabalho.					
3	Iniciativa:	Capacidade de se antecipar aos fatos para resolução de problemas.					
4	Trabalho em equipe:	Atuação de forma colaborativa, mantendo um canal aberto de troca de experiências.					
5	Comprometimento:	Direciona todo o potencial em prol dos objetivos, metas e políticas do setor e da Instituição.					
6	Comunicação:	Capacidade de fazer-se entender e saber ouvir.					
7	Conhecimento do trabalho:	Domínio das atividades atribuídas ao seu cargo.					
8	Qualidade no Trabalho:	Capacidade de atingir um nível de precisão desejável na execução dos trabalhos.					
9	Flexibilidade:	Capacidade de se relacionar com diferentes pessoas e de adaptação às mudanças.					
10	Disciplina:	Cumprir as normas e orientações da instituição.					

ANEXO H – FLUXO DE APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 2010

1. CONCEITUAÇÃO

É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário está desempenhando o seu papel dentro da universidade, o quanto se está, ou não, correspondendo ao que ela espera que seja realizado na função que ocupa.

2. OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para as políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Objetivos específicos

- Promover base para a Avaliação Institucional (CPA);
- Fortalecer a cultura do Feedback (Possibilitar ao funcionário a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação)
- Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos ou para assegurar o aperfeiçoamento;
- Esta avaliação também será utilizada para a progressão dos funcionários enquadrados no Plano de Carreira da UNESC, aprovado pela Resolução 02/2008 – CSA, como um dos requisitos necessários descritos no art. 14 para a progressão salarial.

3. PÚBLICO

- Contratados **ou promovidos até 30/06/2009**
- **Período avaliativo de 01/07/2008 a 30/06/2009**

4. PROCEDIMENTO:

1.1 Para a Avaliação de Desempenho foi elaborado um instrumento que será utilizado em 3 versões:

- ✓ AUTO-AVALIAÇÃO
- ✓ AVALIAÇÃO DO GESTOR
- ✓ AVALIAÇÃO DE CONSENSO

- O instrumento é subdividido em 4 itens:

1. Atribuições: são descritas até 12 das principais atribuições sobre a responsabilidade do funcionário que serão avaliadas segundo seu desempenho no período avaliativo.
2. Competências: são as competências essenciais da Instituição conforme Planejamento Estratégico e missão, que todos os profissionais devem desenvolver no desempenho de suas funções.
3. Plano de Ação: planejamento para desenvolver as atribuições/competências (conhecimento, habilidades e atitudes) para desenvolvimento do funcionário no exercício da função atual e preparação para novos desafios.
4. Espaço para ser utilizado para o registro de elogios ou sugestões dados ao avaliado no momento do consenso.

AUTO-AVALIAÇÃO

É o método pelo qual o funcionário é solicitado a fazer uma análise do seu próprio desempenho. O funcionário deverá analisar cuidadosamente o próprio desempenho e refletir sobre o que se fez bem e qual a áreas em que é necessário aperfeiçoamento ajuda a estabelecer novos objetivos e metas para si próprio.

O formulário de AUTO-AVALIAÇÃO contém os itens 1 e 2 para análise.

AVALIAÇÃO DO GESTOR

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é proporcionar informações aos funcionários sobre o modo como o Gestor vê o seu desempenho. A base deve ser o grau de entrega do funcionário no exercício das responsabilidades a ele delegadas.

O formulário de AVALIAÇÃO DO GESTOR contém os itens 1 e 2 para análise.

AVALIAÇÃO DE CONSENSO

O funcionário e o Gestor receberão os formulários, para a AUTO-AVALIAÇÃO e a AVALIAÇÃO DO GESTOR que deverão ser preenchidos separadamente, e depois ser analisados no momento da devolutiva, quando será preenchido o formulário final , AVALIAÇÃO DE CONSENSO, sendo este o definitivo entregue ao DDH.

A auto-avaliação servirá de referência para o Gestor conhecer o que o funcionário pensa do seu próprio trabalho.

É essencial que o funcionário saiba o que o responsável pela sua avaliação pensa do seu desempenho e do que se espera dele, para poder melhorá-lo de acordo com o que se pretende.

Da mesma forma, a instituição precisa saber quais os problemas e situações difíceis de trabalho com que o funcionário se debate e que tem de enfrentar para que, com esta informação, o superior imediato possa rever planejamento e reajustar objetivos, mudar práticas e processos de trabalho.

O formulário de AVALIAÇÃO DE CONSENSO contém os itens 1, 2, 3 e 4 para análise.

OBS: O avaliador deverá se certificar que o avaliado tem conhecimento do desempenho que é esperado do mesmo. Isso é algo que deve ser tratado de

forma contínua com o avaliado, para que as ações necessárias para o bom desempenho que dependam do avaliador e do avaliado possam ser adotadas e acompanhadas por ambos

5. MENSURAÇÃO

A convenção para mensuração do desempenho é composta de 6 opções:

1. **Abaixo do esperado:** quando o avaliado, tem o conhecimento e as habilidades para executar suas atribuições, porém não realiza com dedicação.
2. **Necessita desenvolver:** neste caso o avaliado já executa as atribuições, porém não apresenta eficácia ou perícia no desenvolvimento das atividades.
3. **Exatamente o esperado:** suas atividades são desenvolvidas exatamente conforme esperado para o cargo.
4. **Um pouco acima do esperado:** no desempenho da função apresenta qualidade superior a esperada para o cargo.
5. **Supera a Expectativa:** no desempenho da função apresenta excelência, cumprindo muito acima do esperado para o cargo.
6. **Não se Aplica:** quando a atribuições não foram desenvolvidas ou observadas durante o período avaliativo.

CALCULO DO PERCENTUAL DE ADEQUAÇÃO:

Fórmula:

60%	70%	80%	90%	100%	neutro
Abaixo do esperado	Necessita desenvolver	Exatamente o esperado	Um pouco acima do esperado	Supera a Expectativa	Não se Aplica

Pontos possíveis = a soma do número de atribuições (máximo 12) e competências do cargo (10)

Pontos atingidos = soma dos itens 1 (atribuições) e 2 (Competências) X valor de % da respectiva coluna

$$\% \text{ de adequação} = \frac{\text{soma dos pontos atingidos}}{\text{Pontos possíveis}}$$

6. ENVOLVIDOS NO PROCESSO

6.1 No Setor:

- Avaliado
- Gestor
- Superior do Gestor.

6.2 DDH

- Capacitação e Desenvolvimento (para levantamento das necessidades de Treinamento de acordo os Planos de Ação)
- Remuneração (para compilação dos dados para progressão)
- Gerência de DH (para Planejamento Estratégico)

7. ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES

7.1 Cabe ao DDH:

- Elaborar o instrumento de Avaliação de Desempenho;
- Disponibilizar para os Setores os formulários;
- Esclarecer as dúvidas dos envolvidos no Processo de Avaliação de Desempenho;
- Analisar, consolidar e implementar os resultados da avaliação;
- Coordenar e orientar os trabalhos de Avaliação de Desempenho;
- Atuar como mediador entre avaliadores e avaliado caso haja alguma discordância;

- Verificar se as frequências dos avaliados estão de acordo com o estabelecido para o processo;
- Esclarecer as eventuais dúvidas do funcionário relativas ao processo de Avaliação de Desempenho;
- Providenciar formulários de Avaliação de Desempenho para avaliadores e avaliados;
- Cadastrar no sistema o resultado da avaliação;
- Imprimir todos os relatórios e disponibilizar para a Gestão Superior;
- Arquivar os formulários de Avaliação de Desempenho na pasta dos funcionários;
- Compilar os resultados e disponibilizar relatórios;

7.2 Cabe ao Gestor imediato:

- Realizar a avaliação, devendo preencher na íntegra o formulário;
- Orientar o funcionário quanto à autoavaliação;
- Elaborar com o avaliado o plano de ação;
- Relatar ao seu Superior o resultado da Avaliação, buscando a validação por ele;
- Encaminhar a Avaliação de Consenso para o DDH.

7.3 Cabe ao Superior do Gestor:

- Assinar o formulário para validação, dando ciência do processo avaliativo e das propostas de desenvolvimento de sua equipe;
- Garantir que o cronograma seja cumprido.

7.4 Cabe ao avaliado

- Fazer sua autoavaliação, preenchendo na íntegra o formulário.
- Participar da entrevista devolutiva de Avaliação de Desempenho e da elaboração do plano de desenvolvimento com o superior imediato.
- Validar no DDH os certificados de capacitação

8. SISTEMÁTICA DO PROGRAMA

- O funcionário deverá ser avaliado pelo Gestor imediato, conforme organograma aprovado pela reitoria.
- A auto-avaliação deve ser utilizada durante a entrevista devolutiva.

9. A ENTREVISTA DEVOLUTIVA

- A entrevista devolutiva, obrigatória, tem por objetivo fornecer “feedback” ao funcionário devendo ser realizada pelo gestor imediato.
- Na ocasião será elaborado um plano de ação, previamente acordado entre Gestor imediato e avaliado, sendo posteriormente validado de Superior do Gestor.

10. PLANO DE AÇÃO

- A execução do plano de ação será de responsabilidade do Gestor e do avaliado;
- Quando o plano de ação envolver capacitação, o DDH, participará na execução ou promoção, levando em conta o orçamento da Instituição para este fim.

11. RESULTADO

O resultado da avaliação de desempenho já será conhecido por todos os envolvidos.

12. CRONOGRAMA

- Validar com a Comissão de enquadramento o material proposto;
- Apresentar para a PROAF, cronograma, custos e formulário;
- Apresentar para a Reitoria o projeto;
- Preparação do Manual explicativo para os envolvidos no processo;
- Contratação do Profissional para a Capacitação dos Gestores;
- Cadastro da avaliação dos funcionários inicialmente no Excel, com proposta de compra do sistema;
- Certificados da Capacitação deverão ser validados para pontuação;