

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Michele Tamara Guimarães da Silva

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO
Como fator motivacional

Americana, SP
2015.

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Michele Tamara Guimarães da Silva

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

Como fator motivacional

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Professor Mestre Reydner Furtado Garbero.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e relações de trabalho.

Americana, SP

2015.

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S581a

Silva, Michele Tamara Guimarães da
Avaliação de competências e desempenho:
como fator motivacional. / Micheli Tamara Guimarães
da Silva. – Americana: 2015.
54f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em
Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de
Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Reydner Furtado Garbero

1. Administração de recursos
humanos. Garbero, Reydner Furtado. Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de
Tecnologia de Americana.

CDU:658.3

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

Como fator motivacional

FOLHA DE APROVAÇÃO

Michele Tamara Guimarães da Silva

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO Como fator motivacional

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Americana como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial. Área de concentração: Gestão de Pessoas e relações de trabalho.

Americana, 08 de dezembro de 2015.

Banca Examinadora:



Prof. Mestre Reydner Furtado Garbero
FATEC Americana



Prof. Anderson Luiz Barbosa
FATEC Americana



Prof. Marcelo Candido Azevedo
FATEC Americana

DEDICATÓRIA

Aos dois grandes amores da minha vida, meu esposo Vanderlei e filha Beatriz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que é a minha força, minha inspiração e a luz do mundo. Ao meu orientador Reydner pela paciência e compreensão. Aos meus amigos e familiares pela força e ajuda. E ao meu esposo Vanderlei por toda ajuda, paciência, por sempre estar ao meu lado e acreditar em mim.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo apresentar e entender as mudanças e avanços que a área da administração tem sofrido. Atualmente se fala em uma nova abordagem de administração, onde as pessoas não são mais tratadas como apenas um recurso, mas como parte atuante e importante para o desenvolvimento e sucesso da organização. O que antes era tratado como recursos humanos passa a ser gestão de pessoas. O chamado fator humano tem sido um diferencial competitivo de muitas organizações, considerado seus conhecimentos, habilidades, competências como peça fundamental de uma engrenagem. As empresas tiveram que se adequar as mudanças com novas estratégias competitivas e de gestão, A sociedade, como um todo, busca entender e satisfazer as necessidades humanas, que foi e ainda é alvo de vários estudos. Nas organizações uma das ferramentas utilizadas como fator motivacional é a avaliação de competências e desempenho, que busca mensurar o desempenho esperado e resultados adquiridos, alinhar e satisfazer as necessidades pessoais e organizacionais, identificar a necessidade de treinamento, remanejamento, e atribuição de recompensas. Realizou-se um estudo de caso, através de pesquisa qualitativa descritiva, que visa analisar como é realizado o processo de avaliação de competência e desempenho na organização alvo do estudo, e quais os seus aspectos motivacionais e de que forma impacta na empresa.

Palavras chave: Avaliação de competência e desempenho, fator humano, motivação.

ABSTRACT

This paper aims to present and understand the changes and advances that administration has suffered. Currently is being talking about a new approach to management, where people are no longer treated as just a resource but as an active and important part in the development and success of an organization. What was once treated as human resource now becomes people management. The so-called human factor has been a competitive advantage for many organizations, being considered their knowledge, skills, competencies as a key piece of gear. Companies had to adapt to changes according to new competitive strategies and management. Society, as a whole, seeks to understand and satisfy human needs, which was and still is the subject of several studies. In organizations one of the tools used as a motivational factor is the assessment of skills or performance, which seeks to measure the expected performance and acquired results, line up and meet the personal and organizational needs, identify the need for training, relocation and award prizes. A case study was conducted, through qualitative and quantitative research, which aims to analyze how is performed the performance appraisal process and competence in the target organization of study, which are their motivational aspects and how it impacts the business.

Keywords: competence and performance evaluation, human factor, motivation.

LISTA DE ABREVIATURAS

RH: Recursos humanos

ARH: Área de recursos humanos

APO: Avaliação por Objetivo

SHE: Saúde, segurança e meio ambiente

MBA: Master in Business Administration. Especialização em administração.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Desempenho do fator humano.....	17
Figura 2: Método de avaliação por escala gráfica.....	23
Figura 3: Método de avaliação por escolha forçada.....	24
Figura 4: Método de avaliação por pesquisa de campo.....	25
Figura 5: Método de avaliação por incidentes críticos.....	26
Figura 6: Método de avaliação por lista de verificação.....	27
Figura 7: Pirâmide das necessidades de Maslow.....	35
Figura 8: Etapas estudo de caso.....	42
Figura 9: Países atuantes.....	44
Figura 10: Certificados.....	45
Figura 11: Principais clientes.....	46
Figura 12: Principais fornecedores.....	47
Figura 13: Fluxograma.....	47
Figura 14: Gráfico questão número 1.....	50
Figura 15: Gráfico questão número 2.....	51
Figura 16: Gráfico questão número 3.....	51
Figura 17: Gráfico questão número 4.....	52
Figura 18: Gráfico questão número 5.....	52
Figura 19: Gráfico questão número 6.....	53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema	13
1.2 Delimitações da área pesquisada	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.1Objetivos específicos	14
1.4 Justificativa	14
2. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO	16
2.1 Gestão de pessoas.....	16
2.2 Conceito de avaliação de competência e desempenho.....	17
2.3 Desempenho x Competência.....	18
2.3.1 Desempenho.....	18
2.3.2 Competência.....	20
2.4 Métodos tradicionais de avaliação de competências e desempenho	23
2.5 Métodos contemporâneos de avaliação de desempenho e competência.....	30
2.6 O processo de avaliação como fator motivacional.....	35
3. METODOLOGIA	43
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4.1 Apresentação da organização	46
4.2 Análise dos dados.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6. REFERÊNCIAS	56
ANEXOS.....	58

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a área de administração passou por uma mudança profunda. Empresas receberam o nome de organizações. Funcionários a denominação colaboradores. Recursos humanos passou a ser gestão de pessoas, entre outros.

Além da alteração nas denominações outras mudanças aconteceram: as empresas passaram a mudar suas estratégias, redefinindo seus mercados, repensando suas estruturas e suas ações dentro e fora do interior da organização.

Junto com esta mudança vários consultores e estudiosos apareceram em cena analisando a “Moderna Administração”.

Percebe-se que, com as mudanças no mundo organizacional, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, aproveitando mais suas habilidades, personalidade e criatividade. Pode se afirmar que essas mudanças afetaram diretamente o fator motivacional dos funcionários.

Sabe-se que todo ser humano não consegue viver isolado, mais sim em convívio com seu semelhante. As relações entre as pessoas se diferenciam profundamente entre objetivos meramente físicos, e não biológicos intrínsecos e extrínsecos. Nas relações humanas as pessoas se envolvem umas com as outras influenciando o comportamento e as atitudes. Nas suas limitações individuais, os seres humanos precisam cooperar uns com os outros para alcançar certos objetivos que individualmente não conseguiram alcançar.

Vive-se hoje, em um mundo de organizações, lugar onde o homem busca a maioria de suas necessidades pessoais. Com a globalização, dificilmente o ser humano moderno conseguiria viver sem as organizações, pois nesta sociedade atual as informações passaram a correr pelo mundo em questão de segundos. Portanto, a vida em organizações se tornou fundamental para o crescimento intelectual, social e profissional do homem.

Sendo assim, toda organização necessita de um departamento responsável pela administração de pessoas e suas relações. Ao passar dos tempos estudiosos procuraram meios de otimizar recursos e conquistar sucesso permanente em seus produtos e serviços nas organizações. Chegou-se a conclusão que o sucesso de

uma empresa está diretamente relacionado com a satisfação de seu público interno: os funcionários.

Então, passou-se a estudar e tentar entender o comportamento humano e suas motivações. E uma das varias formas de motivar pessoas utilizado pelas organizações é a política de recompensas através da avaliação de competências e/ou desempenho. Essa ferramenta tem o intuito de mensurar o desempenho ou a competência dos colaboradores para que dessa forma, possa-se corrigir falhas, identificar a necessidade de treinamentos, remanejamento, premiações, e possíveis desligamento.

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos, onde aborda no primeiro capitulo a motivação do estudo e os resultados esperados e de que forma avaliação de competências e/ou desempenho impacta na vida dos colaboradores e organização.

O capítulo dois propõe conceituar e distinguir competência e desempenho. Abordar os métodos tradicionais e contemporâneos de avaliação. Conhecer as principais teorias de motivação, e pontuar como o processo de avaliação pode servir como fator motivacional.

No terceiro capítulo foi descrito um estudo de caso em uma empresa multinacional do ramo de tratamento térmico, onde se busca entender os sentimentos e expectativas dos funcionários em relação ao processo de avaliação, através de uma pesquisa exploratória estruturada em um questionário com perguntas “abertas” e “fechadas”.

E, por fim, o capítulo quatro com as considerações finais.

1.1 Problema

O presente trabalho tem por finalidade verificar através de um estudo de caso em determinada empresa, qual a ferramenta utilizada para avaliar o desempenho e competência de seus funcionários, compreender quais são os seus impactos sobre a organização e seus colaboradores, e verificar se: a avaliação de competência e desempenho afeta positivamente e/ou negativamente as relações de trabalho?

1.2 Delimitações da área pesquisada

Gestão de Pessoas – Avaliação de competências e desempenho.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar e identificar quais são as formas e ferramentas de avaliação de competências e desempenho que estão sendo utilizadas pelas empresas atualmente. Quais os benefícios proporcionados diretamente aos colaboradores e de que forma essas ferramentas poderão servir como fator motivacional. Será realizado um estudo de caso na empresa escolhida utilizando como base teorias de autores e estudiosos da área de gestão de recursos humanos.

Baseando-se nos resultados apurados pela pesquisa, o trabalho se propõe a identificar e propor melhorias nos processos da organização caso se julgue necessário para maior motivação de seus colaboradores.

1.3.1 Objetivos específicos

Após entender o processo de gerenciamento de avaliação de competências e desempenho, e de que forma é aplicado, o artigo busca através de referencial teórico e do estudo de caso pontuar os seguintes aspectos:

- Identificar métodos e critérios utilizados;
- Identificar benefícios no aspecto motivacional;
- Avaliar qual o melhor método;
- Identificar quais as vantagens para a empresa e colaboradores.

1.4 Justificativa

Sabendo que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado com a satisfação de seus funcionários, e que o mesmo deixou de ser simples recurso e passou a ser um parceiro, expondo suas habilidades, competências e conhecimentos, ressalta-se a importância de entender de que forma a avaliação de competências e desempenho tem sido explorada pelas organizações e de que forma essa ferramenta pode impactar na motivação dos colaboradores.

No âmbito social este trabalho é relevante para que as empresas conheçam e aperfeiçoem seus métodos de avaliação de competências e/ou desempenho de seus colaboradores e de que forma isso os motiva, e quais os benefícios que a empresa receberá.

A partir do exposto, nota-se a importância acadêmica deste estudo, como mais uma pequena parcela de contribuição para a análise e compreensão das ferramentas utilizadas pelas organizações como forma de avaliar, mensurar as competências, desempenho, habilidades de seus colaboradores.

2. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO

Na sociedade de forma geral, a todo o momento o ser humano está sendo avaliado ou avaliando algo. Isso ocorre na escola ao ser avaliado pelos professores, em seu lar quando avalia ou é avaliado por seus familiares, ao decidir qual o melhor carro ou vestuário a ser comprado, em fim, desde os primórdios ocorre esse processo. O que ocorre também nas organizações onde passa por avaliação a todo tempo, fato esse que se mostra como indicador da produtividade, comprometimento e satisfação do colaborador ou até mesmo como indicador para a necessidade de treinamentos, remanejamento de cargo ou até mesmo o desligamento.

2.1 Gestão de pessoas

Segundo Maximiano (2000), a palavra gestão vem do latim *gestione*: ato de gerir, gerencia administração.

A Gestão de Pessoas também conhecida por recursos humanos é a área da administração responsável pelo estudo do capital humano, está relacionado a técnicas, políticas e métodos para entendê-los e os gerenciar. "A área funcional de recursos humanos administra todos os tipos de relações da empresa com seus empregados. (MAXIMIANO, 2000, p. 245).

Gestão de pessoas para Chiavenato (2010, p. 236), "é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, do elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do sucesso".

"A administração de recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável". (CHIAVENATO, 2007, p. 230).

Dentro no âmbito organizacional é denominado por departamento pessoal que é o setor responsável por todos os processos interpessoais da empresa, desde o recrutamento, seleção, contratação, treinamento, pagamento e

desligamento. O departamento pessoal também é responsável por gerenciar a avaliação de competência e desempenho da empresa.

2.2 Conceito de avaliação de competência e desempenho

A Avaliação de competência e desempenho é o método ou ferramenta que as organizações utilizam para medir o grau de desenvolvimento alcançado pelo colaborador, seu comprometimento, suas aptidões e em qual cargo ou setor elas serão mais produtivas para a empresa e ainda para estimar o merecimento de recompensas. Também, é conhecido como avaliação de eficácia pessoal ou grupal, relatório de progresso e avaliação de mérito pessoal.

Segundo Chiavenato (2010), tradicionalmente o método de avaliação de competência e/ou desempenho adotado pela maioria das empresas era autocrático, somente o gerente tinha o poder de fazê-lo, e sua posição era indiscutível e inquestionável, apenas restava ao subordinado aceitar. Esse método tinha como objetivo avaliar o mérito pessoal de cada funcionário, a evolução e desenvolvimento de seu trabalho, identificar a necessidade de treinamentos e possíveis recompensas. Porém, nem sempre o gerente tinha autonomia para realizar essas ações, então a avaliação de competências e desempenho se tornava apenas um processo burocrático apenas para ser arquivado.

Ao decorrer dos anos, e com a grande evolução tecnológica e também na área de administrativa esse método de abordagem sofreu grandes mudanças e melhorias.

“Com os novos tempos de mudança, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para as necessidades de agregar valor à organização, as pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem”. (CHIAVENATO, 2006, p. 21).

Os gestores perceberam que seus colaboradores são peças fundamentais para o sucesso da organização, que eles deixaram de ser simples recursos organizacionais e passaram a ser abordados como seres dotados de inteligência, aproveitando mais suas habilidades, personalidade e criatividade. As organizações começaram a buscar novas estratégias para lidar com seu público interno, os funcionários.

Neste contexto, passou-se a estudar e tentar entender o comportamento humano e suas motivações: “Com relação ao estudo da motivação, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses foi-se acumulando nestas últimas três ou quatro décadas” (BERGAMINI, 2008, p. 29).

Evidencia-se que uma das várias formas de motivar pessoas utilizada pelas organizações é a política de premiações através da avaliação de competências e desempenho. Como cita Nassif (2008), o processo de avaliação possui duas vertentes que são:

Técnico / operacional - onde a finalidade é comparar pessoas pode ser observado no método de escala gráfica, escolha forçada, avaliação por resultados, incidentes críticos, e misto (que serão abordados ao decorrer do trabalho). Possui formato vertical / unilateral, onde é o supervisor que realiza.

Desenvolvimento / Aprendizagem – onde a finalidade é desenvolver pessoas, pode ser observado no próprio método de avaliação por desenvolvimento e aprendizagem, e no método 360 graus. (que serão abordados ao decorrer do trabalho).

2.3 Desempenho x Competência

Para se entender como o processo de avaliação de competências e desempenho é realizado é necessário conceituar o que ambas as palavras representam.

2.3.1 Desempenho

Avaliação de desempenho para Marras (2009, p.174), “é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”. O desempenho organizacional ou individual só pode ser mensurado através dos resultados apresentados.

Desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço, intelectual ou físico. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. (MAXIMIANO, 2000. p. 347).

Segundo Maximiano (2000), o desempenho nas organizações sofre influência de forças que são chamadas de motivo. Divide-se em motivos internos, que são intrínsecos, da essência de cada pessoa. E os motivos externos, extrínsecos, que variam de acordo com o ambiente ou situação que o indivíduo está vivenciando.

De acordo com Nassif (2008), o desempenho do fator humano se divide em três dimensões: expectativas, recursos e motivação, que podem ser explicadas em três verbos:

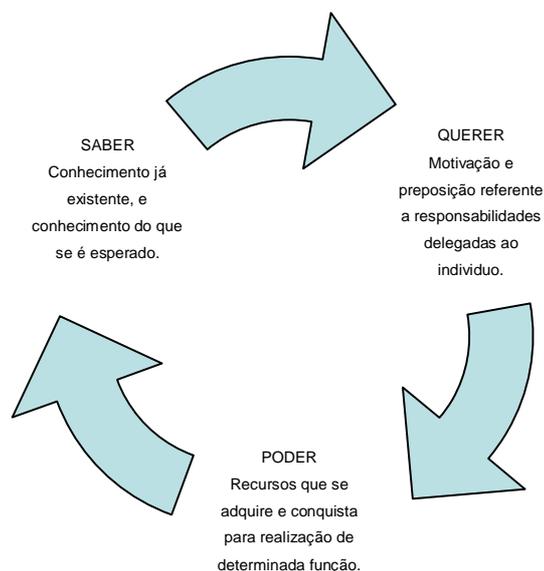
Saber: está relacionado com os conhecimentos que o indivíduo possui.

Poder: diz respeito às condições e recursos que o indivíduo reúne para desempenhar seu trabalho.

Querer: Motivação, interesse ou predisposição para realizar determinada tarefa.

Pode-se entender melhor esse processo através da figura 1, a seguir:

Figura 1: Desempenho do fator humano



FONTE: Baseado em Gomes (2008, p.258).

O relacionamento dessas dimensões permite-nos a conhecer a situação em que o desempenho pode estar enquadrado, subsidiando seu gerenciamento. (NASSIF, 2008, p. 290).

Em cada situação é necessário uma postura diferente da organização em relação a seu colaborador, para que haja um parâmetro para a tomada de decisões mais acertadas.

O desempenho está diretamente relacionado com competência, porém não é sua única determinante, pois um funcionário pode ser competente, porém, por diversas variáveis não apresenta o desempenho esperado.

De acordo com Hampton (1983), toda a organização por menor ou maior que seja de certa forma avalia o desempenho de seus colaboradores, seja de maneira formal ou informal.

2.3.2 Competência

Para Vergara (2009, p. 38), competência é “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o objetivo desejado”.

O termo substitui o conceito tradicional de qualificação. As competências podem ser classificadas em dois tipos:

a) Competências Organizacionais

De acordo com Gomes (2008), competência organizacional é a combinação estratégica de habilidades, recursos e processos organizacionais, que são integrados para atender as necessidades da própria organização, é essencial para a geração de valor, e contribui para a formação de suas vantagens competitivas.

No âmbito organizacional competência está diretamente relacionada com competitividade, ou seja, aptidões naturais ou adquiridas pelo indivíduo através de treinamento, experiência etc. Pode ser considerado um diferencial para agregar valor à organização. Pode se definir ainda, por conjunto de competências individuais que quando agregadas constituem as articulações de competitividade de uma equipe, e só pode ser mensurada através de resultados.

Competência organizacional é mais que um simples somatório das competências de indivíduos ou equipe, pois, no processo de integração entre pessoas e grupos ocorre sinergia e potencialização de recursos, capacidade e qualificações, resultando então na competência coletiva, a qual conduz uma organização e orienta seu comportamento estratégico. (GOMES, 2008, p. 220).

b) Competências Individuais

Está diretamente relacionado com esforço empreendido, envolvimento e mérito, ou seja: potencial utilizado x empenho x grau de dificuldade da tarefa.

Segundo Gomes (2008), no início dos estudos nas organizações, as competências eram medidas de acordo com a inteligência através de um teste de QI (quociente da inteligência) realizado de acordo com as idades.

De acordo com Gomes (2008), somente em 1973 o psicólogo e pesquisador norte-americano *McClelland*, desenvolveu um novo conceito onde se testava a competência do indivíduo ao invés de sua inteligência. "concentrando-se, então, na proposta de que os comportamentos que gerassem resultados práticos socialmente úteis – como *performance* no trabalho e sucesso profissional – é o que deveriam ser medidos". (GOMES, 2008, p.221).

Assim como as competências organizacionais também pode ser fruto de aptidão natural e também acumulativa com o tempo. As competências individuais são mais claras de serem observadas, estão diretamente relacionadas à atitude, conhecimento e habilidades. Ser competente significa atingir os resultados esperados, ser dinâmico, ser notável, ser flexível, ter iniciativa, ser ousado, estar aberto a mudanças, querer aprender, assumir responsabilidades, decidir. É possível um indivíduo ser competente em qualquer cargo ou área da empresa, desde ao mais alto nível de chefia até o último cargo de hierarquia.

As organizações estão cada vez mais preocupadas e interessadas em saber lidar e desenvolver esse tipo de competência, pois é o recurso essencial para agregar valor a seus serviços e processos.

Um funcionário competente é tão essencial como uma matéria prima ou engrenagem de uma máquina, faz parte da estratégia de uma organização.

Sobretudo, competências individuais e organizacionais estão entrelaçadas, se torna difícil até conceituar uma sem falar da outra. Como ressalta Gomes (2008), estudiosos há anos pesquisam e tentam entender a essência do

comportamento humano no que se diz respeito às competências uma vez, que compõem as competências organizacionais que são consideradas um grande diferencial competitivo e sustentável para as organizações.

A existência de um inter-relacionamento dinâmico entre as competências individuais e as competências organizacionais tem sido objeto da abordagem de vários pesquisadores do meio acadêmico e de consultores de RH, dada a importância desse assunto para o desenvolvimento de estratégias de negócio e de gestão de pessoas. (GOMES, 2008, p. 246).

Ao utilizar a ferramenta de avaliação de competência e desempenho, a organização pretende mensurar os resultados, desempenho e comprometimento de seus funcionários.

Chiavenato (2010) cita sete razões nas quais as empresas avaliam o desempenho de seus colaboradores:

1. Recompensas: bonificações, promoções, aumento salarial, transferências etc;
2. Retroação: se tornam perceptíveis o desenvolvimento a médio e longo prazo;
3. Desenvolvimento: Permite realçar os pontos fortes para a melhoria individual e da equipe e também otimizar os pontos negativos através de treinamentos;
4. Relacionamento: melhora seu relacionamento interpessoal;
5. Percepção: permite a percepção de como o indivíduo é visto e avaliado pelos demais, o que pode o motivar a melhorar seus relacionamentos internos e externos;
6. Potencial de desenvolvimento: Permite conhecer o potencial de cada indivíduo;
7. Aconselhamento: permite ao setor responsável identificar a necessidade de orientação e aconselhamento.

Ao avaliar o desempenho e competências individuais automaticamente está se avaliando metas e objetivos organizacionais. Com isso a organização espera maximizar e potencializar as qualidades e aptidões do funcionário.

Em uma sociedade altamente competitiva, onde “tempo é dinheiro”, os colaboradores estão cada vez mais suscetíveis a pressão, como metas,

resultados, produtividade etc. Esse é um dos motivos para avaliar seu desempenho periodicamente, além de quantificar seu desempenho é possível medir também sua motivação, e identificar a necessidade de investir em estrutura e suporte para os colaboradores.

Porém, essa abordagem pode trazer aspectos negativos sobre a percepção do funcionário. O indivíduo pode se sentir coagido, injustiçado e insatisfeito com seu avaliador, ou até mesmo quando um resultado negativo leva a frustração e desmotivação.

Por isso é necessário que o avaliador use de coerência e profissionalismo, não deixando que fatores pessoais interfiram no resultado.

Por essa razão algumas empresas mais participativas e modernas estão apostando na auto-avaliação, onde cada funcionário avalia a si mesmo, porém, esse método ainda não é muito utilizado, pois é necessária total imparcialidade e subjetividade do indivíduo.

A abordagem mais comum e tradicional é a avaliação ser realizada pelo gerente ou responsável por cada setor, e até mesmo sendo acompanhado pelo próprio subordinado.

2.4 Métodos tradicionais de avaliação de competências e desempenho

Há varias técnicas que auxiliam a aplicação da avaliação de desempenho, cada organização por sua vez utiliza a técnica mais adequada a sua política de RH e aos interesses da organização.

O que poderia ser descrito como tradicional ou métodos mais antigos de avaliar o desempenho geralmente relaciona um certo numero de traços e o que representam as percepções do chefe sobre os aspectos do desempenho, conduta ou aparência. Um dos traços pode ser a capacidade de decisão ou a capacidade para aprender. (HAMPTON, 1983, p. 507).

Algumas empresas utilizam mais de uma técnica, o que varia de acordo com a sistemática específica de cada nível hierárquico ou setor a ser avaliado.

Seguem abaixo alguns dos métodos mais tradicionais utilizados:

a) Escala Gráfica

Esse é o método mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de diminuir a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência. (NASSIF, 2008, p. 296).

De acordo com Chiavenato (2010), apresenta-se em forma de formulário de dupla entrada (dois eixos), onde as linhas horizontais representam os fatores de avaliação previamente definidos pela organização de acordo com suas necessidades, os fatores devem ser claros e objetivos para que não haja ruídos na comunicação e sua compreensão seja fácil.

As colunas verticais representam o grau de variação de cada fator, utiliza-se geralmente entre dois a cinco graus de variação dentre os extremos de ótimo e péssimo.

Posteriormente ao ser preenchido pelo avaliador, os graus de desempenho são convertidos em expressões numéricas, como ótimo =5, bom =4, regular =3, ruim = 2 e péssimo = 1. Assim gerando a “nota” do avaliado.

Sua vantagem é a facilidade para construir sua estrutura, fácil compreensão, visão ampla dos fatores avaliados e de retroação.

Sua desvantagem é que o indivíduo avaliado não participa em nenhum momento do processo, avalia-se um desempenho passado e não o atual. Além de ser um sistema fechado, subjetivo e funcional onde padroniza e generaliza todos os funcionários, não permitindo ajustes de acordo com a característica de cada indivíduo. Pode-se observar seu formato de acordo com a Figura 2:

Figura 2: Método de avaliação por escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010 p.250).

b) Escolha forçada

De acordo com Nassif (2008), essa técnica de avaliação foi criada na Segunda Guerra Mundial com o objetivo de selecionar o oficial mais adequado para receber uma nomeação a um cargo mais alto. Além de levar em

consideração aspectos profissionais também considera aspectos psicológicos. Ao contrário do método de escala gráfica busca minimizar sua generalização e subjetividade.

Basicamente consiste em blocos que possuem geralmente de duas a quatro frases descritivas, onde metade são frases positivas e a outra parte negativa, segundo Chiavenato (2010, p. 249), “o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado”, e a que mais se distancia dele (daí o nome de escolha forçada), cada frase positiva ou negativa recebe pontuação.

Sua vantagem é minimizar a subjetividade, possibilitando a análise de forma mais pessoal e característica de cada funcionário, assim sendo menos generalista. Em contrapartida é um método mais demorado uma vez que exige maior cautela em ser verificado por ser mais complexo. Como se pode observar na figura 3.

Figura 3: Método de Avaliação por escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
<p>Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase ue melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.</p>			
Apresenta produção elevada Cmportamento Dinâmico Tem dificuldades com numeros É muito socialvel	Nº	+	-
Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda	Nº	+	-
Tem espirito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita criticas construtivas			
Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critérios É leno e demorado Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência social Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldades			
Nunca se mostra desagradável Produção razoavel Tem boa memória Expressa se com dificuldades			

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p.252).

c) Pesquisa de Campo

Baseia-se em reuniões ou entrevistas com os gerentes responsáveis por cada setor e com um analista especializado em avaliação *staff* (termo que significa equipe ou pessoal). Mediante esse encontro o analista *staff* preenche um formulário referente ao desempenho de cada funcionário.

Segundo Chiavenato (2010, p. 251) “O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providencias e acompanhamento posterior do resultado”.

Assim como o método por escolha forçada, também permite minimizar a subjetividade da avaliação, permite o diagnostico padronizado para que seja possível um planejamento em equipe. Apesar de ser um dos métodos mais completos, é pouco utilizado em função do tempo empregado e possíveis custos adicionais. Como se pode observar na Figura 4.

Figura 4: Método de avaliação por pesquisa de campo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2 O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório <input type="checkbox"/> Satisfatório <input type="checkbox"/> Insatisfatório	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação a avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado e suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p.253).

d) Incidentes Críticos

No método de incidentes críticos, o avaliador necessita descrever situações nas quais a pessoa avaliada desempenhou alguns atos específicos. (HAMPTON, 1983, p. 512).

Esse método por sua vez apresenta estrutura bem simplificada, onde o enfoque são os aspectos extremos (excepcional e crítico), onde o positivo significa sucesso e o negativo fracasso. Desconsidera o desempenho normal e intermediário. Embora sua abordagem seja fácil é necessário o controle constante para que nenhum aspecto importante passe despercebido.

Para Nassif (2008), é um método simplificado, mas adequado para o planejamento estratégico da organização, desde que o avaliador possui critérios bem definidos, uma vez que depende unicamente de seu ponto de vista.

De acordo com Chiavenato (2010), esse método de avaliação possui semelhanças com a técnica de administração por exceção utilizada por Taylor em meados do século XX, como se observa na Figura 5.

Figura 5: Método de avaliação por incidentes críticos.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Nome: _____		Cargo: _____	
		Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Saber lidar com pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade em trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta idéias inovadoras		Demora em tomar decisões	
Tem característica de liderança		Espirito conservador e limitado	
Facilidade de argumentação		Dificuldade em lidar com números	
Espirito altamente preendedor		Comunicação deficiente	

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 254).

e) Lista de verificação ou *check-lists*

Como pontua Chiavenato (2010), esse método basicamente é uma versão simplificada do método de avaliação por escala gráfica, ao invés de medir os critérios avaliados por grau de desempenho, nesse método os fatores de avaliação (*check-lists*) são quantificados por expressões numéricas que varia de um (péssimo) a cinco (excelente). Assim como no método por escala gráfica possui estrutura simplificada de fácil compreensão, porém possui a desvantagem de ser um sistema fechado e subjetivo que generaliza todos os funcionários.

É aplicado unidirecionalmente, ou seja, do supervisor para o funcionário. Depois da avaliação, cada empresa adota procedimentos que planejou na montagem do processo. (NASSIF, 2008, p. 295).

Como se pode observar na Figura 6.

Figura 6: Método de avaliação por lista de verificação.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO											
Nome: _____		Cargo: _____				Departamento: _____					
Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimeno do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento as regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 255).

f) Métodos Mistos

A busca por métodos inovadores que contribuíssem mais para o desenvolvimento dos colaboradores ao invés de simplesmente os julgarem, levou as organizações a introduzirem métodos de avaliações mistas, uma junção de todos os métodos já abordados anteriormente.

De acordo com Nassif (2008, p. 300), “a empresa pode recorrer a mais de um dos métodos descritos na composição do modelo de avaliação de desempenho de seu quadro efetivo, principalmente, quando tem diversidade e complexidade de cargos”.

Porém esse tipo de avaliação, se não estiver bem estruturado pode causar confusão aos colaboradores ao responder, e aos responsáveis no momento da apuração e tabulação dos dados.

2.5 Métodos contemporâneos de avaliação de competência e desempenho.

Os métodos tradicionais citados, embora, ainda muito utilizados recebem críticas por serem considerados generalistas e ultrapassados. Como cita Chiavenato (2010, p.251) “Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Elas são extremamente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas”.

Com o passar do tempo as organizações passaram a perceber que era necessário criar novos métodos de avaliação, que consigam entender as características de cada funcionário de forma individual.

É fato que, com as mudanças que iniciaram na década de 1980, muitas empresas tiveram que repensar os sistemas ou processos instalados, o seu fazer operacional e o que gostariam de obter como resultado. (NASSIF, 2008, p.300).

Alguns métodos estão mais relacionados com o julgamento e outros com o desenvolvimento. “Os métodos mais modernos deslocam a ênfase dada às características implícitas e se concentram mais no comportamento observado e nos resultados”. (HAMPTON, 1983, p. 502).

A partir daí surgiram métodos e ferramentas inovadores de avaliação de desempenho:

a) Avaliação participativa por resultado

Método onde gerente e colaborador participam. Segundo Chiavenato (2010), essa abordagem trás de volta o conceito de APO (Administração por objetivos) que foi criado por Drucker em 1954, porém de forma mais participativa e democrática.

A APO torna os objetivos e as expectativas claros, conduzindo à maior eficiência do planejamento, a melhores padrões de controle, à melhor motivação, à avaliação mais objetiva e ao moral mais elevado. ((HAMPTON, 1983, p. 183).

Na APO o que é relevante são os resultados e não os traços de personalidade. Onde segue seis etapas de acordo com Chiavenato (2010):

1. Formulação de objetivos consensuais. Elaboração conjunta dos objetivos há o consenso de ambas as partes e é pré-estipulado premiações para os objetivos alcançados.

2. Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados. Esforço que o individuo fará para alcançar os objetivos propostos, pode ser formalizado por contrato.

3. Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para alcançar os objetivos. Estrutura necessária seja na ordem tangível (equipamentos, ferramentas etc.) ou intangível (treinamento, capacitação).

4. Desempenho. Estratégia pessoal através da qual o individuo pretende alcançar seus objetivos.

5. Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados. É o indicador que aponta se o caminho traçado está levando aos objetivos desejados.

6. Retroação intensiva e continua avaliação conjunta. O subordinado deve ser informado constantemente sobre seu desempenho, para que dessa forma ele possa se auto-avaliar e mensurar suas ações dentro do programado.

Esse método de avaliação tem como foco o desempenho futuro, ou seja, ações que serão realizadas para atingir os objetivos desejados, e não a retroação no desempenho passado.

Em alguns casos pode ser formalizado em um “contrato de desempenho”, que registra o comprometimento que colaborador e gerente deveram ter. Esse contrato se divide em um relatório de responsabilidade básicas (colaborador e gerente), e um relatório de padrões de desempenho (descrição dos resultados esperados).

Nesse método o colaborador se sente participativo, parte importante do processo, pois tem a autonomia de cobrar estrutura e recursos, e em contrapartida o gerente cobra resultados. Fato esse que pode ser considerado um diferencial motivador, pois além de ser participativo o colaborador recebe recompensas e prêmios para objetivos alcançados.

b) Avaliação 360 graus

De acordo com Marras (2009), em razão a grande preocupação das organizações brasileiras com o ambiente interno e externo, o método de avaliação 360 graus tem sido de grande ressonância.

Assim como o nome já diz, esse método de avaliação abrange um contexto geral da organização, possui múltiplas fontes.

Também conhecido como avaliação de *feedback*, visa levantar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo. O profissional é avaliado em vários aspectos do seu desempenho e as informações são originadas de diferentes perspectivas do ambiente interno e externo da organização. (NASSIF, 2008, p. 303).

Como cita Chiavenato (2010) participam da avaliação os *stakeholders* (indivíduos que estão ligados diretamente com o individuo avaliado), como gerente, equipe, clientes, possíveis subordinados etc. É considerada uma ferramenta de grande importância para a estratégia organizacional, uma vez, que permite visão ampla com informações de óticas diferentes das habilidades, capacidades e competências do colaborador.

É realizada através de um formulário (virtual ou impresso) onde todas as partes envolvidas o alimentam com informações do avaliado, incluindo a própria auto-avaliação do individuo. Posteriormente os dados são tabulados gerando um mapeamento do desempenho individual e comportamental do individuo apontando

possíveis ações de melhoria. Todas as informações são confidenciais e sigilosas, o avaliado só tem acesso ao resultado final.

Além disso, é importante manter as metas alinhadas aos objetivos, estabelecer claramente os critérios e utilizar adequadamente o instrumento de avaliação. Não obstante, esses pontos merecem atenção especial cabe ressaltar que a preparação do grupo para a atividade é o ponto vital do processo. (NASSIF, 2008, p. 308).

O método 360 graus é considerado um dos mecanismos mais completos de avaliação, sobre tudo, serve como indicador para o desenvolvimento pessoal e profissional, o que conseqüentemente resultará no aumento de produtividade da organização.

Um dos seus aspectos negativos é a exposição do funcionário, o que terá de ser minuciosamente observado para que não o torne vulnerável.

Nassif (2008) cita alguns equívocos que podem ocorrer no método de avaliação 360 graus:

- Falta de objetivo – A organização implanta o método de avaliação 360 graus, pois sabe de sua importância e de resultados satisfatórios em outras organizações, porém não adequa o método a sua estrutura e necessidade, não define uma estratégia ou finalidade.
- Utilização como controle do desempenho indesejável – No período de avaliação é comum que comportamentos indesejáveis sejam inibidos pelo receio de punições.
- Aplicar sem testar - todo procedimento que acarretará mudanças significativas na rotina da organização e do individuo nela inserido, deve ser previamente testado para que dessa forma se torne sustentável.
- Comunicação insuficiente e ameaçadora - é essencial que os indivíduos participantes discutam e acordem os critérios a serem utilizados e que os resultados sejam confidenciais para que haja confiabilidade. Segundo Nassif (2008, p. 309) “Uma sugestão é habituar os participantes a escrever a sua própria avaliação e a do outro, como meio de focar os aspectos essenciais e deixar de lado críticas desnecessárias”.

- Clareza com o que será feito com os resultados - o que pode causar graves problemas se houver algum tipo de equívoco em não saber as conseqüências positivas e negativas do processo.

c) Avaliação de desempenho centrada no desenvolvimento / aprendizagem

A avaliação de desempenho, com foco no desenvolvimento e na aprendizagem, tem por objetivo fornecer oportunidades de crescimento para a pessoa no contexto da organização. (NASSIF, 2008, p. 302).

Ou seja, com base nos conhecimentos, competências, habilidades e motivação do funcionário, esse método sugere que as metas sejam dadas e após a execução, seja avaliado o que foi cumprido, o que necessita se revisto e superado. Essa ferramenta está relacionada com a percepção e o comprometimento do colaborador e suas perspectivas de plano de carreira dentro da organização.

De acordo com Nassif (2008) a avaliação de desempenho centrada no desenvolvimento possui os seguintes objetivos:

- Identificar potencialidades, maximizar os pontos fortes, e superar dificuldades;
- Criar um ambiente agradável com bom relacionamento entre chefia e subordinados;
- Ser um recurso motivacional, que busca alinhar as necessidades pessoais com as da organização;
- Conscientizar os colaboradores da importância de seu papel na organização;
- Responsabilizar todos os níveis hierárquicos da organização a respeito dos resultados finais da empresa.

Objetivos esses fundamentais para o crescimento, auto-reconhecimento e auto-desenvolvimento dos indivíduos que compõem uma organização.

Conclui-se, que independente do método ou ferramenta utilizado para avaliar as competências e/ou desempenho, é necessário que os responsáveis pela realização e os participantes entendam a importância de produzir dados e

informações verídicas, confiáveis, imparciais mantendo o profissionalismo em primeiro lugar.

A condução do processo, independentemente do método adotado, deve funcionar como uma engrenagem, ou seja, de maneira harmônica e respeitosa. É imprescindível que todos os participantes – avaliadores e avaliados –, conheçam bem as regras, os critérios e as perspectivas a serem traçadas com base nos resultados. (NASSIF, 2008, p. 314).

2.6 O processo de avaliação como fator motivacional

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) “a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano”.

Na sociedade atual, as organizações de forma geral, estão cada vez mais preocupadas com a motivação de seus colaboradores, por isso estão investindo em políticas de recompensas, plano de carreira, benefícios etc.

Na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2007, p. 42).

A motivação dentro das organizações está ligada ao estado psicológico de comprometimento em realizar algo. Ao motivar um funcionário a organização está visando ser mais lucrativa, produtiva, otimizar seus processos, uma vez, que o colaborador é seu primeiro cliente, uma vez estando motivado além de aumentar seu desempenho também poderá realizar um marketing positivo da organização.

Segundo Vergara (2009), embora se fale muito em motivar alguém, esse princípio está incorreto, uma vez que a motivação é um fator intrínseco, ou seja, está dentro do indivíduo, implica nos seus anseios, desejos, sonhos, necessidades. Da mesma forma que ao se utilizar a palavra auto-motivação está se cometendo um pleonasma, uma redundância.

A definição de motivação pode ser facilmente confundida com estímulo, porém quando se fala de estímulo trata-se de fatores externos que podem influenciar um indivíduo, já a motivação ocorre de dentro para fora, como já falado é um fator intrínseco.

É por esse motivo que o mesmo estímulo pode motivar algumas pessoas e outras não, cada indivíduo possui valores, crenças, cultura e ideais diferentes, por isso que o papel de gerenciar e coordenar pessoas se torna tão complexo e difícil.

De acordo com Hampton (1983), talvez o maior desafio de um administrador seja conhecer e entender as condições que pode motivar alguém a realizar determinada tarefa, cada indivíduo possui personalidade diferente, o que pode dificultar ainda mais sua compreensão.

Cada ser humano possui um “combustível” diferente, alguns ligados a fatores psicológicos (elogio, reconhecimento, etc.) e outros a fatores físicos (aumentos salários, promoção, prêmios etc.), o que resta ao gestor é procurar mecanismos que consigam atender a maioria de seus colaboradores, buscando assim satisfazê-los. “Os funcionários serão motivados a esforçar-se na execução de suas tarefas organizacionais se puderem, ao mesmo tempo que contribuem, satisfazer suas necessidades”. (HAMPTON, 1983, p. 47).

2.6.1 Principais teorias de motivação

As organizações estão migrando fortemente para o que denominamos gestão de desempenho humano, ou seja, o valor mensurável que a força de trabalho trás para organização em termos de habilidades ou competências coletivas e a motivação das pessoas. (CHIAVENATO, 2010, p. 287).

Em razão de sua grande evidencia e importância dentro e fora das organizações a “motivação” foi alvo de muitos estudos, segue abaixo algumas teorias de grandes autores e estudiosos:

a) Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

De acordo com Marras (2009), o americano *Abraham Maslow*, psicólogo e professor da *Brandeis University* e presidente da *American Psychological*, tornou-se conhecido em 1954 ao publicar o livro “Motivação e personalidade” onde expõe sua teoria de motivação com base nas necessidades humanas.

Segundo Vergara (1999, p. 62) “para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é que nos motiva a tomar alguma decisão”.

Maslow as divide em dois tipos de necessidades: primária e secundária. As necessidades primárias são as fisiológicas como sede, fome, cansaço, sexo etc. E as de segurança que implica na proteção em relação ao emprego, salário, estabilidade, aposentadoria etc. São as mais baixas de acordo com a teoria.

Constituindo o topo da hierarquia estão às necessidades secundárias que são as necessidades afetivo-sociais que estão ligadas ao desejo de se sentirem amadas por alguém ou pela sociedade. Necessidade de estima, que está relacionada ao anseio de ser reconhecido, possuir prestígio, *status* (auto-estima).

E por último a necessidade de auto-realização, o que está ligada ao potencial, como realizar um projeto desafiador. Essa necessidade “é distinta das outras, uma vez que ela nunca se extingue, aparentemente pela satisfação plena. Parece que ela continua importante e insaciável”. (HAMPTON, 1983, p. 56).

Conforme vão sendo supridas, vão cedendo lugar as necessidades do alto da hierarquia. “Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades. (MAXIMIANO, 2000, p.251).

Hampton (1983) ressalta ainda que a teoria de Maslow foi inovadora e de grande importância na época, pois embora de já houvesse muitos estudos na área motivacional, ele foi o pioneiro a destacar as necessidades humanas como principal fator para a satisfação. “embora genérica e ampla - representa para a ARH um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas”. (CHIAVENATO, 2007, p.113). De acordo com a Figura 7.

Figura 7: Pirâmide das necessidades de Maslow



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 111).

b) Teoria dos Dois Fatores

De acordo com Marras (2009) a teorias de dois fatores foi criada pelo professor americano Frederick Herzberg em 1959, e publicada em seu livro “A Motivação para o Trabalho” (*The Motivation to Work*). A teoria de motivação por dois fatores, sendo eles os higiênicos e os motivacionais, ambos estão focalizados na satisfação do individuo. Afirmando ainda que o fator motivacional do homem está em seu próprio trabalho.

Os fatores higiênicos são extrínsecos ou fator H, estão ligados a condição do ambiente de trabalho como salários, supervisão, relacionamento interpessoal com os colegas, benefícios sociais, política da organização etc., são essenciais para que não ocorra a insatisfação do colaborador, mais não quer dizer que o motive.

E os motivacionais e também chamados fator M, que são considerados intrínsecos como reconhecimento, responsabilidade, crescimento, estão relacionados ao sentimento de realização, “se presentes causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mais não chega a causar insatisfação.” (VERGARA 2009. p.45).

Segundo Hampton (1983) em concordância com a teoria de Maslow a teorias de Herzberg abrange a importância das necessidades humanas, uma vez que os fatores higiênicos podem apenas satisfazer necessidades básicas (que geralmente já são atendidas pela empresa) e não motivar, já as de motivação podem motivar, uma vez que não são bem atendidos pela empresa.

Essa teoria aborda a satisfação e a insatisfação como termos totalmente diferentes, e não sendo um o oposto do outro, “se os motivadores, ou fatores de insatisfação, e os fatores de higiene, ou de insatisfação, são dimensões separadas, os gerentes precisam lidar com ambos”. (HAMPTON, 1983, p. 59).

Concluindo a idéia, ressalta Maximiano (2000, p. 358) “Os fatores intrínsecos, porém, não fazem a pessoas sentir-se satisfeitas com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam o estado de satisfação”.

Muitos gestores se equivocam ao pensar que aprimorar os fatores higiênicos causará motivação. Para Herzberg é a combinação de um ambiente de trabalho agradável com o conteúdo do trabalho desejável que faz com que o individuo se sinta motivado.

A base da teoria dos dois fatores é a premissa de que, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Os fatores extrínsecos, porém não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. (VERGARA, 2009, p. 48).

c) Teoria da expectativa

De acordo com Vergara (2009), essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo canadense e professor da *Yade Universit Vitor Vroom* na década de 60, é uma das teorias de motivação mais sólidas, uma vez que considera as características e necessidades pessoais de cada indivíduo, ou seja, “lado mental” e chamado pelos psicólogos de percepção cognitiva. Cada pessoa se motiva em se esforçar em realizar determinada tarefa, de acordo com o reconhecimento ou recompensa que pretende receber, o que varia de pessoa para outra. A motivação segundo o autor se divide em duas vertentes: desejo e/ou objetivos, e expectativa. Vroom defende que a força da motivação (M) de cada pessoa corresponde ao produto do valor previsto por si atribuído a um objetivo (V=Valência) e pela probabilidade de conseguir esse objetivo (E=Expectativa): $M = V \cdot E$.

Então, o fator motivacional será nulo quando não for indiferente a conquista ou realização do objetivo, pois não haverá expectativa.

Segundo Hampton (1983 p.73) “a teoria da expectativa também explica por que alguns indivíduos ou grupos podem não exercer o esforço que é preciso para satisfazer até mesmo necessidades muito fortes”. Isso ocorre quando o indivíduo acredita que seu esforço não resultará em desempenho, e seu desempenho não resultará em recompensa.

Hampton (1983) ressalta que a teoria da expectativa pode ajudar as organizações a enxergarem que só haverá satisfação e conseqüentemente motivação quando os colaboradores percebem que haverá algum tipo de recompensa por seu esforço.

d) Teoria da equidade

Também desenvolvida na década de 60 por J.Stacy Adams advogado americano. Sua teoria fala que as pessoas se comparam com outras de acordo com as regras de julgamento utilizadas para cada situação. Assim como a palavra equidade já diz, as pessoas querem ser tratadas de forma justa, com imparcialidade.

Elas se sentiram mais ou menos motivadas para o trabalho, á medida que percebam, ou não, a presença de justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto, logo, a pessoa que o percebe se sentiria desmotivada. (VERGARA, 2009,p.46).

Ou seja, se em uma organização dois funcionários realizam a mesma tarefa, ambos com o mesmo desempenho, porém apenas o primeiro é favorecido, recebe reconhecimento, elogios e mérito, conseqüentemente o segundo funcionário se sentirá desmotivado por não ser reconhecido e seu desempenho cairá. As competências, desempenho e motivação estão relacionados, formam um elo dentro das organizações.

Motivação sem competência significa que há interesse, mas falta a habilidade, conhecimento ou experiência para realizar a tarefa. Alguém quer realizar uma tarefa, mais não sabe como. Competência sem motivação representa o problema inverso. Alguém sabe fazer, mais não tem vontade. Competência e motivação são dois valores importantes, que agem simultaneamente para influenciar o nível de desempenho de cada pessoa. (MAXIMIANO, 2000, p. 356).

Segundo Maximiano (2000), os valores do homem em relação ao trabalho estão presentes na historia desde os primórdios. Porém o trabalho sempre foi visto como algo negativo, uma obrigação, a frase “ganharas o pão com o suor de teu rosto” já pressupõe algo sofrível, ruim.

Em busca de modificar essa premissa muitos estudiosos realizaram pesquisas sobre como motivar um individuo em seu ambiente de trabalho. Para

que isso ocorra foram desenvolvidas muitas ferramentas para os processos gerenciais, uma delas é a política de recompensas por avaliação de competência e desempenho.

Para Nssif (2008) as vantagens que uma empresa passa a ter quando se implanta um sistema de avaliação são muitas, ganha competitividade, maior qualidade nos processos, maior controle, pode almejar novos projetos. Porém para que seja um aspecto positivo também na visão de seus colaboradores é preciso que as necessidades da organização estejam alinhadas com as do indivíduo, pois nem sempre seus objetivos e expectativas coincidem com os da organização, ou vise versa.

Por esse motivo é essencial conhecer os estímulos e anseios de seus funcionários, uma vez, que esse desencontro de interesses pode levar a decisões que os frustrem e conseqüentemente os desmotive, "alinhar as necessidades da empresa aos objetivos das pessoas que ali trabalham, considerando suas competências, habilidades e motivações, talvez seja um dos maiores desafios do gestor". (NASSIF, 2008, p, 321).

Quando se trabalha em grupo o desempenho não é considerado apenas pela competência ou motivação individual, mais sim pelos resultados e o nível de desempenho da equipe. Cada grupo cria padrões de valores e comportamentos específicos, um integrante recém chegado quando não se integra pode ser rejeitado, excluído ou até mesmo ser castigado. Nesse caso pode-se aplicar nitidamente a teoria dos dois fatores de Herzberg.

A avaliação de competências e principalmente a avaliação de desempenho, buscam atrelar, identificar e sinalizar possíveis ações que de fato contribuíram para motivar o comprometimento das pessoas.

De acordo com esse pensamento, Nassif (2008) relata que foi realizada uma pesquisa com executivos e alunos de um curso de MBA de uma renomada instituição para compreender suas percepções e expectativas em relação à aplicação de avaliação de desempenho. Porém o resultado não foi positivo, embora os entrevistados reconheçam a importância e os benefícios, não gostam de serem avaliados, por receio, medo, insegurança, ou pela falta de transparência no processo, clima tenso e sentimento de falta de equidade.

A clareza dos critérios e o bom preparo da pessoa responsável são fatores que contribuem para o sucesso da avaliação. E em contrapartida, a falta ou obscuridade dos critérios, as pessoas sem o devido preparo para a condução da avaliação, e, sobretudo, a falta de definição do que fazer com os resultados podem levar o procedimento ao fracasso da avaliação. (NASSIF, 2008, p, 324).

3. METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido com a utilização do método de “Estudo de Caso” qualitativo descritivo na empresa multinacional no ramo de tratamento térmico *Bodycote Brasimet* em sua filial na cidade de Campinas. Serão analisadas e compreendidas suas técnicas de avaliação e de que forma impacta na motivação de seus colaboradores.

Esta pesquisa será realizada dentro da análise quantitativo descritivo que utiliza mecanismos interpretativos e de descoberta do projeto escolhido.

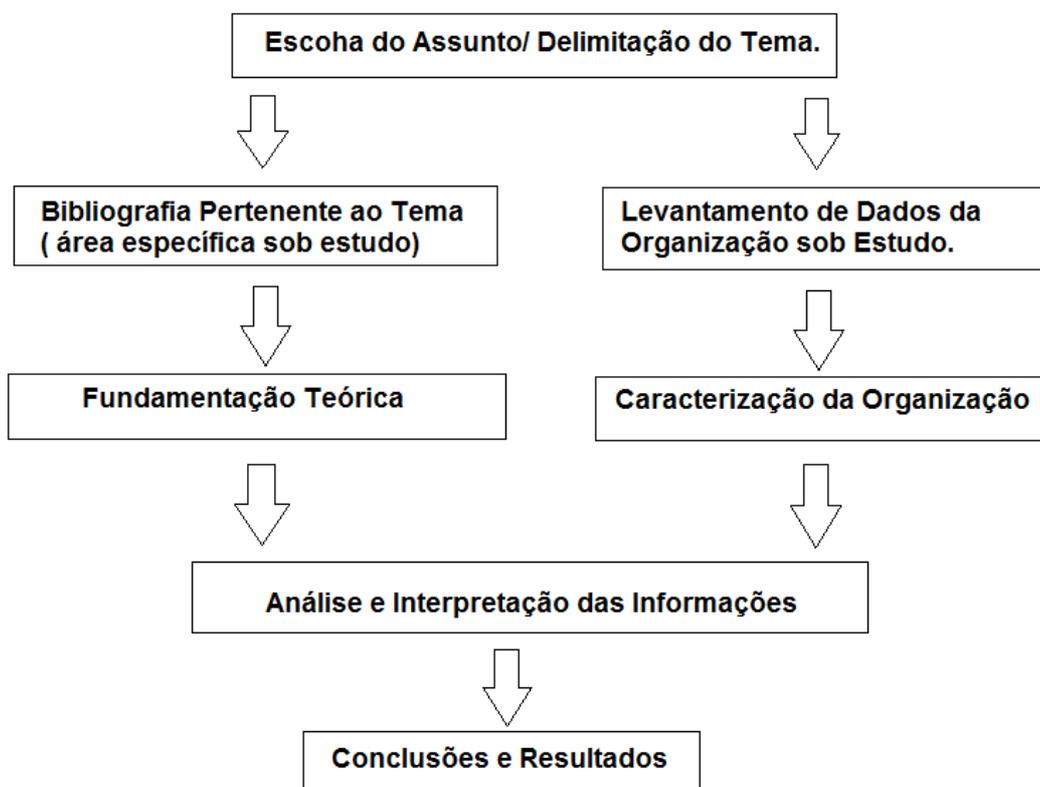
Assim juntamente com a pesquisa bibliográfica, que é essencial para a caracterização conceitual do tema de trabalho, o estudo de caso será realizado para uma pesquisa aprofundada do objeto, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Esta técnica é mais adequada na investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, onde os limites entre os fenômenos e o contexto são claramente percebidos. (GIL, 2002, p. 42).

De acordo com Godoy (2008, p. 367) “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo central de análise é o exame detalhado de um determinado fenômeno que é investigado em profundidade”.

O principal objetivo do estudo de caso para Marcone (2009, p. 69), “conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Já para Tachizawa (2006, p. 61), “um estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização (..) que retrate a situação encontrada e proponha uma solução / mudanças no contexto analisado.”

O estudo de caso, ou também chamado pesquisa de campo será realizada a partir da análise da organização de acordo com as etapas sugeridas por Tachizawa (2006), representado na Figura 8:

Figura 8: Etapas estudo de caso

FONTE: Adaptado de Tachizawa (2006, p.61).

Realizar um estudo de caso é importante para a compreensão de questões ou problemas para quais não se têm explicações satisfatórias. “É importante ainda que os conhecimentos e práticas sejam entendidos de forma integrada, possibilitando a ação reflexiva de um sobre o outro”. (GODOY, 2008, p.359).

De acordo com Godoy (2008) um estudo de caso pode adotar uma ênfase qualitativa combinado com a quantitativa, desde que preserve sua característica de entender o contexto de dada situação, ocorridos em um período de tempo definido, e ainda adotar um enfoque exploratório e descritivo, levando em consideração o esquema teórico, mais também estando atendo a novos elementos e dimensões que perderam surgir.

Será utilizado o método quantitativo descritivo, através de um questionário de oito perguntas, sendo elas “abertas” e “fechadas”.

De acordo com Godoy (2008), para a elaboração do questionário a ser aplicado para o grupo pesquisado, é necessário considerar dois aspectos. Sendo o primeiro, o assunto a ser investigado, e o segundo, a estrutura do instrumento. Pode ser composto por questões “fechadas”, onde há alternativas a serem escolhidas, ou “abertas”, onde é solicitado ao respondente escrever sua opinião.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Apresentação da organização

Bodycote Brasimet

A empresa *Bodycote Brasimet* é um fornecedor de tratamentos térmicos, de metal unido, isostáticos, prensagem a quente e serviços de revestimentos.

Possui quatro filiais no Brasil, sendo elas em Campinas, Joenvile, Jundiaí e Santa Catarina.

Está listada no FTSE 250, que é o índice das empresas que ocupam as posições 101 a 350 entre as 350 maiores empresas do mundo, segundo a listagem de *London Stock Exchange* que é a bolsa de valores de Londres, sendo a principal da Inglaterra e do Reino Unido.

A Companhia foi fundada por Arthur *Bodycote*, sob o nome de GR *Bodycote Ltd.* Foi adquirida *pela Slater Walker* em 1951.

Em 2001, a companhia adquiriu *Lindberg Corporation*, a maior empresa de tratamento térmico dos Estados Unidos. Então mudou seu nome para *Bodycote plc* em abril de 2008. Possui presença Global de acordo com a Figura 9.

Figura 9: Países atuantes



FONTE: Arquivos internos da empresa.

America: Estados Unidos, Canadá, México e Brasil
Ásia: China, Japão e Cingapura
Europa: Áustria, Bélgica, Republica Techa, Dinamarca, Finlândia, França,
Alemanha e Hungria
Oriente Médio: Emirados Árabes Unido

Certificações observadas na Figura 10.

Figura 10: Certificações



FONTE: Arquivos internos da empresa.

ISO 9001:2008: Última versão do padrão dos sistemas de gestão de qualidade - embora seja mais focada em processos empresariais gerais que em sistemas específicos de qualidade

ISO 14001 padrão dos Sistemas de gestão ambiental ligadas a questões ambientais, particularmente em aspectos sobre a organização ou sobre os negócios que possuem impacto sobre o meio-ambiente, as quais o negócio pode controlar.

OHSAS18001: 2007: a OHSAS 18001 é a internacionalmente conhecida especificação de avaliação para sistemas de gestão de segurança e de saúde ocupacional.

ISO/TS 16949: foi emitida em março de 2002 e alinha os padrões do sistemas de qualidade automotiva italiano, francês, alemão e estadunidense no âmbito da indústria automotiva mundial. Especificam as exigências do sistema de qualidade para o design/desenvolvimento, produção, instalação e manutenção de produtos automotivos.

AS9100: padrão aeroespacial para os sistemas de qualidade aeroespacial é o equivalente aeroespacial do TS 16949 específicos da Indústria automotiva.

NORSOK: baseados em padrões internacionalmente conhecidos, acrescentando as disposições consideradas necessárias para atender às amplas necessidades da indústria petrolífera norueguesa.

Pode-se observar sua carteira de clientes na Figura 11.

Figura 11: Principais clientes

Principais Clientes



FONTE: Arquivos internos da empresa.

Pode-se observar sua carteira de fornecedores na Figura 12.

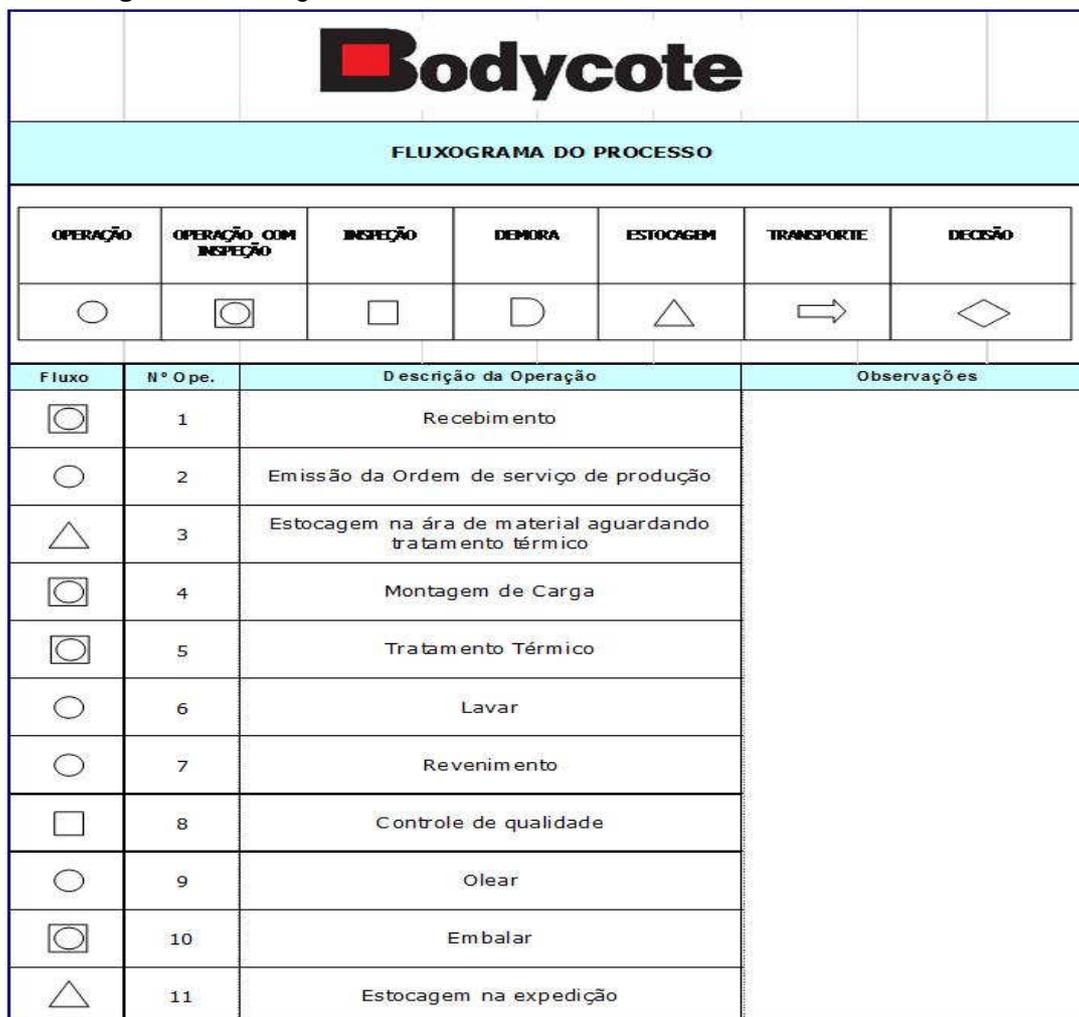
Figura 12: principais fornecedores



FONTE: Arquivos internos da empresa.

Através do fluxograma representado na figura 13, pode se observar os processos da empresa.

Figura 13: Fluxograma



FONTE: Arquivos internos da empresa.

Fluxograma: consiste em apresentação dos passos de um processo. “É ferramenta útil quando se deseja determinar como um processo realmente funciona”. (ARAUJO, 2010 p. 161).

O fluxograma da empresa representa todos os seus processos, desde a emissão da ordem de serviço (primeiro contato com o cliente), toda rotina operacional e administrativa, até a última etapa onde é estocado o produto até a retirada ou entrega aos clientes.

4.2 Análise dos dados

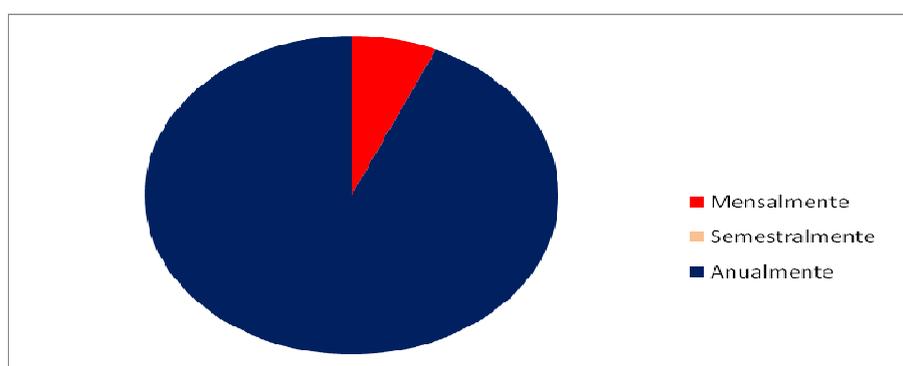
Ao realizar o estudo de caso na organização em questão, têm se por objetivo entender como é realizado o processo de avaliação de desempenho (método misto), e quais são os aspectos positivos e negativos na visão de seus colaboradores.

O estudo foi realizado em formato quantitativo descritivo, através de um questionário de oito perguntas, sendo elas “abertas” e “fechadas”.

Foram ouvidos 15 funcionários, do total de 33, sendo dos seguintes setores e departamentos: recebimento e expedição, qualidade, administrativo, recursos humanos, planejamento de produção e SHE (saúde, segurança e meio ambiente).

Questão 1: Com que periodicidade que você participa de avaliações de competência e/ou desempenho?

Figura 14: Gráfico questão número 1.

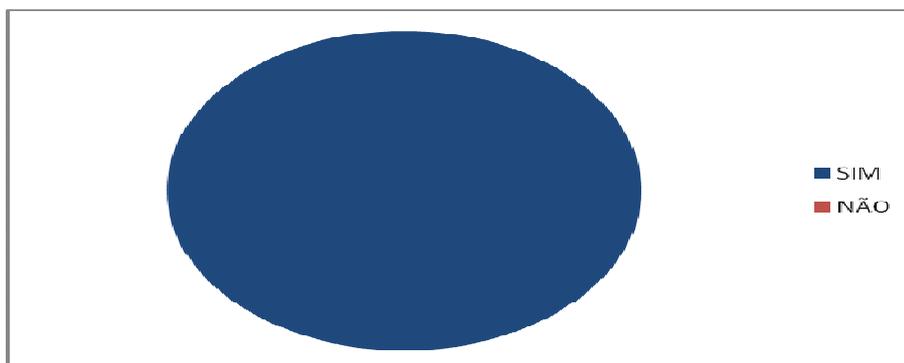


FONTE: Elaborado pela autora.

- A grande maioria é avaliada anualmente. Apenas um participante respondeu mensalmente pela razão de ser adolescente aprendiz e participar de regime normas diferenciado.

Questão 2: Em sua opinião, avaliações de competência e/ou desempenho contribuem para seu desenvolvimento?

Figura 15: Gráfico questão número 2.

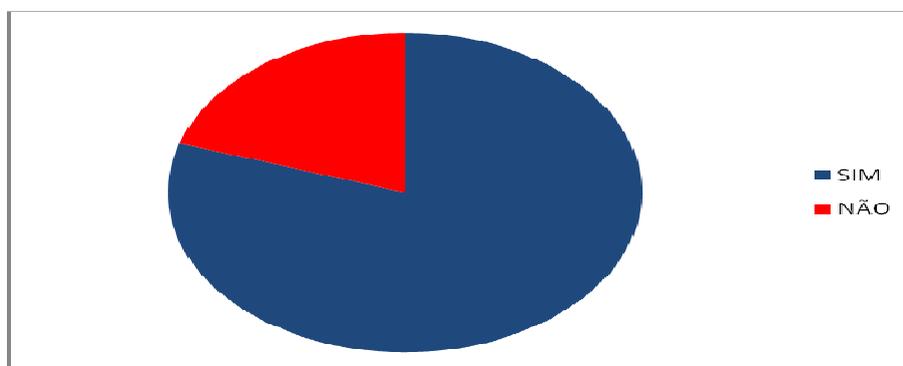


FONTE: Elaborado pela autora.

- Respostas unânimes sim.

Questão 3: Você tem a oportunidade de discutir com seu supervisor sua avaliação?

Figura 16: Gráfico questão número 3.

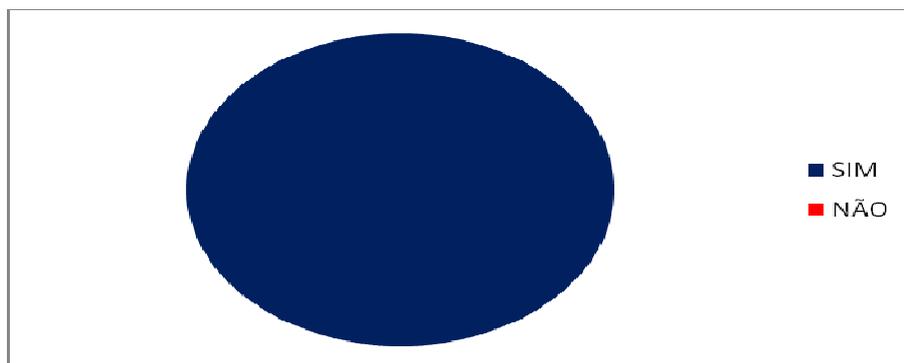


FONTE: Elaborado pela autora.

- 80% dos entrevistados responderam que sim e 20% que não.

Questão 4: Em sua opinião, avaliações de competência e/ou desempenho permitem aprimorar e aumentar a produtividade da equipe e individual?

Figura 17: Gráfico questão número 4.

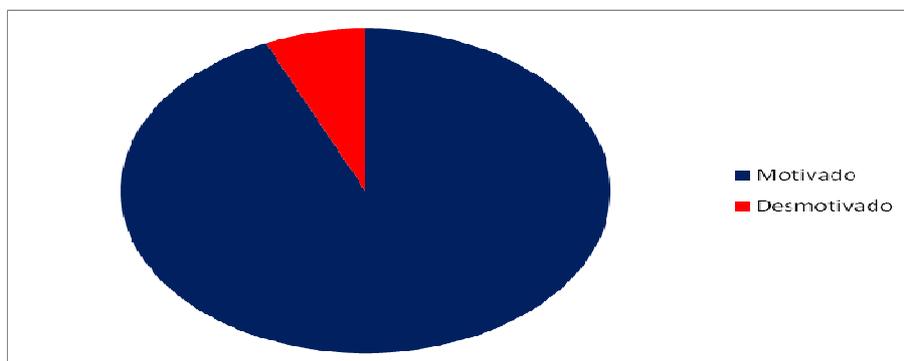


FONTE: Elaborado pela autora.

- Respostas unânimes sim.

Questão 5: Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho você se sente:

Figura 18: gráfico questão numero 5.

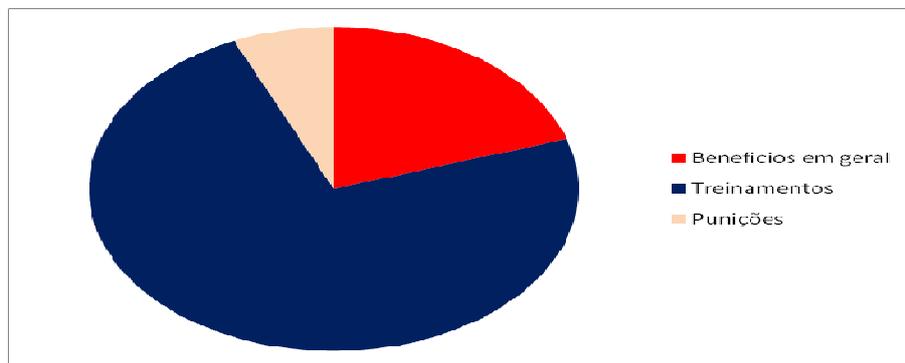


FONTE: Elaborado pela autora.

- 94% dos participantes se sentem motivados.

Questão 6: Através de avaliações de competência e/ou desempenho você já recebeu:

Figura 19: Gráfico questão número 19.



FONTE: Elaborado pela autora.

73% dos participantes responderam que já receberam treinamentos, 20% benefícios em geral e apenas 6,7 punições.

Questão 7: Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho, cite três aspectos positivos.

Os itens aspectos mais citados foram:

- Motivação;
- Autocrítica;
- Relacionamento interpessoal com o chefe;
- Aprender a ouvir críticas e sugestões;
- Crescimento pessoal e profissional;
- Melhorar desempenho, desenvolvimento e comportamento;
- Receber *feedback*;
- Receber novas metas e desafios;
- Adequação de cargos e salarial;
- Entender metas organizacionais.

Questão 8: Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho, cite três aspectos negativos.

Os itens aspectos mais citados foram:

- Falta de *feedback*;
- Critérios indecisos;
- Falta de recompensas;
- Tensão e medo;
- Avaliador despreparado;
- Resultados tendenciosos;
- Se realizada incorretamente causa desmotivação;
- Falta de objetividade;
- Punições pelo desempenho passado.

Através do estudo de caso pode-se observar que a grande maioria dos colaboradores participantes se sentem motivados com a avaliação de competências e desempenho. Pontuaram ainda que através do processo recebem benefícios, treinamentos e quase nunca punições. Constatou-se ainda que através do processo há a oportunidade de crescimento, auto-conhecimento e desenvolvimento, conseqüentemente o reajuste salarial e de cargos. Porém de acordo com o questionário a falta de *feedback*, despreparo do avaliador e resultados tendenciosos se tornam desmotivadores.

Sugere-se para a organização, que após aplicar as avaliações de competências e desempenho, realize reuniões com os colaboradores para expor seus pontos fortes e fracos, para que juntos discutam ações para a melhoria contínua. Que haja maior treinamento para os avaliadores para que tenham maior discernimento de separar situações interpessoais com as profissionais. E que seja elaborado um plano de recompensas para maior satisfação e motivação.

O método que a empresa utiliza para avaliação é o misto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi abordada a avaliação de competências e desempenho, os métodos tradicionais e contemporâneos utilizados pelas organizações atualmente, as definições de competências individuais e organizacionais. As teorias de motivação e de que forma o processo de avaliação contribui positivamente e negativamente para a motivação dos colaboradores.

Após o termino do trabalho, conclui-se que os colaboradores da empresa estudada, de forma geral se sentem motivados com o processo. Embora haja alguns pontos a serem adequados pela organização a estrutura do processo é considerada satisfatória.

Com as grandes mudanças e avanços no contexto da administração de empresas e principalmente na área de recursos humanos, ou também chamada gestão de pessoas, é necessário tem uma visão ampla e integrada da organização. Por essa razão os métodos de avaliar o desempenho e as competências também se modificaram, sendo mais participativo, buscando mais o desenvolvimento e não o julgamento.

Conclui-se ainda que na sociedade atual é imprescindível para o sucesso de qualquer tipo de organização o comprometimento e a satisfação de seus funcionários, e esse talvez seja um dos maiores desafios para os gestores. O chamado fator humano tem sido um diferencial competitivo para as empresas. Um bom gestor precisa se atentar para as necessidades não só organizacionais, como também individuais, criando estratégias para que haja uma junção entre ambas, só assim poderá aumentar sua produtividade e conseqüentemente sua lucratividade. A organização que não se preocupa com a satisfação e motivação de seus colaboradores certamente não sobreviverá.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional** / Luis César G. de Araujo, -- São Paulo: Atlas 2010 (volume 2).

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** – 4, ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

BOYDCOTE, Brasimet. Site oficial. Disponível em <http://www.bodycote.com/pt-BR>
Acesso em Nov/2015.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936 – **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** – 6. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schimidt. **Entendendo a pesquisa científica**. 2º ed. São Paulo: Saraiva 2008.

GOMES, Carlos Eduardo. **Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem**. IM. Borin, Paulo Cesar. Barella, Fabiola Asumpção. Soares, Maria Thereza Rubim Camargo. (org) 2º ed. São Paulo: Saraiva 2008.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Tradutores: Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano / Revisão técnica:

Eunice Lacava Kwasnicka, Arlete Domelas, José Benedito Regina - 3ª edição. São Paulo: Pearson Makron Books, 1983, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakartos. - 7.ed.- 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 13ªed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** – 5ª. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

NASSIF, Vania Maria Jorge. **Gerindo o desempenho**. IM. Hanashico, Darcy Mitiko More. Teixeira, Maria Luisa Mendes. Zacarelli, Laura Menegon. (org) 2ªed. São Paulo: Saraiva 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. / Tachizawa Takeshy, Mendes, Gildásio. – 12 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA Svyia Contant. **Gestão de Pessoas** – 8ªed. São Paulo: Atlas, 2009 .

ANEXOS

ANEXO A: Avaliação de desempenho empresa Bodycote Brasimet.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ANUAL

Nome do colaborador	Nome do superior imediato	Planta
Data de admissão	Cargo	Data
Na função desde	Período da avaliação	

Orientações Gerais

1ª fase: colaborador faz uma auto-avaliação e entrega para superior imediato

2ª fase: superior imediato faz avaliação do colaborador

3ª fase: reunião de diálogo e feedback

Classificações a serem utilizadas na avaliação:

Pontos	Classificação	O que significa
5	Extraordinário	Consistentemente excede as expectativas
4	Acima do esperado	Excede as expectativas
3	Satisfatório	Dentro do esperado
2	Abaixo do esperado	Nem sempre atende dentro do esperado
1	Insatisfatório	Não atende as expectativas
N/A	Não se aplica	Quando não há como avaliar o item

FATORES DE AVALIAÇÃO

1) DESEMPENHO NO TRABALHO: Compreende os fundamentos, habilidades, métodos e procedimentos da função.

	Auto-Avaliação					Superior imediato						
Realiza procedimentos como escrito	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Trabalha de forma independente	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Conclui o trabalho no tempo estipulado	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Identifica melhorias e redução de custos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Conhece de informática (se necessário à função)	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	Total de pontos auto-avaliação: _____						Total de pontos superior imediato: _____					

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

2) CAPACIDADE TÉCNICA: Conhece conceitos, métodos, ferramentas e técnicas.

	Auto-Avaliação					Superior imediato						
Tem as habilidades para o trabalho	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
Conhece as necessidades de trabalho	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	N/A <input type="checkbox"/>
	Total de pontos auto-avaliação: _____						Total de pontos superior imediato: _____					

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

3) QUALIDADE: Consistentemente prioriza qualidade e segue os procedimentos de qualidade definidos.

	Auto-Avaliação					Superior imediato				
Segue o sistemas de qualidade e seus procedimentos	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
Realiza trabalho precisamente	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
Faz acompanhamento do trabalho	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>
Julga e toma decisões quando necessário	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>

Total de pontos auto-avaliação: _____

Total de pontos superior imediato: _____

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

4) CONSCIÊNCIA EM RELAÇÃO À SEGURANÇA:

Pratica e promove segurança no trabalho

Relata e ajuda na correção de problemas de risco à saúde e segurança

Mantém o ambiente de trabalho seguro, limpo e arrumado

Usa os devidos equipamentos de proteção individual

Concluiu todos os treinamentos solicitados

Auto-Avaliação

5 4 3 2 1 N/A

Total de pontos auto-avaliação: _____

Superior imediato

5 4 3 2 1 N/A

Total de pontos superior imediato: _____

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

5) COMUNICAÇÃO:

Escreve corretamente, com o mínimo de erros

A expressão oral é clara

Divide informações voluntariamente

Auto-Avaliação

5 4 3 2 1 N/A

5 4 3 2 1 N/A

5 4 3 2 1 N/A

Total de pontos auto-avaliação: _____

Superior imediato

5 4 3 2 1 N/A

5 4 3 2 1 N/A

5 4 3 2 1 N/A

Total de pontos superior imediato: _____

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

6) HABILIDADES INTERPESSOAIS E TRABALHO EM EQUIPE: eficácia da interação do colaborador

	Auto-Avaliação						Superior imediato					
Com clientes	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Com colegas de trabalho	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Com os superiores	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Participação na equipe	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Compromisso com o sucesso da equipe	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Capacidade de liderança (real ou potencial)	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Total de pontos auto-avaliação: _____						Total de pontos superior imediato: _____						

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

7) ESTILO DE TRABALHO: Características que o colaborador demonstra durante a execução de tarefas.

	Auto-Avaliação						Superior imediato					
Aberto a novas ideias e abordagens	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
É flexível e adaptável	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Busca treinamento adicional e desenvolvimento	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Atendimento / Pontualidade	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Total de pontos auto-avaliação: _____						Total de pontos superior imediato: _____						

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

8)EFICIÊNCIA:

	Auto-Avaliação						Superior imediato					
Define prioridades	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Precisão do trabalho	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A
Realiza o trabalho dentro do prazo estipulado	5	4	3	2	1	N/A	5	4	3	2	1	N/A

Total de pontos auto-avaliação: _____

Total de pontos superior imediato: _____

Comentários do colaborador:

Comentários do superior imediato:

Insira a pontuação da auto-avaliação por item:

Insira a pontuação do superior imediato por item:

	ITEM	NOTA
1	DESEMPENHO NO TRABALHO	
2	CAPACIDADE TÉCNICA	
3	QUALIDADE	
4	CONSCIÊNCIA EM RELAÇÃO À SEGURANÇA	
5	COMUNICAÇÃO	
6	HABILIDADES INTERPESSOAIS E TRABALHO EM EQUIPE	
7	ESTILO DE TRABALHO	
8	EFICIÊNCIA	
TOTAL		

Foram avaliados 32 itens. Para chegar no resultado geral, dividir o valor Total por 32, excluindo-se itens com nota zero.

Resultado Geral auto-avaliação* _____

Resultado Geral Supervisor* _____

FEEDBACK PARA O COLABORADOR

OUTROS COMENTÁRIOS (escreva sobre outros fatores que não foram avaliados mas que você entende que são importantes para o desenvolvimento do colaborador. Ex: questões comportamentais, postura, etc)

PLANO DE DESENVOLVIMENTO (quais treinamentos, programas, vivências ou experiências são recomendadas para ajudar o colaborador a melhorar sua performance no cargo atual ou para uma futura promoção?)

METAS PARA O ANO (liste no mínimo 02 metas que sejam mensuráveis)

METAS DE CARREIRA (discuta metas para o futuro da carreira do colaborador)

COMENTÁRIOS DO COLABORADOR

Assinatura Colaborador

Data

Assinatura Superior Imediato

Data

ANEXO B: Questionário estudo de caso

QUESTIONÁRIO ESTUDO DE CASO

Setor ou departamento: _____

1. Com que periodicidade que você participa de avaliações de competência e/ou desempenho?

mensalmente semestralmente anualmente

2. Em sua opinião, avaliações de competência e/ou desempenho contribuem para seu desenvolvimento?

sim não

3. Você tem a oportunidade de discutir com seu supervisor sua avaliação?

sim não

4. Em sua opinião, avaliações de competência e/ou desempenho permitem aprimorar e aumentar a produtividade da equipe e individual?

sim não

5. Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho você se sente:

motivado desmotivado

6. Através de avaliações de competência e/ou desempenho você já recebeu:

benefícios em geral treinamentos punições

7. Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho, cite três aspectos positivos:

1. _____

2. _____

3. _____

8. Em relação a avaliações de competência e/ou desempenho, cite três aspectos negativos:

1. _____

2. _____

3. _____