

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: uma proposta de um novo sistema aplicado ao Setor de Qualidade de uma Indústria de Manufatura

Júlio César da Costa Maia¹

Alysson André Régis Oliveira – Orientador²

RESUMO

No contexto geral das organizações, a preocupação com os resultados cresce a cada ano que passa. Muitas empresas erroneamente focam apenas para renovações tecnológicas, de processos e até mesmo de produtos, porém se esquecem do mais importante que é o patrimônio humano (conhecimento e experiências pessoais). Como uma metodologia de análise e desenvolvimento pessoal se destaca a avaliação de desempenho, esta muito utilizada em áreas da alta gestão, porém não tão aplicada em níveis mais baixos da pirâmide organizacional (operacional e tático). Nesse sentido este trabalho, de cunho teórico e prático, propõe a análise dos principais métodos de avaliação de desempenho encontrados na literatura e também na elaboração e aplicação de uma proposta de avaliação de desempenho com base nas competências dos mais diversos cargos atuantes no setor de Qualidade de uma Indústria de Manufatura localizada na Região Industrial do município de Parnamirim – RN. A pesquisa adotada neste trabalho possui características exploratória e descritiva, enquanto que as metodologias utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Diversas foram as contribuições deste trabalho para a Empresa, porém destaca-se como mais importante o legado que será deixado para a Empresa (toolkit com a avaliação de desempenho), a princípio a avaliação proposta foi apresentada apenas ao setor de qualidade, porém nada impede de que possa ser difundida para as demais áreas da Empresa.

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

PERFORMANCE EVALUATION FOR COMPETENCE: a proposal for a new system applied to the Department of Quality in a Manufacturing Industry

ABSTRACT

In the general context of organizations, the concern with the results grows with each passing year. Many companies mistakenly focus only for technological renovations, processes and products even though they forget the most important thing is the human heritage (knowledge and personal experiences). As a methodology of analysis and personal development highlights the performance evaluation, this widely used in areas of high management, but not as applied

¹ Acadêmico do Curso de Consultoria Empresarial II do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: jccmaia@yahoo.com.br

² Professor Orientador do Curso de Consultoria Empresarial II do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: alyssonandreregis@hotmail.com

to the lower levels of the organizational pyramid (operational and tactical). In this sense this paper, theoretical and practical nature, proposes the analysis of the main methods of performance evaluation in the literature and also in the development and implementation of a proposal for performance evaluation based on the expertise of various active positions in Quality Sector a Manufacturing Industry located in the Industrial Region of municipality Parnamirim - RN. The research adopted in this study has exploratory and descriptive characteristics, while the methodologies used were a literature survey and case study. Several were the contributions of this work for the Company, but stands out as the most important legacy that will be left to the Company (with the toolkit performance evaluation), the evaluation principle proposal was presented only to the quality sector, but nothing prevents that can be disseminated to other areas of the Company.

Keywords: People Management. Skill. Performance Evaluation for Competence.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, percebe-se a tendência que as organizações estão tendo quanto à valorização da utilização de sistemas de avaliação de desempenho que sejam concebidos e aplicados de forma técnica em seus cenários. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do gestor em relação ao colaborador. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum.

Acredita-se que um sistema de avaliação ou *feedback* seja essencial para qualquer organismo vivo – biológico ou social – se adaptar ao meio ambiente no qual está inserido. Na moderna prática gerencial, os gestores se empenham na busca de ferramentas cada vez mais adequadas às diferentes realidades demandantes de mecanismos de avaliação. Avaliação não tem fim em si mesmo, vale pelo quantum de informações que gera o que por sua vez fornece o subsídio à tomada de decisão.

Sendo assim, o trabalho a seguir foi aplicado em uma Indústria do segmento de embalagens localizada no município de Parnamirim – RN, atuante neste mercado desde 2003 e atualmente produz laminados para os principais mercados de *oral care* e *beauty care* das Américas do Norte e Sul. Possui uma capacidade de produção em torno dos 5 milhões de

metros quadrados por mês e conta com a participação de 117 colaboradores distribuídos nos setores de PCP/Logística, Produção, Qualidade e Manutenção.

O estudo a ser apresentado focaliza na elaboração de uma proposta para um sistema de avaliação de desempenho com ênfase na gestão por competência. Hoje o sistema de avaliação de desempenho utilizado na empresa, conhecido por AVADES, é direcionado apenas para os cargos do nível tático, mais precisamente os Supervisores, Analistas, Engenheiros e Gerentes. A proposta em questão é de difundir esta ferramenta tão importante para o gerenciamento dos processos e humanos para os níveis mais baixos da pirâmide organizacional, de forma que foram iniciados pelo Setor de Qualidade, hoje composto por dez colaboradores distribuídos entre Inspectores da Qualidade, Engenheiro de Desenvolvimento, Assistentes Técnicos e Técnico de Qualidade.

Atualmente na organização estudada, a avaliação de desempenho é uma ferramenta bastante difundida entre os níveis táticos, estrategicamente utilizados para promover feedbacks, definição de metas e justificar promoções. O não uso desta ferramenta nos níveis operacionais foi um dos itens comentados na última pesquisa motivacional aplicada na empresa, mais especificamente no Setor da Qualidade, foco do trabalho, tem-se observado problemas que demonstram a fragilidade em alguns processos gerenciais, sendo as principais: a) aumento na rotatividade; b) redução na motivação da equipe; c) ausência de critérios utilizados nas últimas promoções disponibilizadas; e d) entrelaçamento de atividades entre cargos diferentes e colaboradores “topados” em suas funções (com base no atual plano de carreira da empresa). A aplicação da Avaliação de Desempenho focalizando as competências de cada cargo pode ser uma ferramenta bastante útil na minimização destas ocorrências.

Diante do exposto, a pesquisa terá como questão central: **qual a melhor proposta de avaliação de desempenho para a organização em estudo?**

Com base na problemática mencionada, o presente trabalho tem por objetivo geral: elaborar uma proposta de um novo sistema de avaliação de desempenho com foco na gestão por competência de cada cargo a ser aplicada nos níveis hierárquicos mais baixos da pirâmide organizacional (operacional). E, para se atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram inicialmente traçados: (a) Realizar o mapeamento das competências dos cargos presentes no Setor de Qualidade da organização em estudo, identificando as possíveis dissonâncias e equivalências entre as mesmas; (b) Definir o(s) método(s) a ser(em) utilizados na elaboração da proposta; e (c) Realizar um simulação de feedback para os avaliados.

Acredita-se que a prática de Avaliação de Desempenho colabora para a melhor compreensão dos avaliados frente a sua atuação nas atividades organizacionais e, para a

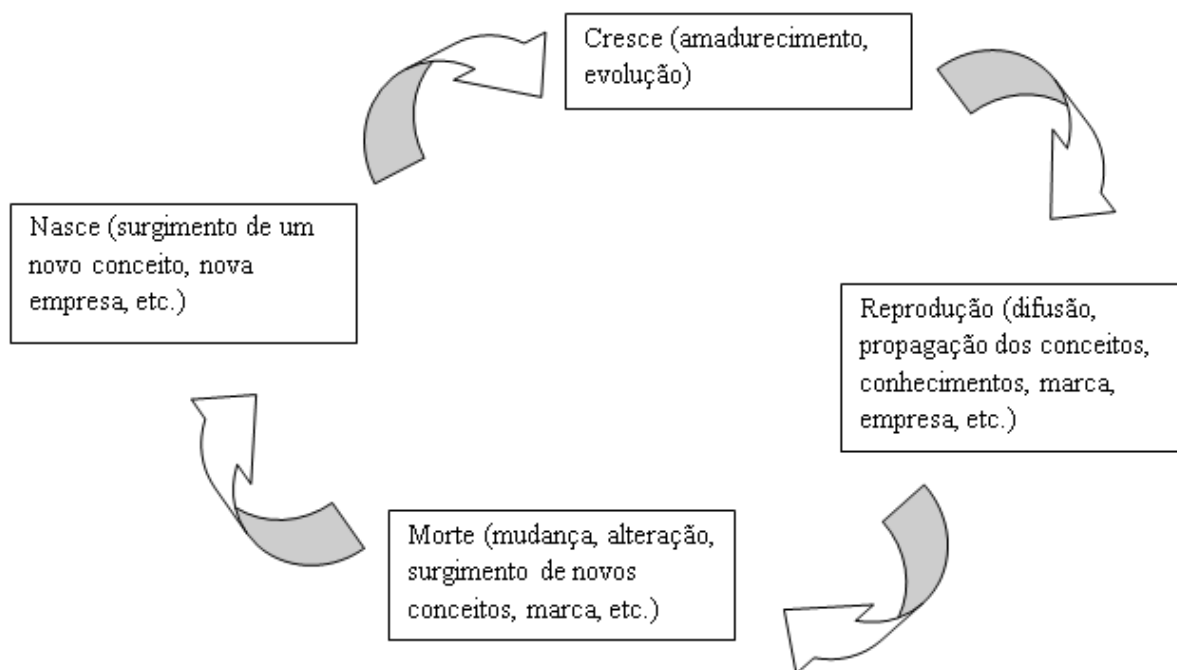
organização saber como os colaboradores desempenham suas atividades e quais suas reais potencialidades. Para quem lida com pessoas é essencial identificar discrepâncias em relação entre o que se pode e o que se faz, entre o desejável e o real desempenho.

Desta forma, as principais motivações para a realização desse trabalho se pautam nos seguintes pontos: (a) Esta abordagem teórica/acadêmica na empresa é bastante carente, tendo em vista que atualmente a empresa possui apenas 5% de seus colaboradores com nível acadêmico superior, limitando muito todo e qualquer assunto relacionado a inovação e melhoria continua; (b) A aplicação de um sistema de avaliação de desempenho no nível operacional será pioneira na Empresa e poderá ser difundido para outros setores e unidades; (c) Este trabalho conta com o apoio do nível estratégico da Empresa (Direção) e com o auxílio do departamento de Recursos Humanos; e (d) Esta ferramenta auxiliará os gestores de diversas áreas da Empresa no alcance de suas metas, como também no auxílio a aplicação de feedbacks e nas solicitações de promoções e/ou celebrando.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mundo vem ao longo dos anos sofrendo diversas mudanças em seus sistemas políticos, econômicos, sociais, etc. O que se pode observar é que nenhum processo permaneceu inalterado desde sua constituição, estas mudanças são frutos de diversas fontes, sendo algumas delas motivadas pela própria evolução da humanidade e outro devido apenas ao fato de que estes processos são em sua maioria semelhantes aos seres vivos, com suas características dinâmicas e evolucionistas, onde podemos destacar o ciclo de vida (nasce, cresce, reproduz e morre), da mesma forma alguns conceitos, filosofias e sistemas podem ser exemplificados através deste mesmo ciclo.

Ilustração 01: Ciclo de “vida” geral de uma organização com base no ciclo de vida dos seres vivos.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014

Dentro deste conceito, uma das áreas que mais sofreram mudanças foi a área de Recursos Humanos (RH). Estas mudanças podem ser facilmente observadas através das diversas alterações sofridas nas nomenclaturas da área, tais como: Administração dos Recursos Humanos (ARH), Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Competências, Gestão de Parceiros/Colaboradores, Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas, etc. As mudanças não se restringiram apenas as nomenclaturas, acompanhadas delas vieram também alterações nas configurações e estratégias de gestão, de forma que as tornaram distintas entre si.

2.1 CONTEXTUALIZANDO A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, onde cada uma das partes é interdependente, ou seja, precisam uma da outra para sobreviver e alcançar sucesso. Enquanto as pessoas precisam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais e individuais, as organizações precisam das pessoas para sobreviver, pois são delas as forças motoras da mesma, de forma que sem as pessoas as organizações não operam, deixando de gerar seus bens e/ou serviços, assim não atendem a demanda de seus clientes (não competindo no mercado), isso implica diretamente ao não atingimento de seus resultados globais e estratégicos.

Chiavenato (2010) menciona que cada uma das partes depende da outra, existindo uma de relação de mútua dependência, na qual há benefícios recíprocos. Uma espécie de relação de simbiose entre pessoas e organizações.

Diversas são as premissas que servem de base para conceitualizar Gestão de Pessoas, a seguir serão apresentadas algumas das principais definições utilizadas na contextualização deste termo.

2.1.1 Principais conceitos do termo

Conceitualizar gestão de pessoas não é muito simplista, pois para estruturar-se um conceito é necessário levar em consideração diversos aspectos da organização, como exemplo: (a) Culturais; (b) Estruturais; (c) Gestão interna da organização; (d) Tecnológicos; e (e) Negócio;

Chiavenato (2010) enumera alguns conceitos de RH ou Gestão de Pessoas, dentre estes podemos destacar:

- a) Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.
- b) ARH é a função administrativa devotada a aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.
- c) ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.
- d) ARH é a função das organizações que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados.
- e) Gestão de pessoas (GP) é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização.
- f) GP é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base de seu sucesso.

Observa-se que na maioria das descrições acima a gestão de pessoas (ou administração de recursos humanos) é descrita através dos conjuntos de práticas e políticas que são necessárias para administrar o trabalho das pessoas em que o principal foco é o capital intelectual e humano dos colaboradores e das organizações. Silva (2009) também conceitua gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Quirino (2009) abrange a gestão de pessoas através do conjunto de atividades com foco na conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas de forma que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Limongi (2009) apresenta a gestão de pessoas com base num conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Estas atividades correlacionam-se entre si através de diversos sistemas sendo tais: (a) Inovação tecnológica; (b) Contratação (recrutamento e seleção); (c) T&D (treinamento e desenvolvimento); (d) Remuneração e Benefícios; (e) Segurança, saúde e qualidade de vida; (f) Sistema de gestão da qualidade, etc;

Inúmeras foram as modificações nos termos que se refere à Gestão de Pessoas, como observado diversos estudiosos correlacionam eventos históricos e características do mundo que o cerca para justificar (reforçar) o motivo das várias modificações em suas denominações. Na seção a seguir serão apresentados alguns fatos históricos que participaram do processo de evolução da Gestão de Pessoas, estes fatos estão intimamente ligados aos diversos conceitos descritos anteriormente.

2.1.2 Evolução da gestão de pessoas

Para analisar o histórico da Gestão de Pessoas devem-se verificar todos os aspectos evolucionistas da própria humanidade, pois podemos considerar que ambas estão interligadas através de eventos políticos, étnicos, econômico e científico.

Conforme encontrado em Passeri (2006) a Gestão de Pessoas evolui não por si só, mas devido a uma resposta as condições do contexto que o cerca. Considera ainda que foi uma área muito pequena que cresceu, mas recentemente passa por um período de regresso, lutando para afirmar seu papel estratégico.

De uma forma geral se pode separar a história da Gestão de Pessoas em quatro grandes momentos, a saber:

- a) 1º Período compreendido entre o final do século XIX até a 1ª Guerra Mundial: Este período foi caracterizado pelo estado artesanal das fábricas desta época, estava sobre o capataz à responsabilidade pela “contratação” e “demissão” dos empregados, sendo este personagem a representação mais primitiva de um modelo de gestão de recursos humanos encontrado.
- b) 2º Período entre as duas Guerras Mundiais: Este período marca o início da preocupação das organizações com a gestão de pessoas, isoladamente das demais administrações (financeiras, materiais, etc). Surge então o Departamento de Pessoal (DP), que assumia o papel de contratar, selecionar, remunerar e demitir os funcionários.
- c) 3º Período que vai do pós-guerra à década de 1980: Este período é marcado por grandes avanços na gestão de pessoas. Nos países industrializados os trabalhadores conquistaram a condição de pleno emprego apoiados pela difusão do modelo “Estado do Bem-Estar Social”. Fase em que ocorreu a transição do Departamento de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos. Neste período as atividades desenvolvidas na área de recursos humanos expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão.
- d) 4º Período da década de 90 até os dias de hoje: Apesar de todo o avanço que a gestão de recursos humanos obteve desde seu início até os dias atuais ainda observa-se que a descentralização em sua gestão ainda é o muito evidenciado (quando restrito ao apoio a alta administração e gerência). Nos anos 1990, a gestão de recursos humanos recebe novas denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão de Gente, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Outras mudanças também são perceptíveis em seu foco de atuação, onde neste período seu foco passa a ser a gestão de competências, na construção de modelos de gestão de pessoas mais flexíveis e orgânicos. As correntes de cultura corporativa e da qualidade surgem como as maiores novidades nestas últimas décadas. Os programas de qualidade exigem que as organizações voltem suas atenções para a satisfação do cliente e inovação. Neste contexto a gestão de recursos humanos passa a ter por foco o conceito de competências.

É neste âmbito que ocorrem algumas modificações na forma de gestão nas empresas, onde os cargos de gerente de recursos humanos passaram a ter uma maior importância, saindo do nível tático para o nível estratégico (como diretoria). É nesta fase que as empresas adotam um novo estilo de gestão, esta que até então eram repletas de procedimentos burocratas e que

centralizavam suas ações no papel do chefe de pessoal. Este novo estilo de gestão denominado de Gestão Estratégica de Pessoas preconiza a otimização dos resultados da organização e a qualidade dos talentos que nelas são formados. Neste contexto surge o termo competência, característica intrínseca de cada pessoa e que será discutida na próxima seção.

2.2 O TERMO COMPETÊNCIAS

Na tentativa de definir o termo competência somos direcionados ao termo habilidade, alguns autores atribuem esta característica a própria competência, de forma que para ser competente em algo o indivíduo precisa ter habilidade antes de tudo, e que ser hábil é poder fazer algo bem feito. Nesta linha se pode então definir competência como uma habilidade, ou seja, algo que o indivíduo possa realizar de forma assertiva. Então para medir o grau de competência de cada um e necessário se ter meios que avaliem o quão hábil o indivíduo é, para isso pode-se utilizar a observação, ou seja, com base em um padrão e num objetivo a ser alcançado verificar quais os resultados que este indivíduo alcançará através da realização de suas atividades, em outras palavras podemos dizer que a competência está relacionada ao desempenho do indivíduo.

Carvalho (2008) define o termo competência como a capacidade de realizar algo conforme um padrão, sendo, portanto um atributo variável, ou seja, uma competência será maior ou menor a depender do grau de conformidade entre o resultado gerado e um padrão de qualidade estabelecido. A mesma autora também faz menção de que a competência não pode estar relacionada com a natureza humana, pois sendo assim se estaria naturalizando a competência e colocando em segundo plano as variáveis situacionais (externas não intrínsecas ao indivíduo). Brandão et. al (2008) atribui ao termo competência as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional, que agregam valor as pessoas e a organização. Quirino (2009) conceitua competência como um conjunto de habilidades, conhecimentos e comportamentos que uma organização possui, conseguindo manifestar de maneira integrada sua atuação, contribuindo para os resultados.

As definições utilizadas por Brandão et al. (2008) e Quirino (2009) estão baseadas em um dos conceitos mais difundidos para o termo competência, a denominada de CHA, onde são considerados o conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias à realização de qualquer atividade. Apesar do vasto uso desta definição para o termo competência algumas críticas são levantadas para a forma de se avaliar o desempenho de um

indivíduo através deste conjunto de atributos, sendo a principal crítica relacionada ao fato de que se o indivíduo não tiver força de vontade, atitude e desejo de fazer, o desempenho estará totalmente comprometido. Com isso o principal atributo do CHA seria a atitude (A), pois através dela os conhecimentos e as habilidades poderão ser adquiridas ou desenvolvidas.

Observa-se que avaliar os resultados que um indivíduo traz para uma organização não é algo tão simples, tendo em vista que para isso precisa-se avaliar o ambiente externo a organização, o contexto organizacional de cada empresa e por fim o conjunto de características de cada indivíduo. A questão agora é como mensurar se o resultado obtido é ou não suficiente, se o indivíduo utilizou de forma satisfatória ou não o conjunto de atributos (conhecimento, habilidade e atitude) inerente ao mesmo. Uma ferramenta muito útil nesta mensuração é a avaliação de desempenho, existem diversas maneiras de se avaliar o desempenho de um indivíduo cada uma com suas peculiaridades, na próxima seção serão discutidas as principais ferramentas de avaliação de desempenho.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (AD)

Para se avaliar o desempenho precisamos primeiramente entender o que seria desempenho. Segundo Marras (2009) desempenho é o ato ou efeito de cumprir ou executar uma missão ou meta previamente traçada. Estão diretamente ligadas a duas condições do ser humano, o querer fazer e o saber fazer, ou seja, condições cognitivas que possibilite o indivíduo a realizar com eficiência e eficácia alguma atividade. Como apresentado na seção anterior o desempenho também pode ser relacionado à habilidade e a eficiência do indivíduo em realizar uma determinada tarefa.

Com o intuito de se quantificar o qual hábil ou eficiente está sendo o indivíduo foi criado a avaliação de desempenho, esta ferramenta permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo indivíduo ou por um grupo de indivíduos. Nos modelos de gestão do passado o foco era apenas a eficiência das máquinas, de forma que a preocupação estava centrada no quanto se podia produzir, o trabalho do homem estava atrelado a capacidade produtiva da máquina, sendo o mesmo visto apenas como uma parte do conjunto. À medida que o tempo passava e os problemas não eram mais sanados foi visto que o foco não podia estar apenas nas máquinas, e sim no homem em que as operavam nesta linha inicia-se o foco no desempenho humano na realização das atividades a ele atribuídas.

Em Pedrotti (2012) avaliação de desempenho é definida como um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de

direção imprescindível na atividade administrativa. Considerada como um excelente meio para se descobrir problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, da adequação das pessoas ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamentos e consequentemente, estabelecer meios e programa de melhoria continua no desempenho humano. Chiavenato (2010) define a avaliação como uma sistemática de desempenho de cada indivíduo no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo que julga ou estima valores, excelência e qualidades de uma pessoa, e também a considera como uma excelente maneira de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da organização.

Snell e Bohlander (2010) descreve a avaliação de desempenho como um processo que geralmente é realizado anualmente por um supervisor, em relação a um subordinado, e que é projetado para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho. Ainda menciona que a esta avaliação quando bem empregada se torna uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.

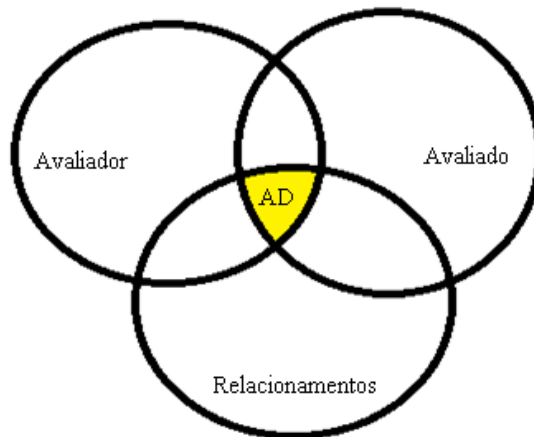
2.3.1 Objetivos e Área de abrangência da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização e mensurar o quão eficiente o mesmo está sendo. Em muitos casos as organizações utilizavam-se desta ferramenta para direcionar os programas de treinamento e desenvolvimento, mensurando os resultados atingidos como resultados destes programas. Marras (2009) e Pedrotti (2012) atribuem alguns objetivos a avaliação de desempenho dentro de uma organização, sendo eles:

- a) Identificar empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- b) Definição de metas dentro da organização;
- c) Descobrir o surgimento de novos talentos dentro da empresa;
- d) Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- e) Fornecer feedback ao empregado;
- f) Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.
- g) Melhorar o relacionamento entre as pessoas – gerentes, pares e subordinados.

Na ilustração abaixo se pode verificar o campo de abrangência da avaliação de desempenho.

Ilustração 02: Campo de atuação da avaliação de desempenho.



Fonte: Elaborada pelo autor, 2014

Apesar dos benefícios apresentados a avaliação de desempenho também possui seus pontos negativos, boa parte dele está associada ao fato de que a avaliação é realizada por homens, quer seja o superior imediato (supervisor), ou o próprio avaliado (auto-avaliação) ou até mesmo um companheiro de trabalho (pares). Este fato está relacionado a dificuldade em se tornar neutro na avaliação, muitas vezes ocorrem tendências de favorecimento ou até mesmo de demérito para alguns casos particulares. Marras (2009) mencionam que num processo de avaliação de desempenho existem dois tipos de problemáticas do ponto de vista psicológico, uma consciente e outra inconsciente. No processo consciente o avaliador “vicia” sua percepção, de forma que o resultado torna-se tendencioso a seus próprios interesses, seja para ajudar ou prejudicar o avaliado. No entanto no processo inconsciente o avaliador também “vicia” seus resultados, porém neste caso de forma não intencional, dolosa. Chiavenato (2010) menciona alguns dos principais problemas encontrados em uma avaliação de desempenho, sendo elas:

- a) Percepção de recompensa e/ou punição atrelada ao desempenho passado;
- b) Enfoque apenas a preenchimento de formulários do que na análise crítica e objetiva do desempenho;
- c) Avaliações tendenciosas e injustas;
- d) Avaliações inócuas, ou seja, não conduz a organização e o trabalhador a nada.

A avaliação de desempenho tornou-se bastante conhecida devida sua usualidade nas organizações, cada uma com suas particularidades que são inerentes a organização em que se aplicam. Diversos sistemas são apresentados na literatura onde os mais utilizados são:

- a) Gerente avalia os seus subordinados;
- b) O gerente tanto avalia quanto é avaliado pelo subordinado;
- c) A equipe de trabalho se auto avalia;
- d) O colaborador é avaliado por todos que diretamente trabalham e/ou atuam ao seu lado: gerente, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos, colegas e pares (avaliação 360 graus).
- e) O colaborador avalia o seu gerente (avaliação par cima);
- f) Uma comissão avalia o colaborador (comissão de avaliação de desempenho);
- g) O próprio RH avalia o colaborador.

Vimos acima os diversos sistemas que compõe um sistema de avaliação de desempenho, a seguir serão abordados os principais métodos tradicionais que as organizações utilizam no ato da avaliação, estes métodos são considerados por muitos como burocráticos e rotineiros, que consideram as pessoas como sendo homogêneas (REIFSCHNEIDER, 2008).

2.3.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Estes estão divididos em: Escalas gráficas, Incidentes críticos, Comparativo, Escolha forçada e 360 graus.

- a) Método de Escalas Gráficas: é simples e fácil de ser construído, por este motivo é um dos mais utilizados. Ele é baseia-se na avaliação de um grupo de fatores (determinados pela organização, com base em sua estratégia de negócio). Estes fatores podem ser quantitativos como qualitativos estes estão divididos em graus os quais representam uma escala que vai de um mínimo até um máximo. Cada grau dessa escala possui um valor, de modo que ao término da avaliação o avaliador possa ter um total numérico que identificará a desempenho do avaliado.
- b) Método de Incidentes Críticos: baseia-se em determinar os principais pontos fortes e fracos do avaliado, um sistema simples em que o avaliador deve inserir a marca para cada um dos itens.
- c) Método Comparativo utiliza análises comparativas entre um e outro empregado. Os resultados podem ser apresentados através do percentual de um determinado individuo comparado ao grupo que o cerca.
- d) Método de Escolha Forçada foi criado na tentativa de reduzir a subjetividade da avaliação. Este método consiste em avaliar o empregado através de uma série de frases

descritivas de determinados tipos de desempenhos do empregado em relação às tarefas que lhe foram atribuídas. Para cada frase existe uma determinada pontuação (atribuídas através dos blocos), estas pontuações não são de conhecimento do avaliador de forma que ao inserir as frases (que descrevem as tarefas de seus subordinados) em seus respectivos blocos ele não tenha a capacidade de manipular os resultados da avaliação.

e) Método 360 graus identifica-se fortemente com ambientes participativos, democráticos e que se preocupam com os ambientes internos e externos da organização. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos que o cercam (clientes, fornecedores, pares e colegas, subordinados, etc.).

Na tentativa de sanar um dos principais problemas dos métodos tradicionais, a subjetividade, algumas organizações passaram a utilizar métodos modernos sendo os mesmos, menos burocráticos e mais participativos, um destes métodos é a Avaliação Participativa por Objetivos (APPO). O APPO é democrático, participativo, envolvente e motivador. É constituído de seis fases: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

Estes métodos modernos são oriundos de novos modelos de gestão, sendo um dos mais atuais o modelo de gestão por competências. Neste as competências humanas ou profissionais são expressas pelo desempenho profissional dentro de um determinado contexto organizacional. A gestão por competência figura uma alternativa aos modelos tradicionais utilizados nas organizações, disposta a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à obtenção de seus objetivos. Este processo é contínuo e depende inicialmente da formulação da estratégia da empresa. Com base nos objetivos traçados podem-se definir os indicadores de desempenho e as metas, e identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado. Passadas esta etapa se pode identificar os gaps de competências, isto é, a lacuna entre as competências necessárias e as competências disponíveis internamente. Feito este diagnóstico a organização pode planejar as ações necessárias para captar e desenvolver as competências de que necessita, estabelecendo um plano de trabalho. Finalizados todas as etapas anteriores tem-se a etapa da avaliação, neste os resultados obtidos são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo (BRANDÃO et. al, 2008).

3 METODOLOGIA

Nesta próxima seção serão apresentados os métodos e técnicas que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Primeiramente será caracterizado a natureza da pesquisa, depois serão descritos a tipologia do universo e amostras, bem como na apresentação dos instrumentos de coleta de dados considerados na aplicação do estudo, e por fim a estratégia utilizada no tratamento dos dados obtidos.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Com base no objetivo geral deste trabalho, que segundo Gil (2008) é um dos critérios adotados de se caracterizar a tipologia da pesquisa, pode-se classificar o tipo de pesquisa adotado neste estudo como exploratória e descritiva. Uma pesquisa exploratória é utilizada quando o tema em estudo ainda não é muito conhecido ou explorado, este tipo de pesquisa depende muito da intuição do pesquisador, e por ser um tipo muito específico quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso. Enquanto que pesquisa descritiva possui como objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou experiência. Assumindo no geral a forma de levantamento de informações. Vieira (2002) descreve pesquisa exploratória como sendo aquela que proporciona ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema em estudo, objetivando tornar um problema complexo mais explícito ou mesmo construir hipóteses mais adequadas. Já a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade sem que seja necessária a interferência, ela expõe características de determinada população ou fenômeno, porém não tem interesse de explicar como eles ocorrem (servindo apenas de base para a explicação).

Cada tipo de pesquisa possui suas metodologias de aplicação, para as pesquisas exploratórias e descritivas destacamos o método de estudo de caso e pesquisa bibliográfica, respectivamente. André (1984) conceitua estudo de caso como sendo uma família de métodos de pesquisa cuja decisão comum é o enfoque numa instância (pessoa, elemento, grupo, instituição, etc). Lima (2007) descreve pesquisa bibliográfica como sendo um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atendo ao objeto de estudo, e que por isso não pode ser aleatório.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Nesta seção serão apresentadas a população e a amostra que serviram de objeto de estudo para esta pesquisa. Correa (2003) definiu População (universo) como um conjunto de dados que consiste de todas as observações possíveis (concebíveis ou hipotéticas), já a amostra consiste apenas de uma parte destas observações.

Nesta pesquisa foi considerado como universo uma Indústria do segmento de embalagens localizada no município de Parnamirim – RN, atuante neste mercado desde 2003 e atualmente produz laminados para os principais mercados de *oral care* e *beauty care* das Américas do Norte e Sul. Esta indústria conta com a participação de 117 colaboradores distribuídos nos setores de PCP/Logística, Produção, Qualidade e Manutenção. A amostragem adotada nesta pesquisa levou em consideração o setor de Qualidade, hoje composto por dez colaboradores distribuídos entre Inspetores da Qualidade, Engenheiro de Desenvolvimento, Assistentes Técnicos e Técnico de Qualidade.

A escolha desta amostra foi definida por Não Probabilística por Conveniência e Acessibilidade, devido ao fato de ser a área de atuação do autor como gestor. Conforme definido por Mattar (1996) uma amostra não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Cartoni (2011) classifica os dados através de duas vertentes: quanto à fonte e quanto a natureza. Quanto à fonte os dados podem ser primários ou secundários. Enquanto que quanto à natureza os dados podem ser qualitativos e quantitativos.

Os dados primários são caracterizados pela proximidade da fonte com o acontecimento registrado, em geral são obtidos diretamente pelo pesquisador através de entrevistas, aplicação de questionários, formulários, etc. Por outro lado os dados secundários não apresentam relação direta com o acontecimento, mas com o conhecimento obtidos através de elementos mediadores. Estes dados podem ser coletados de livros, pesquisas bibliográficas, dicionários e etc.

Os dados qualitativos são aqueles que não precisam ser expressos na forma de números, ou seja, podem ser descritos por adjetivos e substantivos. Diferentemente dos dados quantitativos que necessariamente precisam ser expressos por números.

Para a pesquisa em estudo foram aplicadas a pesquisa documental (informações organizada de maneira sistemática e registrada em material durável, podendo assumir várias formas de comunicação - oral, visual, escrita e gestual) e pesquisas bibliográficas (levantamento de trabalhos e pesquisas correlacionadas à temática estudada). Na pesquisa documental foram utilizados questionários por ser de fácil compreensão e por proporcionar um momento de interação entre o gestor e o colaborador. O questionário aplicado foi feito com base nas descrições de cargos de cada pesquisado, através de suas competências essenciais.

O questionário foi dividido em dois blocos principais, no primeiro o colaborador será motivado a definir três objetivos (definição de atividades que o colaborador deverá realizar durante um determinado período estipulado) estas atividades terão seus resultados avaliados ao termino do período da avaliação (poderá ser semestral ou anual). Destes três objetivos apenas dois serão obrigatórios, o gestor avaliará cada um e caso julgue necessário poderá readequá-los ou até mesmo substituir por outros. No segundo bloco o colaborador precisará se auto avaliar, neste o mesmo se deparará com um roteiro de vinte e quatro perguntas, sendo divididas em blocos relacionados à: Aspectos Técnicos (Produtividade e Compromisso), Aspectos Comportamentais (Assiduidade e Disciplina).

Para quantificar as respostas do avaliado o mesmo poderá se basear em uma lista com quatro escalas:

1. Excelente
2. Bom
3. Normal
4. Insatisfatório

As questões foram enunciadas de forma afirmativa levando o colaborador a responder de forma direta e intuitiva, reduzindo assim possíveis conflitos e não entendimento das premissas analisadas. Se o pesquisado se alto julgar na escala 1 ele estará sinalizando que para esta atividade em específico ele se considera Excelente, da mesma forma se ele se julgar no nível 4 o mesmo se julgará Insatisfatório (necessita de desenvolvimento). O questionário é considerado global, pois pode ser aplicado para todos os cargos devido possuir questões subjetivas e comuns a diversas atividades (ver anexo A).

3.4 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS

Os dados obtidos através da aplicação dos questionários foram analisados e interpretados de forma quantiquantitativa. Um estudo quantiquantitativo caracteriza-se por apresentar ao longo de seu desenvolvimento perfis atrelados tanto a pesquisas quantitativas quanto qualitativas. As pesquisas quantitativas é geralmente procura seguir com rigor um plano previamente traçado, baseado em hipóteses bem definidas. Nesta pesquisa é possível quantificar tanto os instrumentos de coleta de informações, quanto o tratamento destas, através de técnicas, estatísticas, alcançando resultados precisos, exatos e inquestionáveis. Este tipo de pesquisa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento, esta técnica busca enumerar (medir) eventos e, em geral, emprega instrumentos estatísticos para análise dos dados. Neste trabalho foi utilizadas planilhas de Excel como estratégia de tratamento de dados (característica quantitativa do estudo).

A predominância qualitativa do trabalho esta representada na aplicação dos questionários autoavaliativos na AD proposta, como técnica utilizada para avaliar as respostas dos questionários foi baseada na Análise de Conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicado ao contexto social (Caregnato e Mutti – 2006). Esta técnica é subdividida em três etapas: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material; 3ª) o tratamento dos resultados e a interpretação.

A pré-análise é considerada a fase de organização, neste momento o pesquisador escolhe os procedimentos/documentos e formaliza os indicadores que fundamentem a interpretação dos resultados. No estudo realizado a pré-análise foi estruturada primeiramente na explanação do questionário, neste foram retiradas as duvidas e logo em seguida realizada a aplicação do mesmo.

Na exploração do material, segunda etapa da técnica, os dados são codificados e enumerados, de acordo com os princípios pré-estabelecidos. Com o intuito de mensurar as respostas no questionário foram estabelecidos os seguintes critérios quantitativos:

Aspectos Técnicos - (Produtividade = 40 pontos)

Aspectos Comportamentais - (Compromisso = 40 pontos); (Assiduidade e Disciplina = 10 pontos, cada).

E a última etapa é o momento em que se faz o tratamento dos dados, classificando-os através de semelhanças e/ou diferenciação, tornando os resultados significativos e passíveis de interpretação e inferências. Neste trabalho os resultados são apresentados com base nos

cálculos realizados a cada resposta fornecida pelo gestor (através de uma compilação conjunta com o avaliado, onde o gestor poderá validar a avaliação do colaborador ou inferir algumas modificações com base em justificativas apresentadas ao próprio avaliado), os parâmetros adotados foram:

- a. $\geq 90\%$ = Satisfatório
- b. 50 a 90% = Requer atenção em alguns pontos
- c. $\leq 70\%$ = Necessita de Desenvolvimento

A ideia de quantificar os resultados não é “reprovar” o avaliado, e sim evidenciar suas fraquezas e traçar junto com seu gestor uma estratégia para saná-las.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para se obter a proposta de avaliação de desempenho desejada foram necessárias a realizações de algumas etapas, sendo elas: Realizar o mapeamento das competências dos cargos presentes no Setor de Qualidade da organização em estudo; Definir o(s) método(s) a ser(em) utilizados na elaboração da proposta; Realizar um simulação de feedback para os avaliados. A seguir serão apresentados os detalhes de cada uma destas etapas.

4.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS NO SETOR DE QUALIDADE

O setor de Qualidade da Empresa analisada é composto por quatro cargos fundamentais: Inspetor de Qualidade, Assistente Técnico, Técnico de Qualidade e Engenheiro de Desenvolvimento. Como documento de avaliação e análise das competências foram utilizadas as descrições de cargos de cada função, registro adquirido através do RH da Empresa. Abaixo segue modelo da ficha analisada:

Figura 01: Modelo da Descrição de Cargo da Empresa estudada

Descrição de Cargo			
Cargo	Setor	Aprovação	Revisão
<i>Inspetor de Qualidade I</i>	<i>Laboratório de Qualidade</i>		
Descrição das Competências			
Escolaridade:			
Cursos:			
Experiência:			
Principais Responsabilidades e Autoridades			
Atividade mais Complexa			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

De posse das informações adquiridas na descrição de cargo foram elaborados os termos (questões) analisados através dos registros presentes na avaliação de desempenho sugerida. A seção a seguir apresenta estes termos bem como o método pela qual a AD foi estruturado.

4.2 DEFINIÇÃO DOS MÉTODOS UTILIZADOS NA PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos utilizados no estudo foram as Escalas Gráficas e o APPO (Avaliação Participativa por Objetivos), selecionados devido os mesmos apresentarem semelhança no atual sistema de Avaliação de Desempenho utilizada na Empresa para os níveis de Gerencia e Supervisão. As Escalas Gráficas são evidenciadas na Autoavaliação e na Avaliação do Gestor, estas baseadas em afirmações subdivididas em grupos pré-estabelecidos.

Figura 02: Exemplo da Ficha para Autoavaliação (método Escalas Gráficas)

AUTOAVALIAÇÃO								Home	
Possíveis Critérios	Atividades	Descrições	Autoavaliação				Resultado		
			Excelente	Bom	Normal	Insatisfatório	Porcentagem Obtida	Pontuação Obtida	
ASPECTOS TÉCNICOS									
Produtividade (quantidade de trabalho que o colaborador consegue realizar corretamente e com qualidade) - 40 Pontos	Organização de Tarefas	Possui um cronograma definido de suas atividades diárias							
		Suas atividades são executadas de forma simples e estruturadas, de forma que um terceiro possa realizá-las em caso de necessidade							
		Se ajusta rapidamente a mudanças quando solicitado							
	Atendimento aos Prazos	Cumprir com os prazos com qualidade							
		Se antecipa a chefia e solicita novos prazos quando percebe que não irá conseguir cumprir com o programado							
	Execução das Tarefas com Qualidade	Seus trabalhos são corretos, entregues no prazo, sem erros e necessidade de retrabalhos							
		Realiza seu trabalho em conformidade com os procedimentos e padrões operativos							
	Comprometimento com os Indicadores	Cumprir com as metas estabelecidas							
		Mantém sempre atualizados os KPI's e OPI's do setor							
		Contribui para o alcance dos objetivos (metas) traçados							

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

O APPO está presente na Primeira etapa da AD, onde o avaliado é motivado a sugerir três objetivos a serem alcançados durante o período da AD, a planilha reservada para esta atividade é a “Definição de Objetivos”. Estes objetivos podem ser lançados com base nas aptidões dos avaliados, a ideia nesta etapa é que o Avaliador possa apenas readequar os objetivos, isto se for necessário. Ao término da avaliação tanto o Avaliado quanto o Avaliador lançará suas opiniões de resultados numa escala de 0 a 10, contudo o resultado que será tomado como oficial será o inserido pelo Avaliador (sempre em concordância com o Avaliado).

Figura 03: Exemplo da Ficha para Definição de Objetivos (método APPO)

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS		Home
Objetivo 1:		
Prazo:		
Autoavaliação:		
Avaliação Gestor:		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

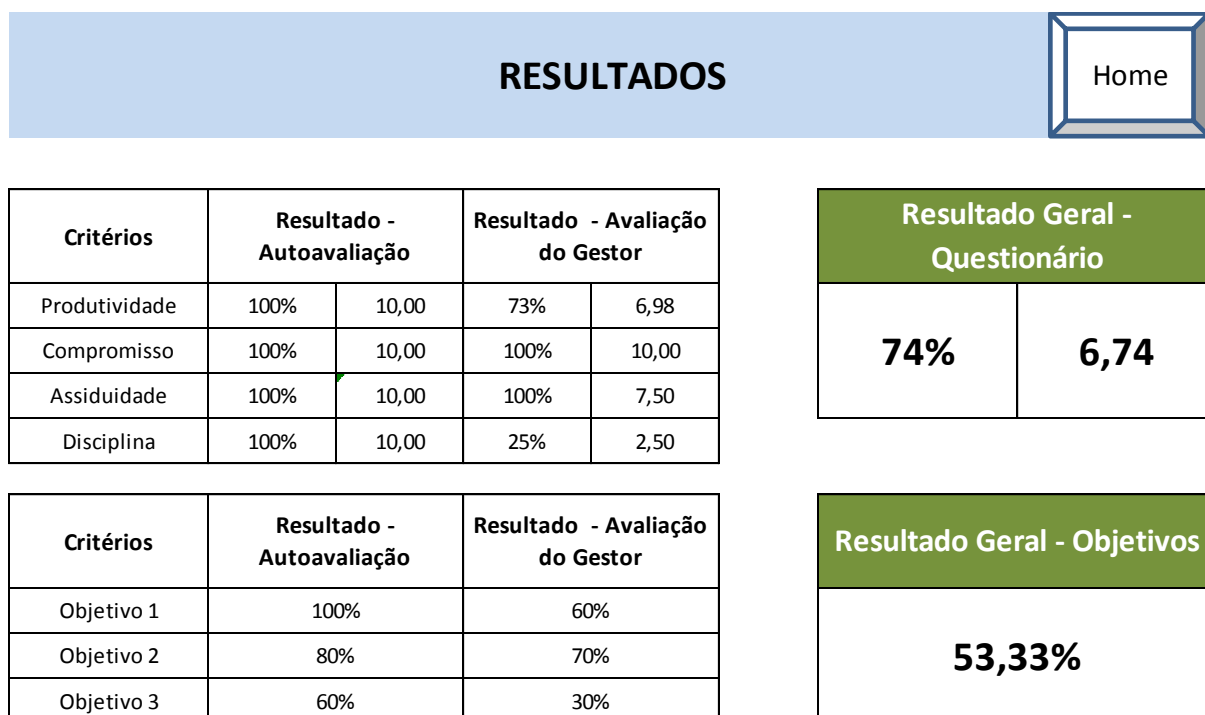
Esta estratégia de unificar os dois métodos é uma tentativa de diminuir a possibilidade de avaliar apenas de forma superficial e subjetiva, conforme já sugerido e apresentado por (BRANDÃO et al, 2008).

4.3 SIMULAÇÃO DE FEEDBACK

A primeira etapa da aplicação da proposta de AD foi a sensibilização e conscientização dos colaboradores envolvidos. Nesta etapa foi realizada uma reunião em que foi apresentado o toolkit contendo todas as planilhas em que a avaliação de desempenho estava acondicionada, esta reunião também serviu para retirar dúvidas e realizar uma prévia de inserção dos dados. Um ponto importante nesta conscientização foi de informar que esta avaliação não tem caráter punitivo e sim de desenvolvimento e capacitação.

Os resultados estão apresentados de forma percentual e numérica, os dados estão divididos com base em todos os critérios, antecipadamente pré-definidos (produtividade, compromisso, assiduidade e disciplina). Os resultados apontam tanto os dados da autoavaliação quanto da avaliação feita pelo gestor (questionário e objetivos), lembrando que este segundo resultado será o oficial (a avaliação feita pelo gestor será impreterivelmente realizada em conjunto com o colaborador, desta forma o gestor poderá aproveitar este momento para realizar um feedback com seu avaliado). Abaixo uma ilustração da planilha contendo os resultados informados acima:

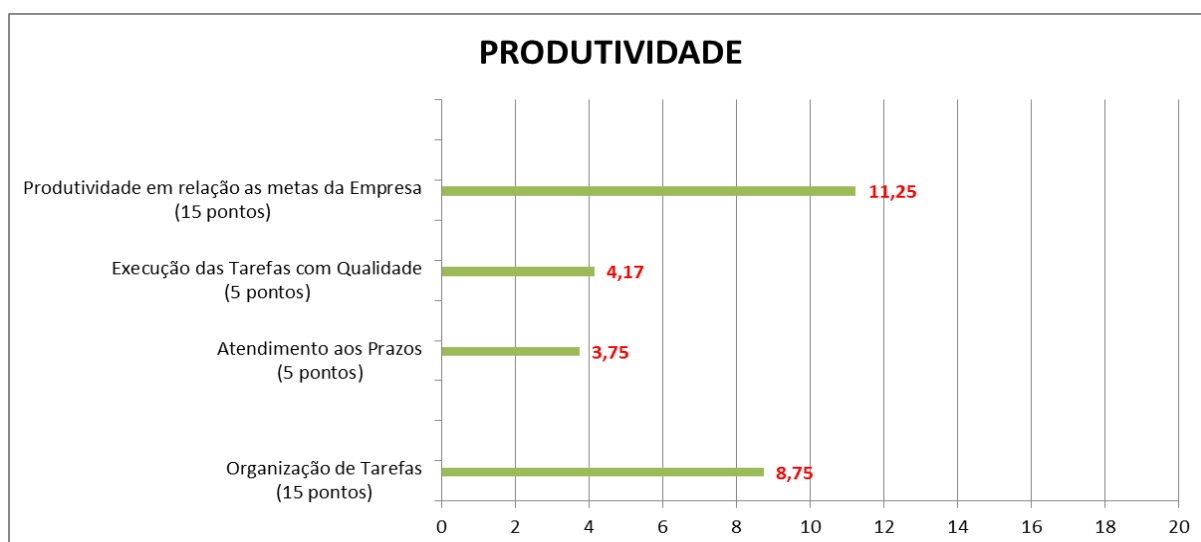
Figura 04: Apresentação dos Resultados



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

De forma mais pontual o colaborador também poderá observar quais foram os pontos que mais influenciaram para seu resultado, através de gráficos que evidenciam cada critério em sua especificidade:

Figura 05: Apresentação dos resultados por critérios



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Através destes gráficos o colaborador poderá identificar onde o mesmo está com necessidade de desenvolvimento, e através do campo “Plano de Desenvolvimento” ele poderá inserir suas sugestões que julgam ser necessárias para seu desenvolvimento.

Figura 06: Plano de Desenvolvimento

PLANO DE DESENVOLVIMENTO		Home
Nesta área você poderá informar quais são suas expectativas e opiniões sobre os canais que você julga ser importantes para seu desenvolvimento na Empresa.		
☐ Treinamentos Internos	Qual:	_____
☐ Treinamentos Externos	Qual:	_____
☐ Curso Técnico	Qual:	_____
☐ Curso Superior	Qual:	_____
☐ Revistas	Qual:	_____
☐ Vídeos	Qual:	_____
☐ Inglês		
☐ Outros	Qual:	_____

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014

Por fim o toolkit apresenta uma planilha em que o colaborador poderá inserir seus comentários (críticas e/ou sugestões), estes comentários são importantes para a manutenção (melhoria continua) da avaliação de desempenho proposta.

5 CONCLUSÃO

Os resultados apresentados se mostraram bastantes fiéis ao que outrora era apenas um sentimento do gestor do setor de qualidade. Pode-se observar que alguns colaboradores se sentiram motivados no preenchimento do questionário e principalmente na ansiedade em ver os resultados finais a serem evidenciados no final do ano corrente.

O momento de sensibilização e conscientização foi muito importante no lançamento da avaliação proposta, pois eliminaram todas as duvidas e também os falsos boatos sobre tal ferramenta, isto muito ligado ao fato de que nunca houve a aplicação de uma avaliação de desempenho para os níveis hierárquicos mais baixos da pirâmide organizacional.

O fechamento desta primeira aplicação no setor de qualidade será realizado no final do ano (dezembro/14), onde serão obtidos os resultados dos questionários e dos objetivos lançados. Neste também serão analisadas as sugestões inseridas no plano de desenvolvimento, de forma que poderá ser traçado para o primeiro semestre de 2015 um plano de treinamento que possa sanar os gaps de competências identificados na AD.

Este artigo será apresentado ao setor de Recursos Humanos da Empresa estudada como também aos demais gestores da mesma, nesta a ferramenta estará disponível para que os gestores possam adaptar para a realidade de seus respectivos setores e colaboradores.

Diante de todas as informações pesquisadas e das metodologias de avaliação de desempenho presentes na literatura chegou-se a conclusão de se utilizar uma avaliação contendo o método de escalas gráficas alinhadas à avaliação participativa por objetivos (APPO). A escolha destes métodos se deu, primeiramente, por se assemelhar ao atual sistema de avaliação de desempenho utilizado na Empresa (hoje aplicada para níveis gerenciais e de supervisão) e por fim como uma estratégia de minimizar efeitos tendenciosos, característica bastante citada como um ponto negativo das AD. Estas metodologias foram implementadas através de um toolkit apresentado através de planilhas de Excel.

Apesar do tema “avaliação de desempenho” ser bastante difundido na literatura não foi muito simples encontrar aplicações de metodologias modernas, exemplificado nesta pesquisa com o APPO, de posse destas exemplificações a probabilidade de cometer erros na elaboração e aplicação da metodologia seria mais reduzida. Outra limitação foi o fato de que houve um atraso na obtenção de alguns registros por parte do Recursos Humanos da Empresa, como os critérios presentes na planilha eram inerentes às competências de cada cargo o atraso impactou diretamente na elaboração das mesmas, com isso não foi possível realizar uma simulação completa de todas as etapas da proposta sugerida.

Na realização deste trabalho foram evidenciadas algumas demandas no tocante a gestão de pessoas que a Empresa possui, em nível de recomendação para futuros trabalhos destaca-se alguns itens como: (a) Aplicação de Pesquisa de Clima: Motivado pelo fato de que a última pesquisa realizada na Empresa ter sido a mais de 4 anos; (b) Realização de um estudo de absenteísmo: Apesar do regime adotado na Empresa ser de “banco de horas” a Empresa em alguns meses vem apresentou índices de absenteísmo acima da meta adotada; (c) Restruturação nas descrições de cargo: Foi evidenciado que algumas descrições de cargo no setor de qualidade apresentaram itens semelhantes, não distinguindo diferentes níveis em uma mesma função.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli EDA. "**Estudo de caso**: seu potencial na educação." **Cad. Pesq. (49) Maio**, 1984. PUC Rio de Janeiro.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública – RAP**, 2008.

CARTONI, Daniela M. "**Metodologia da Pesquisa Científica**." Disponível em: <<http://files.danicartoni.webnode.com/200000029-82134830e1/Apostila%20-%20Metodologia%20-%20DanielaCartoni.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2014.

CARVALHO, Ieda Maria Vencchioni et al. **Recrutamento e seleção por competência**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BARROS, Barbosa Correa. **Probabilidade e estatística**. 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas Virtual, 2003.

IDALBERTO, Chiavenato. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, Campus, 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMA, Telma Cristiane Sasso e Regina Célia Tamasso Miotto. "Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica." **Revista Florianópolis, Katálysis**. n. 10, p. 37-45, 2007.

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

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEDROTTI, Priscila Ono. **Avaliação de Desempenho**. 2012. 10f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Pós-Graduação) - Faculdade de Ciências e Administração do Vale do Juruema. 2012.

QUIRINO, S. G. **Gestão de Pessoas nas prefeituras de médio porte da zona da mata do Estado de Minas Gerais: A perspectiva de agentes políticos.** 2009. 101f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, 2009.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. Ensaio: **aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino e MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84. out./dez. 2006.

SILVA, F. P. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio Grande do Sul.** 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

SIDNEY, Passeri. **Liderança e gestão de pessoas – Um estudo de caso sobre eficácia do treinamento em instituições financeiras de grande porte.** 2006. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica – PUC, São Paulo, 2006.

SNELL, Scott A., George Bohlander, Arthur Sherman. **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2010.

VIEIRA, Valter Afonso. "As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing." **Revista Fae** 5.1, p. 61-70, 2010.