

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS.**

PRISCILA ALESSANDRA JANKE DUTRA

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ADAPTADO À MATRIZ SWOT.**

Porto Alegre

2020

PRISCILA ALESSANDRA JANKE DUTRA

**PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
ADAPTADO À MATRIZ SWOT**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Negócios, pelo Curso de Especialização em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof^o M.e Juliano Merlugo

Porto Alegre

2020

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modos de Avaliação de Desempenho.....	09
Quadro 2 - Matriz SWOT/FOFA de Desempenho por Competências.....	19
Quadro 3 - Segmento dos Gestores por ordem de resposta.....	31
Quadro 4 - Você acredita que um software de gestão de pessoas desenvolvido com base neste modelo facilitaria sua aplicação?.....	31
Quadro 5 - Você sentiu falta de algum item no modelo que, em sua opinião, seria importante para um momento de avaliação de desempenho?.....	33
Quadro 6 - Reapresentação da Ferramenta após a aplicação do questionário.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quanto a aplicação do Modelo de Avaliação proposto, qual a forma de aplicação que você acredita ser mais adequada?.....	24
Gráfico 2 - Você acredita que o modelo apresentado, que insere o ambiente de trabalho na avaliação, pode ajudar na identificação de possíveis falhas dos processos de trabalho envolvidos?	25
Gráfico 3 - Entre 1 e 5, o quanto você acredita que definir previamente os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada cargo da empresa ajudaria a evitar aspectos subjetivos nas avaliações?	26
Gráfico 4 - Você acredita que definir os indicadores para cada aspecto do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, torna a avaliação de desempenho mais objetiva?	27
Gráfico 5 - Você acredita que o modelo proposto ajudará na formulação de treinamentos de acordo com as necessidades reais dos avaliados?	28
Gráfico 6 - Você acredita que os treinamentos ajudam na retenção dos colaboradores, assim resultando na redução da rotatividade?	29
Gráfico 7 - Qual frequência você acredita ser adequada para a realização da Avaliação de Desempenho proposta pelo modelo apresentado?	30

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	5
1.1 PONTOS CHAVES DO PROJETO.....	7
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	8
2.1 Avaliação de Desempenho	8
2.2 Avaliações de Desempenho por Competências.....	15
2.3 Análise SWOT aplicada à Avaliação de Desempenho por Competências. ...	16
2.4 Apresentação da solução	18
3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	22
4. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	23
4.1 Resultados obtidos através questionários.	23
4.2 Reapresentação da ferramenta após a aplicação do questionário:	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO	42

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

O presente Projeto Aplicado tem como objetivo propor um modelo de Avaliação de Desempenho, ferramenta que possibilita mensurar o desempenho apresentado pelo colaborador em um determinado período, e, compará-lo com o desempenho esperado pela organização, de acordo com seus objetivos organizacionais e conforme a atividade exercida pelo avaliado na empresa.

Esta ferramenta, foi elaborada a partir da revisão teórica e posteriormente foi apresentada para avaliação de gestores de recursos humanos, através de um questionário semiestruturado. Os resultados obtidos através dos questionários, serão expostos no capítulo final, bem como, a ferramenta será adaptada conforme sugerido pelos gestores respondentes do questionário. Cabe ressaltar que o projeto não será aplicado em uma organização específica, mas que foi elaborado a partir da revisão bibliográfica sobre o tema central, avaliações de desempenho, bem como, pela avaliação dos gestores através do questionário.

Na condição de uma ferramenta administrativa, a Avaliação de Desempenho está inserida no processo de planejamento da organização e fornece informações úteis a todos os demais processos de gestão organizacional (GIRARDI, DALMAU, DE MELO E PARRINO, 2007). Desta forma, as Avaliações de Desempenho têm papel central no processo de Gestão de Desempenho, que significa certificar-se continuamente de que o desempenho de cada funcionário faz sentido em termos dos objetivos gerais da empresa (DESSLER, 2004).

É importante ressaltar que uma das preocupações de grandes organizações é fazer com que seus colaboradores estejam alinhados aos seus objetivos. No entanto, segundo Dessler (2014, p. 205) “fatores subjetivos problemáticos podem surgir nesse processo, tais como inclinações sociais, favoritismos e classificações gerais na média”. Ainda, segundo Bergamini e Beraldo (2010, p. 75) “poucas pessoas têm atentado para o aspecto desmotivador das avaliações”. Na discussão desse ponto, cabe uma indagação: quais são os principais fatores que devem ser considerados em uma avaliação de desempenho para evitar estes aspectos negativos? Para minimizar os efeitos subjetivos das Avaliações de Desempenho, surge a oportunidade de aliar os métodos avaliativos de desempenho com o conceito de Competências¹, a fim de tornar os critérios avaliativos mais objetivos.

Para tanto, o presente Projeto Aplicado tem como objetivo propor uma ferramenta avaliativa que vise uma melhoria desse processo nas organizações, visando diminuir os aspectos subjetivos prejudiciais, por meio da adaptação da ferramenta estratégica denominada Matriz de Análise SWOT².

Justifica-se a relevância do presente Projeto Aplicado, no sentido da importância das Avaliações de Desempenho no contexto organizacional, uma vez que os resultados obtidos através desta ferramenta podem ser utilizados para recompensar, treinar, realizar movimentações, reconhecer e até mesmo para os desligamentos de colaboradores (BERGAMINI E BERALDO, 2010). Logo, justifica-se o presente estudo que tem como objetivo propor a melhoria desta importante ferramenta.

A metodologia utilizada na apresentação dos resultados será quantitativa (questionário semiestruturado) com análise qualitativa (análise dos resultados obtidos através do questionário). Esse método de pesquisa mista justifica-se, pois, a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20). Usa-se métodos de pesquisa quantitativa, geralmente quando o objetivo é a medição de opiniões e reações de um público-alvo, através de uma amostra que o represente. Conforme Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. (DALFOVO, LANA, SILVEIRA, 2008)

Já a análise qualitativa será feita a partir dos dados obtidos através dos questionários, pois de acordo com Minayo (2001) a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Neste projeto aplicado, os resultados obtidos em texto através dos questionários serão analisados de forma qualitativa, partindo da concepção de que a pesquisa qualitativa em Administração pode ser associada com a coleta e análise de texto, falado e escrito. (DALFOVO, LANA, SILVEIRA, 2008)

A ferramenta que foi elaborada e apresentada aos gestores, foi desenvolvida através da revisão da literatura, por meio da apresentação dos conceitos de métodos avaliativos de desempenho já existentes, segundo diferentes autores. A revisão da

literatura, deste projeto aplicado, também apresentará o conceito de Competências e sua utilização nas Avaliações de Desempenho por Competências. A partir da revisão desta revisão da literatura, foi elaborada a proposta de modelo de Avaliação de Desempenho por Competências aos moldes da análise SWOT.

Por fim, para avaliar a proposta de modo qualitativo, o modelo foi apresentado para profissionais que atuam como gestores de equipes técnicas nos segmentos de serviços, indústria e comércio, através de um questionário semiestruturado, ou seja, composto de questões abertas e fechadas, com o intuito de avaliarem o modelo proposto, sob seus pontos de vista. Por fim, os resultados obtidos pelo questionário serão apresentados no capítulo final, juntamente das modificações sugeridas pelos gestores, através do questionário aplicado.

¹ Para Rabaglio (2004), a Competência é formada pelo CHA: Conhecimento (saber), Habilidade (saber fazer) e Atitude (querer fazer).

² Análise SWOT, também conhecida como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

1.1 Pontos Chaves do Projeto

Diante do exposto, a hipótese central desta proposta é de que, a avaliação de desempenho, se executada de forma adequada, possivelmente, traga benefícios para a tríade: colaboradores, gestores e organização. Para tanto, o presente Projeto Aplicado tem como objetivo propor uma nova ferramenta de Avaliação de Desempenho, com base na revisão da literatura. A ferramenta será apresentada para gestores através de um questionário semiestruturado, e a partir dos dados coletados, a ferramenta desenvolvida com base da literatura, será aperfeiçoada e apresentada novamente no capítulo final, em conjunto com os dados obtidos através dos questionários.

No contexto do colaborador, espera-se que o modelo proposto seja objetivo, e, também, direcionado em suas competências, proporcionando o aproveitamento e melhoria delas, através de treinamentos direcionados, por isso aliou-se o conceito de competências ao modelo proposto.

No contexto dos gestores, espera-se que o modelo permita que este público utilize critérios mais definidos no processo avaliativo através de indicadores e metas, para as competências esperadas para cada cargo na organização, ou seja, traga

objetividade e eficiência ao processo avaliativo. Por isso, aliou-se o conceito de Administração por objetivos ao modelo. Como consequência dos critérios bem definidos e treinamentos direcionados, espera-se a redução da rotatividade em sua equipe, bem como rever os processos de trabalho envolvidos nas atividades dos avaliados. A ferramenta propõe uma dimensão voltada à análise do ambiente de trabalho baseada na adaptação da matriz SWOT/FOFA.

Para o contexto organizacional, há outros benefícios esperados, como consequência da redução da rotatividade: redução de custos com demissões, diminuição do tempo de treinamento para repor colaboradores, maior competitividade para organização por contar com profissionais experientes, qualificados em suas funções e alinhados com os objetivos organizacionais.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A proposta de solução será composta por cinco partes: a) revisão da literatura a respeito das avaliações de desempenho e o conceito de competências; b) apresentação do embasamento teórico da proposta de solução que utiliza a análise SWOT/FOFA nas Avaliações de Desempenho por Competências; c) apresentação da ferramenta desenvolvida pelo projeto aplicado, neste caso, a Matriz SWOT/FOFA de Avaliação de Desempenho por Competências; d) Questionário aplicado aos gestores das áreas de serviços, indústria e comércio; e) Apresentação dos resultados obtidos através dos questionários e reapresentação da ferramenta com as adaptações sugeridas pelos gestores que responderam o questionário.

2.1 Avaliação de Desempenho.

De acordo com Dessler (2014, p. 205), a avaliação de desempenho significa avaliar o desempenho atual e/ou passado de um funcionário em relação aos seus padrões de desempenho. Esta avaliação, conforme Pontes (2016, p. 26), pode ser vista como:

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos quando necessário e avaliar os resultados conseguidos.

Neste sentido, também se pode afirmar que a Avaliação de Desempenho envolve o potencial humano na empresa como um todo, conforme Bergamini e Beraldo (2010, p.34) conceituam:

A avaliação do desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

Conforme Dessler (2014), a avaliação de desempenho é composta por um ciclo que envolve três etapas, ou seja, não é um fim em si só, mas um processo que envolve diferentes etapas, que estão interligadas. Estas três etapas citadas pelo autor contemplam os padrões de ajuste de trabalho, a avaliação do desempenho real do empregado em relação a esses padrões, e o fornecimento de *feedback* para o empregado, com objetivo de ajudar-lhe a eliminar deficiências de desempenho ou continuar seu desempenho.

Neste processo que envolve as Avaliações de Desempenho, podem surgir fatores subjetivos prejudiciais diversos, tais como preconceito, indulgência, severidade e leniência, que tendem a contribuir para grande parte dos vieses em uma avaliação realizada por apenas um avaliador (CAETANO, 1996). Então, a partir dessas percepções, surgem alternativas aos métodos tradicionais que envolvem apenas um avaliador. Desta forma, a revisão bibliográfica aponta os diferentes modos avaliativos, ou seja, que dizem respeito sobre quem deve aplicar a avaliação. O quadro a seguir compila os conceitos destes modos:

Quadro 1 - Modos de Avaliação de Desempenho:

Modos de Aplicar Avaliações	Conceitos
AVALIAÇÃO ENTRE PARES	<p>- Dessler (2014, p. 208): “Normalmente um empregado em uma avaliação anual escolhe uma pessoa para coordenar a avaliação. Esse último, em seguida, seleciona um superior e três pares para avaliar o trabalho do empregado.”</p> <p>- Marras (2012, p. 32): “Na execução de suas funções, os pares têm a oportunidade</p>

	de manter contatos frequentes e interações com seus colegas, par
COMITÊS DE AVALIAÇÃO	<p>- Dessler (2014, p. 208): “Algumas empresas utilizam comitês de avaliação, que geralmente é composto por um superior imediato do empregado e outros três ou quatro superiores.”</p> <p>- Bergamini e Beraldo (2010, p. 109): “Constitui-se de um grupo de pessoas, especificamente estruturado e com papéis bem definidos, que se reúnem para discutir, planejar e decidir, a partir do processo de Avaliação de Desempenho, as necessidades dos Recursos Humanos da Organização.”</p> <p>- Marras (2012, p. 34): “Há organizações que utilizam uma comissão para avaliar o desempenho de determinados grupos de cargos (normalmente aquelas que envolvem supervisão). Em muitos casos, a avaliação é feita da forma tradicional, seja pelo gestor ou por múltiplas fontes, e em seguida seus resultados são discutidos pela comissão de avaliação.”</p>
AUTOAVALIAÇÕES	<p>- Dessler (2014, p. 208): “Alguns empregadores obtêm autoavaliações dos empregados, geralmente, em conjunto com a avaliação dos superiores.”</p> <p>- Marras (2012, p. 29): “Na autoavaliação, o próprio avaliado é quem se avalia pelo mesmo instrumento utilizado pelo seu gestor ou por outros avaliadores [...]. Essa avaliação é feita previamente, antes da entrevista de desempenho.”</p>
AVALIAÇÃO PELOS SUBORDINADOS	- Dessler (2014, p. 209): “Muitos empregadores fazem subordinados avaliar

	<p>gestores, geralmente, para desenvolvimento e não para fins de remuneração.”</p> <p>- Marras (2012, p. 33): “Essa avaliação é também chamada de avaliação “para cima”, porque o avaliado é o gestor do avaliador. Ela não é amplamente utilizada, mas o uso do feedback de múltiplas fontes (360º) permitiu a sua melhor aceitação.”</p>
FEEDBACK 360 GRAUS	<p>- Dessler (2014, p. 209): “O empregador consegue informações de desempenho do empregado como um todo, a partir de seus superiores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos.”</p> <p>- Marras (2012, p.36): “A avaliação por múltiplas fontes (ou 360º) consiste envolver na avaliação não só o gestor do avaliado, mas o próprio avaliado e outras pessoas da organização que tenham interagido ou interagem com ele.”</p>
AVALIAÇÕES COLABORATIVAS	<p>- Dessler (2014, p. 210): “São softwares de empresas com objetivo de obter comentários e avaliações de colegas de trabalho.”</p> <p>- Escovedo e Lucena (2007): “Assim como a aprendizagem, a avaliação deve ser feita colaborativamente, possibilitando ao aluno avaliado e também aos seus colegas contribuírem para o processo de avaliação, deixando de ser responsabilidade exclusiva do professor.”</p>

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

Quanto aos métodos de avaliação existentes, ou seja, relativos ao instrumento avaliativo em si, Dessler (2014) e Marras (2012) listam os seguintes métodos:

- 1) **Método de escalas gráficas:** Apresenta uma série de características e uma gama de classificações de desempenho para cada uma delas;
- 2) **Método de classificação alternada:** Classificar funcionários do melhor ao pior em uma característica ou várias;
- 3) **Método de comparação entre pares:** Cada funcionário a ser avaliado é comparado com todos os outros em cada traço, e as respectivas classificações geram um gráfico;
- 4) **Método de distribuição forçada:** o gerente coloca determinadas porcentagens dos funcionários em categorias de desempenho;
- 5) **Método do incidente crítico:** Manter um registro de bons e/ou indesejáveis exemplos de comportamento relacionados com o trabalho de um funcionário;
- 6) **Escalas de Avaliação Comportamental:** Combina os incidentes críticos e as avaliações quantitativas, ancorando uma escala com exemplos narrativos específicos do bom e do mau desempenho expressos;
- 7) **Método da administração por Objetivos:** Definição de metas da empresa em várias etapas e programas de avaliação. Requer que o gerente defina metas específicas relevantes ao contexto organizacional, para discutir os progressos do avaliado em direção aos objetivos estipulados.

Em frente aos diversos modos e métodos que as Avaliações de Desempenho podem seguir, surge o desafio de escolher e/ou adaptar a melhor forma de aplicar este processo avaliativo para que atinja sua máxima eficiência, evitando os aspectos negativos mencionados anteriormente. Nesse sentido, de acordo com Marafigo e Stefano (2019, p. 49) em seu estudo de caso exploratório sobre Avaliação de Desempenho, os participantes da pesquisa acreditaram que a implantação de um método de avaliação de desempenho iria trazer benefícios em todas as áreas de gestão de pessoas, desde que houvesse treinamento para todos os envolvidos. Entretanto, demonstraram certo receio de que amizades e antipatias possam influenciar no resultado do processo. Este receio demonstrado pelos respondentes da pesquisa tem fundamento, segundo Dessler (2014, p.205) e Caetano (1996), problemas de caráter subjetivo podem surgir destas avaliações, e o processo avaliativo pode não se tornar tão justo quanto os empregadores pensam. Apesar dos perigos, o processo avaliativo tem papel central na gestão de Recursos Humanos. Bergamini e Beraldo (2010, p. 76) alertam para o aspecto desmotivador que as avaliações podem trazer quanto à escolha do método:

O afã para buscar a melhor técnica, de disparar o melhor processo, de criar os melhores parâmetros de comparação entre avaliados, fez, não raro, que o responsável por todos esses procedimentos passasse a cronificar sua atenção naquilo que pode ser considerado como meio ou instrumental, esquecendo-se dos fins ou objetivos a serem colimados.

Diante desta preocupação em manter os objetivos finais das avaliações, e não se perder no “afã” da melhor técnica, para também evitar os aspectos subjetivos mencionados pelos autores referenciados neste Projeto Aplicado, será utilizado como norte em questão de metodologia de Avaliação de Desempenho, a administração por objetivos, conforme conceituada anteriormente, trazendo os conceitos de indicadores, metas e objetivos definidos previamente.

Também, não pode-se deixar de falar, durante a contextualização sobre as etapas do ciclo de avaliação de desempenho, sobre a importância referente à terceira etapa deste ciclo, onde ocorre a retroação ou *feedback*, que consiste no provimento de informações para uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009, p.115).

Segundo Ceribeli, Pereira e Rocha (2019, p. 23) em seu estudo Multicasos sobre Avaliação de Desempenho nas organizações, em todas as empresas estudadas, depois de finalizar o processo de avaliação, inicia-se um processo de *feedback*. No entanto, precisa haver um cuidado para que a avaliação de desempenho não seja um instrumento de pressão sobre os colaboradores, caso seja, o engajamento e o desempenho deles no trabalho tende a diminuir (SMITH; BITITCI, 2017). De acordo com Ceribeli, Pereira e Rocha (2019, p. 28):

Existe a necessidade de preparar os líderes para fornecerem *feedback* e, ao mesmo tempo, preparar os liderados para receberem *feedback*. Com isso, será possível superar a percepção errônea de que esse momento do processo avaliativo é constituído por um conjunto de duras críticas que pouco contribuem para o desenvolvimento humano.

Diante do exposto, não menos importante, é o feedback constante, ou seja, o feedback não ocorrer apenas nos momentos de Avaliação de Desempenho, pois, conforme Benetti, Girardi, Dalmau, de Melo e Parrino (2007) elucidam, o feedback está presente em todos os processos empresariais, logo deve ser contínuo, sempre que for necessário ao cotidiano do trabalho. Marras (2012) também dá ênfase à

importância do feedback contínuo, segundo o autor, praticar um feedback permanente, e não somente no momento do fechamento do ciclo semestral ou anual de avaliação, é muito importante.

Nesse sentido, cabe entender que, Avaliação de Desempenho possibilita desligar as pessoas que apresentem desempenho abaixo do esperado, apesar dos feedbacks recebidos (Marras, 2012, p.8), ou seja, aqui observa-se a grande importância que as Avaliações de Desempenho e o processo de feedback apresentam nas organizações, pelo fato de que uma Avaliação de Desempenho e/ou feedback não adequados podem gerar uma rotatividade desnecessária nas empresas.

Para elucidar a preocupação com a adequação das ferramentas avaliativas e do feedback inserido neste processo, Moreira (2011) através de uma enquete realizada com 470 profissionais participantes de seus cursos, na qual se indagou quais as maiores dificuldades para a execução do feedback, o autor citado recebeu as seguintes respostas: 75% dos participantes disseram que o subordinado não concorda com a avaliação; 20% indicaram a “falta de preparo para a realização da reunião de feedback”; ao passo que 5% consideraram como dificuldade a “imagem negativa do feedback resultando em pouca disposição de ambos (chefe e subordinado)” (Moreira, 2011, p.97).

Diante do apresentado, destaca-se a importância de estudos sobre métodos utilizados nas Avaliações de Desempenho e feedback adequados, pois, conforme a enquete realizada por Moreira (2011) existem significativas dificuldades neste processo percebidas pelos participantes de sua pesquisa. Além disso, conforme menciona Marras (2012), o feedback está envolvido no processo de decisão para desligar um funcionário, logo, pode-se entender que, se aplicado de forma equivocada, o feedback inadequado gera rotatividade desnecessária e, como consequência, custos com rescisões, recrutamento, contratações e treinamentos de novos colaboradores. Buscando sugerir soluções para este tema, o próximo subcapítulo versará sobre a possibilidade de aliar os conceitos de Competências aos métodos de Avaliação de Desempenho, visando definir critérios mais objetivos de avaliação e inseridos no contexto organizacional, buscando promover uma ferramenta avaliativa mais eficaz, e como consequência, um feedback também mais assertivo.

2.2 Avaliações de Desempenho por Competências

O Conceito de competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo, e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. (BENETTI, GIRARDI, DALMAU, DE MELO & PARRINO, 2007. p.180). De acordo com Fleury (2002), competência é definida como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico para a organização e valor social ao indivíduo. Ou seja, as competências são compostas pela tríade Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, conforme Rabaglio (2004):

A competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O Conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a Habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Segundo Ruas (2005, p.4) a crescente utilização da noção de “competência” nas organizações brasileiras tem renovado o interesse sobre esse conceito. As competências podem ser tratadas sob uma ótica mais estratégica – tais como as competências organizacionais - bem como sob uma perspectiva mais específica de práticas voltadas ao processo de gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), ou seja, as competências podem ser coletivas ou individuais.

De acordo com King, Fowler e Zeithami (2002, p.36) apesar de a maioria dos gerentes reconhecerem as competências da empresa, ou seja, competências coletivas, como fonte importante de vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldades em identificá-las e avaliá-las. A respeito das competências específicas, os gerentes as percebem muitas vezes como ambíguas, e, a percepção individual sobre elas pode variar muito. Os autores propõem em seu estudo que as organizações instituem processos que busquem conhecer os gerentes de nível intermediário com relação às competências organizacionais, as evidências dos estudos mostram que o consenso entre estes gerentes em relação às competências, estão associadas a um desempenho superior.

Para Dutra (2001) há uma relação íntima entre as Competências Organizacionais e Individuais, portanto, as Competências Individuais devem ser estabelecidas de maneira vinculada à reflexão das Competências Organizacionais, já que elas são influenciadas mutuamente. Assim surge a oportunidade da Avaliação de Desempenho por Competências, onde acontece a confrontação entre as Competências Organizacionais e Individuais, para avaliar se são compatíveis ou não. (BENETTI, GIRARDI, DALMAU, DE MELO & PARRINO, 2007. p.180). Então, percebe-se a importância de alinhar as competências organizacionais com as individuais, não tratando-as de forma separada.

Diante do apresentado, também, é importante contextualizar estes conceitos no âmbito organizacional, para isso, Brandão & Guimarães (2001, p.8) por meio de seu estudo de revisão bibliográfica sobre os conceitos de Gestão de Competências e Gestão de Desempenho, os autores concluem que, mais que tecnologias independentes, ambos conceitos parecem se complementar em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Ou seja, entende-se que, tanto a Gestão de Competência como a Gestão de Desempenho, fazem parte de um contexto maior, que se trata da Gestão Organizacional. Apesar de serem técnicas de gestão que podem ser entendidas como tecnologias independentes, ambos os conceitos parecem complementar um ao outro. Logo, essa possibilidade de complementação justifica a união dos conceitos que resulta nas avaliações de desempenho por competências.

Logo, a partir do exposto, observa-se que este consenso sobre quais as competências e sua definição em conjunto através dos gestores, pode evitar o aspecto subjetivo que é mencionado na revisão da literatura a respeito das Avaliações de Desempenho. Por tanto, sugere-se que as competências sejam bem definidas para um bom desempenho de uma ferramenta avaliativa nas organizações. Para tanto, o próximo subcapítulo sugere uma linha de raciocínio pensando em sugerir soluções para as Avaliações de Desempenho, através da adaptação à matriz de análise SWOT.

2.3 Análise SWOT aplicada à Avaliação de Desempenho por Competências.

No pensamento sistêmico as propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, mas só podem ser entendidas a partir da consideração da inter-relação de todas as partes de um processo (FRANZ, CATEN, 2003). Já o pensamento cartesiano ou analítico, por sua vez, consiste em quebrar fenômenos complexos em

pedaços a fim de alcançar a compreensão do todo a partir de suas partes. Em suma, o pensamento sistêmico significa realizar-se uma análise no contexto de um todo mais amplo e o pensamento analítico significa isolar alguma coisa a fim de entendê-la (CAPRA, 1998).

A partir disso, nota-se que abordagem sistêmica permite a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes. (Neto et. al., 2006). Neste sentido, avaliar o desempenho do colaborador como um fator isolado na organização, de forma apenas analítica, pode acabar não oportunizando a mensuração de alguma falha na estruturação dos processos da organização, falta de suporte ou inadequação das condições de trabalho que estejam afetando seu desempenho, assim como são avaliadas as organizações. Ou seja, ligamos ao conceito de sistemas, de acordo com Neto et al (2006, p.7):

O conceito de “todo” é diferente do conceito da soma das partes, porque quando as partes estão agregadas e formando o todo, este se torna uma estrutura independente, com papel distinto do papel das partes.

Diante deste contexto, entende-se que é necessário avaliar as competências, bem como o desempenho de um colaborador dentro de uma organização, de forma contextualizada na realidade da empresa, ou seja, o avaliado como um membro integrante da organização, que age e interage com a mesma, relacionando a teoria dos sistemas, que segundo Neto et al (2006) são as relações entre as partes que colaboram uns com os outros para produzir um sistema interessante, que apresente algum propósito novo e especial que seus elementos independentes isoladamente não seriam capazes de exibir.

Ainda, sob esta perspectiva estratégica que as Avaliações de Desempenho podem apresentar, segundo Benetti, Girardi, Dalmau, de Melo e Parrino (2007) o processo de Avaliação de Desempenho deve estar integrado ao dimensionamento das expectativas do negócio, ou seja, alinhados com seus objetivos organizacionais. De acordo com Filho, Araújo e Quinteiros (2014) a necessidade e velocidade de resultados positivos cobrados pelo mercado é condição constantemente imposta, exigindo a aplicação de ferramentas cada vez mais assertivas, que ofereçam ampla visão, facilidade de entendimento e atuação dinâmica; estando dentre elas a análise SWOT, instrumento utilizado por vários segmentos na tomada das decisões em relação à gestão e negócios das empresas, buscando avaliar o posicionamento

interno e externo com foco na dinâmica dos fatos, analisando os seus pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e as ameaças do mercado.

De acordo com Afonso, Pires, Vaz e Anes (2013), SWOT é um importante instrumento ligado à gestão, que significa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou análise FOFA em Língua Portuguesa, significando Pontos Fortes, Oportunidades Pontos Fracos e Ameaças. É utilizado para o planejamento estratégico e consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Logo, se as próprias organizações utilizam ferramentas estratégicas que proporcionam amplitude e contextualização, adaptar esta ferramenta para a Avaliação de Desempenho mostra-se uma abordagem relevante. Assim surge a oportunidade de utilizar a ferramenta Matriz SWOT, para ampliar as perspectivas nas Avaliações de Desempenho, a fim de oportunizar um olhar mais amplo, não somente acrescentando mais avaliadores no processo, como a avaliação 360º, mas sim contextualizando os fatores avaliados na realidade empresa, envolvendo o ambiente de trabalho.

Diante da apresentação dos modelos existentes, levantados anteriormente por meio da revisão bibliográfica, surge a oportunidade de aliar a matriz SWOT a um método de Avaliação de Desempenho por Competências, com o objetivo de ampliar a contextualização do desempenho do avaliado na organização, ou seja, o colaborador será avaliado sob uma perspectiva interna, envolvendo fatores relativos ao seu próprio desempenho, bem como sob uma perspectiva externa, envolvendo fatores relativos ao meio que está inserido, neste caso, no seu ambiente de trabalho.

2.4 Apresentação da solução

Ao fazer uma análise a partir dos métodos de Avaliação de Desempenho apresentados na revisão bibliográfica, aliados ao conceito de competências, é possível identificar que a Avaliação de Desempenho pode ser percebida como uma importante ferramenta estratégica nas organizações. Também, percebemos que autores apontam como aspecto negativo das Avaliações de Desempenho, seus aspectos subjetivos, que podem permitir favoritismos, preconceitos, e serem utilizadas como instrumentos de pressão sobre os colaboradores.

A partir da necessidade de definir melhor os parâmetros avaliativos, surgem as Avaliações de Desempenho por Competências, que definem o conjunto de

Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que a organização precisa que seus colaboradores possuam. Para mensurar estas Competências, indicadores podem ser utilizados para darem maior objetividade e assertividade para o “feedback”. Desta forma, entende-se a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta estratégica nas empresas. Com isso, surge a oportunidade de adaptação à outra ferramenta estratégica já utilizada pelas empresas, em relação ao mercado que estão inseridas, a chamada matriz de análise SWOT.

Então, a fim de entender o avaliado como uma parte interdependente do meio que está inserido, e não como um objeto separado da empresa na qual trabalha, conforme a teoria dos sistemas elucida, o presente Projeto Aplicado apresenta a possibilidade utilizar a lógica da matriz de análise SWOT/FOFA adaptada às Avaliações de Desempenho por Competências. Como resultado desta proposição, surge o modelo que segue apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Matriz SWOT/FOFA de Desempenho por Competências

Matriz SWOT/FOFA de Desempenho por Competências		
1. AMBIENTE INTERNO		
Características do Avaliado		
a) Forças		
São características positivas do avaliado, que auxiliam no atingimento dos objetivos esperados pelo seu cargo/função. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
1. Descrição:	1. Descrição:	1. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
2. Descrição:	2. Descrição:	2. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
3. Descrição:	3. Descrição:	3. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
b) Fraquezas		
São características negativas, pois atrapalham o atingimento objetivos esperados pelo seu cargo/função na empresa, que devem ser superadas. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
1. Descrição:	1. Descrição:	1. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
2. Descrição:	2. Descrição:	2. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
3. Descrição:	3. Descrição:	3. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:

2. AMBIENTE EXTERNO		
Características do ambiente de trabalho		
c) Oportunidades		
São características positivas no ambiente de trabalho do avaliado que auxiliam no atingimento dos objetivos esperados pelo seu cargo/função. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
Quais as oportunidades do ambiente de trabalho e aproveitamento do conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes apresentadas pelo Avaliado?		
1.		
2.		
3.		
d) Ameaças		
São características do ambiente de trabalho que podem influenciar negativamente no desempenho do avaliado, que devem ser identificadas: Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
Relacione quais são os processos de trabalho envolvidos nas características que precisam ser melhoradas:		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Existem materiais informativos que possam ser disponibilizados a respeito destes processos de trabalho?		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Se o material já existe, é de fácil acesso para todos os colaboradores que precisam das informações que constam nele?		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Existe alguma barreira física, falta de material, ou material inadequado, nestes processos de trabalho que possam estar afetando o desempenho do Avaliado?		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Quais treinamentos podem ser oferecidos a fim de melhorar o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do Avaliado citados como fraquezas?		
1.		
2.		

3.

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

Para tanto, diante do exposto, com o objetivo de propor uma melhoria na ferramenta avaliativa, o modelo proposto busca utilizar a ferramenta estratégica denominada análise SWOT ou FOFA como uma possibilidade de molde para as avaliações de desempenho. Ou seja, aliar a conjectura da matriz SWOT/FOFA a um modelo de Avaliação de Desempenho por Competências, adaptando os aspectos da ferramenta em sua aplicação original (características de uma empresa e/em seu mercado de atuação) aos aspectos de uma avaliação de desempenho por competências (características do avaliado e/em seu ambiente de trabalho).

Para utilizar a gestão por competências, Marras (2012) afirma que “uma organização na qual se pratica a gestão de pessoas por competências, deve haver um alinhamento das funções desempenhadas”, pois é importante que a captação e a seleção dos candidatos sejam feitas com base nas competências a priori exigidas pela organização, conforme explica:

Com a expressão a priori quer-se dizer que é muito importante que a organização tenha muito claro e devidamente implantado o elenco de competências necessárias para a consecução de sua missão, com resultados já delineados em seu planejamento estratégico. (Marras, 2012, p. 24)

A partir do exposto, salienta-se a necessidade da empresa ter bem definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas por cada cargo e função, aliados com indicadores e metas que possam ser mensuradas e registradas, de acordo com a metodologia da Administração por objetivos, conforme mencionado no subcapítulo 2.1 no item 7 da lista de metodologias para Avaliações de Desempenho.

A partir dessa necessidade de elencar indicadores e metas, para definir os objetivos, entende-se que o ciclo de avaliação de desempenho neste caso, começa no Planejamento Estratégico da empresa, conforme Marras (2012, p.14) explica:

A partir desse planejamento, os diversos setores da empresa comunicam às suas equipes os objetivos e metas de cada setor específico. Os membros da equipe elaboram individualmente ou em equipe os seus objetivos e metas, que serão acordados com o gestor.

Logo, diante da lógica exposta, percebe-se a necessidade de a organização ter previamente definidos o conjunto de competências esperados para os colaboradores, desde o momento do recrutamento, bem como, deve definir indicadores e metas para verificar o atingimento dos objetivos almejados para aquele determinado cargo na organização.

A respeito de quem deve fazer a avaliação, vamos questionar qual método mostra-se mais adequado para aplicação do modelo proposto, na visão dos profissionais da área de recursos humanos que responderem o questionário, os métodos apresentados serão:

- 1) **Avaliação entre pares;**
- 2) **Comitês de Avaliação;**
- 3) **Autoavaliações;**
- 4) **Feedback 360 graus;**
- 5) **Avaliações "Colaborativas".**

Para verificar qual o melhor método de aplicação que pode ser utilizada o modelo de Avaliação de Desempenho proposto, será questionado aos respondentes, dentre outras questões, qual a metodologia eles percebem mais adequada ao modelo proposto.

3. RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

Os indicadores previstos, para este novo modelo de Avaliação de Desempenho por Competências, são:

- a) **Avaliação com critérios mais objetivos:** Através do levantamento dos indicadores, conforme o modelo elaborado apresenta, entende-se que os critérios serão menos subjetivos, pois o gestor deverá embasar sua avaliação através de dados mensuráveis.
- b) **Redução da rotatividade:** Espera-se que o modelo proposto resulte na redução da rotatividade, por proporcionar uma avaliação mais assertiva, que proporcione a oportunidade de elaborar treinamentos direcionados aos avaliados, assim, ao invés de demitir, treina-se com eficiência (realmente onde faz diferença no desempenho do avaliado).
- c) **Redução de custos com demissões e contratações:** Em consequência do citado no item "b", descrito acima.

- d) **Planejar treinamentos para os colaboradores com melhor direcionamento:** Pelo fato de o modelo aliar o conceito de competências, administração por objetivos e matriz SWOT/FOFA, ampliando o olhar sobre o avaliado dentro da organização.
- e) **Possibilidade de identificar falhas nos processos que envolvem as atividades de trabalho dos avaliados:** Pois a ferramenta desenvolvida através do cruzamento com a matriz SWOT/FOFA apresenta esse componente, dando oportunidade do avaliado e do gestor verificarem se existe algum fator no ambiente de trabalho que possa estar afetando o desempenho do avaliado.

4. AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

A avaliação da solução proposta será realizada por meio de um questionário semiestruturado, ou seja, composto de perguntas abertas e fechadas, a ser respondido por profissionais gestores de recursos humanos do comércio/varejo, de serviços e da indústria.

O questionário foi apresentado através da plataforma *Google Forms* para a resposta dos participantes. O conteúdo do questionário em sua íntegra, consta no Apêndice A – Questionário Semiestruturado, deste Projeto Aplicado.

O questionário ficou disponível do dia 31/05/2020 até o dia 28/06/2020, foram obtidas nove respostas no total, sendo destas 22,2% de gestores do comércio, 55,6% de serviços e 22,2% da indústria. As respostas serão apresentadas e discutidas no subcapítulo a seguir.

4.1 Resultados obtidos através questionários.

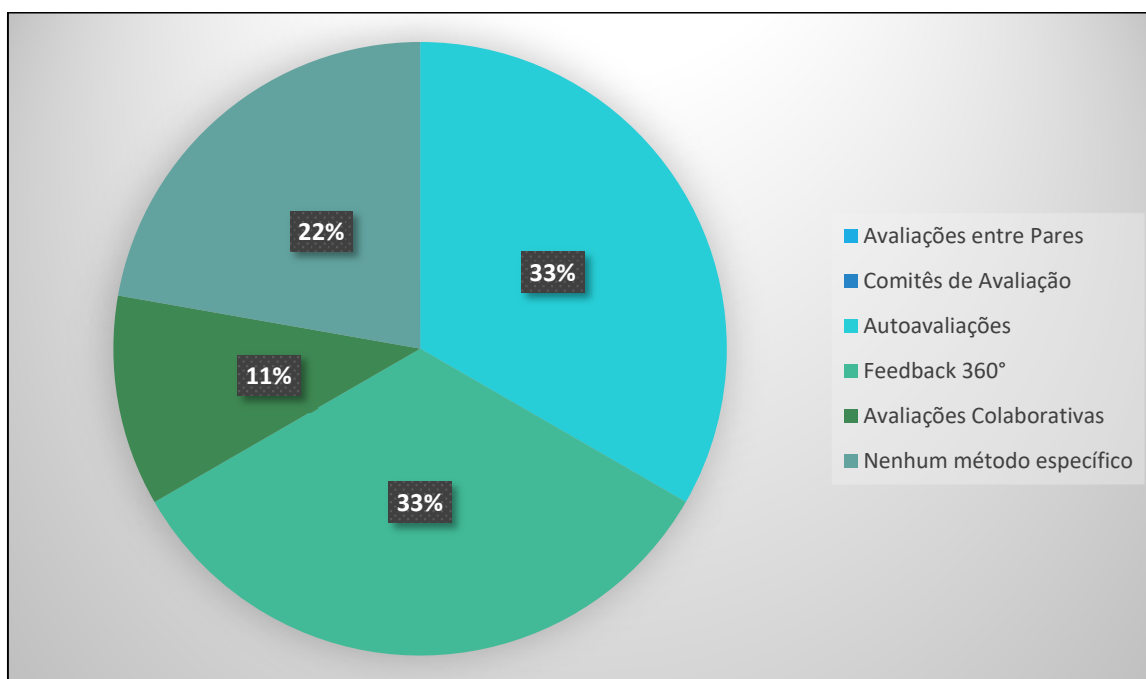
O questionário que avaliou a ferramenta desenvolvida pelo presente projeto aplicado, a chamada matriz SWOT/FOFA de avaliação de desempenho por competências, foi apresentada aos gestores através do questionário disponível no *Google Forms*. Os resultados, de forma geral, foram positivos em relação com a ferramenta desenvolvida, com algumas sugestões.

A seguir, serão apresentados os resultados de forma geral através das perguntas fechadas, aquelas com alternativas fixas, e, na sequência, as perguntas

abertas de forma específica, ou seja, analisando as respostas relacionadas ao setor que o gestor atua. Não foi possível compilar os dados das perguntas fechadas também por setor do gestor respondente, pois a ferramenta não demonstrou as respostas individuais de alguns participantes nas perguntas fechadas, apenas nas abertas. Por isso, os dados serão apresentados conforme segue.

Após a identificação do setor em que atua o gestor e da apresentação da ferramenta, a primeira pergunta foi a respeito da metodologia, dentre as encontradas pela revisão da literatura, que melhor se adaptaria na aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho desenvolvida pelo presente trabalho. O gráfico abaixo demonstra os resultados obtidos:

Gráfico 1 – Quanto a aplicação do Modelo de Avaliação proposto, qual a forma de aplicação que você acredita ser mais adequada?

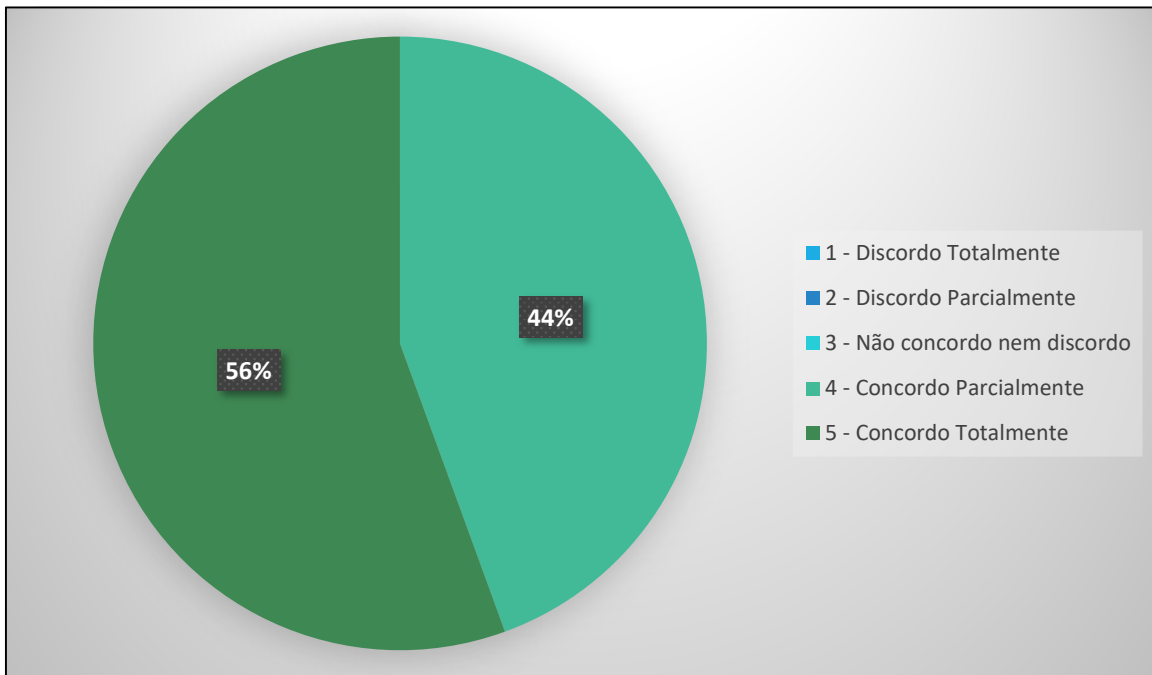


Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

O Gráfico 1 aponta que as duas metodologias mais votadas pelos gestores correspondem a prática do Feedback 360° (33%) e as Autoavaliações (33%) somando ambas 66% das repostas. Também é importante observar, conforme demonstrou a revisão da literatura, que inserir outros avaliadores no processo de Avaliação de Desempenho, seja por meio de outros avaliadores conforme o Feedback 360°, ou inserindo o próprio avaliado como parte ativa do processo avaliativo, por meio das Autoavaliações, é visto como método adequado para a ferramenta desenvolvida pelo

presente projeto aplicado. Logo, pode-se compreender que a ferramenta não deve ser aplicada de forma que apenas uma pessoa seja responsável pela avaliação de desempenho, mas sim, que seja capaz de inserir outras opiniões no processo avaliativo.

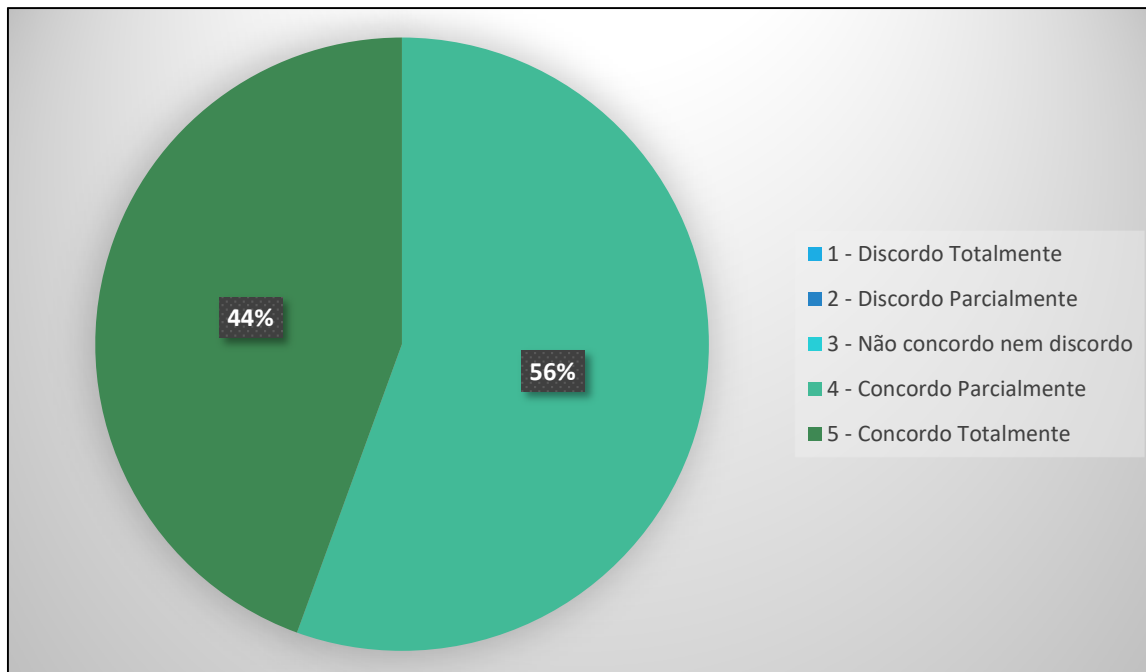
Gráfico 2 - Você acredita que o modelo apresentado, que insere o ambiente de trabalho na avaliação, pode ajudar na identificação de possíveis falhas dos processos de trabalho envolvidos?



Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

Através do gráfico acima, pode-se observar que não houve nenhuma resposta que marcasse as outras opções disponíveis: discordo totalmente, discordo parcialmente, ou, não concorda nem discorda. Pode-se concluir então, que a partir da amostra obtida, o modelo elaborado na visão dos gestores que participaram da pesquisa, o modelo atende ao esperado no tocante a ser uma ferramenta que insere o avaliado no ambiente de trabalho e permite ajudar na identificação de possíveis falhas que envolvem os processos de trabalho.

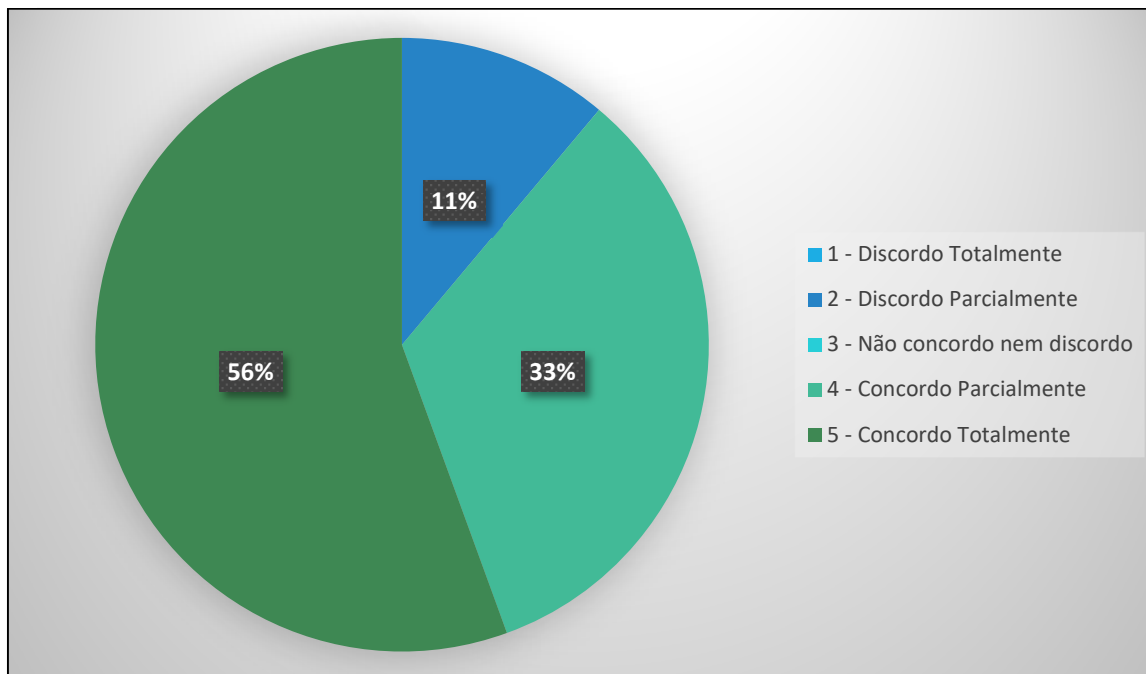
Gráfico 3 - Entre 1 e 5, o quanto você acredita que definir previamente os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada cargo da empresa ajudaria a evitar aspectos subjetivos nas avaliações?



Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

Através dos resultados obtidos, representados pelo gráfico acima, obteve-se o resultado semelhante ao da pergunta anterior, com respostas positivas ao esperado, pois o modelo desenvolvido partiu da premissa da revisão da literatura, de que ter o conjunto de competências previamente definido ajudaria no momento da avaliação de desempenho, no sentido de evitar aspectos subjetivos. No entanto, diante de uma parcela significativa de 56% dos gestores, que concordam parcialmente, pode-se relacionar com a explicação de Dessler (2014, p. 205), sobre os fatores subjetivos problemáticos podem surgir nesse processo, tais como inclinações sociais e favoritismos. Pode ser que na visão desses gestores, apenas definir o conjunto de competências esperados com indicadores, pode não ser o suficiente para evitar os aspectos subjetivos prejudiciais para uma avaliação justa, conforme visto na revisão da literatura deste projeto aplicado. Portanto, isso mostra que na visão dos participantes, provavelmente há outras questões que causam os fatores subjetivos, e não só a falta de definição das competências esperadas para o avaliado.

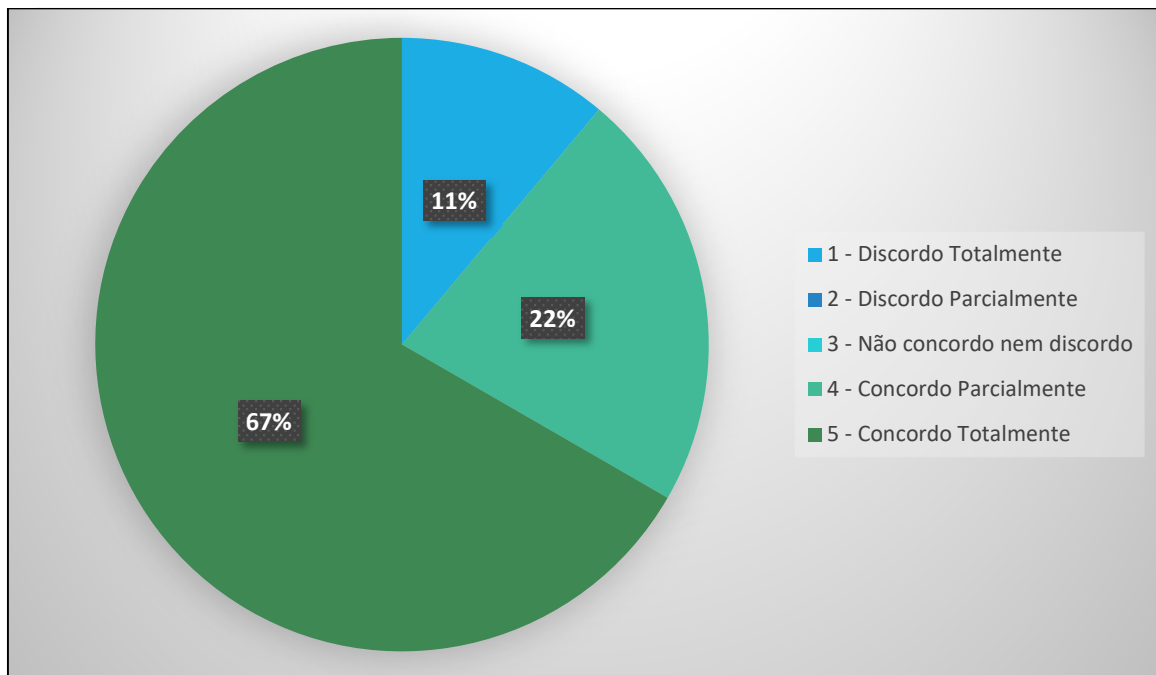
Gráfico 4 - Você acredita que definir os indicadores para cada aspecto do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, torna a avaliação de desempenho mais objetiva?



Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

É interessante notar que, esta pergunta, foi apenas outra forma de perguntar a mesma questão anterior, sobre o fato de ter o CHA previamente definido, ajudaria a evitar aspectos subjetivos. No entanto essa pergunta foi feita de forma mais direta, se esse método ajudaria a tornar a avaliação de desempenho mais objetiva. As respostas obtidas foram diferentes das obtidas através da questão anterior. Ou seja, aqui entendemos que na visão de alguns dos gestores participantes da pesquisa, o fato de evitar aspectos subjetivos, não torna necessariamente este método mais objetivo.

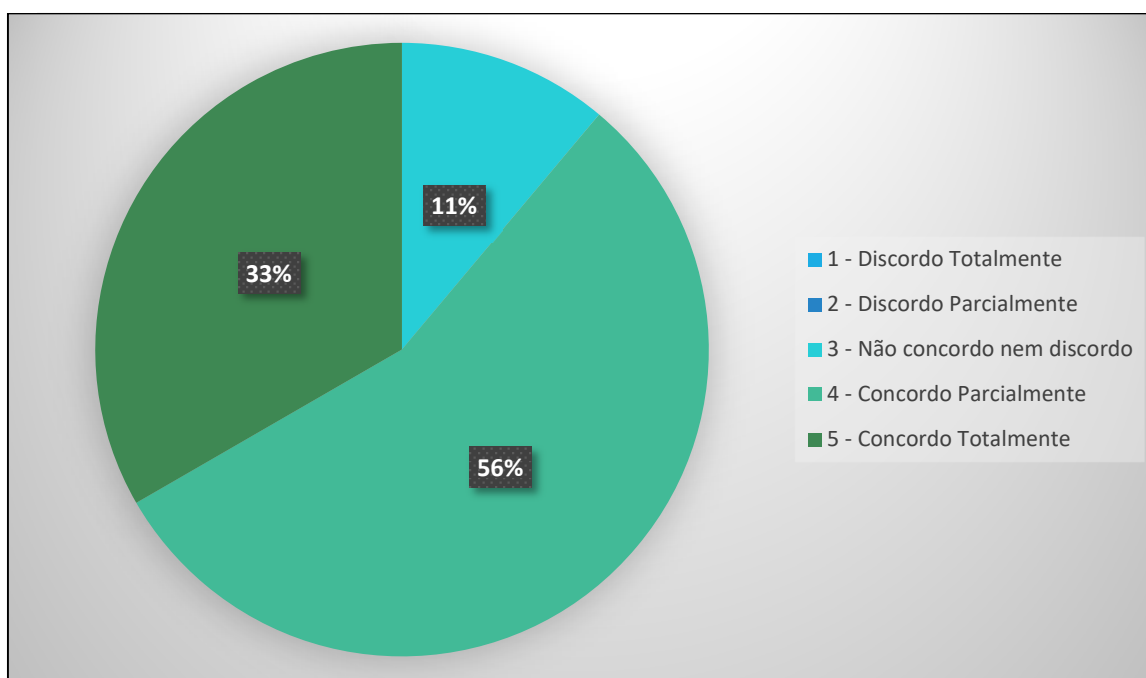
Gráfico 5 - Você acredita que o modelo proposto ajudará na formulação de treinamentos de acordo com as necessidades reais dos avaliados?



Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

A partir da análise dos dados obtidos, conforme demonstra o gráfico acima, pode-se observar que a maioria dos gestores concorda totalmente que a ferramenta avaliativa desenvolvida pelo presente projeto aplicado permita atender as reais necessidades dos avaliados em questão de treinamentos que possam ser oferecidos. No entanto, pode-se notar que houve uma parcela que discorda totalmente de tal hipótese. Aqui mostrou-se interessante ter feito esta pergunta de forma aberta, para entender melhor a visão de quem discordou totalmente desta hipótese.

Gráfico 6 - Você acredita que os treinamentos ajudam na retenção dos colaboradores, assim resultando na redução da rotatividade?

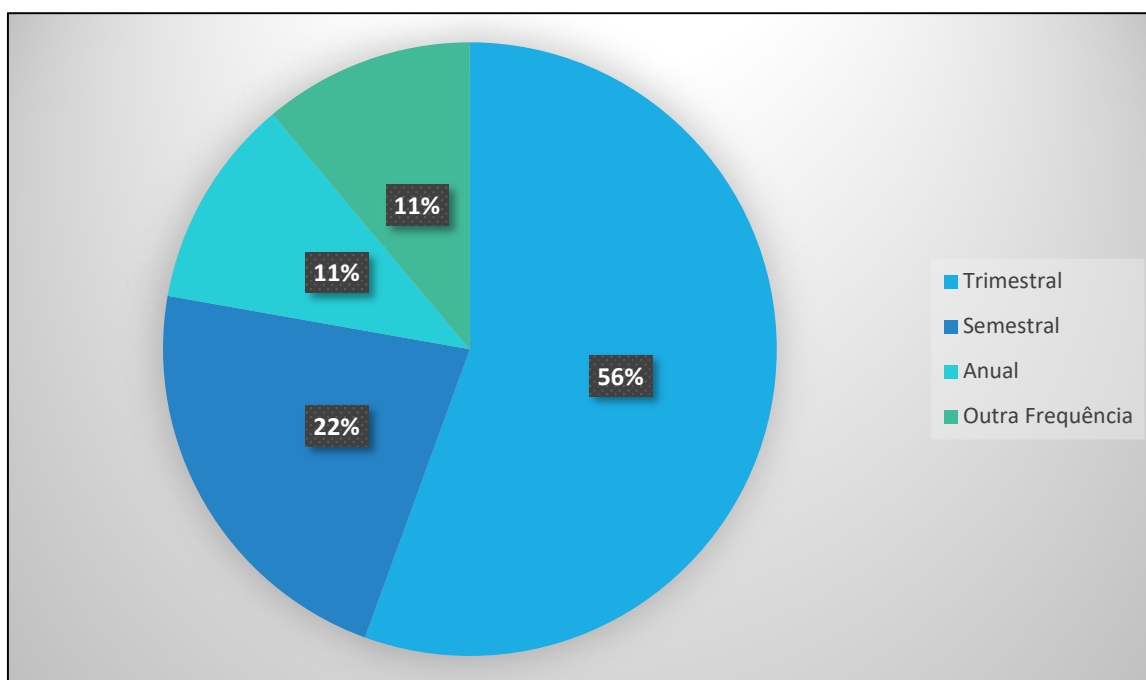


Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

Através do gráfico acima, percebe-se que a maioria, ou seja, 56% dos gestores concordam parcialmente que os treinamentos ajudam na retenção dos colaboradores, auxiliando assim na redução da rotatividade. Aqui percebe-se que, os gestores acreditam que existam outros fatores que afetam na retenção dos colaboradores, bem como na sua rotatividade, que vão além dos treinamentos. Logo, pode-se pensar que um desses fatores, pode ser o aspecto desmotivador das avaliações, pois, conforme Bergamini e Beraldo (2010, p. 75) “poucas pessoas têm atentado para o aspecto desmotivador das avaliações”. Ou seja, as avaliações correm o risco de serem um fator desmotivador nas organizações. Aqui, cabe lembrar que, conforme a teoria da Higiene, ou dos dois fatores, de Herzberg, um fator desmotivador é aquele capaz que causar desmotivação apenas ou não causar desmotivação. Logo, o que se pode pensar para melhoria das ferramentas avaliativas, do ponto de vista motivacional, é no sentido de tornar a ferramenta algo que não seja um fator desmotivador, pois, “o inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação” (PILATTI, 2012). Então, é possível entender que os gestores não julgaram a ferramenta capaz de reduzir a rotatividade através dos treinamentos direcionados, pois podem pensar que os fatores

motivacionais que são reais causadores da manutenção dos seus colaboradores, e não somente a falta de uma política de treinamentos mais eficiente.

Gráfico 7 - Qual frequência você acredita ser adequada para a realização da Avaliação de Desempenho proposta pelo modelo apresentado?



Fonte: Desenvolvido pela autora. (2020)

Conforme os dados mostram, a maioria dos gestores acreditam que a frequência da aplicação da ferramenta proposta para avaliar o desempenho dos colaboradores é a trimestral, com 56% das respostas. No entanto, nesta questão, havia um campo em aberto com a opção para o gestor responder caso acreditasse que outro período dentre os disponíveis para marcação como resposta deveria existir. Nesta questão tivemos uma resposta aberta que foi a seguinte: “Uma ou duas vezes, se adequando ao tamanho da empresa. Numa empresa muito grande, realizar mais do que uma vez por ano e operacionalmente de difícil execução.” Assim, percebe-se que a frequência das avaliações é algo que irá variar de acordo com as necessidades das empresas.

Agora, quanto as duas últimas perguntas, feitas em aberto, salienta-se novamente, que nas perguntas fechadas tal tratamento não foi possível através da ferramenta *google forms* utilizada. Para esta organização, das perguntas abertas, ser

possível, segue o quadro abaixo, conforme ordem de respostas obtidas através do questionário:

Quadro 3 - Segmento dos gestores em ordem de resposta:

Nomenclatura que será utilizada	Segmento
Gestor 1	Serviços
Gestor 2	Serviços
Gestor 3	Serviços
Gestor 4	Comércio
Gestor 5	Indústria
Gestor 6	Serviços
Gestor 7	Indústria
Gestor 8	Serviços
Gestor 9	Comércio

Fonte: Questionário aplicado pela autora (2020).

A próxima pergunta aberta que foi apresentada, buscou verificar a viabilidade de utilizar a ferramenta desenvolvida pelo projeto aplicado como base para desenvolver um software. Esta foi uma pergunta feita com a resposta de modo aberto, para que os participantes respondessem da forma desejada. Os resultados obtidos foram:

Quadro 4 - Você acredita que um software de gestão de pessoas desenvolvido com base neste modelo facilitaria sua aplicação?

Gestores	Segmento	Resposta
Gestor 1	Serviços	“Sim.”
Gestor 2	Serviços	“Sim, muito!”
Gestor 3	Serviços	“Sim.”
Gestor 4	Comércio	“Ajudaria, porem a proposta das forças e oportunidades estão com ideias similares, e isso seria um problema para o feedback.”
Gestor 5	Indústria	“Sim.”

Gestor 6	Serviços	“Um software pode apresentar componentes que apresentem o desenvolvimento do colaborador, mas a conversa pessoalmente ainda pode ser um modelo de valorização. O olho no olho denota atenção ao colaborador.”
Gestor 7	Indústria	“Facilitaria na estruturação de um histórico de avaliação e poderia servir como um indicador dos pontos avaliados.”
Gestor 8	Serviços	“Sim.”
Gestor 9	Comércio	“Sim, facilitaria a organização.”

Fonte: Questionário aplicado pela autora (2020).

Analisando as respostas dadas pelos gestores dos diferentes segmentos de atuação, observa-se que de forma geral a ideia de fazer um software, que surgiu em meio ao desenvolvimento deste projeto aplicado, mostrou-se positiva e útil, facilitando na organização dos dados. No entanto, cabe ressaltar, a preocupação do Gestor 6 do setor de serviços, de que o software não substitua as avaliações feitas de modo presencial, pois acredita o contato direto denota atenção com o colaborador. Também é importante observar o comentário do Gestor 4 do setor de comércio, e sua contribuição com a ferramenta proposta, no sentido de que as “forças” ficaram similares às “oportunidades”. Mas, é importante colocar que as forças, seriam relativas ao desempenho do avaliado em si, e as oportunidades, seriam em relação ao ambiente de trabalho, que aproveitariam estas forças do avaliado. Isso será revisto na reapresentação da ferramenta desenvolvida, no próximo subcapítulo a seguir, após a apresentação de todas as respostas obtidas através do questionário.

Então, finalizando a apresentação e discussão das respostas obtidas, a última pergunta aberta do questionário, buscou deixar um espaço em aberto para os gestores colocarem suas opiniões de forma livre, a respeito do modelo de avaliação de desempenho elaborado pelo presente projeto aplicado, colocando com suas palavras se algum item poderia ser acrescentado no modelo proposto inicialmente. Os resultados obtidos seguem no quadro abaixo:

Quadro 5 - Você sentiu falta de algum item no modelo que, em sua opinião, seria importante para um momento de avaliação de desempenho?

Gestores	Segmento	Resposta
Gestor 1	Serviços	“Não.”
Gestor 2	Serviços	“Não.”
Gestor 3	Serviços	“Definir prazo para os treinamentos propostos.”
Gestor 4	Comércio	“No que diz respeito as oportunidades, acredito que a proposta é muito similar com as forças.”
Gestor 5	Indústria	“Não.”
Gestor 6	Serviços	“Eu acredito que este modelo deve ser traçado com base na empresa, visto que, nem todas as empresas estão adaptadas a gerir avaliação de profissionais. Muitas empresas querem uma nova gestão, mas ao final dos processos tendem a engavetar avaliações, não ouvir seus colaboradores e isto pode comprometer toda equipe. querem uma nova gestão, mas ao final dos processos tendem a engavetar avaliações, não ouvir seus colaboradores e isto pode comprometer toda equipe.”
Gestor 7	Indústria	“Não.”
Gestor 8	Serviços	“Está de acordo.”
Gestor 9	Comércio	“Nenhum.”

Fonte: Questionário aplicado pela autora (2020).

A partir da análise das respostas obtidas nesta última questão, é importante observar a colocação do Gestor 4 do setor do comércio novamente a respeito, de na visão dele, as oportunidades e forças apresentadas na ferramenta proposta pelo projeto aplicado, são muito similares. O interessante seria um desenvolvimento maior da resposta fornecida, mas já é suficiente para permitir uma reflexão a respeito desse aspecto da ferramenta. O comentário do Gestor 6 do setor de serviços, novamente traz a questão da preocupação com os colaboradores, bem como, a viabilidade

estrutural da aplicação destas ferramentas de avaliação de desempenho. Não ouvir os colaboradores e “engavetar” os resultados obtidos através das avaliações é um aspecto extremamente prejudicial para toda a equipe de trabalho na visão deste gestor.

Logo, tendo em vista todas as respostas obtidas através do questionário semiestruturado, com respostas de nove diferentes gestores, de três segmentos da economia, indústria, comércio e serviços, fica evidente que as ferramentas de avaliação de desempenho possuem um papel muito importante para os gestores, bem como, são um desafio em sua aplicação e sua modulação, ou seja, pode-se concluir que dificilmente uma ferramenta bastará para todos os tipos de organizações existentes, e a importância de uma ferramenta dessa espécie é sua capacidade de adaptabilidade para os diferentes tipos de empresas e suas necessidades.

4.2 Reapresentação da ferramenta após a aplicação do questionário:

Com base nas respostas obtidas através do questionário, demonstradas no subcapítulo anterior, e a partir das reflexões que estas respostas permitiram, agora a ferramenta matriz de análise SWOT/FOFA por competências será reapresentada, com algumas modificações sugeridas pelos gestores. Conforme demonstra o quadro abaixo, seguem as adaptações feitas na ferramenta:

Quadro 6 – Reapresentação da Ferramenta após a aplicação do questionário:

Matriz SWOT/FOFA de Desempenho por Competências		
1. Ambiente Interno		
Características do Avaliado		
a) Forças		
São características positivas apresentadas pelo avaliado, que auxiliam no atingimento dos objetivos esperados pelo seu cargo/função. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
1. Descrição:	1. Descrição:	1. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
2. Descrição:	2. Descrição:	2. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
3. Descrição:	3. Descrição:	3. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:

b) Fraquezas		
São características negativas, pois atrapalham o atingimento objetivos esperados pelo seu cargo/função na empresa, que devem ser superadas. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
1. Descrição:	1. Descrição:	1. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
2. Descrição:	2. Descrição:	2. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
3. Descrição:	3. Descrição:	3. Descrição:
Indicador:	Indicador:	Indicador:
2. Ambiente Externo		
Características do ambiente de trabalho		
c) Oportunidades		
São características positivas que auxiliam no atingimento dos objetivos esperados pelo seu cargo/função. Listar quantas forem necessárias:		
Quais oportunidades, que envolvem o ambiente de trabalho, existem para o aproveitamento do conjunto de Competências apresentado como Forças?		
1.		
2.		
3.		
d) Ameaças		
São características que podem influenciar negativamente no desempenho do avaliado, que devem ser superadas. Listar quantas forem necessárias:		
Característica de Conhecimento	Característica de Habilidade	Característica de Atitude
Relacione quais são os processos de trabalho envolvidos nas características que precisam ser melhoradas:		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Existem materiais informativos que podem ser disponibilizados a respeito destes processos de trabalho?		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Se o material já existe, é de fácil acesso para todos os colaboradores que precisam das informações que constam nele?		
1.	1.	1.

2.	2.	2.
3.	3.	3.
Existe alguma barreira física, falta de material, ou material inadequado, nestes processos de trabalho que podem estar afetando o desempenho do Avaliado?		
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Quais treinamentos podem ser oferecidos a fim de melhorar o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes do Avaliado citados como fraquezas?		
TREINAMENTO:		
PRAZO: __/__/__		
Fazer o 5W2H do treinamento:		
When? Where? What? Why? Who? How Much? How?		

Fonte: Desenvolvido pela autora (2020).

Logo, a partir das reflexões obtidas através das sugestões dos gestores, que foram alteradas na ferramenta, podemos listar as mais importantes, não excluindo a possibilidade de aprimorar ainda mais esta ferramenta no futuro. As principais mudanças foram:

- a) **Inclusão de prazos para os treinamentos que serão oferecidos pela empresa:** A partir dessa sugestão, notou-se a necessidade de ressaltar a importância de definir também o que, quem, o porquê, onde, quando e quanto custarão estes treinamentos que serão oferecidos. Então fica como sugestão, realizar o 5W2H nesta etapa, para um melhor planejamento dos treinamentos.
- b) **Treinamento e capacitação dos gestores para aplicação de uma ferramenta de avaliação de desempenho:** Este treinamento mostra-se necessário, pois a ferramenta desenvolvida precisa ser adaptada e compreendida por todas as equipes e seus gestores que a utilizarão. Pelo fato de a ferramenta trabalhar com diversos conceitos estudados através da revisão da literatura, ou seja, da área acadêmica, pode necessitar de um treinamento melhor estruturado antes de sua aplicação. Bem como, de adaptar os aspectos que precisam ser direcionados de acordo com a realidade de cada empresa.

Em resumo, fica como sugestão, desenvolver um software baseado na lógica da ferramenta desenvolvida, em conjunto com uma consultoria de treinamento dos gestores e equipes que se utilizariam deste modelo, explicando todos os conceitos

utilizados para elaborar a ferramenta, especialmente o funcionamento da lógica do cruzamento da ferramenta de análise SWOT/FOFA com as avaliações de desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, constatou-se que a ferramenta desenvolvida através da revisão da literatura, neste projeto aplicado, foi bem aceita entre os gestores de equipes técnicas, ou seja, gestores que avaliam colaboradores de nível operacional. A maioria dos respondentes entende que a ferramenta realmente demonstra ter a capacidade de atingir os objetivos propostos, ser mais objetiva e permitir inserir o avaliado no ambiente de trabalho, possibilitando a identificação de possíveis falhas nos processos de trabalho envolvidos, e não somente em uma perspectiva centrada apenas no desempenho do indivíduo avaliado sem levar em conta o seu contexto na empresa. No entanto, através das respostas obtidas, na questão da redução da rotatividade, na visão dos gestores, a ferramenta não parece ser tão significativa quanto a este aspecto esperado em sua formulação original.

Uma opinião unânime dos gestores, foi de que um software baseado nesta ferramenta desenvolvida pelo presente projeto aplicado seria sim viável e interessante. Isto deixa em aberto a possibilidade de desenvolver este software para empresas e tornar a ferramenta um produto rentável. Mas, é importante ressaltar que este software não substituiria o feedback contínuo, bem como o “olho no olho”, a avaliação feita presencialmente, mas sim com um possível subsídio, tornando os critérios mais objetivos, através da demonstração de indicadores, organizados através dessa ferramenta.

Outra questão que se pode levantar, é de que esta ferramenta, pode e deve ser aprimorada. O ideal, seria aplicá-la em um ambiente empresarial real, e a partir disso, realizar um estudo de caso. Como sugestão para próximos trabalhos, que possam utilizar a ferramenta desenvolvida neste projeto aplicado, de forma acadêmica, seria de realizar um questionário totalmente aberto para respostas mais longas e mais detalhadas dos participantes, obtendo uma riqueza maior de detalhes que podem tornar a ferramenta ainda melhor, antes de uma aplicação em um ambiente empresarial real.

Em suma, esta ferramenta precisa ser suficientemente adaptável, bem como, mostrou-se de alta relevância, que antes de aplicar uma ferramenta nova avaliativa, é preciso que seja feito um treinamento para que os gestores compreendam a lógica da mesma, e não menos importante, que os avaliados também a entendam, por consequência. Logo, entende-se que um estudo mais aprofundado por meio de entrevistas e aplicação real em uma empresa, a partir deste estudo, seriam de alta relevância para o ambiente acadêmico e empresarial contemporâneo, pois tocaria em um tema desafiador dentro das organizações e da temática de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A.; PIRES, C.; VAZ, T.; ANES, E. M. G. **Análise SWOT do Curso de Enfermagem**. Editora da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Bragança. Portugal, 2013.
- BENETTI, K. C; GIRARDI, D, M; DALMAU, M. B. L.; DE MELO, A. P.; PARRINO M. C. **A Avaliação de Desempenho por competências: A realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnose e Terapêutica**. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 179-198, Santa Catarina, 2007.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ª Ed. Atlas, São Paulo, 2010.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, São Paulo, 2001.
- CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**. Lisboa: RH, Lisboa, 1996.
- CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. **Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um Estudo Multicasos**. Revista Pretexto, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019.
- COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.
- DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, 2008.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª Ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- ESCOVEDO, T.; LUCENA, C. **Avaliação Colaborativa na Prática: um Estudo de Caso com o Framework IssueNet**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.
- FILHO, O. M; ARAUJO, E. A. S; QUINTAIROS, P. C. R. **A Análise SWOT e sua Relevância para o Planejamento Estratégico**. III Congresso Internacional de

Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento da Universidade de Taubaté. São Paulo, 2014.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **A gestão da competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

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

FRANZ, L. A. S; CATEN; C. S. **Uma discussão quanto à relação entre os métodos DMAIC e PDCA**. III Semana de Engenharia de Produção e Transportes da UFRGS, Porto Alegre, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

KING, A.W.; FOWLER, S.W. & ZETHAML, C. **Competências Organizacionais e Vantagem Competitiva: O Desafio da Gerência Intermediária**. Revista de Administração de Empresas V. 42, n. 1, p 36-49, São Paulo, 2002.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MARAFIGO, E. F.; STEFANO, S. R. **Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso sobre a Percepção de Colaboradores e Gestores da Enfermagem de uma Instituição Hospitalar Filantrópica**. Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde, v. 15, n. 3, p. 48-65, 2018.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

MAYRING, P. H. **Introdução à pesquisa social qualitativa**. (5ª ed.). Weinheim: Beltz, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

NETO, A. M.; [et al.] **Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações**. Editora Saraiva, São Paulo, 2006.

PILATTI, L.A; **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida. Paraná, v. 04, n. 01, p.18-24, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho - Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 13ª ed. São Paulo: LTR, 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, Roberto. **Gestão por Competências: Uma contribuição à estratégia das organizações.** Bookman, 2005.

SCHIDERBEK, P. et al. **Management systems: conceptual considerations.** EUA: Irwin, 1990, p.8.

SMITH, M.; BITITCI, U. S. **Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance.** International Journal of Operations & Production Management, v. 37, n. 9, p.1207-1228, 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

QUESTIONÁRIO

Me chamo Priscila Alessandra Janke Dutra, sou aluna do curso de Especialização em Gestão e Negócios pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, matrícula 1816027. Os resultados obtidos através do questionário a seguir serão utilizados em meu Projeto Aplicado, como requisito parcial para minha conclusão no curso.

A partir da revisão teórica, foi elaborado um modelo de avaliação de desempenho por competências, que será apresentado para sua avaliação por meio deste questionário.

Você não será identificado para responder este questionário, bem como, seus dados pessoais não serão expostos ou utilizados neste trabalho. O público-alvo do questionário é: gestores de equipes, dos segmentos da indústria, serviços e comércio. O objetivo é obter a avaliação dos profissionais em relação ao modelo proposto. Desde já, agradeço a sua participação e contribuição com a pesquisa.

- 1) Qual a área de atuação da empresa ou organização na qual você atua como gestor atualmente?

Serviços

Indústria

Comércio

- 2) Salienta-se que para a aplicação deste método proposto, a empresa precisa ter os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e seus indicadores previamente definidos, de acordo com os cargos e funções da organização. Para melhor entendimento segue o conceito de competências, conforme Leme (2005):

Desdobramento do CHA:

Conhecimento	Saber	Competência técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência comportamental

Fonte: LEME, 2005, p. 18.

Partindo dessa premissa, segue a ferramenta que cruza as Avaliações de Desempenho por Competências aos moldes da Matriz SWOT em inglês – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, ou FOFA em português – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. As forças e fraquezas são fatores internos, e as oportunidades e ameaças são fatores externos, ou seja, relativos ao mercado que a empresa está inserida. Nesta proposta, os fatores externos, representaria a própria empresa e o ambiente de trabalho no qual o avaliado está inserido, conforme segue o modelo desenvolvido pelo Projeto Aplicado:

(Aqui será apresentado o modelo de avaliação proposto pelo Projeto Aplicado)

- 3) Quanto a aplicação do Modelo de Avaliação proposto, qual a forma de aplicação que você acredita ser mais adequada?

Avaliação entre pares: O avaliado escolhe um colega para coordenar a avaliação. Este escolhe um superior e 3 outros colegas de mesmo nível hierárquico para serem avaliadores.

Comitês de Avaliação: Comitês compostos por um superior imediato do avaliado e outros 3 ou 4 superiores.

Autoavaliações: Avaliação do empregado sobre seu próprio desempenho em conjunto com uma avaliação do seu superior.

Feedback 360 graus: Informações sobre o avaliado de diversas fontes: seus superiores, colegas e clientes externos ou internos, via formulários on-line que são posteriormente compilados.

Avaliações "Colaborativas": Softwares com objetivo de obter comentários e avaliações de colegas de trabalho. A empresa utiliza estes comentários como uma entrada para as avaliações formais.

Acredito que não exista um método específico para o modelo proposto, dependerá da situação.

- 4) Você acredita que um software de gestão de pessoas desenvolvido com base neste modelo facilitaria sua aplicação?
- 5) Entre 1 e 5, o quanto você acredita que o modelo apresentado, que busca inserir o ambiente de trabalho na avaliação, pode ajudar na identificação de possíveis falhas dos processos de trabalho envolvidos?
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo parcialmente
 - 3 – Não concordo nem discordo
 - 4 – Concordo parcialmente
 - 5 – Concordo totalmente
- 6) Entre 1 e 5, o quanto você acredita que definir previamente os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes de cada cargo da empresa ajudaria a evitar aspectos subjetivos nas avaliações?
 - 1 – Discordo totalmente
 - 2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

7) Entre 1 e 5, o quanto você acredita que definir os indicadores para cada aspecto do CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, possa tornar a avaliação de desempenho mais objetiva?

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

8) Entre 1 e 5, quanto você acredita que o modelo proposto ajudará na formulação de treinamentos de acordo com as necessidades reais dos avaliados?

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

9) Entre 1 e 5, quanto você acredita que os treinamentos ajudam na retenção dos colaboradores, assim resultando na redução da rotatividade?

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

4 – Concordo parcialmente

5 – Concordo totalmente

10) Com qual frequência que você acredita ser adequada a realização da Avaliação de Desempenho proposta por este Projeto Aplicado?

Frequência trimestral = 4 vezes ao ano.

Frequência semestral = 2 vezes ao ano.

Frequência anual = 1 vez por ano.

Outra.

11) Você sentiu falta de algum item no modelo que, em sua opinião, seria importante para um momento de avaliação de desempenho?