



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

DANILO DE OLIVEIRA SILVA
NADIELLE BUENO DE SOUSA
PAULO OLÍMPIO MAIA DE VASCONCELOS NETO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS/GO

2014

DANILO DE OLIVEIRA SILVA
NADIELLE BUENO DE SOUSA
PAULO OLÍMPIO MAIA DE VASCONCELOS NETO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ANÁPOLIS**

Projeto apresentado à Faculdade Católica de Anápolis para obtenção da nota total da disciplina Projeto Integrador IV, ministrada pela Professora Msc. Neyde Maria da Silva.

ANÁPOLIS/GO

2014

DANILO DE OLIVEIRA SILVA
NADIELLE BUENO DE SOUSA
PAULO OLÍMPIO MAIA DE VASCONCELOS NETO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR
ADMINISTRATIVO E OPERACIONAL DA FACULDADE CATÓLICA
DE ANÁPOLIS**

Trabalho de conclusão de curso com o objetivo de obter diploma com título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis (FCA), apresentado em _____ de _____ de 2014 e aprovado com a nota _____.

BANCA EXAMINADORA

1º Professor (a)

2º Professor (a)

3º Professor (a)

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas. Também a todos os professores que nos acompanharam durante a graduação, em especial a professora Msc. Neyde Maria da Silva, responsável pela realização deste trabalho e ao professor MS Badran Awad Odeh companheiro ao longo do curso. Podemos dizer que a nossa formação, inclusive pessoal, não teria sido a mesma sem a sua pessoa.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que permitiu tudo isso acontecer ao longo de nossas vidas, e não somente nestes anos como universitários, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A Faculdade Católica de Anápolis, seu corpo docente, direção e administração, que sempre nos atendem gentilmente e faz com que sintamo-nos importantes e valorizados na instituição.

A orientadora Profa. Msc. Neyde Maria da Silva pela orientação, apoio e confiança depositada.

Ao Prof. Msc. Badran Awad Odeh, que gentilmente disponibilizou tempo e dedicação para esclarecimento de dúvidas e total transmissão de seus conhecimentos que foram de grande valia e sem dúvidas, essenciais para a nossa formação como profissional.

Agradeço ao meu filho Douglas Bueno, que compreendeu minha ausência temporária. (Nadielle Bueno)

A minha avó Edwirgens Bueno, que foi minha maior mestra quanto aos ensinamentos da vida, formou meu caráter e me ensinou a ser disciplinada. (Nadielle Bueno)

À todos aqueles, que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

EPÍGRAFE

Temos o destino que merecemos. O nosso destino está de acordo com os nossos méritos.

(Albert Einstein)

RESUMO

Este projeto objetiva identificar e elaborar um método mais adequado de avaliação de desempenho através da pesquisa bibliográfica; que a Faculdade Católica de Anápolis poderá adotar no departamento administrativo e operacional, método este que possibilite verificar onde existem deficiências, que impedem os colaboradores de atingir a excelência profissional e se necessário, aplicarem a correção. Foi realizado um estudo de caso, apenas no setor operacional da Faculdade Católica de Anápolis, visto que se analisou a instituição em parte. Assim aplicou-se uma entrevista junto à direção da Faculdade Católica de Anápolis para identificar os modelos de avaliação de desempenho que se pretende adotar e que se enquadre de acordo com a cultura da faculdade. Para identificar o grau de desempenho dos colaboradores é necessário um sistema de avaliação que possibilite mensurar os resultados obtidos na execução das atividades. Possibilitando utilizar das competências e do potencial de cada colaborador, proporcionando melhor percepção de desempenho dos funcionários, para a empresa. Justifica-se a importância da implantação de um modelo de avaliação de desempenho a fim de buscar melhoria na qualidade e produtividade do trabalho dos indivíduos dentro de uma organização, e conseqüentemente obterem informações para formular planos de aperfeiçoamento de potencial, e desenvolvimento de competências necessárias e exigidas. Para tanto, optou-se por realizar a pesquisa na Faculdade Católica de Anápolis, pois como acadêmicos e usuários dos serviços prestados, acredita-se que esse momento de interação consiga-se levantar, apontar formas de alinhar e eliminar possíveis obstáculos que impedem o setor operacional da instituição de atingir perfeita sincronia do trabalho.

Palavras Chave: Avaliação; Competências; Desempenho; Potencial.

ABSTRACT

This project aims to identify and develop a more appropriate method for evaluating the performance through bibliographic research that the Catholic College Annapolis will be able to adopt the administrative and operational department, this method that allows checking where there are deficiencies that prevent employees to achieve professional excellence and if necessary, apply the correction a case study was conducted only in the Catholic faculty of Annapolis operational sector, since analyzed the institution of so we applied an interview with the direction of the Catholic College Annapolis to identify models of performance evaluation that is intended to adopt and with falls in line with the culture of college, to identify the level of performance required of employees and a system of evaluation that allows measuring the results obtained in the execution of activities allowing use of the powers and potential of each employee, providing better perception of performance of employees for the company. Justifies the importance of the implantation of a model of performance evaluation in order to seek improvement in the quality and productivity of the work of individuals within an organization, and consequently getting information to formulate plans for improvement potential development of necessary and required to this end, we chose to conduct the research on Catholic College Annapolis, because as academics and user of services rendered, it is believed that this moment of interaction can be raised, pointing out ways to align and eliminate possible obstacles to the operational sector institution to achieve perfect synchronization of work.

Keywords: Evaluation; Skills; Performance; Potential.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1	
1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
1.1. Modelos existentes de Avaliação de Desempenho	13
1.2. Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)	13
1.3. Comissão de Avaliação de Desempenho	14
1.4. Avaliação 360°	14
1.5. Equipe de Trabalho.....	14
1.6. Avaliação para Cima.....	15
1.7. Escolha Forçada	15
1.8. Escalas Gráficas	15
1.9. Pesquisa de Campo.....	15
1.10. Métodos de Incidentes Críticos.....	16
1.11. Comparação de Pares.....	16
1.12. Método de Frases Descritivas	16
CAPÍTULO 2	
2. COMPETÊNCIAS	17
CAPÍTULO 3	
3. INTRODUÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	23
3.1. Avaliação de Potencial x Avaliação de Desempenho.....	24
4. HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
6. REFERÊNCIAS.....	30
7. APÊNDICE 1-INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO	32
8. ANEXO 1- CONCEITO DAS COMPETÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

Avaliação de desempenho por competências tem sido uma ferramenta muito aplicada nas organizações, por ser um método que possibilita trazer sincronia para as organizações, pois através dela, podem-se descobrir falhas, verificar meios que possibilitem realizar correções das falhas e ainda medir o nível da qualidade dos serviços pós-avaliação.

Propõe-se, realizar um estudo de caso, em setor específico da Faculdade Católica de Anápolis, a fim de que haja aperfeiçoamento quanto à qualidade dos serviços oferecidos, pelo quadro de colaboradores da instituição.

Associado a esse entendimento aumentam as expectativas para que as empresas busquem ferramentas para que exista crescimento quanto à qualidade de serviços prestados aos seus clientes com o objeto de atingir excelência em sua organização.

No que se refere a estudo de avaliação de desempenho, nota-se alto grau de importância, visto que este aspecto é essencial e de extremo interesse no mercado empresarial, em suma trata de questões ligadas diretamente ao que as empresas e seus funcionários estão produzindo, pois conta-se muito com o comprometimento de seus colaboradores para com a organização.

A intenção das organizações é cada vez mais encontrar maneiras para manter consigo seus funcionários capacitados, somando assim competitividade e valor, analisando desta forma explicita ainda mais a importância das empresas de possuírem um sistema de avaliação de desempenho, cujo objetivo é identificar onde estão acontecendo às falhas e oferecer condições de aprimoramento contínuo de seus colaboradores.

Uma avaliação de qualidade torna-se um grande fator de diferencial para uma organização, para isso foi citado o passo a passo de como realizar avaliações de desempenho sem gerar dentro da organização certo receio ou desconforto.

A compreensão e análise do modelo de avaliação são de suma importância para que através dele haja percepção em relação à forma de como os funcionários avaliados se portam e recebem o processo de avaliação, para tanto se faz necessário citar alguns métodos de avaliação de desempenho identificando qual será o mais adequado de acordo com a cultura organizacional da Faculdade Católica de Anápolis.

Pressupõe que quando se analisam as competências de um indivíduo, sejam elas técnicas ou comportamentais, distribuindo pesos a elas; as organizações conseguem adequar melhor seus colaboradores nas funções certas, de acordo com os perfis que cada função exige e que cada indivíduo se encaixa. Fazendo assim com que cada colaborador consiga desempenhar bem sua função, pois conseguirá oferecer o que há de melhor em si, seja no comportamento ou em suas capacidades técnicas.

Para tanto se optou por realizar uma pesquisa de caráter bibliográfico, pois se busca comprovar por meio de fundamentações teóricas e artigos, que assim como toda organização ou instituição necessita de uma ferramenta que meça a qualidade dos serviços oferecidos, a Faculdade Católica de Anápolis também poderá adotar o método proposto. Realizou-se um estudo de caso minucioso no setor operacional e administrativo da Faculdade, visto que o corpo docente, já conta com uma forma de avaliação.

Aplicou-se uma entrevista junto à direção da Faculdade Católica de Anápolis para identificar os métodos de avaliação de desempenho que se pretende adotar e fazer a validação das competências que mais se enquadrem de acordo com a missão, visão e valores da instituição.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando se faz menção a uma empresa, organização ou empreendimento, logo se vem à cabeça como gerir; como saber se os processos estão funcionando de forma adequada e harmônica? Sabe-se que existem meios e métodos para tal, utilizam-se como recurso as avaliações que contribuem, observam e mensuram o comportamento profissional dos indivíduos, ou seja, o que eles conseguem entregar nas organizações no devido momento que estão desenvolvendo suas atividades.

FRANÇA (2010, p.116) diz: “a avaliação de desempenho, dentro das empresas tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.”

O mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo tem forçado com que as organizações estejam à procura cada vez mais de colaboradores que estejam preparados para fazer a diferença, e não mais serem iguais aos demais. Com essa necessidade, as empresas têm sido mais rigorosas em analisar e desenvolver seus funcionários, fazendo com que os procedimentos de avaliação tornem-se cada dia mais eficazes.

Já que esses colaboradores terão que fazer a diferença, no mínimo devem ser empenhados, dinâmicos e estar preparados para ingressar e se manter nesse mercado, que exige um desempenho cada vez maior e competitivo demonstrando competência e resultados. Somando vantagens para as organizações das quais farão parte.

Para que se consiga contextualizar melhor sobre avaliação de desempenho, é fundamental que se entenda o significado de algumas palavras que estão diretamente ligadas ao tema.

Segundo Leme (2009, p11) as palavras são: Empenho, Desempenho, Resultado, Avaliação e Performance.

Entende-se por empenho o ato de dar a palavra em penhor, ou algo que exista grande interesse. Já desempenho classifica-se como o resgate de algo que se dera como penhor ou o ato de se livrar das dívidas cumprindo com aquilo que estava combinado, até mesmo o momento da execução. O resultado seria o ato ou efeito de resultar, a consequência ou o lucro que se obterá. Compreende-se por avaliação o ato ou efeito de avaliar, o valor que

é determinado por quem se avalia. Logo performance é uma palavra de origem inglesa que tem por significado desempenho.

Partindo desse pressuposto de palavras, toda vez que se ler conteúdos a cerca desse tema, consegue-se compreender melhor e direcionar essa contextualização a respeito de avaliar o desempenho de algum indivíduo.

De acordo com Leme (2009), o contexto de empenho é; quando se é proposto um desafio e este é aceito. Compromete-se em executar o melhor papel a fim de que se obtenham os resultados que são almejados. Logo, desempenho é a obtenção por meio da avaliação, para saber se os resultados foram alcançados da forma que se era esperada. Portanto, quando houver desempenho na avaliação de um colaborador, é necessário ter bem definido qual o compromisso que ele assumiu ao dar o empenho de sua palavra, ou seja, qual o resultado que foi combinado.

O desempenho de um indivíduo é avaliado, quando se faz um acordo com ele, voltado aos resultados almejados pela organização. Em seguida acompanha-se o processo a fim de verificar se existem possíveis erros ou falhas, na intenção de corrigi-los, caso haja necessidade.

Para Pontes (1999, apud MOTTA 2009 p. 22), avaliação de desempenho é um procedimento que objetiva fixar um contrato com os funcionários concernente aos resultados almejados pela organização, é o acompanhamento dos desafios que foram determinados, a correção de erros; quando necessário, e a avaliação dos resultados que foram alcançados.

É importante que haja avaliação de desempenho para que todos os setores de uma empresa estejam alinhados de forma que funcionem em sincronia perfeita, pois a produtividade está vinculada aos resultados que a organização apresenta. Se existe algo que está em desarmonia, logo a produtividade responderá e conseqüentemente os resultados atingidos.

Nota-se que a avaliação de desempenho é utilizada como forma de analisar se os funcionários atingem ou não os objetivos que são esperados; além de averiguar se estão ocorrendo falhas dentro do processo organizacional; onde estão essas possíveis falhas e como podem ser corrigidas.

De acordo com Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é uma análise sistemática do desempenho que cada pessoa tem, levando em consideração as atividades desenvolvidas por ela, os objetivos e os resultados a serem atingidos, as competências que ela

oferece e o seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é considerada um método dinâmico e um forte aliado meio de auxílio em resoluções de problemas relacionados ao desempenho do colaborador, trazendo melhoria, tanto na qualidade do trabalho quanto na qualidade de vida dentro de uma organização.

Para Bergamini e Beraldo (2008) a avaliação do desempenho humano não é vista como um fato isolado, e sim fatores que são interligados e devem ser analisados com um todo, existem fatores que determinam a capacidade de um indivíduo em relação à forma que ele realiza suas tarefas, tais como: o modo de ser de cada um, que atividade ele executa ou irá executar e como é a sua relação com o ambiente de trabalho.

A avaliação de desempenho serve de diversos propósitos dentro das organizações. Os executivos utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento, identificam as habilidades e competências dos funcionários que se encontram inadequadas e para as quais pode ser desenvolvidos programas de melhoria. As avaliações de desempenho podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento. Os funcionários recém contratados que não estejam apresentando bom desempenho podem ser identificados pela avaliação. [...] também atendem o propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles. (ROBBINS, 2005, p.404)

De acordo com Chiavenato (2010) no que diz respeito a nomenclaturas do termo avaliação de desempenho pode-se encontrar diversos termos: avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual entre outras. Existe uma grande variação de uma organização para outra. Contudo, o que muda é somente o nome que dá ao termo, visto que o objetivo é sempre o mesmo, saber se a parcela que os colaboradores de determinada empresa estão acrescentando a ela; são ou não parcelas contributivas para o desenvolvimento organizacional.

LEME (2009, p.13) diz: “não é possível implantar a avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação; é preciso iniciar pelo empenho”.

O autor esclarece que é necessário que se estabeleçam, determinadas regras e combinem o que será avaliado e de que forma será avaliado, para que possa existir empenho de forma consciente de toda organização. Desta forma o colaborador que será avaliado fica devidamente informado se alcançou seu desempenho máximo, ou se não alcançou e qual o motivo que o levou a isso. Para que ele possa dar sua palavra novamente e tentar melhorar; visto que agora ele já sabe onde aperfeiçoar.

Uma avaliação mal estruturada poderá gerar uma postura negativa dentro de uma organização; o motivo dessa má estruturação tem sido um fator pelo qual várias pessoas ficam receosas no momento da avaliação de desempenho.

Para que esse temor não ocorra, seguir-se-á os passos de Leme (2009) ao se iniciar pelo processo de implantação da avaliação de desempenho, onde se determina o que irá ser avaliado e como ocorrerá essa avaliação.

Leme (2009) relata alguns passos a serem seguidos para que a construção da avaliação de desempenho seja realizada em etapas, onde não aconteçam antecipações nem atrasos das fases; agindo assim aumentam-se as chances de que a avaliação obtenha resultados íntegros e satisfatórios.

1º É indispensável existir um prazo razoável (de no mínimo seis meses; um ano é o tempo mais comum) entre a divulgação do início da avaliação e o momento propriamente dito da mesma; para que nesse intervalo, dê tempo do colaborador apresentar resultados. Leme (2009).

2º Deixar explicitamente claro qual o resultado que se espera e como irá acontecer a avaliação. O colaborador precisa ter bem definido qual o compromisso que ele está assumindo, quais as condições e se realmente existe a possibilidade do cumprimento, do que ele se propôs a realizar. Leme (2009).

3º Deverá existir preparo do avaliador; quanto aos critérios, eles devem ser bastante claros e todos devem conhecê-los. Para que haja coerência em relação aos resultados, o avaliador deve analisar apenas os fatos ocorridos posteriormente ao momento que o colaborador empenhou sua palavra em colaboração ao método avaliativo, pois se o avaliador analisar fatos retroativos estará fugindo do contexto da avaliação. Leme (2009).

4º Apresentar o resultado da avaliação ao indivíduo avaliado, pois todo aquele que se submete a um processo avaliativo deve ter acesso ao resultado dele para que possa saber como resultou, como está neste momento e se atingiu o nível esperado e assim como agir daquele momento em diante. Leme (2009).

5º Não aceitar o que não é possível de cumprir, Leme (2009).

Algumas empresas traçam diversos objetivos que são inalcançáveis, e os colaboradores pecam quando assumem tais compromissos que não conseguirão cumprir.

Gerando um acúmulo de metas, pois se o objetivo não foi alcançado na primeira vez, para a próxima ele terá que atingir as novas metas propostas mais as passadas.

Nota-se que avaliação de desempenho é um processo que traz muitos benefícios para as organizações como um todo, mas para que isso aconteça é necessário que ela esteja bem alinhada para que não venha se tornar mais um motivo de desgaste, frustração e insucesso dentro de uma organização e sim, um forte e aliado meio de emersão à produtividade, à satisfação, à qualidade, à posição, aos lucros; enfim a todas as áreas de uma empresa.

Bergamini (1992) apud França (2010) comenta sobre os benefícios, que trazem uma avaliação bem feita, tais como: otimização da comunicação entre chefe e subordinado; nivelamento entre objetivos individuais e estratégicos; transparência quanto às expectativas e quanto às formas de avaliação; informações para remuneração, seleção e planos de carreira; detectar quando houver necessidade de treinamento, desenvolvimento e aperfeiçoamento nos processos de trabalho. Além de passar para os funcionários segurança, quando se fala de carreira a curto, médio e longo prazo; resposta emocional, quanto a fazer parte de um grupo que trabalha e precisa estar alocado da forma adequada e sentir-se importante em sua função.

1.1. Modelos existentes de Avaliação de Desempenho

De acordo com Chiavenato (2010) diversos são os modelos de avaliação de desempenho que podem vir a ser aplicados nas organizações. O autor não cita um melhor ou o mais adequado modelo existente, e sim faz algumas considerações nos pontos a serem analisados, visto que cada modelo apresenta aspectos negativos e aspectos positivos. Cada empresa tem uma necessidade diferente e específica, não cabendo utilizar-se dos mesmos recursos que determinados avaliadores, usaram anteriormente em empresas “x”, pois a empresa “y” precisará ser analisada de forma diferenciada.

1.2. Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Conforme Chiavenato (2010 p.254 a 261) as características deste método são: democracia; exige participação, necessita envolvimento e é bastante motivador. É dividido em seis etapas, onde na primeira etapa realiza-se a formulação dos objetivos de forma consensual entre o gerente e o colaborador. Já a segunda etapa exige comprometimento pessoal em relação a alcançar as metas formuladas em conjunto (gerente e colaborador). Contudo a terceira etapa é onde acontece à negociação com o gerente sobre a separação de quais recursos e formas serão necessárias para alcançar os objetivos. Os recursos podem ser de ordens

materiais, humanas ou pessoais ou até mesmo investimentos pessoais em treinamento e desenvolvimento do avaliado. A quarta etapa refere-se ao desempenho; observa-se a conduta do avaliado a fim de efetivar como serão alcançados os objetivos que foram formulados. Na quinta etapa, é onde acontece uma frequente monitoração dos resultados e faz-se comparação com os objetivos que foram formulados. Na sexta e última etapa é onde acontece o retorno da informação, o feedback. Existe ainda um suporte de comunicação para diminuir desarmonia e acrescentar solidez.

1.3. Comissão de Avaliação de Desempenho

Nesse método destaca-se a coletividade; é realizado por um grupo de pessoas que estejam direta ou indiretamente interessadas no desempenho dos colaboradores. Existe uma comissão que é formada por pessoas que fazem parte de diversas unidades organizacionais, os membros que a compõem podem ser permanentes (presidente, executivo maior de RH e especialista em avaliação de desempenho) ou transitórios (o gerente de cada colaborador avaliado e seu respectivo superior).

Esse método apresenta aspecto centralizado, e analítico quanto ao histórico do colaborador.

1.4. Avaliação 360°

Faz-se menção a essa avaliação como uma ferramenta que mantém interação de forma circular, onde envolve todos os indivíduos que mantêm alguma relação com o avaliado. Onde fazem parte os colegas e ocupantes da mesma função; superiores, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores; enfim todas as pessoas que cercam o indivíduo avaliado, formando assim a nomenclatura 360°.

1.5. Equipe de Trabalho

Método onde a avaliação é realizada pela própria equipe de trabalho, que avalia o desempenho do grupo como um todo e de cada um de seus membros.

A responsabilidade por avaliar o desempenho de quem faz parte do grupo e definir as metas e objetivos a serem atingidos, também se torna responsabilidade dos participantes.

1.6. Avaliação para Cima

Nessa forma de avaliação a equipe faz avaliação do seu gerente, gerando um clima de negociação entre subordinados e superiores, visto que o grupo opina e sugere em relação às ações que o superior propõe a seus liderados.

1.7. Escolha Forçada

Nessa forma de avaliação utiliza-se de blocos de frases que descrevem algumas formas comportamentais dos colaboradores. Cada bloco é formado por duas ou mais frases. O avaliador seleciona uma ou duas frases que mais se aproximam ou que mais se distancie do desempenho do colaborador que estiver sendo avaliado.

1.8. Escalas Gráficas

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza-se um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação desses fatores.

Entre esses extremos podem ocorrer três alterações alternativas:

1. Escalas gráficas contínuas: são escalas no qual os dois pontos extremos são definidos e a avaliação do desempenho pode-se situar em qualquer ponto da linha que os une. Havendo um limite de variação do fator de avaliação.

2. Escalas gráficas semi-contínuas: possui características parecidas ao das escalas contínuas, diferenciando-se apenas da inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos.

3. Escalas gráficas descontínuas: baseiam-se em escalas que sua posição já está previamente fixada e descrita, o avaliador tem que escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.

1.9. Pesquisa de Campo

É um método de avaliação de desempenho com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia o desempenho dos seus subordinados, levantando-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatores e situações. É um método de avaliação mais amplo que

permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização.

1.10. Métodos de Incidentes Críticos

Esse método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas que o levam ao sucesso, ou que o levam ao fracasso. O método não se preocupa com características normais, mais sim com as extremidades das características dos indivíduos. É uma técnica na qual o líder observa e registra fatos extremos positivos e negativos do desempenho do avaliado.

1.11. Método de Comparação de Pares

É um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se registra aquele que possui melhor resultado.

1.12. Método de Frases Descritivas

Este método é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado positivamente ou negativamente.

2. COMPETÊNCIAS

Entende-se por competência um conjunto de aptidões que cada indivíduo possui e que é extremamente relevante no momento que este, começa a fazer parte de uma organização.

Presume-se que competente é aquele indivíduo que possui um apanhado de recursos consigo, que o permitem apresentar resultados satisfatórios quando se encontra em situações que necessite utilizar de algo que o diferencie de outras pessoas, seja esse diferencial na sua vida pessoal ou profissional. Visto que nesse contexto, abordam-se as competências voltadas para as áreas organizacionais.

Dias et al. (2008) conceituam competências como um instrumento importante no momento de escolher o quê utilizar como forma de avaliação, seja na hora da remuneração, da promoção, da contratação entre outros.

As organizações buscam colaboradores que completem seu quadro efetivo de forma que eles agreguem valores a elas. Pois, é fato que as empresas não são instituições filantrópicas e sim fábricas de lucros. Pensando em crescimento financeiro, físico, e em reconhecimento, é que as empresas estão à procura de pessoas que sejam adaptáveis, dotadas de conhecimentos e que somem algo a organização; desta forma a busca pelas pessoas competentes tem sido cada vez maior.

Sobre competência, muito se tem a pesquisar, sabendo que inúmeros são os autores desta linha de conceitos, que é bastante heterogênea. Visto que essa pesquisa objetiva focar a avaliação de desempenho por competências, cujo conceito abordado será competência voltado às organizações.

Segundo dicionário Aurélio (2010) a palavra competência têm como significado: capacidade ou aptidão decorrente do conhecimento que alguém tem sobre um assunto.

Fazendo uma análise do significado no qual se encontrou no dicionário, pode-se mencionar que o termo competência faz parte de diversas áreas do cotidiano humano, pois, provavelmente não seria possível desenvolver qualquer atividade com eficiência e eficácia caso não se possuía quaisquer competências.

Zarafian (1999) diz que, quanto mais um indivíduo é submetido a situações com certo grau de complexidade, mais ele terá oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos por ele teoricamente, visto que, a real capacidade desse indivíduo pode ser provada

a partir de situações desafiadoras propostas ao mesmo. Acredita-se que as pessoas só exploram o melhor que há em si quando são exigidas a ponto de que elas executem suas atividades utilizando-se de sua bagagem de informações, que fora adquirida ao longo do tempo.

Leme (2009) ressalta que foi a partir da década de 80 que termos como avaliação de desempenho e competências passaram a ter uma importância como modelos de avaliações interligados, pois se passa a entender o real sentido e necessidade de dois modelos que se completam e agregam bastante valor na vivência das organizações e dos colaboradores.

Para DUTRA (2006. p.22) “a competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e, também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar.”

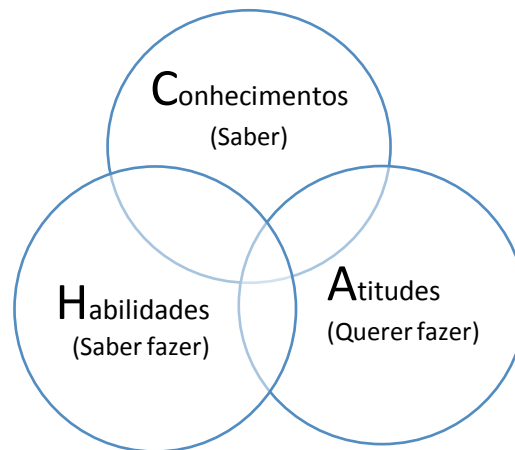
Essas qualificações podem estar presentes de formas diferentes; quando o colaborador apresentar mais desenvoltura, por exemplo, em áreas comportamentais (proatividade) e menos desenvoltura em áreas técnicas (conhecimento em rotinas administrativas), ou vice-versa. Cabe às organizações, oferecerem meios que possibilitem à pessoa desenvolver-se e apresentar para a empresa o que lhe for cobrado.

Segundo Parry (1997 apud Leme 2006, p.2) competências são:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Leme (2006) acredita que foi a partir desse conceito que surgiu a base das competências, o tão conhecido CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). O Conhecimento, que é o saber está relacionado ao que se aprende na escola, na faculdade, na vida, entre outros. A Habilidade, que é o saber fazer está relacionado às coisas que se aplicam no dia-a-dia. A Atitude está relacionada à vontade, em querer fazer. O modelo a seguir, traz a representação desse contexto:

Figura 1 - Diagrama do CHA



Fonte: Stefanelli adaptado pelos autores, 2014.

Acredita-se que quando um indivíduo possui um conjunto de saber como fazer determinada atividade; saber o porquê fazer e tem determinação e/ou vontade de fazê-las, pode-se dizer que este possui competência, pois são características interligadas e que só tem efeito de competência quando caminham juntas.

França (2010, p.91) conceitua que as habilidades podem estar voltadas a 3 (três) direções que são:

- Interação pessoal, como a capacidade de motivar e desenvolver pessoas, habilidade de ouvir e trabalhar em grupo e persuasão racional.
- Habilidades voltadas ao processo e à qualidade, como o raciocínio holístico e analítico e a otimização de recursos.
- E as habilidades voltadas à obtenção de resultados, como habilidade de delegar, sintetizar e negociar.

Serão abordados e conceituados 2 (dois) grupos de competências que serão essenciais para o entendimento do porque foi escolhido avaliar o desempenho dos colaboradores da Faculdade Católica de Anápolis pelas competências que possuem, sejam elas competências técnicas ou comportamentais.

Leme (2006) conceitua que Competências Técnicas são todas aquelas que um profissional precisa ter para exercer o seu papel. Já as Competências Comportamentais, nas palavras de Leme, são os atributos que cada indivíduo possui e precisa demonstrar para que se diferencie de outros concorrentes.

Figura 2 - Resultado da soma das Competências



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014

Nas organizações existem colaboradores que são providos de competências técnicas, que desenvolvem seu papel e função por que foram formados para isso, mas o que se buscam nas organizações atuais são justamente colaboradores que tenham competências comportamentais, adequadas ao contexto das mesmas, e que são consideradas o diferencial competitivo, visto que, não adianta estar qualificado para exercer determinada função, se a mesma exigir uma competência referente ao comportamento e o indivíduo não a possuir.

Mediante a esses conceitos consegue-se visualizar o quão importante é para uma organização ter um modelo de avaliação de desempenho por competências, e que trate conceitos técnicos e comportamentais.

Vastos são os referenciais quando se pesquisa acerca de competências. Existem desde as seleções por competências, até a avaliação de desempenho por competências, e é justamente nesse ponto que serão abordadas as competências organizacionais, ou seja, aquelas que os indivíduos precisam desenvolver para serem bem sucedidos dentro das organizações.

De acordo com Dutra (2008) existe uma diversidade de termos usados acerca de competências organizacionais, podendo ser intitulado de competências essenciais, competências funcionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, competências de suporte, competências dinâmicas ou competências qualificadoras.

O termo competência tem sido muito comentado e discutido, não somente em ambientes acadêmicos como cursos de administração e recursos humanos, mas muito se lê que a gestão por competências, tem sido utilizada em diversas empresas conceituadas e que se consolidaram no mercado como organizações com constante procura entre indivíduos que almejam um bom local para se trabalhar.

De acordo com Dutra (2006), a competência pode ser associada a uma soma de valores, organização versus colaborador, onde o colaborador entrega conhecimentos e experiências para a organização e a organização transfere conhecimentos para o colaborador, seja através de treinamentos, palestras, entre outros. O colaborador deixa algo que permanece, mesmo que ele se desligue da organização.

Acredita - se que o modelo de gestão por competências não é apenas mais uma maneira que surgiu para somar às demais já existentes, mas foi selecionado por acreditar que é um processo de desenvolvimento contínuo e que as organizações de forma generalizada necessitam dessa evolução de competências por parte dos colaboradores.

Leme (2006, p.1) diz: "... é preciso evoluir cada vez mais nos conceitos e, principalmente, nas práticas da organização." O autor traz a reflexão que é de suma importância haver um aprimoramento teórico e prático das competências dos indivíduos a fim de agregar valores tanto aos colaboradores quanto à estrutura organizacional em geral.

Leme 2006 enumera os passos básicos da Gestão por Competências em 3 (três) etapas, sendo a primeira etapa o mapeamento das competências organizacionais, posteriormente o mapeamento das competências de cada função e por último, a avaliação das competências de cada colaborador.

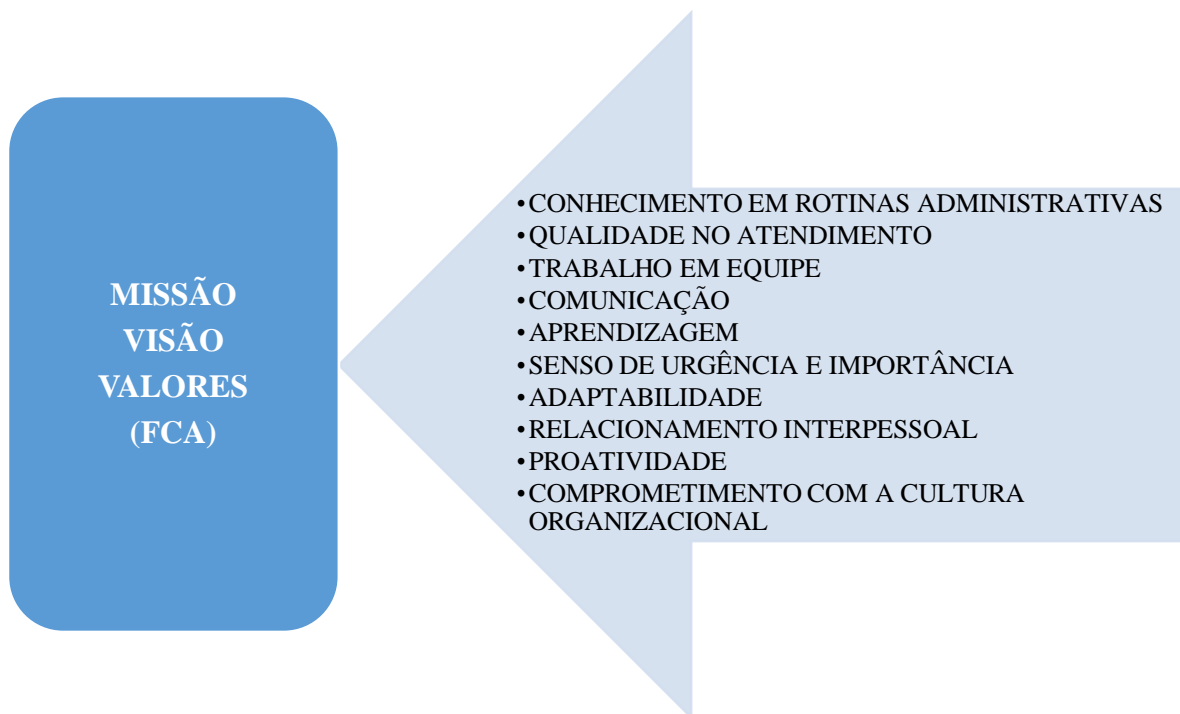
O mapeamento das competências organizacionais refere-se ao procedimento de levantamento das competências que a pessoa e a organização possuem e que são necessárias para o desenvolvimento de suas ações, possibilitando assim, atingir os objetivos da organização. Já o mapeamento das competências de cada função é o mesmo levantamento, porém voltado à função específica que o indivíduo exerce. E por último a avaliação das competências, é o momento em que acontece de fato a avaliação do colaborador, seja ela por meio de questionário, entrevista dentre outros.

Seguindo esses passos, foi desenvolvido o projeto; primeiro mapeou-se as competências organizacionais, de forma que estivessem alinhadas de acordo com a missão, visão e valores da Faculdade Católica de Anápolis, em seguida, realizou-se uma reunião junto

à direção da Faculdade, para validá-las assim foram selecionadas as 10 (dez) competências mais adequadas e montado o instrumento de avaliação. A última etapa só acontecerá quando este questionário for aplicado, visto que o foco desta pesquisa não será a aplicação do questionário, apenas a comprovação através de referenciais bibliográficos, por que se acredita que esta instituição necessita de uma avaliação de desempenho por competências.

Segue estrutura de como foram selecionadas, quais são as 10 (dez) competências que entraram no questionário e ao que elas estão relacionadas.

Figura 3 – Ilustração de como foram alinhadas as Competências selecionadas:



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

3. INTRODUÇÃO SOBRE AVALIAÇÃO DE POTENCIAL

Presume-se que potencial é uma predisposição para realizar determinadas práticas, quando identificado e posteriormente desenvolvido, leva o indivíduo a auto realização, a satisfação profissional e conseqüentemente a uma boa produtividade.

Entende-se por avaliação de potencial, como sendo o processo que o indivíduo é submetido para identificar suas possíveis habilidades, que desenvolvidas futuramente possam atender às expectativas da organização.

Barbieri (2012) diz que potencial pode ser uma característica psicológica, é quando se vê em um indivíduo características que podem ser desenvolvidas de forma que atinja diretamente a execução de suas atividades. Essas características ou fatores genéticos podem ser influenciados pelo meio que o indivíduo vive, pela educação que ele recebe entre outros.

Bergamini e Beraldo (2008) falam a respeito de avaliação de potencial como algo consideravelmente importante nas organizações. Acreditam que algumas empresas fazem o aproveitamento humano de forma inadequada, deixando assim de direcionar os profissionais certos para setores certos.

Muitas empresas têm deixado de analisar em seus candidatos, se tratando de processos seletivos; ou até mesmo em seus colaboradores, os pontos fortes que eles possuem, e se existe algum diferencial neles que pode ser desenvolvido ou aproveitado em outro setor ou função de uma empresa. Visto que, o fato de um colaborador não trazer os resultados esperados pela empresa naquele exato momento estando em determinada função, não quer dizer que ele, de fato, não seja bom. Existe sim, a possibilidade de verificar se há potencial nele e se isso pode ser trabalho a fim de que se desenvolva e traga para a empresa o que ela realmente necessita.

Barbieri (2012) conceitua que, para um indivíduo se desenvolver e apresentar resultados satisfatórios na vida profissional, precisa passar por uma análise de suas competências, do seu potencial e do seu desempenho, pois acredita que são três fatores interdependentes no momento de avaliação.

Contudo, para se fazer uma boa e produtiva análise dos indivíduos, deve-se antes de tudo uma análise holística, não apenas fatos isolados. Pois, analisando esses três fatores,

competência, potencial e desempenho, diminui-se o risco de estar sendo incoerente quanto aos resultados obtidos.

Dutra (2006) diz que as pessoas são diferentes, principalmente se tratando da forma com que elas utilizam seus conhecimentos, habilidades e atitudes; isso varia muito de acordo com o ambiente organizacional.

Para isso, precisa-se lembrar que; como foi citado em capítulo anterior, não quer dizer que, o fato de uma pessoa desenvolver melhor suas habilidades comportamentais e outra desenvolver melhor suas habilidades técnicas; não queira dizer que uma seja boa e a outra ruim. Primeiro, necessita-se saber, dentro do ambiente organizacional, o que está sendo evidenciado naquele momento, do que a empresa tem necessidade de entregar; assim estará aproveitando melhor seus indivíduos de forma que o colaborador esteja alocado no local adequado, gerando lucro a empresa e a empresa conseqüentemente esteja satisfeita com seu quadro de colaboradores, pois a satisfação da mesma será medida de acordo com os resultados que ela apresentar.

Bergamini e Beraldo (2008) consideram a avaliação de desempenho como a ferramenta mais usada pelas empresas para confirmar o potencial das pessoas. Visto que a avaliação de potencial pode começar a existir desde o processo seletivo, e a avaliação de desempenho, serve de reafirmação do que já havia sido notado no indivíduo durante o processo seletivo.

3.1. Avaliação de Potencial versus Avaliação de Desempenho

Fazendo um paralelo claro e objetivo do que foi citado nos capítulos anteriores quando se trata de desempenho e potencial, pode-se relatar que o processo de avaliação de desempenho é considerado uma ferramenta chave para se confirmar o potencial que os indivíduos possuem, visto que se considera como avaliação de desempenho, a avaliação que é feita, do que o indivíduo pode entregar no presente à organização, já avaliação de potencial, considera-se o que o indivíduo terá condições de entregar no futuro à organização, caso seja desenvolvido para tal.

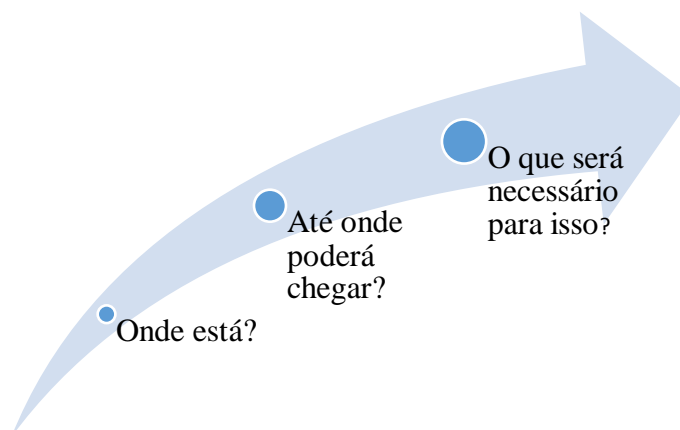
Bergamini e Beraldo (2008) recomendam que os dois processos caminhem juntos, funcionando como complemento um do outro, para que, a organização conheça verdadeiramente quem está somando, se ela deverá ou não investir em determinado colaborador, se precisa fazer remanejamentos e aproveitar colaboradores em outros setores, ou até mesmo se precisa realizar demissões, por estar certa de que a avaliação de desempenho

juntamente com a avaliação de potencial são ferramentas que, juntas, possibilitam fazer com que organização encontre essas respostas.

O que acontece frequentemente nas organizações é que os líderes detêm de diversos recursos que têm como finalidade conhecer os indivíduos, saber se eles se encaixam ou não no que as empresas necessitam; avaliá-los se têm condições de serem reajustados ou não ao contexto das mesmas, mas infelizmente não os utilizam de forma complementar, tornando por si só, insuficientes ou incompletos, uma única forma de avaliação.

Para contextualizar acerca de identificação de potencial juntamente com avaliação de desempenho, precisa ser analisados parâmetros, tendo como ponto de partida saber onde está ter como meta até onde se pode chegar e possuir bem definido o que será necessário para isso.

Figura 4- Avaliação de potencial



Fonte: Bergamini e Beraldo (2008) adaptado pelos autores, 2014.

Aráoz (2014) comenta que para se buscar ou manter profissionais nas organizações não bastam que eles tenham apenas competências; ter todo o conhecimento, habilidades e atitudes, já não bastam, é necessários que eles tenham potencial.

Mediante a tudo que foi contextualizado e embasado, pode-se dizer que avaliação de desempenho, competências e avaliação de potencial andam lado a lado a fim de que um complemente o outro, um dê suporte ao outro, fazendo com que a forma de avaliação dos indivíduos dentro das organizações se torne mais completa e assertiva.

Aráoz (2014) relata não ser fácil identificar potencial, mas enumera algumas características que servem para ser observadas. Considera a motivação como característica fundamental para se fazer presente em um indivíduo de potencial, pois acredita ser uma

característica inconsciente; quem a possui procura estar em constante evolução, não fica estagnado, investe na mudança.

Outras 4 (quatro) características de pessoas com potencial segundo Aráoz são a curiosidade; seja por novas experiências, por aprendizado, por descobertas entre outros. A percepção em juntar informações e possibilidades; o engajamento com a empresa ou organização e a determinação em superar objetivos difíceis e desafiadores.

Pode-se afirmar não ser completamente simples realizar avaliações dentro das organizações, sejam elas de desempenho ou de potencial, o fato é se tiver profissionais verdadeiramente capacitados para se fazê-las, a fim de que não se tornem ferramentas boas, porém utilizadas de formas inadequadas ou por pessoas despreparadas, podem criar frustrações as organizações quanto ao uso.

4. HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO

A Faculdade Católica de Anápolis, recém criada pela Portaria nº. 220 de 17 de março de 2008, até algum tempo atrás era chamada de FAFISMA - Faculdade de Filosofia São Miguel Arcanjo, fundada pelo empenho de S. Ex.^a Revma. Dom Manoel Pestana Filho.

A Faculdade foi criada e instalada em 15 de Julho de 1995 pela Fundação São Miguel Arcanjo, em Anápolis, aos 18 de dezembro de 1984, pela Diocese de Anápolis.

Obteve de fato, a autorização para funcionar por Decreto presidencial de 25 de julho de 1995, seu primeiro vestibular ocorreu em dezembro de 1995 e a primeira turma teve suas aulas nas dependências do Colégio Imaculada Conceição, à rua Leopoldo de Bulhões, transferindo-se o curso para a sede própria em 1997.

O Curso de Filosofia da Faculdade de Filosofia São Miguel Arcanjo, foi reconhecido em 1º de Outubro de 2001, pela Portaria Nº 2.140. Aos 6 de setembro de 2006, pela Portaria MEC 589/2006, o reconhecimento foi renovado.

Até o presente momento, o curso de filosofia da CATÓLICA DE ANÁPOLIS já formou 09 turmas. Desde 2004, a faculdade tem expandido sua oferta de serviços, desenvolvendo programas de Pós-graduação, lato-sensu e de cursos sequenciais de complementação de estudos.

Desde sua criação e funcionamento, a CATÓLICA DE ANÁPOLIS tem sido uma referência na linha de Filosofia junto à comunidade estudantil e leiga da região a que pretende prestar serviço.

Promove festas culturais envolvendo o corpo docente e discente e a comunidade, estimulando a valorização dos costumes, da cultura e da cidadania cumprindo, assim, um calendário cívico que integra o projeto político-pedagógico, que se associa às atividades de Prática como Componente Curricular.

Atua junto à comunidade em geral, seja promovendo programas em defesa da vida e da família, seja criando projetos via Coordenação do Curso e seus alunos, para tornar o Estágio Supervisionado uma ocasião de autêntico serviço à comunidade escolar.

Situa à Rua Desembargador Vicente Miguel, no bairro Jundiáí, hoje disponível para o desdobramento das ações de extensão foi entregue à Fundação pela Diocese, e lá se construiu um Centro de Treinamento de Líderes - CTL, com instalações para cursos de liderança nas diversas áreas da demanda social, inclusive com internato, uma espécie de

"Universidade popular", como fase preparatória para a criação da CATÓLICA DE ANÁPOLIS. Hoje, o CTL reduziu suas áreas de atuação, mas, segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - em vigor, pretende restaurar o projeto primitivo como campo de aplicação e extensão mediante projetos específicos da Faculdade de Filosofia.

A faculdade conta também com uma sede na Cidade Jardim, temos 1 auditório para seminários, 11 salas de aula, sendo uma equipada para ofertar cursos à distância. Ainda neste prédio temos a secretaria acadêmica, tesouraria, sala para professores, CPA, atendimento ao aluno, a direção geral, acadêmica e administrativa, biblioteca com mais ou menos 15.000 exemplares, banheiros com instalações para portadores de deficiência física, estacionamento amplo e um laboratório de informática. Além de disso, ainda temos uma lanchonete e xerox que são terceirizadas. A Católica possui no bairro Jundiá uma extensão de suas instalações, onde hoje funcionam os cursos de pós-graduações, extensões e sequenciais.

Missão

Proporcionar um ensino de excelência na formação de profissionais competentes na compreensão e aplicação dos princípios da Filosofia Perene.

Valores

Fidelidade à verdade, ao bem e à beleza transcendental, realizada como um compromisso histórico com o conhecimento, a justiça e a cultura.

Visão de Futuro

Tornar-se referência em Filosofia Perene e no ensino de qualidade, verticalizando sua oferta de cursos e estabelecendo parcerias que potencializem a sua missão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental dentro das organizações, pois é através dela que as empresas conseguem detectar se está havendo sincronia em todos os departamentos e medir seu nível de qualidade, seja nos produtos oferecidos, ou nos serviços prestados, principalmente no alcance dos resultados organizacionais.

Embora existam diversas pesquisas acerca do tema, avaliação de desempenho não é um assunto que segue uma mesma linha de conceitos e raciocínio, pois há controvérsias em vários pontos, quando analisados e discutidos.

Alguns autores compreendem avaliação de desempenho por um determinado ângulo, outros têm uma percepção completamente contrária ao autor anterior, no entanto, a maioria dos autores que foram pesquisados, a mencionaram como uma ferramenta de valor e necessidade dentro das empresas.

Percebe-se que avaliação de desempenho não é um tema recente, mas acredita-se que nesse momento, onde o mercado competitivo está aquecido, tem-se apostado muito nessa ferramenta como forma de identificação dos pontos a serem melhorados, a fim de que as organizações se desenvolvam e tornem-se boas o suficiente para se manterem na disputa por posições consideráveis no mercado as organizações precisam se tornar e se manter competentes.

Acredita-se que como futuros gestores de recursos humanos, esse tema oferece a oportunidade de aprofundamento bibliográfico, em um conteúdo muito rico de informações e vivências práticas que assim como todo assunto, avaliação de desempenho pode ser muito mais dinâmico e desafiador do que se imagina e que para se obter o sucesso nos resultados é de grande importância que a avaliação de desempenho seja realizada impecavelmente, pois para que exista uma boa avaliação, as falhas deverão ser mínimas.

Tendo como perspectiva identificar e elaborar um método de avaliação de desempenho que poderá ser adotado pela Faculdade Católica de Anápolis, fica disponível a avaliação de desempenho por competências e um instrumento de avaliação, que estará disponível à instituição.

6. REFERÊNCIAS

- ARÁOZ, Cláudio Fernandez. Caça a talentos no século 21.2014. Disponível em: <http://hbrbr/materia/caca-talentos-no-seculo-21>. Acessado em: 03/11/2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano da empresa**. 4. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital Humano nas Organizações**. 9.ed.Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **O capital Humano das Organizações**. 8.ed.3.reimp. São Paulo:Atlas,2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Avaliação do Desempenho Humano. O novo papel de recursos humanos nas organizações**. 3.ed.6ª impr.Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza, **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas** – 1.ed.-5.reimp.-São Paulo:Atlas,2006.
- DUTRA, Joel Sousa. Revisando a noção de Competência na produção científica em administração: avanços e limites. In:DUTRA,Joel.Sousa;FLEURY,Maria Tereza Leme;RUAS,Roberto. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, Mini Aurélio: O dicionário da Língua Portuguesa. 8.ed. Curitiba:positivo, 2010.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos humanos PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**.1.ed.4.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEME, Rogério. **A base da remuneração por competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.
- MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho: avaliação de desempenho na SESU/MEC.2005.53f**. Monografia Acadêmica-Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Uniceub, Brasília, 2005. (Maia 1974) (Pontes 1999)
- ROBBINS, Stephen P.**Comportamento Organizacional**. 11. ed. –São Paulo:Pearson, 2005.
- Stefanelli, Eduardo José. As linguagens de interação pedagógica: reflexões sobre “design”-gráfico e institucional-agentes do “diálogo” mediado pelas interfaces computacionais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo. Pesquisador do Núcleo de Pesquisa das Novas Tecnologias de Comunicação Aplicadas à Educação – A Escola do Futuro da Universidade de São Paulo. Disponível em: http://www.stefanelli.eng.br/webpage/a_portug.html.Acessado em: 25/10/2014.


TRALDI, Maria C.; DIAS, Reinaldo, **Monografia passo a passo**. 6.ed. revisada e atualizada. Campinas:Alínea, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

<http://www.catolicadeanapolis.edu.br/?l=estaticas&c=5&item=3>

ZARAFFIAN ,Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

7.APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO																															
Nome:																															
Cargo:																															
Área:																															
Admissão:	19/04/2014																														
Tempo de Empresa (meses):	1																														
Avaliador:																															
1- Competências consiste em avaliar o indivíduo pelas suas competências de acordo com suas definições e com base nos conceitos abaixo:																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">5</td><td style="width: 10px;">▼</td><td>Relacionamento Interpessoal</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Proatividade</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Conhecimento em Rotinas Administrativas</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Comunicação</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Compromisso com a Cultura Organizacional</td></tr> </table>	5	▼	Relacionamento Interpessoal	5	▼	Proatividade	5	▼	Conhecimento em Rotinas Administrativas	5	▼	Comunicação	5	▼	Compromisso com a Cultura Organizacional	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; text-align: center;">5</td><td style="width: 10px;">▼</td><td>Aprendizagem</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Senso de Urgência e Importância</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Adaptabilidade</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Qualidade no Atendimento</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>▼</td><td>Trabalho em Equipe</td></tr> </table>	5	▼	Aprendizagem	5	▼	Senso de Urgência e Importância	5	▼	Adaptabilidade	5	▼	Qualidade no Atendimento	5	▼	Trabalho em Equipe
5	▼	Relacionamento Interpessoal																													
5	▼	Proatividade																													
5	▼	Conhecimento em Rotinas Administrativas																													
5	▼	Comunicação																													
5	▼	Compromisso com a Cultura Organizacional																													
5	▼	Aprendizagem																													
5	▼	Senso de Urgência e Importância																													
5	▼	Adaptabilidade																													
5	▼	Qualidade no Atendimento																													
5	▼	Trabalho em Equipe																													
PERFORMANCE 100,00																															
Conceito dos Níveis de Competência																															
	1- Ruim Quando não apresentar nenhuma característica que se aproxime da competência analisada.																														
	2- Regular Quando apresentar algumas características da competência analisada, porém pode ser aperfeiçoada.																														
	3- Bom Quando apresentar as características da competência analisada, e atende parcialmente algumas características.																														
	4- Muito Bom Quando apresentar as características da competência analisada, e atende todas as características.																														
	5- Excelente Quando superar as características da competência analisada.																														
2 - Plano de Desenvolvimento Individual Neste bloco o gestor em conjunto com o colaborador deverá identificar os pontos fortes e os pontos a serem desenvolvidos para o exercício da sua função.																															
Pontos Fortes	Pontos a Desenvolver																														
1-	1-																														
2-	2-																														
3-	3-																														
3- Plano de Ação Nesse bloco o gestor em conjunto com avaliador deverá traçar metas e objetivos.																															
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	STATUS																												
1-	1-	1-	1-																												
2-	2-	2-	2-																												
3-	3-	3-	3-																												
4- Comentários Nesse bloco o gestor e o avaliador deverá fazer comentários em seus respectivos campos.																															
Avaliador	Avaliado																														
AVALIADOR: _____	AVALIADO: _____																														

8. ANEXO 1- CONCEITOS DAS COMPETÊNCIAS

Conceitos das Competências

1 - Relacionamento Interpessoal

Entende-se por ser a capacidade de se comunicar com as pessoas,
Fazer amigos e influenciar pessoas
Poder de persuasão.

2 - Proatividade

Entende-se por ser a capacidade de tomar iniciativa diante de situações profissionais ou sociais assumindo responsabilidades e concretizar idéias.

3- Conhecimento em Rotinas Administrativas

Entende-se por ser a capacidade em conhecer e praticar as rotinas administrativas e técnicas de acordo com os padrões estabelecidos pela organização.

4- Comunicação

Entende-se por ser a capacidade de se expressar de forma clara e objetiva, tanto por escrito quanto verbalmente, fazer argumentações e formar opinião sobre algum assunto.

5- Compromisso com a Cultura Organizacional

Entende-se por ser a capacidade em estar comprometido com a cultura da organização (normas, regras, valores entre outros).

6- Aprendizagem

Entende-se por ser uma pré disposição para aprender, vontade de se manter continuamente atualizado e buscar sempre oxigenar o conhecimento.

7- Senso de Urgência e Importância

Entende-se por ser a capacidade de identificar o nível de prioridade das atividades do dia a dia e/ou projetos específicos.

8- Adaptabilidade

Entende-se por ser a capacidade de adaptar-se a situações variadas. Viver e conviver continuamente com as mudanças.

9- Qualidade em Atendimento

Entende-se por ser a capacidade de prestar atendimento de forma eficiente e eficaz, de modo a satisfazer o cliente.

10- Trabalho em Equipe

Entende-se por ser a capacidade de criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades, conhecimentos diversos e complementares, propiciando surgimento de sinergia e otimização de resultados.

