



**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFAMETRO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

MARLI MARIA E SILVA

**A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL SOB A ÓTICA DOS LÍDERES DO
SÍTIO BARREIRAS**

**FORTALEZA
2021**

MARLI MARIA E SILVA

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL SOB A ÓTICA DOS LÍDERES DO SÍTIO
BARREIRAS

Artigo TCC apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO –, como requisito para a obtenção do título de Especialista, sob a orientação da Prof^a. Mestra Olívia Lima Guerreiro de Alencar.

FORTALEZA

2021

MARLI MARIA E SILVA

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NO
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL SOB A ÓTICA DOS LÍDERES DO SÍTIO
BARREIRAS

Artigo TCC apresentado no dia 15 de dezembro de 2021 como requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ma. Olívia Lima Guerreiro de Alencar
Orientadora – Centro Universitário UNIFAMETRO

Prof^a Ma. Diana Maria Cavalcante Morais
Membro - Centro Universitário UNIFAMETRO

Prof^a Esp. Maria Aparecida do Nascimento da Silva
Membro - Centro Universitário UNIFAMETRO

"Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias." (Paulo Freire)

AGRADECIMENTOS

Ao Criador do universo e da humanidade, o nosso bom Deus, que em sua infinita misericórdia nos presenteia todo dia com o sopro da Vida. Agradeço-o pela sua iluminação e por sempre me guiar.

Aos meus familiares e às Irmãs Missionárias Capuchinhas, por estarem sempre comigo, me dando força e estímulo para seguir adiante. Em especial a Irmã Dulcis Negrão Rodrigues, por me ter concedido a chance de fazer este curso e por sempre ter acreditado em meu potencial.

Aos meus excelentes professores, por todo o empenho que tiveram em nos dar o melhor e nos preparar a vida e o mercado de trabalho. Com gratidão eterna, a professora Olivia Guerreiro e a coordenadora do Curso Regina Filgueiras, pelo profissionalismo e amor à Educação, sempre me orientando com muito respeito e dedicação.

Por fim, agradeço a todos os colegas do curso e àqueles que direta ou indiretamente me apoiaram nesta trajetória.

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL SOB A ÓTICA DOS LÍDERES DO SÍTIO BARREIRAS

Marli Maria e Silva¹
Olivia Lima Guerreiro de Alencar²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional. Foi elaborado um questionário com dez perguntas sobre o assunto pesquisado, o qual seguiu a Escala de Likert. A amostra foi composta por 23 profissionais do universo pesquisado. Os resultados obtidos apontam um nível de satisfação muito elevado, o que se entende que a avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional está sendo bem trabalhada e tem alcançado seus objetivos. Espera-se com esse estudo cooperar em literatura para reforçar ainda mais a importância desse instrumento avaliativo no desenvolvimento profissional e organizacional.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Competências. Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of competency performance assessment on Professional development. A questionnaire with ten questions about the researched subject was elaborated, which followed the Likert Scale. The sample consisted of 23 professionals from the researched universe. The results obtained point to a very high level of satisfaction, which means that the performance evaluation in Professional development is being well developed and has reached its goals. It is hoped that this study will cooperate in the literature to further reinforce the importance of this evaluative instrument in professional and organizational development.

Keywords: Performance evaluation. Skills. Professional development.

¹ Graduanda do curso de Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO.

² Profª. Orientadora do curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – UNIFAMETRO.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm passado por constantes mudanças no mercado de trabalho, fruto das evoluções tecnológicas e das mudanças de paradigmas, oriundas da Revolução 4.0 ou Revolução digital que afetam as relações de trabalho. As novas tecnologias de informações e comunicações dispararam uma revolução que vai muito além da indústria, alcança também o comércio, os serviços, as finanças (privadas e públicas), afetando também as relações sociais e culturais (AFONSO, 2020).

Atualmente não se concebe trabalho a emprego, pois existem diversas oportunidades e modos de trabalho, embora existam formalmente, não possuirão a carteira assinada. Podemos citar o trabalho em casa (*home Office*) e a economia compartilhada entre o dono do aplicativo e o motorista (Uber) e os mais diversos modelos no marketing digital. Nesse contexto, as organizações buscam constantemente novas formas de lidar com o seu recurso mais importante: o capital humano. Entretanto, se preocupam também com a própria organização, de como ela se manterá num mercado tão competitivo.

Na busca de adequar-se a uma realidade sempre em transformação, as organizações estão se voltando para a gestão de pessoas por competências, uma ferramenta que veio para auxiliar na identificação do que é necessário treinar, para que os seus colaboradores possam saber quais são os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes (CHA) e assim melhorar os resultados deles próprios e da organização.

Nesse modelo de gestão, a área de recursos humanos, visa integrar os processos para acompanhar a velocidade das mudanças e das estratégias das organizações, sendo proativa na busca e no desenvolvimento de pessoas para as necessidades a curto, médio e longo prazo.

Para que a Gestão de Pessoas por Competência possa de fato alcançar seus objetivos ou interesses, faz-se necessário que as competências sejam definidas e transmitidas aos funcionários, para que eles possam conhecer as competências estabelecidas pela organização, e quais as que eles já possuem ou precisam adquirir. Depois de definidas as competências, estas são avaliadas através da definição de desempenho por competências, onde são identificadas quais

competências são adequadas ao perfil da organização, e quais delas precisam ser adquiridas ou aperfeiçoadas (PERIARD, 2018).

A avaliação de desempenho pode ser um instrumento que auxilie os gestores das organizações a tomar decisões mais assertivas, ao passo que pode também motivar o funcionário a estar mais engajado nas metas da organização e a buscar sua excelência profissional. Por meio dela é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, através da análise do comportamento e das habilidades de cada indivíduo. Outra vantagem é o *feedback* dado aos colaboradores, uma vez que tem como retorno as informações relevantes, sólidas e tangíveis para um resultado eficiente e faz com que os avaliados queiram investir ainda mais em seu desenvolvimento, melhorando seu desempenho e trazendo vantagens para a organização (PERIARD, 2018).

A avaliação de desempenho por competência pretende avaliar o colaborador baseando-se na pessoa, ou seja, visa identificar os seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), com a finalidade de comparar os resultados obtidos pela avaliação através dos objetivos da organização para determinada função. Nesse sentido, identifica se o colaborador está dentro dos padrões esperados ou se existe a necessidade de algum aprimoramento.

Com base na delimitação do tema proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual a contribuição da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional sob a ótica dos líderes do Sítio Barreiras?

Portanto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a contribuição da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional e os objetivos específicos são: 1. Identificar os indicadores da avaliação de desempenho por competência na organização; 2. Descrever o modelo de gestão do desempenho por competência de uma organização; e 3. Mensurar a percepção dos líderes do Sítio Barreiras sobre a influência da avaliação do desempenho sobre o seu desenvolvimento profissional.

Tendo em vista que a Gestão de pessoas por competências é uma nova modalidade na área da gestão e apresenta inúmeras vantagens para a organização e seus colaboradores, precisamente quando se trabalha com a avaliação de desempenho por competência, esta pesquisa torna-se importante para o enriquecimento humano e profissional de todos os envolvidos nesse processo.

Destaca-se também a necessidade de aprofundar as pesquisas inerentes a esse tema, de modo a se descobrir novas concepções ou reforçar as existentes acerca da avaliação de desempenho por competência.

O referido estudo também se justifica pela contribuição dada à área acadêmica, pois servirá como uma fonte a mais de pesquisa para as pessoas interessadas nessa temática.

De modo a cumprir esse objetivo, este artigo foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro é a introdução, trata sobre o problema e os objetivos da pesquisa; o segundo relaciona-se ao referencial teórico contendo tópicos que se dividem sobre os conceitos e pesquisas de autores referentes ao assunto; no terceiro capítulo, encontra-se o método utilizado, descrevendo o tipo de pesquisa e sua amostra, sua natureza e forma de análise; já no quarto são apresentados os principais resultados da pesquisa; e finalmente o último capítulo, encontram-se as considerações finais, seguida das referências utilizadas e apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Diante dos desafios pelos quais as organizações passam, faz-se necessário repensar o modelo de gestão existente nelas, tendo em vista que o capital humano está em foco. Um modelo que tem se destacado e atendido essa premissa, é o de Gestão de pessoas por competências, desenvolvido desde a década de 80 quando algumas empresas precisaram se reinventar por causa das pressões da época. Desde então, vimos que algumas mudanças foram tomadas e elas vêm ressaltando a importância da competência no gerenciamento de pessoas, não no sentido de exigir do funcionário e fazer-lhe cobranças, mas de valorizá-lo, pois a valorização dos funcionários é algo fundamental para as organizações.

2.1. A gestão do desempenho humano no trabalho

A gestão de desempenho refere-se ao desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho. Desta maneira é possível analisar se os resultados do trabalho serão alcançados ou não, sendo que o desempenho pode ser determinado por variáveis de caráter individual, pelas características pessoais e profissionais conforme as orientações da própria organização. Segundo Dutra (2017a), o comportamento refere-se a atitudes e reações do indivíduo no meio social. Nesse sentido, comportamento não seria aquilo que o indivíduo faz, mas sim o que os outros observam daquilo que ele faz. As pessoas podem apresentar comportamentos diferentes uma das outras: pela criação ou educação que tiveram, pelas diversas experiências de vida. A personalidade e o comportamento são resultados desta realidade. Tudo o que acontece na vida da pessoa, influencia em seu comportamento. Por esta razão, a avaliação de desempenho é uma decisão que afeta o crescimento humano e organizacional. Porém, não significa avaliar simplesmente a pessoa, mais vai além, requer a aquisição do maior número possível de informações relativas ao nível de contribuição ao negócio.

De acordo com Carbone (2016), a gestão de desempenho é um sistema de informações estruturado de forma abrangente e contínua, sob uma perspectiva sistêmica com ênfase na relação do homem com o trabalho. Podemos entender que a gestão de desempenho, relaciona-se com todo e qualquer empreendimento de esforços do colaborador voltado à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados pela organização. Portanto, o desempenho humano vincula-se ao comportamento do indivíduo na execução de suas tarefas, tendo em vista os conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas nas atribuições que lhes foram confiadas.

De acordo com Martins (2015), o trabalho por ser a centralidade da atividade humana, se desenvolve socialmente, sendo os homens seres sociais, suas relações de produção e suas relações sociais fundariam todo processo de formação da humanidade. Daí, podemos entender que o desempenho humano no trabalho vai além da empresa ou organização, pois atinge diversos níveis.

O princípio da gestão do desempenho humano nas organizações consiste no desenvolvimento de seus colaboradores e de suas equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, com foco nos objetivos e metas das organizações. O papel dos gestores é fundamental em todas as etapas da gestão, com enfoque no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos colaboradores (CARBONE, 2016).

Para haver um processo de gestão de desempenho efetivo, além dos instrumentos e estratégias utilizados, é necessário que haja uma liderança eficaz e eficiente para fazer a ponte entre os funcionários e o ideal da organização, tendo em vista a importância da pessoa para a empresa, pois como afirma Martins (2015), o homem não é um avatar, ele tem espírito, tem sentimentos indelévels e, acima de tudo, é um ser pensante. O homem não é uma abstração ou uma virtualização criada pela sociedade da informação ou tampouco um objeto de manipulação cuja identificação está estampada em código de barras.

Para Dutra (2017a), o fato das demandas no trabalho serem imprevisíveis e exigirem do trabalhador uma atitude diferenciada para resolver problemas, produz nas pessoas a necessidade de mobilizarem recursos para adaptarem-se a essa realidade.

2.1.1. Os modelos de gestão do desempenho

Tendo em vista a necessidade de se adequar às mudanças econômicas e sociais que foram ocorrendo ao longo dos anos, pode-se perceber que os modos de pensar o gerenciamento do desempenho humano também foram se modificando.

De acordo com Carbone (2016), por muito tempo gerir o desempenho de pessoas, reduzia-se à avaliação de desempenho como uma técnica para analisar a adaptação da pessoa ao trabalho, muitas vezes de forma informal. Porém, a partir da II Guerra Mundial foi que as empresas começaram a obter informações sistemáticas sobre as contribuições do trabalho das pessoas nas organizações. Nesse sentido, as pessoas começaram a ter um papel significativo, passaram a ser vistas como parte fundamental para o crescimento e sustentabilidade das organizações no mercado financeiro.

2.1.2. Gestão do desempenho por competência

O termo competência era utilizado na Idade Média na área jurídica, para dizer que alguém ou uma instituição tinha poder para apreciar ou julgar certas questões. Porém, com a Revolução Industrial e o advento do Taylorismo, a palavra competência foi incorporada à linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinada tarefa (CARBONE, 2016).

Segundo Mills et al. (2002) e Javidan (1998) citado em Dutra (2017a), os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais e a questão da origem das competências individuais é essencial para a caracterização das expectativas da organização em relação às pessoas. Por exemplo, na organização, cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deverá atender a um determinado conjunto específico de exigências.

Quadro 1.1 - Relação entre intento estratégico, competências organizacionais e competências individuais.

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, <i>commodities</i>)	<ul style="list-style-type: none"> •Custo •Qualidade •Processo produtivo •Distribuição •Monitoramento de 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientação a custos e qualidades •Gestão de recursos e prazos •Trabalho em equipe •Planejamento •Interação com sistemas

	mercado •Comercialização •Parcerias estratégicas	•Multifuncionalidade •Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	•Inovação de produtos e processos •Qualidade •Monitoramento tecnológico •Imagem •Parcerias tecnológicas estratégicas	•Capacidade de inovação •Comunicação eficaz •Articulação interna e externa •Absorção e transferência de conhecimentos •Liderança e trabalho em equipe •Resolução de problemas •Utilização de dados e informações técnicas •Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra (2017a, p. 14)

O termo competência era retratado por duas correntes: uma representada por autores norte-americanos, o Boyatzis (1982) e McClelland (1973) que entendiam a competência como um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. E outra, representada por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) que associavam a competência não a um conjunto de qualificações, mas sim àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (apud DUTRA, 2017a).

Entretanto, a partir destas correntes, entendem-se as competências humanas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no ambiente de trabalho que agregam valor às pessoas e à organização. Conforme CARBONE (2016), as competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações profissionais as quais se deparam e servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização, agregando valor econômico e social aos indivíduos e a própria organização.

Nesse sentido, a inter-relação entre o conhecimento, a habilidade e a atitude no trabalho é o que gera o desempenho profissional. Esse é expresso através dos comportamentos que a pessoa manifesta no seu ambiente de trabalho e pelos resultados e realizações.

2.2. Desenvolvimento de carreiras

O desenvolvimento de carreira, como o próprio nome já diz, é a ascensão do profissional em longo prazo, ou seja, ele vai evoluindo à medida que consegue

atingir certas metas ou etapas para alcançar um determinado objetivo. Contudo, o profissional busca conquistar melhores cargos e ter mais estabilidade em seu local de trabalho, pois não se pode negar que ele é o responsável por gerenciar sua carreira, uma vez que ele é quem possui o maior conhecimento sobre si mesmo e sobre onde pretende chegar.

Segundo Kuazaqui (2016), as empresas para garantir sua longevidade, precisam estar atentas aos seus talentos humanos, de modo que eles se sintam valorizados e possam ascender suas carreiras, o que fará com que a empresa continue a ter uma estrutura ideal para atingir seus objetivos estratégicos. Portanto, esta ascensão faz com que o indivíduo se sinta cada vez mais responsável pelo seu desenvolvimento profissional e engajado no alcance dos objetivos da empresa.

Conforme Dutra (2017b), carreira é tida como uma série de etapas e transições que variam de acordo com as pressões sofridas pelo indivíduo, originadas pela própria pessoa ou pelo ambiente em que está inserido. Portanto, a carreira profissional é o caminho que o indivíduo percorre dentro da organização, o que inclui os cargos que ele trabalhou e os conhecimentos ou habilidades que foram desenvolvidos para seu crescimento profissional. No entanto, para Dutra (2017b), o conceito de carreira estava associado à remuneração funcional, pois durante décadas a carreira era vista a partir de como se avaliava e estruturava os cargos, tendo em vista a complexidade do trabalho.

Compreende-se então que a carreira tem a ver com a evolução do indivíduo dentro da organização. Porém, não se trata apenas de mudança de cargos ou funções, mas diz respeito à maneira como esse indivíduo se desenvolve na execução de suas atividades. Para Dutra (2017b), a pessoa se desenvolve quando incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O mesmo autor, também define carreira como uma sucessão de degraus de complexidade.

Evidencia-se que o desenvolvimento de carreiras do profissional está interligado com a maneira como ele desenvolve suas competências de acordo com o nível de complexidade que podem surgir. Por esta razão, ele atua dando o seu melhor para o alcance dos objetivos da organização, agregando-lhe valor. Conforme Dutra (2017b), a competência confiada à organização pode ser qualificada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Nesse caso, a

agregação de valor é algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando ela sai da organização.

No sentido de atender às necessidades organizacionais alinhadas com as dos profissionais, as organizações vêm desenvolvendo outros tipos de carreiras, por exemplo, as carreiras por linha generalista e por linha de polivalência. Segundo Dutra (2017b), a carreira por linha generalista visa proporcionar o crescimento dos profissionais por meio do conhecimento profundo de uma área específica agregada ao conhecimento geral e menos profundo de outras áreas na organização e a carreira por polivalência que visa possibilitar o crescimento do empregado por meio do conhecimento profundo de áreas diferentes.

Nesse contexto, tanto o indivíduo quanto a organização precisam alinhar os interesses pessoais e organizações para que os objetivos sejam alcançados, pois a valorização de escolhas pessoais, produto de competências que, por sua vez, devem ser observadas e alinhadas quando da escolha da organização na qual se engaje num processo de crescimento profissional.

Para Dutra (2017b), as pessoas estarão engajadas em seu desenvolvimento caso percebam a necessidade disso para suas vidas no presente e no futuro. Caso contrário, não estarão realmente engajadas nas ações de desenvolvimento. O líder deve ter a sensibilidade de perceber o quanto a pessoa está convencida de que necessita desenvolver determinados aspectos para fazer frente aos desafios ou para realizar seus objetivos.

2.3. Avaliação de desempenho

A avaliação é um processo sistemático do desempenho dos indivíduos no trabalho. É um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho do indivíduo com base na execução de suas atividades. Com o tempo, a avaliação passou a considerar também o comportamento desse mesmo indivíduo no desempenho de seu trabalho.

Segundo Dutra (2017b), a avaliação pode ser um instrumento que motive as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade: há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional; outras, ainda, almejam a melhoria de sua

remuneração. Por isso, se for bem elaborada, a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma.

Para Bergamini (2018), a avaliação de desempenho é uma metodologia que visa 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.

As organizações avaliam o desempenho de seus profissionais através de objetivos previamente estabelecidos e não significa que os objetivos sejam os mesmos. Pode ser que uma tenha como objetivo definir o grau de contribuição de cada funcionário para a organização, considerando sua competência e seu desempenho; outra já tem por objetivo identificar quais os funcionários que se encontram acima ou abaixo da média do desempenho requerida pelo cargo ou ainda obter subsídios para a remuneração e promoção.

Nas organizações que optaram pela gestão de pessoas por competências, a avaliação das pessoas é feita com base nessas mesmas competências, identificadas a priori pela organização para que ela possa atingir os seus objetivos estratégicos. O processo de avaliação do desempenho por competências tem início com a definição de quais competências serão exigidas pela organização, alinhadas com a sua estratégia e derivadas de sua missão, visão e valores (BERGAMINI, 2018).

A avaliação de desempenho por competência gera algumas vantagens para as organizações, por exemplo: melhora a comunicação entre gestores e profissionais; promove uma documentação mais completa e detalhada das avaliações, o que auxilia a tomada de decisões; *feedbacks* mais regulares, o que permite uma resolução mais rápida de problemas e maior reconhecimento de conquistas; acompanhamento dos diferentes níveis de competências e comportamentos dos funcionários. Também apresenta vantagens para os profissionais: uma visão mais clara de como é a contribuição dele para os objetivos da empresa; possibilidade de maior desenvolvimento na carreira; melhor compreensão de por que novas habilidades precisam ser desenvolvidas.

3. MÉTODO

Esta parte da pesquisa consiste em avaliar a percepção dos funcionários do Sítio Barreiras, acerca do modelo de gestão por competências e verificar como a avaliação de desempenho por competências impacta no desenvolvimento profissional deles.

De acordo com Gil (2018), as pesquisas de investigação científica são múltiplas, pois se referem a objetos variados e possuem objetivos muito diferentes, por isso é natural que se busque classificá-las.

Para este estudo, segundo a finalidade, considerou-se a pesquisa aplicada, este tipo é voltado à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica. Com relação aos objetivos é descritiva, pois têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2018).

E quanto à sua natureza, privilegia a pesquisa de campo e a pesquisa quantitativa. A primeira porque a pesquisadora teve contato mais direto com as pessoas envolvidas na pesquisa, onde reuniu informações para serem documentadas. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Porém, a segunda, é baseada em números e gráficos para chegar ao resultado, pois na pesquisa quantitativa são necessários os dados para validar as hipóteses apresentadas. Ela pode ser realizada através de observação, aplicação de questionários, entrevistas e análises. Portanto, ela traduz em números todas as informações coletadas, analisando-as estatisticamente (GIL, 2018).

3.1. Universo e amostra

O universo da pesquisa foi o grupo de líderes do Sítio Barreiras, posicionados no organograma como coordenadores ou gerentes. A amostra foi composta por vinte e três respondentes. Escolheu-se esse grupo de profissionais

devido à posição estratégica que ambos apresentam quanto à aplicação da Gestão por Competências.

3.2. Instrumento de coleta

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário de múltipla escolha com perguntas fechadas, as quais buscam descrever como os colaboradores se sentem a nível pessoal e profissional no que se refere à avaliação de desempenho por competências. O pré-teste foi realizado com um dos gestores da referida organização. Esse questionário teve como objetivo apreender o nível de percepção dos colaboradores sobre o desempenho por competência no desenvolvimento profissional, tendo como parâmetro a seguinte Escala: *1 – Muito insatisfeito; 2 – Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito, nem insatisfeito; 4 – Satisfeito; 5 – Muito satisfeito.*

Segundo Marconi e Lakatos (2017), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Nesse estudo, as perguntas seguem a escala de Likert, a qual mensura uma resposta através de cinco pontos, variando de um ponto que apresenta a discordância total a outro de concordância total e um ponto intermediário neutro, pois esse método possibilita descobrir graus de opinião que podem fazer a diferença para entender o *feedback* recebido. (NIQUE & LADEIRA, 2017).

3.3. Procedimentos e coleta de dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. (MARCONI & LAKATOS, 2017)

Devido o Decreto Nº 34.222 de 04 de setembro de 2021, o qual mantém as medidas de isolamento social contra a Covid-19 no Estado do Ceará, os procedimentos foram no formato *online*. O questionário foi elaborado no *Google Forms* para a obtenção dos dados. A coleta de dados ocorreu através do *link* enviado aos respondentes pelo aplicativo *WhatsApp*, no período de 09 a 20 de

setembro do ano em curso e as respostas foram coletadas através do próprio *Google Forms*.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a tabulação é a disposição dos dados em tabelas, para possibilitar maior facilidade na verificação de suas inter-relações. É uma parte do processo técnico de análise estatística, que permite sintetizar os dados de observação conseguidos pelas diferentes categorias e representá-los graficamente. Para este estudo, a tabulação foi realizada através do *Microsoft Excell*, onde a pesquisadora foi capaz de seguir uma lógica sequencial pré-definida dos processos típicos de um Estudo Quantitativo e fazer a apresentação dos dados em tabelas e gráficos de modo a facilitar o entendimento.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

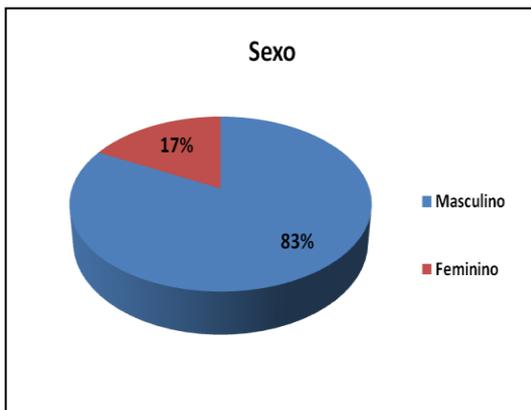
Este capítulo apresentará os resultados encontrados na aplicação do questionário. Para esta finalidade, a tabulação dos dados na pesquisa está representada em tabelas e gráficos para demonstração dos resultados encontrados. O questionário utilizado encontra-se no apêndice A.

O campo de pesquisa foi a organização denominada Sítio Barreiras, reconhecida por seu modelo de gestão por valores humanos e localizada na região do Cariri, Ceará. Nos últimos 15 anos, tem investido na implantação de um modelo de gestão que também valoriza as competências, implantado a partir de 3 pilares: gerencial, técnico e humano. A gestão de resultados e do desempenho humano no trabalho são conduzidas nesta organização de maneira convergente, sendo práticas já consolidadas: a avaliação de desempenho, o feedback por parte dos gestores e o plano de desenvolvimento individual.

4.1. Perfil Sócio demográfico dos participantes

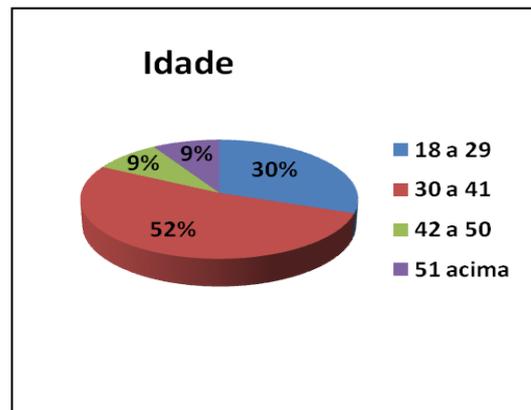
Para entender o perfil dos respondentes, realizou-se a tabulação dos dados sociodemográficos dos mesmos expostos no questionário, como apresentados a seguir:

Gráfico 1: Sexo dos respondentes



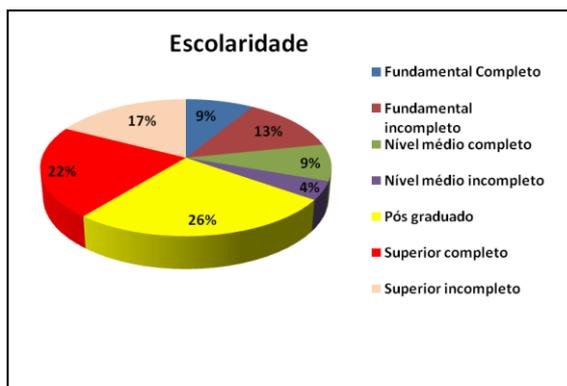
Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Gráfico 2: Idade dos respondentes



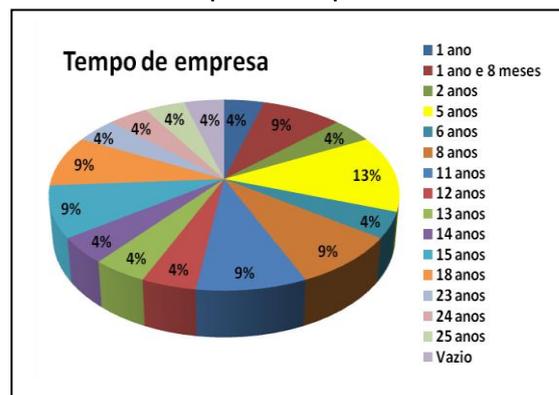
Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Gráfico 3: Escolaridade dos respondentes



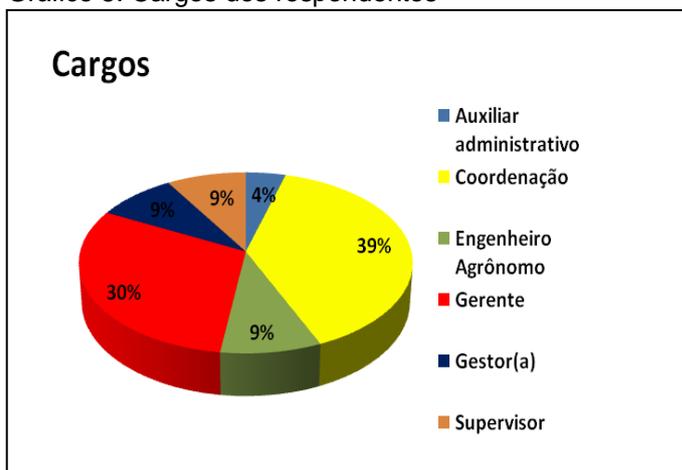
Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Gráfico 4: Tempo de empresa



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Gráfico 5: Cargos dos respondentes



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021

Ao analisar o perfil sociodemográfico dos respondentes, percebeu-se que 83% são do sexo masculino e 17% são do sexo feminino, a amostra envolvida está na faixa etária entre 18 e 51 anos, sendo que há um índice considerável para as faixas etárias de 18 a 29 anos com 30% e 30 a 41 anos com 52%, pode-se dizer que é um grupo predominantemente jovem.

Como consta no gráfico três, o nível de escolaridade apresenta que a maioria possui o Ensino Superior completo (graduação e pós-graduação) e outra parcela ainda não concluiu, os demais possuem o fundamental e médio concluídos ou em conclusão. Com referência aos anos de empresa, existe o intervalo entre 1 a 2 anos com 4 funcionários; 5 a 8 anos com 6 funcionários; 11 a 15 anos com 7 funcionários e 18 a 25 anos com 5 funcionários. Tal dado apresenta que a retenção do quadro é considerável, pois os anos de permanência na empresa são duradouros. Acerca dos cargos, encontra-se o seguinte somatório: coordenação 39%; gerente 30%;

gestor(a) 9%, engenheiro agrônomo 9%; supervisor 9% e auxiliar administrativo com 4%. Existe uma variedade de cargos dentro da empresa, o que expressa as inúmeras oportunidades de trabalho e ascensão.

4.2 Categorização dos Resultados Obtidos

A realização do questionário teve como objetivo identificar como a avaliação de desempenho ocorre na empresa analisada, segundo a percepção dos respondentes. Com a aplicação deste questionário, foi possível caracterizar as respostas das perguntas que foram desenvolvidas através da escala de Likert 1 (*muito insatisfeito*) e 5 (*muito satisfeito*). Abaixo serão apresentados e analisados os resultados encontrados em forma de tabelas (total das respostas por respondentes) e gráficos (média por respostas obtidas), para melhor assimilação das respostas. A tabela geral das médias encontra-se no apêndice B.

4.2.1 Com relação à avaliação de desempenho

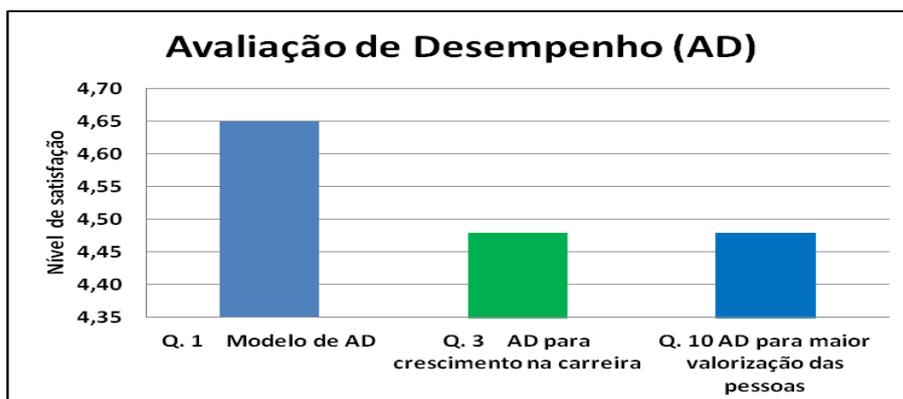
Esta categoria apresenta os resultados obtidos sobre a avaliação de desempenho para a organização, através da junção de três perguntas. Ao serem questionados sobre o nível de satisfação destas questões, os vinte e três respondentes apresentaram seu parecer conforme se pode visualizar na tabela e gráfico abaixo:

TABELA 1: Avaliação de Desempenho (AD)

Avaliação de Desempenho (AD)					
QUESTÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Q.1 Modelo de Avaliação de Desempenho				8	15
Q.3 AD para crescimento na carreira.		1	2	5	15
Q.10 AD para maior valorização das pessoas		2		7	14

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 6: Avaliação de Desempenho (AD)



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Ao analisar a categoria acima citada, obtiveram-se os seguintes resultados: na primeira questão, sobre como eles avaliam o modelo de avaliação de desempenho, houve uma média de 4,65. Na terceira questão obteve-se uma média de 4,48 e para a décima questão, relacionada à percepção deles a cerca da avaliação de desempenho promover uma maior valorização das pessoas na empresa, houve uma média de 4,48. Portanto, evidencia-se que o nível de satisfação, segundo os dados apresentados, é excelente, pois podemos perceber que os respondentes estão satisfeitos com a avaliação de desempenho realizada na organização.

Após os resultados apreendidos, obteve a média geral para a junção das três perguntas de 4,48 para *muito satisfeito*, pois nas questões um (Modelo de Avaliação de Desempenho) e três (Avaliação de Desempenho para crescimento na carreira) 15 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e para a questão dez (Avaliação de Desempenho para maior valorização das pessoas) 14 respondentes disseram estar *muito satisfeito*. E não houve pontuação para muito *insatisfeito* (considerando a escala de 1 como “*muito insatisfeito*” e 5 como “*muito satisfeito*”).

Nesse contexto, entende-se que a avaliação de desempenho, como uma ferramenta de gestão organizacional, exercida na empresa estudada tem alcançado seus objetivos, uma vez que os respondentes mostraram-se satisfeitos, o que leva a crer que esse instrumento torna-se necessário para os gestores, pois além de identificar as possíveis dificuldades organizacionais, favorece o reconhecimento do potencial de cada indivíduo, fazendo-o ascender em sua carreira profissional. Assim, de acordo com Bergamini (2018), a avaliação de desempenho por valorizar e desenvolver

o potencial das pessoas no trabalho desenvolve também o potencial humano de toda a empresa.

4.2.2 Com relação ao *feedback*

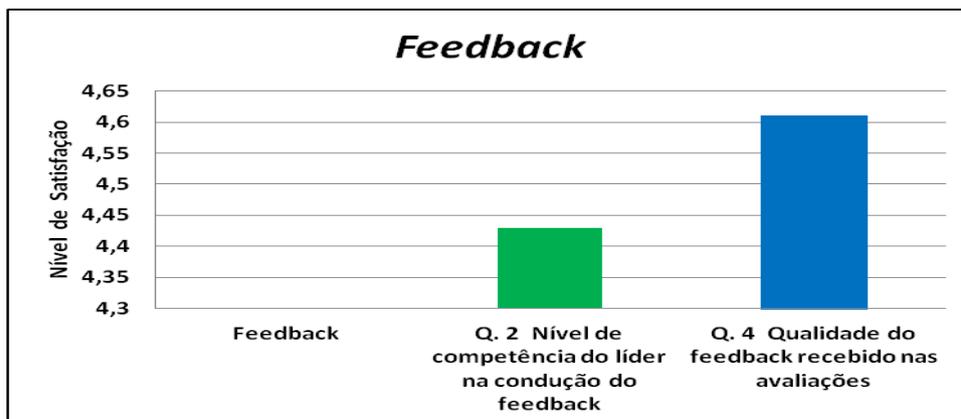
Nesta categoria, *feedback*, foram realizadas duas questões, conforme são ilustradas na tabela 2 e gráfico 7, a fim de se perceber como os respondentes lidam com o tão temido *feedback*, pois de acordo com a maneira que ele é abordado, pode gerar mais desvantagens do que vantagens, isto porque cada indivíduo pode receber o *feedback* de forma diferente, tendo em vista que as avaliações de desempenho provocam reações adversas de pessoa para pessoa.

TABELA 2: *Feedback*

Feedback					
QUESTÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Q.2 Nível de competência atual do líder direto na condução do <i>feedback</i>			1	11	11
Q.4 Qualidade do <i>feedback</i> recebido nas recentes avaliações			1	9	13

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 7: *Feedback*



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Esta categoria apresenta os resultados sobre a importância do *feedback*, sob a ótica da maneira como ele é realizado pelos líderes da mesma. Mais especificamente, averiguou-se o nível de competência do líder em conduzir o *feedback* e a qualidade do seu recebimento durante as avaliações.

Em relação à segunda questão sobre o nível de competência do líder na condução do *feedback*, o índice da média foi de 4,43 e sobre a qualidade do *feedback* recebido nas avaliações foi de 4,61, ambos do total de vinte e três respondentes.

Após esses resultados, obteve-se a média geral da junção das duas perguntas de 12 para *muito satisfeito*, pois para a questão dois (Nível de competência atual do líder direto na condução do *feedback*) 11 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e para a questão quatro (Qualidade do *feedback* recebido nas recentes avaliações) 13 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e não houve pontuação para *muito insatisfeito* (considerando a escala de 1 como “ *muito insatisfeito*” e 5 como “ *muito satisfeito*”), o que possibilita entendermos que o nível de satisfação sugerido foi elevado positivamente.

Na área de Gestão de Pessoas, o *feedback* é essencial para o crescimento pessoal e organizacional, pois tem como finalidade apresentar os pontos fortes e fracos que precisam ser trabalhados ou reforçados para que os objetivos da empresa sejam alcançados trazendo benefícios para todos. Portanto, na avaliação de desempenho, o *feedback* pode ser pontual ou periódico, apresentar resultados positivos ou não, e, sempre ser visto de forma construtiva. Segundo Marras (2012), o *feedback* é muito importante ao longo de todo o processo avaliativo, promovendo o desenvolvimento contínuo das pessoas, por esta razão ele deve estar presente em todos os ciclos de avaliação e não apenas no final do processo.

4.2.3 Com relação ao desenvolvimento profissional.

Para perceber como o desenvolvimento profissional acontece na empresa, esta categoria apresenta três questões: como o respondente se sente em relação às promoções que a empresa tem feito ultimamente; qual a avaliação pessoal sobre o seu atual plano de desenvolvimento individual (PDI) e como ele se sente em relação

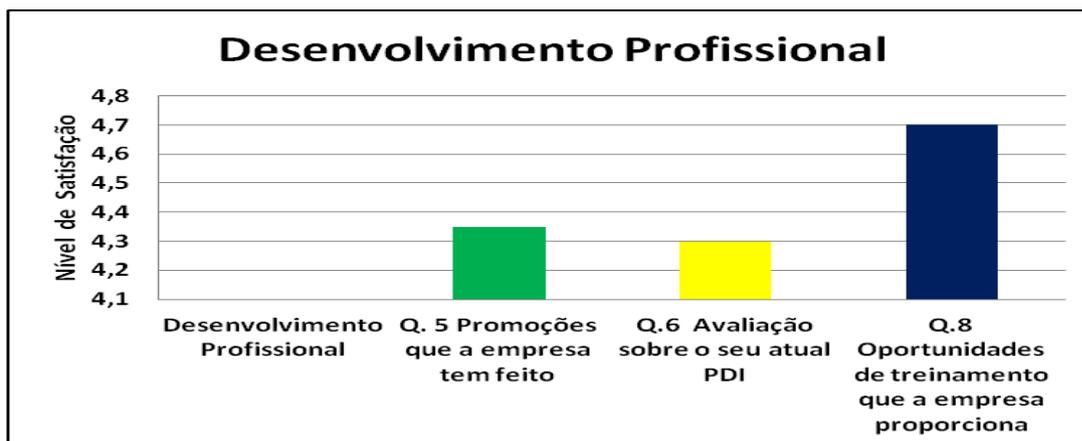
às oportunidades de treinamento que a empresa lhe proporciona, conforme segue a tabela e gráfico abaixo:

TABELA 3: Desenvolvimento profissional

Desenvolvimento Profissional					
QUESTÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Q. 5 Promoções que a empresa tem feito	0	2	1	7	13
Q.6 Avaliação sobre o seu atual PDI	1	0	1	10	11
Q.8 Oportunidades de treinamento que a empresa proporciona	0	1	0	4	18

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 8: Desenvolvimento Profissional



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Estes resultados podem demonstrar alguns indícios, que ainda podem não ter sido percebidos em sua totalidade pelos respondentes quanto ao seu próprio desenvolvimento. Vejamos, Para a questão oito temos uma média de 4,70 onde os respondentes se mostraram muito satisfeitos quanto às oportunidades de treinamento que a empresa oferece e, na questão cinco, referente às promoções, temos uma média de 4,35 no índice de satisfação. Entretanto, quanto ao plano de

desenvolvimento individual há uma média de 4,30, o que pode traduzir que existe o consenso de que a empresa busca promover e valorizar os colaboradores, mas eles ainda não se sentem a altura, pois a sua avaliação quanto ao próprio PDI ainda não é suficiente.

Nesses resultados, obteve-se a média geral para a junção das três perguntas de 14 para *muito satisfeito*, sendo que a questão cinco (Promoções que a empresa tem feito) 13 respondentes disseram estar *muito satisfeito*; a questão seis (Avaliação sobre o seu atual PDI) 11 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e a questão oito (Oportunidades de treinamento que a empresa proporciona) 18 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e 0,3 para muito *insatisfeito* (considerando a escala de 1 como “*muito insatisfeito*” e 5 como “*muito satisfeito*”). No entanto, o nível de satisfação ainda é considerado satisfatório, mesmo tendo em vista essa variedade na escala.

4.2.4 Como a empresa realiza a avaliação de desempenho

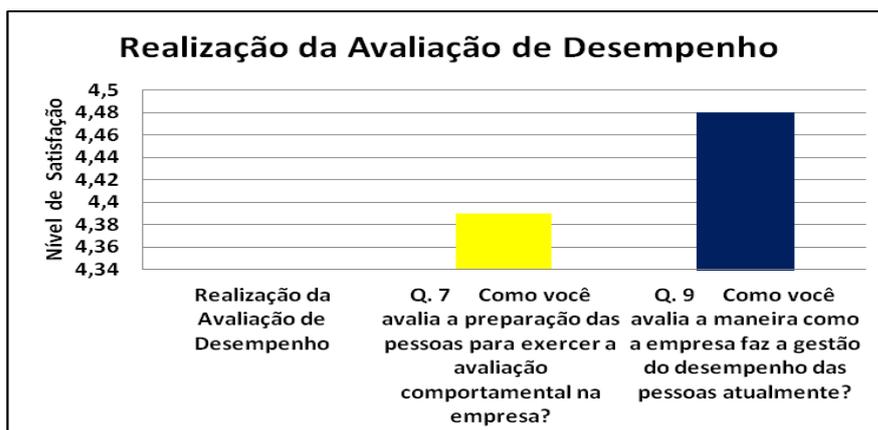
Neste tópico, houve a junção de duas questões: a sétima e a nona, para percebermos como os respondentes avaliam o modo como a empresa prepara os seus líderes e gere a avaliação de desempenho, o que podem ser observados a seguir na tabela 4 e gráfico 5:

TABELA 4: Realização da Avaliação de Desempenho

Realização da Avaliação de Desempenho					
QUESTÃO	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito, nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Q. 7 Como você avalia a preparação das pessoas para exercer a avaliação comportamental na empresa?	0	1	1	9	12
Q. 9 Como você avalia a maneira como a empresa faz a gestão do desempenho das pessoas atualmente?	0	1	2	5	15

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 9: Realização da Avaliação de Desempenho



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Foi questionado aos respondentes como eles avaliam a preparação das pessoas que exercem a avaliação comportamental na empresa (questão sete), a qual obteve média de 4,39 e a gestão de desempenho das pessoas na empresa (questão nove) que obteve média de 4,48 no nível de satisfação. Tal resultado vem demonstrar que os respondentes encontram-se num elevado nível de satisfação quanto ao modo como a empresa gere a avaliação de desempenho.

Após esses resultados, obteve-se a média geral na junção das duas perguntas de 13,5 para *muito satisfeito*, pois na questão sete (Como você avalia a preparação das pessoas para exercer a avaliação comportamental na empresa?) 12 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e na questão nove (Como você avalia a maneira como a empresa faz a gestão do desempenho das pessoas atualmente?) 15 respondentes disseram estar *muito satisfeito* e não houve pontuação para muito *insatisfeito* (considerando a escala de 1 como "*muito insatisfeito*" e 5 como "*muito satisfeito*").

4.2.5 Análise geral do Nível de satisfação

A pesquisa foi aplicada a 23 funcionários de diversos cargos que se destinaram a responder as dez questões do questionário. No geral, nota-se que os resultados das categorias analisadas constaram em sua maioria como *muito satisfeito*, obtendo uma pontuação máxima de 139 e *satisfeito* com 75 pontos, ou seja, pela percepção dos profissionais do Sítio Barreiras, a avaliação de

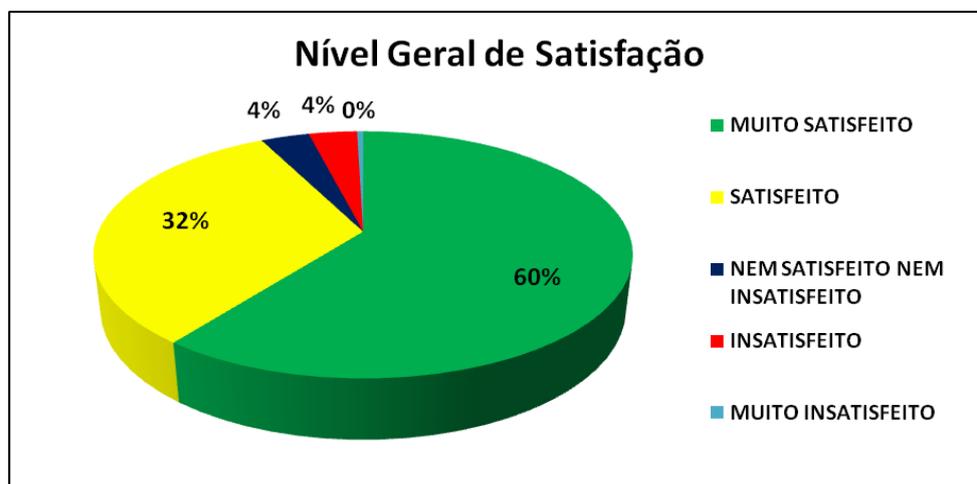
desempenho tem sido satisfatória para os mesmos. Os pontos *nem satisfeito, nem insatisfeito* e o *insatisfeito* obtiveram a mesma pontuação de 8, já o *muito insatisfeito* obteve 1 ponto. Essas informações estão demonstradas a seguir na tabela 5 e no gráfico 10, sendo que no gráfico esses dados estão apresentados em porcentagem:

Tabela 5: Nível Geral de Satisfação

Nível Geral de Satisfação											
	Q. 1	Q. 2	Q. 3	Q. 4	Q. 5	Q. 6	Q. 7	Q. 8	Q. 9	Q. 10	TOTAL
1. MUITO SATISFEITO	15	11	15	14	13	11	12	18	15	15	139
2.SATISFEITO	8	11	5	9	7	10	9	4	5	6	74
3.NEM SATISFEITO NEM INSATISFEITO	0	1	2	0	1	1	1	0	2	0	8
4.INSATISFEITO	0	0	1	0	2	0	1	1	1	2	8
5.MUITO INSATISFEITO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	230

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 10: Nível Geral de Satisfação



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

O nível de satisfação *muito satisfeito* como o mais elevado representa 60% dos respondentes e o *satisfeito* 32%, o que se pode entender que o grupo de respondentes está satisfeito com o modelo de avaliação de desempenho realizado na empresa. Porém, um dado a levar em consideração é o fato de 4% dos respondentes estarem no ponto intermediário, *nem satisfeito, nem insatisfeito*, parecem que estão indecisos. Além destes, também 4% disseram estar *insatisfeitos*, mesmo sendo um percentual pequeno é importante saber a opinião destes, o que realmente não os satisfaz e encontrar meios necessários para resolver essa situação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi concebido com o intuito de realizar uma pesquisa sobre a contribuição da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional. Para atender esta finalidade, foram aplicados questionários a 23 funcionários que possuem diversos cargos na empresa analisada, a fim de se perceber qual o nível de satisfação destes quanto ao processo avaliativo. Por esta razão, o presente trabalho apresentou os dados coletados e analisados para responder a questão de partida: *Qual a contribuição da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional sob a ótica dos funcionários?*

Portanto, após a análise dos resultados do questionário, verificou-se que o objetivo geral deste trabalho que consistiu em analisar a contribuição da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional foi alcançado.

De acordo com os resultados examinados na pesquisa, eles podem ser considerados como satisfatórios, pois das dez questões apresentadas, todas atingiram o índice de satisfação, que seria acima de 3,90. As três médias mais altas são: oportunidades de treinamento que a empresa oferece com 4,70; modelo de avaliação de desempenho da organização com 4,65 e qualidade do *feedback* recebido nas recentes avaliações com 4,61.

Entretanto, a categoria que apresentou menor índice de satisfação, comparado às demais, está relacionada com a avaliação atual do plano de desenvolvimento individual com média de 4,30.

Nessa perspectiva, resgata-se que o objetivo deste trabalho de analisar a contribuição da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional, na visão dos líderes do Sítio Barreiras, é um instrumento que tem ajudado o funcionário a se desenvolver profissionalmente, bem como, contribui para a melhoria do ambiente interno da empresa, ao melhorar o relacionamento entre os funcionários e os líderes diretos pela avaliação de desempenho, uma vez que os mesmos são preparados para lidar com o comportamento organizacional e sabem realizar o *feedback* tão necessário num processo avaliativo.

Outro aspecto a ser considerado, refere-se ao plano de desenvolvimento individual (PDI) sob o ponto de vista do próprio profissional. Os resultados indicam a necessidade de novas estratégias ou programas que possam ser implementados para

perceber quais as dificuldades pessoais ou até a nível de empresa e como resolver, tendo presente que os próprios profissionais não estão tão satisfeitos com eles mesmos.

Conclui-se então, que a avaliação de desempenho é um instrumento importante para o sucesso de uma empresa e também para o autodesenvolvimento dos funcionários. Assim, observou-se, por meio da bibliografia consultada neste trabalho que a avaliação de desempenho por competências no Sítio Barreiras segue a teoria apresentada no referencial teórico, utilizando-se os conceitos de avaliação de desempenho e competência que agregam valor ao profissional e disponibiliza resultados para a empresa, para que esta se torne apta a responder às demandas da competitividade no mercado de trabalho.

As limitações encontradas ao longo deste estudo referem-se ao tempo histórico que Fortaleza estava vivendo e porque não dizer o mundo: a pandemia da Covid-19, pois devido esta situação as bibliotecas estavam fechadas, o que dificultou conseguir obras de autores renomados no tema abordado; outra limitação tem a ver com a própria pesquisa de campo, que por causa deste mesmo fator foi desenvolvida no formato online, dificultando o reconhecimento físico da empresa pesquisada e o contato mais direto com os respondentes. Entretanto, ao finalizar este estudo, espera-se que de alguma maneira possa colaborar para estudos futuros, como um instrumento a mais de apoio nas pesquisas e decisões organizacionais no que compete ao desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, José Roberto (Coord.). **Trabalho 4.0**. São Paulo: Almedina, 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho – usos, abusos e credences no trabalho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017a.

_____. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2017b.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

KUAZAQUI, Edmir. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

MARCONI, Maria de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de Desempenho Humano**. Grupo GEN, 2012

MARTINS, Marcos Madeira de Matos. **A empresa e o valor de trabalho humano**. 2.ed. São Paulo: Almedina, 2015.

NIQUE, Walter.; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing – um guia prático para a realidade brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de desempenho - o que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona>>. Acesso em: 10 dezembro 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS:

- ❖ Sexo
- ❖ Idade
- ❖ Escolaridade
- ❖ Tempo de empresa
- ❖ Cargo

2. Questionário: Avaliação de Desempenho Profissional

INSTRUÇÕES – Este questionário enquadra-se na investigação científica condicente ao grau de especialista MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e no âmbito do Artigo Científico do trabalho de investigação sobre o tema: A Influência da Avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional. Assim, com o presente questionário temos como obter a opinião dos respondentes sobre a gestão de desempenho no desenvolvimento profissional.

Escolha entre as alternativas o número que melhor representa sua opinião de acordo com a escala a seguir:

- 1 = Muito insatisfeito
- 2 = Insatisfeito
- 3 = Nem satisfeito nem insatisfeito
- 4 = Satisfeito
- 5 = Muito satisfeito

Questões	1	2	3	4	5
1. Como você avalia o modelo de avaliação de desempenho de sua organização?					
2. Qual o nível de competência atual do seu líder direto na condução do seu <i>feedback</i> ?					
3. Qual sua percepção sobre a contribuição da avaliação de desempenho para o seu crescimento na carreira?					
4. Como você avalia a qualidade do <i>feedback</i> que você recebeu nas mais recentes avaliações?					
5. Como você se sente em relação às promoções que a empresa tem feito ultimamente?					
6. Qual sua avaliação sobre o seu atual PDI?					
7. Como você avalia a preparação das pessoas para exercer a avaliação comportamental na empresa?					
8. Como você se sente em relação às oportunidades de treinamento que a empresa lhe proporciona?					
9. Como você avalia a maneira como a empresa faz a gestão do desempenho das pessoas atualmente?					
10. Como você percebe que a empresa tem utilizado a avaliação de desempenho para promover uma maior valorização das pessoas no seu trabalho?					

APÊNDICE B – MÉDIA DO NÍVEL DE SATISFAÇÃO POR QUESTÃO

RESPONDENTES	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10
1	4	4	5	4	2	4	4	4	4	5
2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	2	5	3	1	2	2	3	2
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
6	4	5	3	4	4	4	4	4	2	4
7	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
12	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
14	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
15	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
16	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
17	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
20	4	4	5	4	2	4	4	5	4	2
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
22	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
23	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
MÉDIA	4,65	4,43	4,48	4,61	4,35	4,30	4,39	4,70	4,48	4,48