

## **A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS E SUAS INTERFACES COM OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA ALFA EM PANAMBI-RS<sup>1</sup>**

**Rosane Maria Sturzbecher Gonçalves<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)

<sup>2</sup> EGRESSO UNIJUI

**Resumo:** Este estudo consiste de Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Unijuí e foi desenvolvido na empresa Alfa, de Panambi-RS. O objetivo desse estudo é identificar as interfaces que a avaliação de desempenho baseada em competências deverá estabelecer com os demais processos de gestão de pessoas com vistas ao alinhamento com o plano organizacional. A base teórica foi construída sobre a gestão estratégica de pessoas, salientando a gestão por competências, os processos de gestão de pessoas e avaliação de desempenho. Trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva, bibliográfica, documental, de campo, estudo de caso e pesquisa participante. A coleta de dados se deu via questionários aplicado a cinco colaboradores da empresa: dois supervisores de produção, um coordenador de RH, uma analista de RH, um assistente de RH além da observação da acadêmica pesquisadora. Diagnosticou-se os processos de gestão de pessoas e a metodologia de avaliação de desempenho por competências, utilizados atualmente pela empresa, e dessas se abstraiu as interfaces do processo de avaliação de desempenho com os demais processos de gestão de pessoas. A conclusão é de que os objetivos propostos foram atingidos e por sua vez a questão de estudo foi respondida, salientando que, para que a empresa obtenha melhores resultados organizacionais, é preciso que realize suas práticas de gestão de pessoas de forma que estas tenham condições de buscar o alinhamento com o plano estratégico da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, avaliação de desempenho, processos de gestão, recursos humanos.

### **Introdução**

As estratégias de recursos humanos precisam estar relacionadas com as estratégias organizacionais, para que ao introduzir pessoas na empresa, conduzir essas pessoas, recompensá-las, desenvolvê-las, mantê-las e monitorá-la, a gestão possa manter o foco nas mesmas estratégias que a alta administração sustenta. A avaliação de desempenho por competências tem a incumbência de facilitar a análise do desenvolvimento profissional das pessoas na organização, de localizar dissonâncias de processos ou de relações interpessoais, na busca da melhoria contínua do desempenho humano. Para BERGAMINI e BERALDO (1988, p.34) “a avaliação de desempenho

**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência  
**Evento:** XXII Seminário de Iniciação Científica

nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho”. A avaliação de desempenho desenvolve interfaces com os demais processos pertinentes à gestão de pessoas, incrementando a esses processos informações importantes sobre o quadro de colaboradores e também recebendo informações desses processos a fim de concatenar um importante banco de dados de informação e avaliação de pessoas. Os objetivos desse estudo referem-se à identificação das interfaces que a avaliação de desempenho baseada em competências estabelece com os demais processos de gestão de pessoas com vistas ao alinhamento com o plano organizacional, os processos de gestão de pessoas utilizados atualmente pela empresa, a metodologia utilizada atualmente pela empresa para realização da avaliação de desempenho por competências, os processos de recursos humanos que fornecem informações para a avaliação de desempenho os processos para os quais a avaliação de desempenho fornece informações. E ainda sugerir uma metodologia de trabalho que relacione a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão para os demais processos de gestão de pessoas.

#### Metodologia

A classificação da pesquisa foi realizada com base nos critérios estabelecidos conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) em relação à natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. Quanto à natureza é aplicada, quanto à abordagem é qualitativa, e quanto aos objetivos é descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos é uma pesquisa bibliográfica, documental, de campo, estudo de caso e pesquisa participante. Os sujeitos da pesquisa foram dois supervisores de produção, um coordenador de RH, uma analista de RH, um assistente de RH além da observação da acadêmica pesquisadora. A coleta de dados foi realizada através de questionários distribuídos aos sujeitos da pesquisa além da observação da acadêmica pesquisadora, ao responder os questionários, os sujeitos da pesquisa apresentaram documentos da empresa, os quais compuseram também a coleta de dados. O tratamento utilizado neste estudo para analisar os dados foi do tipo qualitativo, interpretando e comparando as informações obtidas através dos questionários com a teoria, para então elaborar um modelo de avaliação de desempenho por competências baseado na descrição de cargos, identificando as interfaces desta avaliação com os demais processos de gestão de pessoas.

#### Resultados e discussão

A empresa possui planejamento estratégico organizacional de forma estruturada com projetos bem definidos, porém não apresenta plano específico para área de recursos humanos, a estratégia nesse caso depende das situações vivenciadas no dia-a-dia, e as decisões são tomadas com base no conhecimento empírico dos gestores, a empresa não aplica avaliação de desempenho por competências, bem como o formulário de descrição de cargos não prevê as competências necessárias para cada função. Os processos de gestão de pessoas ocorrem de forma isolada o que dificulta o relacionamento entre eles. O estudo mostrou que os colaboradores são avaliados de forma mais criteriosa apenas no período de experiência contratual, é quando existe uma proximidade maior entre líder e liderado, após esse período não há uma sistemática que estabeleça avaliações ou que, pelo menos, favoreça o registro de informações sobre o andamento do trabalho, do desenvolvimento profissional e do comportamento das pessoas. Além disso, não há um

**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência

**Evento:** XXII Seminário de Iniciação Científica

parâmetro específico que apresente ao colaborador o empenho que a empresa espera dele, a descrição de cargos é desatualizada e não considera as competências necessárias para desempenhar as atividades de cada cargo. Embora existam processos de gestão de pessoas que forneçam informações e processos de gestão de pessoas que recebam informações das práticas de avaliação, essas informações não são registradas e trabalhadas para que possam formar um consistente banco de dados de gestão de pessoas. Para buscar o alinhamento da gestão de pessoas com o plano organizacional a empresa estudada deve esclarecer de forma mais criteriosa o que espera de cada pessoa no desenvolvimento de suas atividades laborais e comportamentais para então promover uma avaliação de desempenho que proporcione a análise das competências individuais e como estas agregam ou subtraem às competências organizacionais na busca de seus objetivos. O trabalho deixa como sugestão para a empresa uma proposta de um novo modelo de descrição de cargos que contemple as competências necessárias para cada função. Sugere também que as avaliações de desempenho por competências sejam realizadas levando em consideração a própria descrição de cargos avaliando responsabilidades, conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados esperados. O trabalho sugere ainda, que o processo de avaliação seja simultâneo aos demais processos de gestão de pessoas, pois a interação, ou as interfaces, existente entre esses processos favorece o aperfeiçoamento das práticas de recursos humanos na busca dos objetivos organizacionais. Para que as informações geradas a cada processo possam munir a avaliação de desempenho das pessoas e ainda para que a própria avaliação possa retribuir informações aos processos esse trabalho sugere uma sistemática de avaliações do cotidiano, integrando os dados coletados na entrevista de seleção, da avaliação de desempenho aplicada no período de experiência e da avaliação do cotidiano com itens padrões e observações esporádicas.

#### Conclusão

Conclui-se que os objetivos propostos para este trabalho foram atingidos assim como a questão de estudo foi respondida: quais as interfaces que a avaliação de desempenho baseada em competências deverá estabelecer com os demais processos de gestão de pessoas com vistas ao alinhamento com o plano organizacional?. A partir do estudo da situação atual da empresa em comparação com o resgate teórico percebe-se a insuficiência na área de gestão de pessoas no que se refere à avaliação de desempenho por competências, comprometendo o relacionamento entre o resultado da avaliação com os demais processos de gestão de pessoas, impedindo que estas interfaces promovam a interação entre a gestão de pessoas e o plano organizacional, conduzindo gestores a tomar decisões baseados em métodos empíricos. Evidenciando dessa forma a necessidade de adequação da área de gestão de pessoas às práticas de acompanhamento e avaliação dos seus colaboradores de forma mais estruturada e sistêmica.

#### Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília Whitaker, BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4.ed.São Paulo: Atlas, 1988.

TEIXEIRA, Enise Barth, ZAMBERLAN, Luciano, RASIA, Pedro Carlos. Pesquisa em Administração. Rio Grande do Sul: ed Unijuí, 2009.

**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência

**Evento:** XXII Seminário de Iniciação Científica