

A PERCEÇÃO DOS LÍDERES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NO SÍTIO BARREIRAS

LEADERS' PERCEPTION ABOUT PERFORMANCE ASSESSMENT BY COMPETENCE: A CASE STUDY AT THE BARREIRAS SITE

Marli Maria e Silva*
Olivia Lima Guerreiro de Alencar**
Diana Maria Cavalcante Morais***
Rafaela Cajado Magalhães****
Thiago Matheus de Paula Sousa*****
Caio Victor de Paula Sousa*****

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência da avaliação de desempenho por competência no desenvolvimento profissional. O processo de gestão do desempenho e carreiras no modelo por competências foi considerado, abrangendo os ciclos de avaliação, medição e acompanhamento dos avaliados na realidade de uma empresa de agronegócio reconhecida na região como case de sucesso em gestão de pessoas. Foi elaborado um questionário com dez questões sobre o assunto pesquisado, que seguiu a Escala Likert. A amostra foi composta por 23 profissionais do universo pesquisado, todos exercendo função de liderança. 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. The process of performance management and careers in the competency model was considered, covering the cycles of evaluation, measurement and monitoring of those evaluated in the reality of an agribusiness company recognized in the region as a case of success in people management. A questionnaire with ten questions about the researched subject was elaborated, which followed the Likert Scale. The sample

* Pós-Graduanda do curso de Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (UNIFAMETRO). marli.Silva@aluno.unifametro.edu.br

** Profª. Orientadora do curso de Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza (UNIFAMETRO). oliviaguerreiroalencar@gmail.com

*** Doutoranda em Ciências da Educação da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – (UTAD) dianacmorais@gmail.com

**** Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará – (UECE) rafaela.cajado0105@gmail.com

***** Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) – thiogomatheus.rns@gmail.com

***** Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará (UECE) – caiovictor.rns@gmail.com

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.

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 no trabalho (AFONSO, 2020).

No contexto das relações de trabalho é importante destacar a transitoriedade dos paradigmas que em meio a evolução dos modelos de trabalho evoluem em aspectos relevantes, como a visão de competição baseada somente na eficiência oriunda das atividades laborais rotineiras, passa, então, a dar espaço ao paradigma da inovação (MOTTA; VASCONCELOS; WOOD JUNIOR, 2009). Nesse contexto, a área de gestão de pessoas exibe um *status* estratégico, a partir do viés da vantagem competitiva oriunda de inovações realizadas na organização (CERIBELE; PEREIRA; SOUZA, 2019; VENTURA; LEITE, 2014).

A partir da visão de que a inovação é um elemento estratégico no contexto organizacional, as empresas têm incorporado novas ações de intervenção no meio organizacional. Entre estas, a ótica de que os funcionários são ativos importantes de investimento para que o processo de ruptura e criação aconteça em diversas áreas da empresa, incluindo as inovações de processos, de produtos, de serviços, de metodologias, e, de estratégias (LIS; BAJDOR; LADYGA, 2014).

Concomitantemente, a visão de que os funcionários representam somente custos a serem minimizados deu lugar ao entendimento de que os indivíduos constituem o capital intelectual das organizações (BARBIERI, 2014), ativo intangível que pode se converter em fonte de vantagem competitiva (AHMED *et al.*, 2013).

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 (PERIARD, 2018). A partir desse diagnóstico de competências, os programas de treinamento e desenvolvimento ganham ênfase no processo de busca por resultados efetivos dos colaboradores (BRAHMANA; BRAHMANA; HO, 2018; SUNG; CHOI, 2018), alinhando o processo de criação às demandas organizacionais e a aquisição de competências necessárias que não estejam presentes no cenário organizacional.

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. Entretanto, para que os investimentos voltados para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários sejam efetivos, faz-se necessário que o sistema de avaliação de desempenho forneça um diagnóstico realístico dos funcionários e do perfil da empresa, por meio da análise de suas competências (DESSLER, 2014), incluindo o panorama de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), permitindo, assim, o levantamento de *gaps* a serem trabalhados no cenário organizacional.

Ademais, além dessas funções, a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta estratégica para a definição de indicadores nos diversos subsistemas da gestão de pessoas, entre eles, recrutamento e seleção de talentos, remuneração e benefícios e aplicação de talentos na organização, contemplando, assim, os planos de carreiras das empresas (CAPPELLI; CONYON, 2018). O sistema avaliativo também permite a identificação de 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, retroalimentando um ciclo de buscas por potencialização de desempenhos entre os funcionários (PERIARD, 2018).

A lacuna que justifica o desenvolvimento deste estudo envolve a escassez de estudos que abordem os resultados da avaliação de desempenho pela ótica de líderes. Vários estudos abordam a contextualização da avaliação de desempenho nas empresas, pela visão de construção dos processos (CERIBELE; PEREIRA; SOUZA, 2019; BRAHMANA; BRAHMANA; HO, 2018; SUNG; CHOI, 2018; CAPPELLI; CONYON, 2018; PERIARD, 2018; DESSLER, 2014), não contemplando, assim, a mensuração da contribuição do sistema avaliativo pela percepção de líderes presentes nessas organizações.

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 e 2. Mensurar a percepção dos líderes do Sítio Barreiras sobre a influência da avaliação do desempenho sobre o seu desenvolvimento profissional.

O referido estudo foi estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução, trata sobre o problema e os objetivos da pesquisa; a segunda relaciona-se ao referencial teórico contendo tópicos que se dividem sobre os conceitos e pesquisas de autores referentes ao assunto; na terceira seção, encontra-se o método utilizado, descrevendo o tipo de pesquisa e sua amostra, sua natureza e forma de análise; já na quarta são apresentados os principais resultados da pesquisa; e finalmente na última seção, encontram-se as considerações finais, seguida das referências utilizadas para desenvolver esse estudo.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão do desempenho humano no trabalho

Segundo Craide e Antunes (2006) os cenários do mundo do trabalho a partir do advento da globalização tem sido amplamente transformado e causam fortes impactos sobre a vida profissional dos indivíduos. Novos modelos de gestão de pessoas tornam-se amplamente conhecidos, privilegiando a atuação estratégica com os recursos humanos. Ulrich *et al.* (2011) e Silva *et al.* (2017) salientam a nova proposta para a gestão de

peças: parceria com o negócio da empresa, gerenciamento das competências e foco na obtenção de resultados. Neste contexto, a missão de identificar, avaliar e gerir o desempenho humano no trabalho ganha maior ênfase. Gerir o desempenho dos indivíduos, das equipes e das organizações torna-se uma questão essencial.

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 (2017), 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 umas 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 pode influenciar 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, vai mais 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. Pode-se 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.

Conforme 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.

Malheiros *et al.* (2014) ampliam a compreensão sobre as dimensões envolvidas na avaliação de desempenho demonstrando a diferenciação entre três aspectos essenciais: potencial, competência e desempenho. Segundo os autores, as organizações deveriam estar muito atentas a estas diferenciações, pois a gestão do desempenho transcende às demais avaliações, visto que compreende verificar qual o nível do resultado do rendimento do trabalho num contexto específico.

2.2 Gestão do desempenho e da carreira por competências

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 (2017), 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 - 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 mercado •Comercialização •Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> •Orientação a custos e qualidades •Gestão de recursos e prazos •Trabalho em equipe •Planejamento •Interação com sistemas •Multifuncionalidade •Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> •Inovação de produtos e processos •Qualidade •Monitoramento tecnológico •Imagem •Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> •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 (1993) 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 (2003) e Zarifian (2003) que associavam a competência não a um conjunto de qualificações, mas sim àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2017).

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.

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. Este processo, portanto, deverá abranger procedimentos e técnicas de avaliação contínua do desempenho no trabalho, através do qual a organização poderá verificar se os funcionários correspondem ou não as expectativas de resultados que lhe são atribuídas.

Carey *et al.* (2012) apresentam a avaliação de desempenho como um processo sistemático dos indivíduos no trabalho, especialmente no desenvolvimento de uma arquitetura de sucessão em todos os níveis da organização. 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 (2017), 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.

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; ULRICH *et al.*, 2011).

Pimenta e Paula (2012, p. 1) discutem as vantagens e desvantagens que a avaliação de desempenho traz para os indivíduos na perspectiva da psicodinâmica do trabalho. Dentre os aspectos positivos identificados, os autores relatam que “os resultados indicam

o reconhecimento da avaliação como prática importante, capaz de se mostrar como direcionadora do desenvolvimento profissional”.

Carey *et al.* (2012) convergem na visão de múltiplas vantagens para as organizações, dentre elas: 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 porquê novas habilidades precisam ser desenvolvidas. Contudo, Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) demonstraram que se a avaliação de desempenho for utilizada para pressionar os funcionários no atingimento de resultados ou metas, ela poderá ter efeito contrário, promovendo menor engajamento e insatisfação. Contudo, segundo Marras (2012) é preciso que as organizações estejam atentas a questões envolvendo a identidade e os marcos referenciais dos indivíduos perante a lógica produtiva das organizações. Ou seja, como a gestão do desempenho humano no trabalho concilia identidade profissional, avaliação, acompanhamento e desenvolvimento de carreira.

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 garantirem a sua longevidade, precisam estar atentas aos seus talentos humanos, de modo que eles se sintam valorizados e possam ascender em 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 (2017), 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 (2017), 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. Ainda para o autor supracitado (2017), 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. 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 (2017), 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. Casado e Cálcena (2013) salientam os desafios de gerir a própria carreira, desde que as organizações colocaram o indivíduo como responsável pela sua empregabilidade e desenvolvimento profissional.

3 Metodologia

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. Para o alcance dos propósitos desta pesquisa, empreendeu-se um estudo descritivo, de natureza quantitativa, realizado por meio de um estudo de corte transversal único.

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. Devido às restrições

sociais impostas pela pandemia de Covid-19, as quais mantém as medidas de isolamento social contra a Covid-19 no Estado do Ceará, a coleta de dados ocorreu no formato *online*. Dessa forma, a aplicação dos questionários transcorreu por intermédio das redes sociais e o seu período de aplicação foi durante os dias de 09 a 20 de setembro.

Quanto ao instrumento de pesquisa, este foi composto por 10 questões, elaborado pelas autoras, em escala de Likert de 5 pontos (ALENCAR; SILVA; 2021). O ineditismo do instrumento se justifica pela singularidade da realidade empresarial pesquisada, cujo modelo de gestão e avaliação de desempenho encontra-se sedimentado em valores humanos. O referido instrumento foi submetido a pré-teste, com representantes do universo pesquisado. Tal escala encontra-se disposta no Quadro 2, cujos construtos analisados foram quatro: Análise de Desempenho (AD); *Feedback*; Desenvolvimento Profissional (DP); Realização da Avaliação do Desempenho (RAD). Também foram abordadas questões de caráter sociodemográfico, quais sejam: sexo, idade, renda, cargo ou função na organização, tempo de trabalho e nível de escolaridade.

Quadro 2 - Variáveis, construtos e autores do instrumento de pesquisa

Nome	Variáveis
Análise de Desempenho (AD)	
	Eu estou satisfeito com o modelo de Avaliação de Desempenho
	Eu estou satisfeito com a Avaliação de Desempenho para crescimento na carreira.
	Eu estou satisfeito com Avaliação de Desempenho para maior valorização das pessoas
Feedback	
	Eu estou satisfeito com o nível de competência atual do líder direto na condução do feedback
	Eu estou satisfeito com a qualidade do feedback recebido nas recentes avaliações
Desenvolvimento Profissional	
	Eu estou satisfeito com as promoções que a empresa tem feito
	Eu estou satisfeito com a avaliação sobre o seu atual PDI
	Eu estou satisfeito com as oportunidades de treinamento que a empresa proporciona
Realização da Avaliação de Desempenho	
	Eu estou satisfeito com a preparação das pessoas para exercer a avaliação comportamental na empresa
	Eu estou satisfeito com a maneira como a empresa faz a gestão do desempenho das pessoas atualmente

Para a análise dos dados, esta contou com o auxílio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 24.0. Inicialmente foram trabalhados módulos de estatística descritiva – para a análise das principais características sociodemográficas da amostra e dos construtos perquiridos – e realizado uma análise correlacional, com intuito

de examinar a relação entre as variáveis estudadas e as características dos funcionários do Sítio Barreiras.

4 Resultados e Discussão dos Dados

Esta seção 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 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 Sociodemográfico dos participantes

Para entender o perfil dos respondentes, realizou-se a tabulação dos dados sociodemográficos dos mesmos expostos no questionário, como apresentados a seguir na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatística Descritiva

Variáveis		Frequência	%	N
Gênero	Masculino	19	83,0	23
	Feminino	4	17,0	
Idade	18 a 29	7	30,	23
	30 a 41	12	52,0	
	42 a 50	2	9,0	
	51 ou mais	2	9,0	
Escolaridade	Fundamental Completo	2	9,0	23
	Fundamental incompleto	3	13,0	
	Nível médio completo	2	9,0	
	Nível médio incompleto	1	4,0	
	Pós-graduado	6	26,0	
	Superior completo	5	22,0	
	Superior incompleto	4	17,0	

Tempo de Empresa	Até 5 anos	7	32,0	22
	Entre 5 e 15 anos	10	45,0	
	Acima de 15 anos	5	23,0	
Cargos	Auxiliar administrativo	1	4,0	23
	Coordenação	9	39,0	
	Engenheiro Agrônomo	2	9,0	
	Gerente	7	30,0	
	Gestor(a)	2	9,0	
	Supervisor	2	9,0	

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 na tabela 1, 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 diversas 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 tipo *Likert* 1 (muito insatisfeito) e 5 (muito satisfeito). Destarte, a Figura 1, a seguir, apresenta graficamente a distribuição dos construtos analisados a partir de um diagrama de Boxplot.

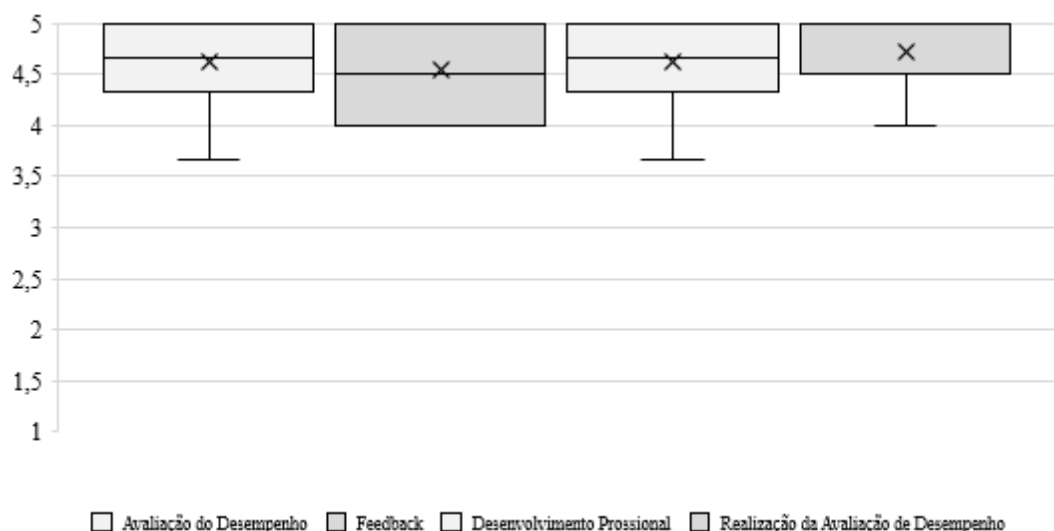


Figura 1 - Boxplot das médias dos construtos

Nota: Média Avaliação de Desempenho = 4,62; Média Feedback = 4,54; Média Desenvolvimento Profissional = 4,61; Média Realização da Avaliação do Desempenho = 4,71.

De início, a categoria de Análise do Desempenho (AD) apresenta os resultados obtidos sobre a avaliação de desempenho para a organização, a qual obteve uma média de 4,62. Portanto, evidencia-se que o nível de satisfação, segundo os dados apresentados, é excelente, pois pode-se perceber que os respondentes estão satisfeitos com a avaliação de desempenho realizada na organização.

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 se mostraram satisfeitos, o que leva a crer que esse instrumento se torna 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.

Em seguida, na categoria *Feedback* (Média = 4,54), teve-se como intuito perceber como os respondentes lidam com o tão temido *feedback*, pois de acordo com a maneira como 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 diversas de pessoa para pessoa. 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.

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 assim, 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.

Para o desenvolvimento profissional acontece na empresa, a análise da figura 1 permite observar um elevado índice de satisfação geral dos respondentes ($M = 4,61$). Estes resultados podem demonstrar alguns indícios, que ainda podem não ter sido percebidos em sua totalidade pelos respondentes quanto ao seu próprio desenvolvimento. Isso pode traduzir que existe o consenso de que a empresa busca promover e valorizar os colaboradores, mas eles ainda não se sentem à altura, pois a sua avaliação quanto ao próprio Plano de Desenvolvimento Individual - PDI ainda não é suficiente.

Por fim, quanto à Realização da Avaliação de Desempenho ($M = 4,71$), buscou-se perceber como os respondentes avaliam o modo como a empresa prepara os seus líderes e gere a avaliação de desempenho. Tal resultado demonstra que os respondentes se encontram num elevado nível de satisfação quanto ao modo como a empresa gere a avaliação de desempenho.

4.3 Nível geral de satisfação e Análise de Correlação

No geral, nota-se que os resultados das categorias analisadas constaram em sua maioria como muito satisfeito, obtendo uma média de 4,73, o que significa que, pela percepção dos profissionais do Sítio Barreiras, a avaliação de desempenho tem sido satisfatória para os mesmos. Essa informação está disposta na Figura 2, a seguir.

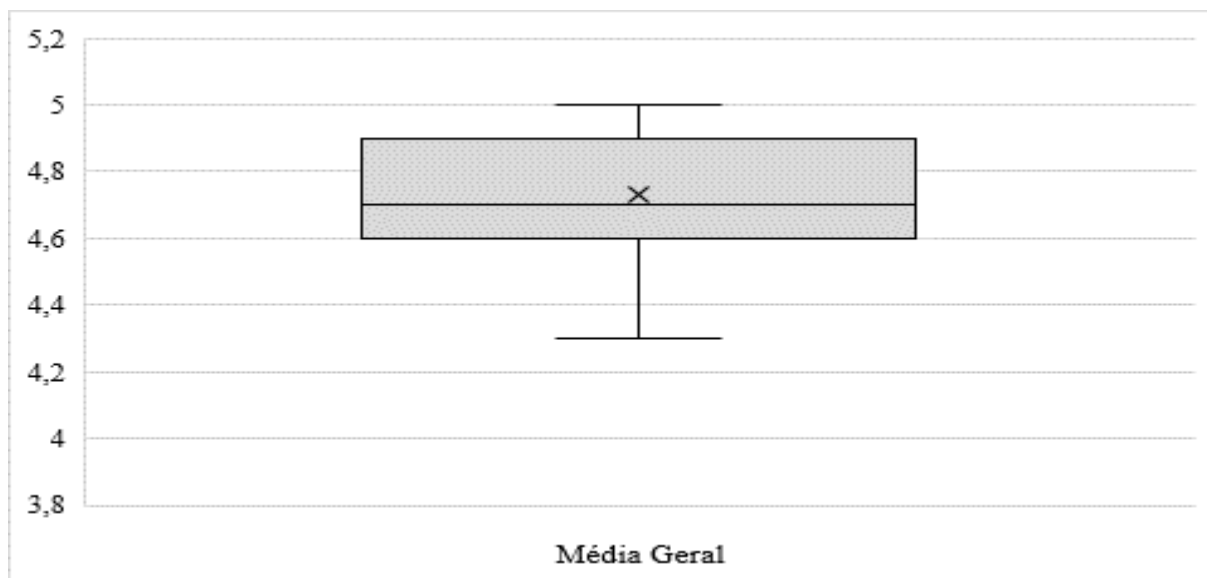


Figura 2 - Boxplot do nível Geral de Satisfação

Auferido as estatísticas descritivas dos construtos analisados, buscou-se realizar uma análise de correlação entre as variáveis estudadas e algumas características sociodemográficas dos respondentes. Nesse sentido, a matriz de correlação de todas as variáveis do estudo são fornecidas pela Tabela 2, a seguir.

Tabela 2 - Correlação das variáveis

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Média Geral	1,00							
2. AD	0,84***	1,00						
3. Feedback	0,67***	0,39*	1,00					
4. DP	0,81***	0,62***	0,36*	1,00				
5. RAD	0,92***	0,78***	0,57***	0,75***	1,00			
6. Idade	0,27	0,50**	0,07	0,12	-,513**	1,00		
7. Gênero	0,20	-0,07	0,28	0,11	0,24	-0,1	1,00	
8. Tempo de Empresa	0,20	0,24	0,16	0,59	0,16	0,61***	0,01	1,00

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

A partir da análise da matriz correlacional, observa-se, como esperado, uma relação positiva significativa entre todos os construtos analisados. Quando observadas as variáveis sociodemográficas, nota-se a relação estatisticamente positiva entre a idade dos respondentes e a avaliação do desempenho (Coef. Correlação = 0,50; $p = 0,015$), indicando que indivíduos mais velhos se apresentam mais satisfeitos com o desempenho da organização. Dessa forma, os resultados apresentados pela matriz de correlação, além de revelar *insights* sobre as relações entre as variáveis, amparam a necessidade de um exame mais aprofundado.

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, assim como os objetivos específicos: identificar os indicadores da avaliação de desempenho por competência na organização; descrever o modelo de gestão do desempenho por competência de uma organização; mensurar a percepção dos funcionários de uma organização sobre a influência da avaliação do desempenho sobre o seu desenvolvimento profissional.

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 - PDI 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 em nível de empresa e como resolver, tendo presente que os próprios profissionais não estão tão satisfeitos com seu próprio plano de desenvolvimento individual – PDI. Este aspecto deveria ser aprofundado em pesquisas posteriores, cuja investigação pudesse averiguar os processos humanos envolvidos nesta questão específica. Pois, os líderes estão muito satisfeitos com o modelo de avaliação, mas não tão contentes com seu desenvolvimento individual.

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, J. R. (Coord.). **Trabalho 4.0**. São Paulo: Almedina, 2020.

AHMED, I.; SULTANA, I.; PAUL, S. K.; AZEEM, A. Employee performance evaluation: a fuzzy approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 7, p. 718-734, 2013.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho – usos, abusos e credices no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2018.
- BOYATIZIS, R. Beyond competence: the choice to be a leader. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 1, p. 1-14, mar. 1993.
- BRAHMANA, R. K.; BRAHMANA, R. K.; HO, T. C. F. Training and development policy, corporate governance, and firm performance. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 20, n. 1, p. 59-87, 2018.
- CÁLCENA, E. J. F.; CASADO, T.; JOSÉ, E. **Desafios e riscos na gestão da própria carreira: desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CAPPELLI, P.; CONYON, M. J. What do performance appraisals do? **ILR Review**, v. 71, n. 1, p. 88-116, 2018.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CAREY, B; CHARAN, R.; USEEM, M. **Governança ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2012.
- CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; SOUZA ROCHA, G. B. de. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicase. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 2019.
- CRAIDE, A; ANTUNES, E. D. D. Avaliação de competências 360°: os impactos na gestão de pessoas. **REAd**, Edição 40, v. 10, n. 4, p. 1-28, 2004.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice?. **Long range planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.
- KUAZAQUI, E. **Gestão de Carreira**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIS, T.; BAJDOR, P.; ŁADYGA, M. Employee's development as a factor of company's success at dynamic market. **Polish Journal of Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 85-93, 2014.

- MALHEIROS, C. R. *et al.* **A progressividade nos impostos (os princípios da igualdade e da capacidade contributiva) (perfil constitucional)**. 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, J. P. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2012
- MARTINS, M. M. de M. **A empresa e o valor de trabalho humano**. 2. ed. São Paulo: Almedina, 2015.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.
- MILLS, J. *et al.* **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JUNIOR, T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. *In*: WOOD JUNIOR, T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 72-103
- PERIARD, G. **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 dez. 2018.
- SILVA, T.; VELOSO, A.; SILVA, I. M. S. da. Idade, emprego e gestão de recursos humanos: um estudo em PME portuguesa. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 4, p. 218-225, 2017.
- SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: moderating roles of voluntary participation and evaluation. **Human Resource Management**, v. 57, n. 6, p. 1339-1353, 2018.
- ULRICH, D. *et al.* **Construindo os Recursos Humanos de fora para dentro: a transformação do RH**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.
- ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.