



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE HUMANIDADES  
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**FELIPE CAVALCANTE DE SOUSA**

**INDICADORES DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PROJETADOS**

**CAMPINA GRANDE – PB**

**2012**

FELIPE CAVALCANTE DE SOUSA

**INDICADORES DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PROJETADOS**

Relatório de Estágio supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc.

CAMPINA GRANDE – PB

2012

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Felipe Cavalcante de Sousa  
**Aluno**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

CAMPINA GRANDE – PB

2012

**FELIPE CAVALCANTE DE SOUSA**

**INDICADORES DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIA: UM  
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE MÓVEIS PROJETADOS**

**Relatório aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

---

Suzanne Érica Correia, Mestre  
Orientadora

---

Hildegardes Santos de Oliveira, Mestre  
Examinadora

---

Marielza Barbosa Alves, Mestre  
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

2012

*Primeiramente dedico este trabalho ao Deus maravilhoso e todo poderoso criador de todas as coisas, autor da minha vida, o qual sempre tem me livrado de todo o mal, que me fez capaz de desenvolver todo este trabalho. E em especial à minha família, que sempre me apoiou e amou incondicionalmente ensinando o quão importante é a educação, o saber que é a única riqueza que ninguém pode lhe tomar.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todo seu amor, por ter me concedido humildade, força e capacidade para desenvolver e concluir esta etapa tão formidável da minha vida profissional. Ao senhor toda honra e toda glória, pois é Dele esta vitória alcançada em minha vida.

Agradeço a toda minha família por todo o apoio e encorajamento nos momentos de desespero e de pensamento de renúncia, nos momentos ausentes.

Aos meus patriarcas que neste ano 2012, completaram suas respectivas missões deixando apenas a saudade e as alegrias, são eles: Meu querido avô Sebastião Euclides de Souza, (carinhosamente chamado de Nininho, 90 anos) e minha avó Maria Rodrigues (carinhosamente chamada de Lorota).

Aos irmãos, Daniel Ferreira de Lira, Clevanildo Brito de Sousa Júnior, Janaina Ferreira de Lira, e Higor Paulo, pela paciência e por cada palavra de ajuda e preocupação.

Aos meus pais queridos, Clevanildo Brito de Sousa e Maria do Socorro Cavalcante de Sousa pelo incentivo, confiança e tempo gasto me ajudando sempre que foi necessário, além de todo o amor, que sempre, me dedicou e por acreditado em meu potencial.

Agradeço à Thainá Vieira Chaves, pela paciência, carinho e amor dedicado durante todo o tempo.

Agradeço a professora Suzanne, minha orientadora que acreditou e confiou na minha capacidade e potencial durante todo o trabalho. Bem como a todos os professores que passaram na minha vida, desde a infância, a todos que colaboraram com meu desenvolvimento e que contribuíram para hoje ser quem eu sou, há vocês meu muito obrigado.

Agradeço, enfim, a todos os meus amigos que sempre estiveram presentes nos momentos de alegria e tristeza, em especial aos de longa data, ao grupo formado durante esses quatro anos que são como irmãos para mim, a vocês meu verdadeiro e sincero agradecimento.

Por fim, agradeço a todos os funcionários da empresa em especial a Francisco Lemos que lançou a proposta do estudo e proprietário da empresa, bem como ao Sandro que me acolheu super bem, e claro a todos os demais funcionários Josenildo, José, Cilene, Elmano, Josi, Roberta, Fernanda, Alexandre, Joselito, Rafael, Reginaldo, Dimas, Raphael, Evandro, que se prontificaram a colaborar com a pesquisa e tornaram esse estudo possível, muito obrigado.

SOUSA, Felipe Cavalcante de Sousa. **Modelos e Indicadores de Desempenho com Foco em Competência. Um estudo em uma empresa de móveis projetados, João Pessoa – PB. Estudo de Caso.** Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

## RESUMO

A empresa que busca competitividade e permanência em um mercado tão competitivo percebe que a importância da avaliação de desempenho por competência como uma ferramenta estratégica da gestão de pessoas. O objetivo desse estudo é analisar quais os indicadores da avaliação de desempenho com foco em competência que sejam válidos para os cargos existentes na empresa, na qual os estudos foram realizados. Para isso utilizou-se a metodologia descritiva e estudo de caso, que obteve a coleta dos dados através de aplicação de questionário, sendo caracterizado como método quantitativo. A coleta dos dados foi realizada no período de 15 a 19 de Junho de 2012, sendo formados por 15 componentes, todos no papel de funcionários da empresa. Utilizou-se questionário semi-estruturado de acordo com o modelo de Rabaglio (2006), com adaptações, sendo assim os dados foram analisados e a partir da análise de conteúdo observou-se que a empresa caso algum dia, através de seu líder deseje implantar o modelo de avaliação de desempenho com o foco em competência como sendo um instrumento de mensuração validado, a empresa deve adotar alguns medidores de competência para a implementação da avaliação. Os medidores sugeridos e validados para a realidade da empresa em estudo foram os indicadores de Agilidade, Administração do tempo, Capacidade de análise, Capacidade de cumprir normas e procedimentos, Comprometimento, Comunicação interpessoal, Disciplina, Empatia e saber ouvir, Equilíbrio emocional, Foco em resultado, Organização e planejamento, Negociação e persuasão, Solução de problemas e Visão sistêmica Logo, a empresa caso deseje implantar este modelo sugerido em nosso estudo, deve utilizar-se da ferramenta da gestão por competência, fundamentado os medidores acima citados.

**Palavra-chave:** Competência, Avaliação de desempenho, Indicadores de desempenho por competência.

SOUSA, Felipe Cavalcante de Sousa. **Models and Performance Indicators to Focus on Competence. A study in a furniture company designed, João Pessoa - PB: Case Study.** Monograph (Bachelor in Business Administration)– Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2012.

### **ABSTRACT**

The company that seeks permanence and competitiveness in a very competitive market realizes the importance of performance evaluation for competence as a strategic tool for people management. The aim of this study is to analyze which indicators of performance evaluation with a focus on competence that are valid for the existing positions in the company, in which the studies were conducted. For this we used the methodology and descriptive case study, which obtained the data collection through questionnaires, being characterized as a quantitative method. Data collection was carried out from 15 to 19 June 2012, being formed by 15 members, all in the role of company employees. We used semi-structured according to the model Rabaglio (2006), with adaptations, so the data were analyzed and based on the content analysis it was observed that if the company someday, through its leader want to deploy model performance evaluation with a focus on competence as a validated measurement instrument, the company should adopt a few meters of competence for the implementation of the evaluation. The gauges suggested and validated for the reality of the company under study were indicators of Agility, Time management, capacity analysis, Ability to meet standards and procedures, Commitment, Interpersonal Communication, Discipline, Empathy and listening, Emotional Balance, Focus result, organization and planning, negotiation and persuasion, Troubleshooting and Vision systemic Therefore, if you want to deploy this business model suggested in our study, should be used by the tool management competence, based gauges mentioned above.

**Keywords:** Competence, Performance Evaluation, Performance indicators for competence.



## LISTA DE FIGURAS

Figura01-Árvore das Competências .....	24
Figura02-Ciclo Avaliação de Desempenho.....	29

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Desdobramento do CHA .....	21
Quadro 2 - Exemplo de Extração do CHA.....	33
Quadro 3 - Competências Comportamentais.....	34
Quadro 4 - Competências Técnicas – o “C” e o “H” do CHA.....	35
Quadro 5 - Modelo do Perfil do Cargo de Gerente Competência Técnica .....	35
Quadro 6 - Critérios para Mensuração dos Medidores .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Agilidade.....	44
Tabela 2 – Administração do tempo .....	46
Tabela 3 – Capacidade de análise .....	47
Tabela 4 – Capacidade de cumprir normas e procedimentos.....	48
Tabela 5 - Comprometimento.....	49
Tabela 6 – Comunicação interpessoal.....	52
Tabela 7 – Disciplina .....	54
Tabela 8 – Empatia e saber ouvir .....	56
Tabela 9 – Equilíbrio emocional.....	57
Tabela 10 – Foco em resultados .....	58
Tabela 11 – Organização e planejamento .....	60
Tabela 12 – Negociação e persuasão .....	63
Tabela 13 – Solução de problemas .....	65
Tabela 14 – Visão sistêmica.....	68
Tabela 15 – Competência técnicas .....	69
Tabela 16 – Tabela resumo .....	71

## **LISTA DE SIGLAS**

AD – Avaliação de Desempenho.

APO – Avaliação por Objetivo.

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

CV – Coeficiente da variância.

DP – Desvio Padrão.

LNT – Levantamento das necessidades de treinamento.

MP – Medida Provisória.

MVVE – Missão, Visão e Valores Estratégicos.

RH – Recursos Humanos.

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Considerações históricas da competência.....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Conceituando a Competência.....	20
2.1.2	Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA).....	20
<b>2.2</b>	<b>Competência individual.....</b>	<b>22</b>
2.2.1	Classificação das competências segundo Rezende (2000) .....	25
2.2.1.2	<i>Categorias diversas de competência .....</i>	<i>25</i>
<b>2.3</b>	<b>Avaliação de desempenho.....</b>	<b>26</b>
2.3.1	Entendendo a avaliação de desempenho.....	26
2.3.2	Pontos chave para a avaliação de desempenho .....	27
2.3.3	Ciclo de avaliação de desempenho.....	29
2.3.4	Propósitos e abrangência da avaliação de desempenho.....	30
<b>2.4</b>	<b>Avaliação de desempenho baseado em competência .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5</b>	<b>Mapeando as competências .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2</b>	<b>Universo e amostra .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3</b>	<b>Procedimentos da coleta de dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimentos de análise de dados .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Medidores de competência .....</b>	<b>44</b>
4.1.1	Agilidade.....	44
4.1.2	Administração do tempo .....	45
4.1.3	Capacidade de análise.....	47
4.1.4	Capacidade de cumprir normas e procedimentos .....	48
4.1.5	Comprometimento.....	49
4.1.6	Comunicação internacional.....	52
4.1.7	Disciplina .....	54
4.1.8	Empatia e saber ouvir .....	55
4.1.9	Equilíbrio Emocional.....	57
4.1.10	Foco em resultados .....	58

4.1.11	Organização planejamento .....	60
4.1.12	Negociação e Persuação .....	63
4.1.13	Solução de problemas .....	65
4.1.14	Visão sistêmica .....	68
4.1.15	Competências Técnicas .....	69
4.1.16	Tabela-Resumo .....	72
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>74</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>77</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>82</b>

# **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

## 1 INTRODUÇÃO

Hodiernamente, em busca da estabilidade no mercado de trabalho a sociedade em que se vive passa por transformações constantes. As mudanças nos aspectos legais, econômicos e organizacionais fazem com que as pessoas mudem, dessa forma, as organizações também, passam por constantes alterações, dessa maneira, se faz importante partir sempre em busca de novos planos e estratégias, sempre destacando a figura da equipe que sem dúvida é o grande responsável nesse processo tão complexo denominado de organização.

As organizações, em busca de uma alavancagem *upgrade*, desenvolvem planos de gestão e estratégias de negócios, para que satisfaçam e fidelizem seus clientes, que por sua vez possuam um maior poder de barganha com seus fornecedores. Porém, se faz necessário que seus funcionários, ou seja, sua equipe de trabalho esteja sempre determinada, para que possa atingir os respectivos objetivos, seja esse objetivo pessoal ou profissional, ou ate mesmo amplamente os objetivos organizacionais.

Dessa forma, a avaliação de desempenho com foco em competência tem como objetivo mensurar esse desempenho individualmente, onde o gestor analisa os pontos positivos e negativos de um determinado funcionário, como também, analisa o nível da empresa, para que a mesma possa atingir seus objetivos esperados, minimizando ainda mais os erros encontrados por parte das organizações.

A avaliação de desempenho com foco em competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e que quando trabalhada de forma integral e estrategicamente pelo profissional, tem-se como consequência um resultado com sucesso e assim estabelecida uma credibilidade com o que foi desenvolvido (BRANDÃO, 2001).

A competência é de extrema importância porque ela vai além do conceito de qualificação, em que o individuo toma iniciativas e é capaz de entender e dominar situações novas no seu setor é também ser responsável e reconhecido por isso. Vale ressaltar também que a competência está ligada as experiências, as técnicas, o conhecimento, a determinação, responsabilidade, comprometimento, a motivação, a iniciativa, lembrando sempre que competência é sinônimo de capacitação profissional (MIANRELLI, 1995).

Diante de todo o exposto, o estudo buscou apresentar conceitos segundo alguns autores sobre competência e avaliação de desempenho, bem como sugerir indicadores de desempenho com foco em competência para que caso o gestor tenha como objetivo algum dia implantar o modelo, o estudo atual aponta como sendo um instrumento válido para a realidade da empresa. Nessa conjuntura permite também responder a seguinte pergunta-problema: quais



os indicadores da avaliação de desempenho com foco em competência mais efetivo para os cargos existentes na empresa que tem como seguimento, os ambientes projetados?

Nesse sentido, formulou-se como objetivo geral analisar quais os indicadores da avaliação de desempenho com foco em competência que são mais efetivos em uma empresa que trabalha com ambientes projetados, sendo assim, como objetivo específico; a) identificar os indicadores de agilidade, administração do tempo e capacidade de análise, como potenciais para a organização b) identificar os indicadores de capacidade de cumprir normas e procedimentos, comprometimento, comunicação interpessoal, como potencial para a organização c) identificar os indicadores de disciplina, empatia e saber ouvir e equilíbrio emocional, como potencial para a organização d) identificar os indicadores de foco em resultado, organização e planejamento, negociação e persuasão, como potenciais para a organização e) identificar os indicadores de solução de problemas, visão sistêmica, e competências técnicas, como potenciais para a organização.

O tema na empresa estudada se deu por existir a necessidade de realizar uma avaliação em seu quadro de funcionários, dessa maneira foi lançada a proposta e com isso houve a oportunidade e o desejo de se aprofundar no conteúdo.

A relevância desse trabalho para os estudos organizacionais é considerada por se tratar de um tema emergente, a aprendizagem organizacional busca aproximar e integrar a competência essencial (core competence) e gerencial. Conforme Ruas (1999, p. 8), “o aprender está associado à capacidade de transformação contínua, baseada no desenvolvimento individual e organizacional, mas sob a forma de um processo de aprendizagem coletivo, através da interação entre as pessoas na empresa”. Ou seja, a aprendizagem está orientada para o desenvolvimento de competências (humanas e organizacionais).

Para a organização se torna benéfico o estudo por possibilitar a mensuração e avaliação dos funcionários com indicadores relevantes e voltados para a realidade desse tipo de organização, então sendo assim, quando algum dia a empresa optar por instituir uma avaliação, a empresa terá consigo mesma um documento validado, voltado exatamente para a necessidade de tais cargos existentes na organização.

A importância de se realizar um trabalho na área da competência além do desenvolvimento individual e contínuo como abordado anteriormente, é interessante por ser também um tema novo onde irá ter a possibilidade de criar novos parâmetros de análises, além de ser uma ferramenta que aumenta o estímulo e a motivação para trabalhar, dessa forma, possibilita a empresa em ter conhecimento de como seus profissionais desempenham as atividades, além de ter uma maior noção de suas potencialidades.

Além de a metodologia proporcionar objetividade, clareza e transparência o processo, aponta um olhar sistemático, desse modo, pode estabelecer praticas salariais, promoções e transferências, abrindo margem para sugerir mudanças necessárias tanto no âmbito do comportamento, das atitudes e do conhecimento.

**CAPÍTULO 2 –**  
**FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo irá abordar pontos-chaves sobre modelos e indicadores de desempenho, tema-foco do trabalho, bem como várias definições de autores que atuam nas áreas da pesquisa em tela.

Baseado em autores da literatura que atuam nas áreas da administração e em pesquisas realizadas, abordam-se questões sobre competências, competências individuais, avaliação de desempenho com foco em competência e por fim, os modelos utilizados nesta pesquisa.

### 2.1 Considerações históricas sobre a competência

A história da competência não é recente, uma vez que se trata de um pensamento já presente na segunda metade do século XX, entretanto (re-) conceituada e (re-) valorizada atualmente em consequência de fatores novos, como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2001, a).

Amatucci (2000) foi em 1973 nos Estados Unidos, com psicólogos e administradores onde começou um debate sobre competência, e esse debate surgiu do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, em que se ressaltou a competência é uma particularidade de um indivíduo em obter um desempenho superior na execução de uma atividade, ou em determinada circunstância. Foi ainda na mesma ocasião que se chegou à conclusão de que competência é diferente de aptidão, pois esta é tida como um dom natural do indivíduo (AMATUCCI 2000, apud BATISTA, 2008).

Indo adiante, já na década de 80 o pesquisador Richard Boyatzis, volta a analisar os estudos sobre a competência e chega a um resultado, qual seja: a competência deve ser definida como um complexo de capacidades humanas, sendo elas *CHA* (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), os quais são indispensáveis na inteligência e caráter das pessoas (BOYATZIS, apud SOUZA, 2010).

No presente, relata-se, inicialmente, um breve contexto histórico, além de uma abordagem sobre o significado das competências, com o auxílio de pesquisadores. Na sequência deste estudo, o próximo tópico irá abordar definições relacionadas ao termo competência.

### 2.1.1 Conceituando a competência

A palavra competência procede do latim *competere* que significa disputar, procurar. Para melhor definir o termo competência, pode-se entender como sendo uma habilidade para resolver algum assunto, aptidão para desenvolver determinada atividade, um conjunto de conhecimentos (FLEURY; FLEURY, 2000, a).

A competência está diretamente ligada a uma pessoa que tenha uma determinada qualificação para fazer alguma coisa, e o seu oposto não evolui apenas a negação dessa aptidão, mas resulta em um sentimento depreciativo, torpe, pejorativo, podendo até chegar a um estado marginalizado na área de trabalho e no reconhecimento social (FLEURY; FLEURY 2001,b).

Vale ainda afirmar que a competência é de extrema importância para um satisfatório desempenho no trabalho, é atuar com responsabilidade e que pode ser aperfeiçoado por intermédio de treinamento, levando em consideração que a competência agrega o valor econômico à organização e o valor social ao indivíduo (LEME, 2005).

Gramigna (2002) a competência ainda é tida como um resultado da união entre o conhecimento, habilidades e atitudes e que é a partir desse conjunto que o indivíduo como consequência estabelece a sua competência, sendo ela um montante de atividades e atitudes que podem ser aperfeiçoada por treinamento e força de vontade. Saber atuar com responsabilidade e sempre em busca de associar o valor econômico à organização e valor social ao indivíduo são de grande valia para obter a competência (FLEURY; FLEURY, 2000, b).

É perceptível que são muitas as definições sobre a competência, mas deixa bastante claro compreender que todas estão interligadas a mesma essência, e que não há como julgar apenas uma como a mais correta, visto que as afirmações se completam.

Nesse viés, se faz necessário apresentar definições sobre o CHA, que para grande parte dos autores é a principal forma de conhecimento a cerca do assunto estudado.

### 2.1.2 Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA)

Para Leme (2002) existem em nossa sociedade os pilares das competências que são reconhecidas como o CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude.

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Saber</b>	<b>Saber fazer</b>	<b>Querer fazer</b>
<b>O que sabemos mais não necessariamente colocamos em prática</b>	<b>O que praticamos, temos experiência e domínio</b>	<b>As características pessoais, que nos levam a praticar ou não o que conhecemos ou sabemos</b>

Fonte: Rabaglio, (2006, p.28)

Quadro 1 – Desdobramento do CHA

O quadro 1 apresentado é relevante, pois tem um conteúdo valioso, onde estabelece exatamente a dimensão do significado de competência em cada um de seus pilares e o valor de sua conjuntura.

São exatamente o conhecimento, habilidades e atitudes que faz com que um indivíduo se destaque do outro, tendo impacto em seu desempenho e em consequência nos resultados obtidos. Assim compreende-se que uma pessoa tem um desempenho com eficácia quando tem conhecimentos necessários, habilidades e atitudes indispensáveis para um bom resultado das atividades (RABAGLIO, 2006).

O conhecimento é definido como o saber e entendido como um ato de “sugar”, abstrair informações aprendidas seja na escola, universidade, nos livros, no ambiente familiar, com amigos, em pesquisas, no trabalho, estudos, palestras, na escola da vida, ou seja, conhecimento é tudo que vem somar ao intelecto do individuo (LIMA, 2004).

A habilidade é literalmente o saber fazer, é aquilo que um indivíduo realiza com talento, com sucesso algo que lhe foi proposto, em outras palavras pode-se dizer que habilidade é um grau de competência de uma pessoa para com uma ação que o mesmo realize e que ela pode ser aperfeiçoada com treinamento e a pratica do dia-a-dia, podemos ainda acrescentar que a habilidade é colocar em prática tudo que se utiliza de nosso conhecimento no dia-a-dia (CHIAVENATO, 2000).

A atitude está diretamente ligada ao que nos leva a desenvolver nossa habilidade de um determinado conhecimento, ela é tida como uma ação de livre arbítrio, uma disposição de querer realizar tal atividade nervosa e mental que é organizada por meio da experiência, para melhor compreensão vale destacar que ter atitude é ter iniciativa, coragem, ousadia, impulso (DUTRA, 2001).

Analisado os pilares da competência, fica evidente a importância de cada conceito destacado acima e com isso fica inviável desenvolver algum tipo de competência com deficiência nos referidos pilares.

Segundo Leme (2012) para uma melhor compreensão se faz necessário destacar dois tipos de competência, que são elas: a competência técnica e a competência comportamental, onde ambas necessitam do Conhecimento, Habilidade e Atitude para que aconteçam, porém é preciso que ocorra uma divisão do CHA para melhor implantação da gestão por competência.

A Competência técnica é necessária para que o profissional obtenha sucesso ao realizar sua função, esse tipo de competência está relacionado à inteligência intelectual que são adquiridas pelo indivíduo em sua educação formal, treinamentos ou experiência profissional. E fazendo uma ligação com o CHA, nesse tipo de competência é de extrema importância o C (Conhecimento) e o H (Habilidades), o “Saber” e o “Saber Fazer”, respectivamente (ALONSO, 2010).

Já a competência comportamental diz respeito à inteligência emocional do indivíduo, que, por sua vez, torna-se o grande diferencial do profissional em sua determinada função desempenhada. Na competência comportamental há uma obtenção de maior probabilidade do sucesso em determinadas atividades, por serem inerentes às características de perfis dos indivíduos ou mesmo adquiridas no ambiente social de trabalho, havendo ainda a possibilidade de aperfeiçoamento ocorrendo assim um auto-desenvolvimento. Nesse contexto podemos destacar o A do CHA, que por sua vez significa o “querer fazer” (LEME, 2012).

Expressado esses conceitos tão presentes em nosso cotidiano, o próximo ponto a ser abordado são as competências individuais.

## **2.2 Competências individuais**

Para entender o conceito de competência individual, Fleury e Fleury (2001, b) propõem uma pesquisa em dicionários. Destacam assim duas definições: a) Capacidade para resolver qualquer assunto; aptidão; idoneidade (Dicionário Aurélio) e b) Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (Dicionário Webster).

Analisando as definições, pode-se distinguir dois aspectos: algo que o indivíduo necessita para ter um desempenho competente – suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força - e a efetiva aplicação destas capacidades para resolver qualquer assunto.

Lê Boterf (1995, p. 16) considera que o distintivo da competência é a ação: “não há outra competência que a competência em ação”. A competência não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade. A sua formação é caracterizada pelo cruzamento de três eixos: a pessoa, com sua biografia e socialização; sua formação; e sua situação profissional.

Filho (2008) sustenta que as competências constituem “certas características ou habilidades da pessoa que a capacitam a demonstrar ações específicas apropriadas”. Na mesma linha está a definição de Carpes (2010), para quem competências são “características subjacentes de um indivíduo que estão casualmente relacionadas a critérios de referência efetivos e/ou desempenho superior para um cargo ou situação”.

Outro autor que define a competência individual é Zarifian (2001, p. 68), que a considera “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Pode-se assinalar algumas conclusões diante dessas considerações. Em primeiro lugar, que a competência envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e que esse conjunto deve ser aplicado ou mobilizado na resolução de situações concretas; em outras palavras deve ser entregue.

Uma segunda conclusão refere-se a utilização da competência em situação ou contexto profissional, de modo a agregar valor econômico a organização. Isso significa que, necessariamente, a organização de alguma forma se apropria da competência individual para criar valor econômico.

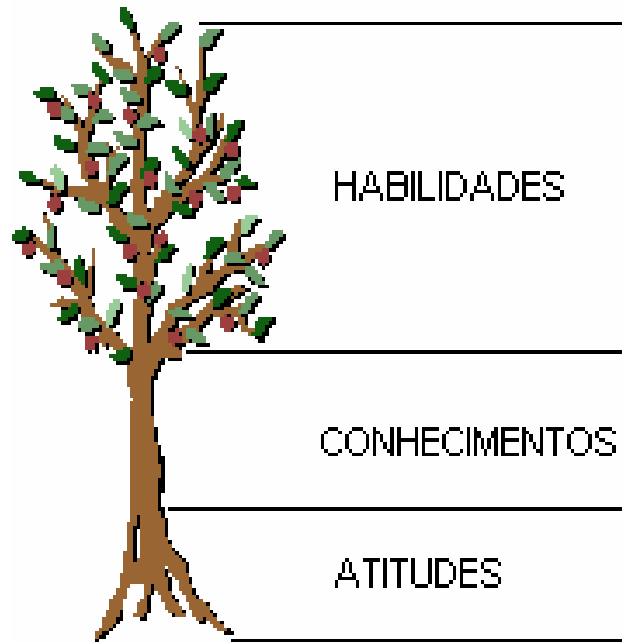
Em sua tese de doutorado Mâsih (2005) apresenta a *Árvore das Competências* baseado no conceito CHA (conhecimento, habilidade e atitude), enfocando como principal objetivo, conforme apresentado na Figura 1, ilustrar as competências estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (GRAMIGNA, 2002). Assim, tem-se que: O autor faz uma analogia de uma árvore para poder fazer suas definições a respeito do assunto, por esse motivo ele compara o topo da árvore correspondendo com as habilidades que por sua vez significa agir com talento, capacidade e técnica sobre a realidade resolvendo problemas e atingindo resultados positivos, simplificando como sendo o demonstrar que sabe.

Continuando com a comparação da árvore chega-se no tronco e galhos que correspondem ao conhecimento, que em termos práticos trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e põem em prática quando necessário.

Para que se complete a “árvore das competências” adaptado de Gramigna (2002), chega-se a origem, a raiz. O autor considera a raiz correspondente as atitudes, que são o



conjunto de valores, crenças e princípios, os quais são formados ao longo da vida, que são relacionados com o querer agir, o que implica no grau de dedicação, envolvimento e comprometimento com o trabalho.



Fonte: adaptado de Gramigna (2002).  
Figura 1 - Árvore das competências

Segundo Mâsih (2005) estas três dimensões podem ser melhores entendidas se analisadas sob a seguinte ótica: o que precisa ser feito (conhecimento); como deve ser feito (habilidades); e, porque será feito (atitudes).

A importância da combinação desses elementos é destacada por Bündchen e Silva (2004), os quais afirmam que, apesar de tecnicamente apto, pode acontecer que o indivíduo não modifique seu comportamento simplesmente porque não quis ou até mesmo por não ter sido encorajado para tal. Nesta situação, verifica-se que mesmo quando se possuem os conhecimentos e habilidades (estar apto), mas falta atitude (querer agir), (os resultados desejados não são obtidos).

## 2.2.1 Classificação das competências segundo Rezende (2000)

### 2.2.1.1 Classificação quanto a domínio e aplicação:

**Pessoas potencialmente competentes:** desenvolveram e possuem características, atributos e requisitos tais como conhecimentos, habilidades, mas não conseguem aplicá-los

objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados nas ações e em seus trabalhos.

**Pessoas efetivamente competentes:** são as que aplicam essas características, atributos e requisitos e mostram claramente resultados satisfatórios.

### *2.2.1.2 Categorias diversas de competência*

Na mesma obra o autor classifica as competências em algumas categorias, assim apresentadas abaixo os tipos de competências;

**Competências técnicas:** de domínio de alguns especialistas. Exemplo: saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga; competência específica de motoristas de transportes de carga.

**Competências intelectuais:** competências relacionadas com aplicações de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito, ter capacidade de ótica e discernimento das situações.

**Competências cognitivas:** competências que são nichos de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplos: saber lidar com conceitos e teorias; saber generalizações; saber aplicar terminologia e elaborar classificações.

**Competências relacionais:** competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações. Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis; saber interagir com diferentes áreas.

**Competências sociais e políticas:** competências que envolvem simultaneamente relações e participações em sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos, associações; saber exercer influências em grupos sociais, para objetivos de interesses de associações, comunidades e regiões.

**Competências de lideranças:** são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional e social.

Qualquer membro pode ter sido competente ao ser solicitado a fazer um determinado serviço, mas isso não significa que ela seja sempre competente, ou seja, o membro pode ser designado a praticar outra atividade e não alcançar a satisfação. Assim, a conotação ser competente está relacionado com desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que o desempenho será sempre adequado. Apresentar competência para a realização de uma

trabalho significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes combinados com o desempenho atrelado ao potencial sempre quando for necessário.

Entendendo os conceitos apresentados sobre a competência o próximo ponto do estudo a ser abordado e a avaliação de desempenho, irar demonstrar a sua importância como ferramenta de avaliação e também algumas proposições de autores da área.

## **2.3 Avaliação de desempenho**

### **2.3.1 Entendendo a avaliação de desempenho**

O termo Avaliação de Desempenho é o resultado de um conjunto de palavras envolvidas nesse conceito, que são: Empenho (grande interesse), Desempenho (Cumprir; Executar), Resultado (Lucro; Proveito), Avaliação (Valor determinado pelos avaliadores) e Performance (Desempenho) (LEME, 2012).

A avaliação de desempenho pode ser entendida como uma ferramenta gerencial que ajuda na identificação e mensuração das ações que os integrantes de uma organização efetuam durante determinado tempo, ou seja, é considerado como um instrumento de medida onde permite que as organizações se auto-regulem (ARAÚJO, 2006).

Como objetivo a avaliação de desempenho tem que diagnosticar e verificar o desempenho individual e em grupo dos trabalhadores, fazendo com que haja um crescimento pessoal e profissional e em consequência obtenha um melhor desempenho. Mais precisamente afirmar-se que a avaliação de desempenho é caracterizada para identificar os desvios entre o realizado e o desejado (FRANÇA, 2007).

Além disso, Stoffel (1997) defende que a avaliação de desempenho ainda ajuda à Administração de recursos humanos, fornecendo informações para determinadas decisões acerca de treinamentos, salários, bonificação, demissões, promoções e planejamento de carreira, ocasionando assim a evolução e desenvolvimento da pessoa avaliada.

Foi a partir do advento da globalização que a avaliação de desempenho se consolidou melhor, isso devido ao mercado que começou a cobrar mais competitividade das organizações, e com isso podemos afirmar que a demanda necessária para realizar o trabalho nas organizações foi reduzida (JULIANO, 2008).

É de suma importância ressaltar que outro fator de grande importância para a adoção da avaliação de desempenho, foi à medida provisória (MP) 794 de 29/12/94, que foca sobre a participação nos lucros. A importância da MP se dá devido ao seu caráter participativo, que

ocorre tanto na maneira de elencar os indicadores como na de distribuir os resultados (JULIANO, 2008).

Segundo Robbins (2005) é a avaliação de desempenho que pode vim a ser influencia para mudança no comportamento do trabalhador, visto que serão suas técnicas e critérios que irão mensurar o seu desempenho.

Para Chiavenato (2004, a) a avaliação de desempenho é definida como:

Avaliação do desempenho humano é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com padrões objetivos. (CHIAVENATO, 2004 a).

Dessa forma, entende-se que a avaliação de desempenho é uma metodologia com embasamento em pontos objetivos que tem a função de verificar se os colaboradores estão alcançando suas metas e o quanto os esmos estão ajudando para obtenção dos resultados da organização da qual fazem parte (BERGAMINI, 1998).

Explicados esses conceitos a respeito da avaliação de desempenho, o autor apresenta pontos essenciais para a avaliação de desempenho, tema de próximo ponto estudado.

### 2.3.2 Pontos chave para a avaliação de desempenho

Visto que a avaliação de desempenho é de extrema importância para o profissional e para a organização, Pontes (2005) afirma que existem pontos chaves para o processo de AD, que são:

- a) **Estratégia:** É o conjunto de regras da tomada de decisão, objetivos e políticas que guiam e orientam o comportamento da empresa.
- b) **Tática:** é uma ação, um esquema específica de emprego de alguns recursos dentro de uma estratégia geral.
- c) **Objetivos:** São os pontos desejados que queiram atingir e devem estar bem definidos para que propiciem escolha de indicadores e padrões de desempenho adequados e úteis.
- d) **Planejamento Estratégico:** O planejamento estratégico é o processo na tomada de decisão dos objetivos da empresa, de eventuais mudanças desses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos.
- e) **Indicadores:** São responsáveis para identificar se os objetivos estão sendo alcançados. Geralmente os indicadores são expressos na forma de dados numéricos, descrições, percentuais.

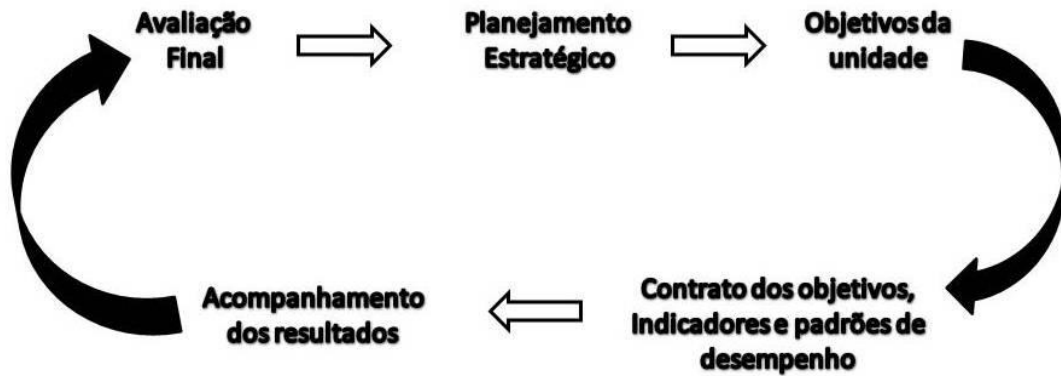
- f) **Padrões de desempenho:** São caracterizadas por metas em termos de qualidade e quantidade a serem alcançados em cada um dos indicadores definidos e fornecem a base para a avaliação dos resultados.
- g) **Trabalho em equipe:** É o conjunto de organização de trabalho que exige e estabelece a colaboração entre as pessoas visando a atingir os objetivos comuns da empresa as quais pertençam ou de objetivos multifuncionais. Visa que os funcionários se completam para o desenvolvimento das atividades da empresa.
- h) **Feedback ou retro informação:** Se caracteriza como o processo de acompanhamento ou avaliação de desempenho e para eventuais possíveis mudanças no trabalho. O feedback também se destaca no atendimento de necessidades de reconhecimento do trabalho efetuado ou como auxílio para vencer os obstáculos na caminhada do progresso.
- i) **Descrição de cargos:** É a descrição das obrigações, atribuições e tarefas que o colaborador terá, bem como da qualificação necessária para o desempenho das funções do cargo. É utilizado pelo RH para administração de cargos e salários, treinamento, carreiras, recrutamento e seleção e programas de avaliação de desempenho.
- j) **Ficha de acompanhamento de desempenho:** Tem a finalidade de anotar os acontecimentos positivos e negativos durante o período de avaliação.
- k) **Planos de carreiras ou cargos:** Permite o estabelecimento de trajetórias para os colaboradores na empresa.
- l) **Promoção Vertical:** É quando um funcionário sai de um cargo para ocupar outro cargo superior ocupado na hierarquia da empresa.
- m) **Promoção Horizontal:** É o crescimento do salário do funcionário no cargo ocupado em função de um desempenho destacado (somente em empresas que possuem faixa salarial).

Na verdade a avaliação de desempenho é um processo onde existem etapas a serem trabalhadas e de grande valia nesse tipo de avaliação. Com isso todos esses pontos apresentados acima devem estar alinhados e bem explorados para que os erros sejam mínimos durante o processo de avaliação.

Conhecidos os pontos-chaves da avaliação de desempenho, aborda-se posteriormente o ciclo de avaliação de desempenho que será melhor apresentado no próximo tópico.

### 2.3.3 Ciclo de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é tida e entendida como um processo cíclico, dinâmico e constante que tem início no planejamento estratégico de um período e gera parâmetros para a composição do planejamento estratégico.



Fonte: adaptada de Pontes (2005, p 27).

Figura 2 - Ciclo Avaliação de Desempenho.

Para melhor compreensão a figura 2, Milkovich e Boudreau (2000) dizem que o marco do ciclo é o planejamento estratégico, onde nele estão inseridos o estágio atual da organização e o estágio que a empresa pretende atingir com base nos valores organizacionais, dentro de um tempo pré-determinado. É exatamente nesse nível de planejamento que se determina como uma organização pode mudar do cenário que está para o desejado, identificando a distância entre o ponto de partida e o ponto que a organização quer chegar.

Fica claro que a avaliação de desempenho não possui um começo e um fim especificamente, por se tratar de ciclo, onde cada gestor será responsável por identificar a hora correta de repetir todo o processo.

Justamente com o conhecimento desse ciclo, apresenta-se a abrangência desse tipo de avaliação, suas contribuições e sua importância, esse pontos serão melhor abordados no próximo tópico.

#### 2.3.4 Propósitos e abrangência da avaliação de desempenho

Bohlander, Snell e Sherman (2003) deixam claro que a avaliação de desempenho surte efeitos tanto do funcionário como na empresa e que tem inúmeros propósitos, e dentro deles podemos destacar algumas finalidades “principais” encontradas na utilização de um instrumento de avaliação de desempenho, que são:

- a) Oferecer aos organizadores a identificação de pontos fortes e fracos dos seus funcionários;
- b) Vê quais os funcionários que precisam de treinamento para se aperfeiçoar;
- c) Observar os desempenhos superiores e assim descobrindo novos talentos na instituição;
- d) Fazer com que os trabalhadores acompanhem seu próprio desempenho;
- e) Relacionar os funcionários com feedback;
- f) Fazer com que o planejamento da empresa seja dinâmico;
- g) Melhorar o sistema de comunicação, por envolver os diferentes níveis hierárquicos da instituição, estabelecendo assim um clima de dialogo objetivo e construtivo em cima de critérios, e excluindo a percepção de subjetividade, incerteza e injustiça na organização.

Tendo em vista os propósitos da AD várias empresas acreditam e defendem fortemente a implantação da ferramenta avaliação de desempenho, pois quando utilizado da maneira correta se obtém sucesso, com maior ênfase para verificar se os trabalhadores estão atingindo os padrões de eficiência e produtividade (GAGO, 2001).

Quando uma empresa tem o programa de avaliação de desempenho implantada formalmente, então se tem a possibilidade de administrar a mensuração de três campos organizacionais, que segundo JULIANO (2008), são:

- a) **Campo dos resultados:** é a visão que integra os fatores que são ligados as metas de trabalhos pré-estabelecidas para instituição e que devem ser cumpridas em um tempo determinado pelo empregado, esses resultados a serem avaliados podem se apresentar de duas formas:
  - Quantitativamente: é na ocasião que o fator numérico está amostra na meta de resultados a ser alcançado.
  - Qualitativamente: é quando a meta não está determinada em termos numéricos, mas por valores que, uma vez atingidos, definem a aceitação daquilo que foi prefixado.
- b) **Campo do Conhecimento:** É nesse campo onde se avalia a “capacidade” do empregado em assimilar e realizar o que lhe é proposto, isso é feito através de treinamentos.
- c) **Campo do Comportamento:** é onde a instituição mensura os valores, as ações e o comportamento do empregado, fazendo uma relação com padrões culturais pré-definidos pela empresa e as responsabilidades que lhe são determinadas para realizar suas funções.

Com o exposto acima deixa claro a importância dessa ferramenta para o auxílio dos gestores, na tomada de decisão. Nesse viés como tema foco de nosso estudo a avaliação de

desempenho baseado em competência irá traçar as perspectivas necessárias para seu desenvolvimento.

#### **2.4 Avaliação de desempenho baseado em competência**

Quando se fala de pessoas, resultados, organização, avaliação de desempenho nos vem na memória os desafios organizacionais, que partem desde a sua MVVE (Missão, Visão e Valores Estratégico), até o cliente final. Neste contexto apresenta-se a Avaliação de Desempenho Baseado em Competência, que tem desafio ajudar a organização e medir mensurar e monitorar as contribuições de cada colaborador no perfil dando uma máxima produtividade no resultado final da empresa. Esta ferramenta auxilia o funcionário, em suas atividades como também identifica os *gaps* não identificados pelos seus companheiros de trabalho.

Segundo Leme (2012), para melhor entendimento da Avaliação de Desempenho com Foco em Competência se faz necessário voltar ao passado e destacar melhor os pontos positivos e negativos. Até os anos 80, a Avaliação de Desempenho nas organizações que utilizavam este mecanismo, limitava-se à análise das competências técnicas dos funcionários, ressaltando que ainda que não estivesse propagado, porém já existia em outros países, eram essas características que eram avaliadas, nos funcionários, visto que o termo colaborador ainda não era utilizado.

A forma de avaliar era unilateral, onde o superior avaliava se o funcionário possui ou não as exigências para tal cargo. Ao término da avaliação iniciava-se o levantamento das necessidades de treinamento (LNT), ainda no mesmo ano 80, mas precisamente na década de 90, ocorreu um desejo por resultados, passando a conhecida Avaliação de Desempenho, para Avaliação por Objetivos (APO) onde as metas atingidas eram parabenizadas e as não atingidas eram martirizadas (LEME, 2012).

Na década de 90 início do ano 2000, introduzia um novo conceito de competência, onde se esperava que os problemas fossem sanados com a chegada do CHA. Entretanto o mercado resumiu apenas na competência comportamental deixando de lado a competência técnica e de seus objetivos na junção da avaliação de desempenho. O autor ainda apresenta como um erro do mercado de autores e consultores, em utilizar a avaliação de competência comportamental e denominar de avaliação de desempenho/avaliação de *performance*. Esses erros são genéricos segundo Leme porque o colaborador não é somente comportamento, portanto a avaliação de competência não é avaliação de desempenho.



Nessa evolução todo desde o contexto histórico ate os dias atuais, podemos dizer que três fatores são de extrema importância, LEME (2012), que são eles;

- a) Perspectiva técnica
- b) Perspectiva Comportamental
- c) Perspectiva Resultado
- d) Perspectiva Complexidade

De acordo com o significado do termo perspectiva significa, arte de representar os objetos sobre um plano tais como se apresentam à vista. Aspectos dos objetos de certa distância. Uma terceira definição relaciona-se com a palavra experiência, neste sentido significa dizer “é a esperança fundada em supostos direitos, probabilidades ou promessas”.

Segundo Leme (2012), para cada perspectiva existe uma regra básica mapear e avaliar. Após iniciada a avaliação de perspectiva, algumas atitudes devem ser tomadas para um melhor desempenho nas atividades desempenhadas. Para que isso ocorra se faz necessário o mapeamento das competências que será trabalhado no próximo ponto a ser explorado.

## **2.5 Mapeando as competências**

Quando se trabalha com o mapeamento das competências identificam-se as competências técnicas e comportamentais que são de extrema valia ao observa-se o cumprimento das estratégias da empresa, entretanto para que o mesmo ocorra em êxito se faz necessário apresentar os chamados indicadores de competências.

Atualmente as empresas buscam que seus colaboradores entendam a cultura da empresa para que o alcance de seus objetivos seja satisfatório, por esse motivo é essencial que os trabalhadores, ou seja, todos os funcionários tenham perfil para as suas atividades delegadas. Na grande maioria o que acontece é que nem sempre os funcionários foram escolhidos com esses critérios, ocorrendo assim uma serie de problemas, pessoas que não se enquadram com os perfis, por esse motivo e também essa necessidade as ferramentas de avaliação com foco em competências são de grande importância, para dá um suporte, auxilio, e identificar quais as competências que serão priorizadas, desenvolvidas e praticadas.

Neste viés apresenta-se em um mapeamento do perfil de competências. Para um melhor entendimento e compreensão dos métodos aborda-se a seguir 3 (três) passos (RABAGLIO, 2006).

### Passo 1º Pesquisa dos Indicadores de competências do cargo ou função

Neste ponto necessita-se de toda informação relacionada ao cargo, atividades, atribuições, responsabilidades, ou seja, são informações preciosas, pois cada descrição de cargo implicara em várias competências técnicas ou comportamentais para que o CHA (conhecimento, habilidade, atitude) seja o sucesso no resultado final do cargo. No quadro abaixo apresentamos parte de um perfil no cargo de gerente, sendo um exemplo para uma melhor compreensão da ideia.

Indicadores de Competência	Competências Técnicas		Atitudes
	Conhecimentos	Habilidades	Competências Comportamentais
1. Emitir e analisar relatórios administrativos, financeiros e comerciais, obtidos através do sistema de gestão.	Conhecimento de técnicas de redação empresarial. Conhecimento de gestão comercial e financeira. Conhecimento do sistema de gestão	Prática de gestão comercial e financeira e técnicas de redação e comunicação comercial.	Clareza. Objetividade. Capacidade de análise e síntese. Comunicação verbal. Proatividade.
2. Administrar a folha de pagamento de seus colaboradores.	Conhecimento das rotinas da folha de pagamentos, normas e leis trabalhistas e cálculos matemáticos.	Prática das rotinas da folha de pagamento.	Atenção. Administração do tempo. Clareza. Concentração. Relacionamento interpessoal. Organização. Planejamento. Foco em resultados.
3. Recrutar, selecionar, os novos colaboradores, substituindo-os quando necessário.	Conhecimento de técnicas de recrutamento e seleção. Conhecimento das rotinas dos colaboradores. Técnicas de entrevista.	Prática de recrutamento e seleção e substituição de falta de colaboradores. Habilidade para formular perguntas.	Organização. Planejamento. Estratégia. Empatia. Comunicação. Relacionamento interpessoal. Fluência verbal. Saber ouvir. Percepção. Atenção. Concentração. Imparcialidade. Ética. Foco em resultados. Bom humor.
4. Administrar e acompanhar projetos e resultados de todas as equipes.	Conhecimento das metas e dos procedimentos das equipes.	Domínio de técnicas de liderança.	Clareza. Objetividade. Empatia. Liderança participativa. Liderança Coach. Liderança orientadora. Planejamento. Relacionamento interpessoal. Administração do tempo. Foco em resultados.

			Comunicação. Flexibilidade. Saber ouvir.
5. Responde para a diretoria sobre todos os projetos em desenvolvimento, apresentando relatórios periódicos.	Conhecimentos dos procedimentos internos.	Domínio de informática e técnicas de apresentação.	Organização. Planejamento. Estratégia. Proatividade. Comunicação. Disciplina. Administração do tempo. Foco em resultados. Saber ouvir.

Fonte: RABAGLIO, 2006. P. 32-34

Quadro 2 – Exemplo da extração do CHA

### **Passo 2º Agrupamento de competências comportamentais:**

Deve-se organizar em pequenos grupos que nos permitam trabalhar com essas competências comportamentais.

#### **Competências Comportamentais perfil comportamental do cargo**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração do tempo</li> <li>• Bom humor</li> <li>• Clareza</li> <li>• Concentração</li> <li>• Empatia</li> <li>• Ética</li> <li>• Fluência Verbal</li> <li>• Objetividade</li> <li>• Planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenção</li> <li>• Capacidade de análise e síntese</li> <li>• Comunicação verbal</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Estratégica</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Foco em resultados</li> <li>• Proatividade</li> </ul>
---	--

Fonte: RABAGLIO, 2006. P. 35

Quadro 3 – Agrupamento de competências comportamentais

Com isso apresentar-se um resumo dos requisitos do cargo, como também competências técnicas que se faz presente no cargo.

<b>CONHECIMENTO</b>	<b>HABILIDADE</b>
Conhecimento de técnicas de redação empresarial. Comunicação escrita. Conhecimento de gestão comercial e financeira. Conhecimento do sistema de gestão específica do cargo. Conhecimento das rotinas da folha de	Prática de gestão comercial e financeira e redação comercial. Prática de rotinas de folhas de pagamento. Prática de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção de pessoal. Habilidade para formular perguntas.

pagamento, normas, leis trabalhistas e cálculos matemáticos. Conhecimento de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção de pessoas. Técnicas de entrevista. Conhecimento das rotinas dos colaboradores.	
--	--

Quadro 4 - Competências técnicas – o “C” e o “H” do CHA  
Fonte: RABAGLIO, 2006. P. 37

Ao termino desse passo, onde se identifica algo que não requer dificuldades sendo um método bastante simples, objetivo e de fácil assimilação. É de extrema importância ao analisar estes pontos, observar as mudanças que ocorrem para que se atualize o perfil das competências.

### **Passo 3º Definição das competências técnicas e comportamentais**

Nesta etapa Rabaglio (2006) afirma que se deve criar modelo do mapeamento, entendendo que:

- a) Conhecimento e Habilidade são competências técnicas do cargo, o “C” e o “H” do CHA;
- b) Atitudes são as competências comportamentais, sendo o “A” do CHA;
- c) Fazer definição das competências.

Para uma melhor compreensão dessa informação, o quadro a seguir apresenta um Modelo do Perfil do Cargo de Gerente no que se refere à Competência Técnica.

<b>Competência técnica</b>	<b>Definições</b>
Conhecimento e prática de técnicas redação empresarial. Comunicação escrita.	Conhecimento de língua portuguesa e de relatórios, redação e comunicação escrita, usando clareza e objetividade em documentos escritos e informações escritas a clientes internos e externos.
Conhecimento e prática de gestão comercial e financeira.	Conhecimento de técnicas e gestão de finanças, matemática comercial e financeira, noções de contabilidade para gerir a unidade com foco em resultados.
Conhecimento e prática do sistema de gestão específico do cargo.	Capacidade de operacionalizar os sistemas formais e informatizados de gestão específica do cargo gerencial.
Conhecimento e prática das rotinas de técnicas e ferramentas de recrutamento e seleção de pessoal. Habilidade para formular perguntas.	Domínio de técnicas e ferramentas consistentes e atualizadas de recrutamento e seleção de pessoas, com o objetivo de trazer para a unidade talentos específicos para o sucesso no cargo

Conhecimento e prática das rotinas dos colaboradores	Domínio das rotinas e atribuições dos colaboradores da equipe com o objetivo de fazer acompanhamento, treinamento e avaliação de performance na busca de resultados eficazes.
--	---

Fonte: RABAGLIO, 2006. P. 38-39

Quadro 5. Competência técnica do cargo de gerente.

Após o 3º passo completa-se o mapeamento do perfil de competência técnica e comportamental do cargo. Com o estudo do perfil será o início para o desenvolvimento das ferramentas seja relacionadas à seleção, avaliação, treinamento, acompanhamento. Para validar esse modelo é necessário mensurar a avaliação, destacando então a importância de identificar a qualidade do indicador de competência (atividades do cargo), analisar e verificar nos grupos de competência quantas vezes cada indicador de competência citou no mínimo uma competência do grupo.

<b>5</b> <b>Forte evidência da competência</b>	<b>4</b> <b>Boa evidência da competência</b>	<b>3</b> <b>Média evidência da competência</b>	<b>2</b> <b>Pouca evidência da competência</b>	<b>1</b> <b>Pouquíssima evidência da competência</b>
Dê o grau 5 se você achar forte evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se você achar média evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 1 se você achar pouquíssima evidência da competência investigada.
O colaborador precisa de grau máximo nessas competências.	O colaborador precisa ter essas competências acima da média.	O colaborador precisa ter essas competências na média.	O colaborador pode ter essas competências abaixo da média.	O colaborador precisa pouquíssimo dessas competências.

Fonte: RABAGLIO, 2006. P. 41

Quadro 6 - Critérios para Mensuração dos Medidores

O instrumento de pesquisa apresenta uma tabela que demonstra exemplos de medidores de competência. Com essa tabela apresenta-se indicadores que variam em uma escala de 1 (pouquíssima evidência de competência) a 5 (forte evidência de competência). Esses medidores serviram de base para a avaliação e aplicação dos questionários como também auxiliam o desenvolvimento da ferramenta e para coleta de dados.

Com o auxílio dessa ferramenta de avaliação a probabilidade de um negócio ter êxito é enorme, pois o gestor terá em suas mãos toda uma visão macro dos gargalos encontrados na organização. Vale ressaltar ainda que a avaliação por competência é um processo facilitador do autoconhecimento, auto-desenvolvimento, ou seja, melhoria é contínua, estimula-se o desenvolvimento das competências, estimula o líder a desenvolver as competências da

liderança do *coach*, para que seja capaz de treinar, orientar e desenvolver a equipe, estreita o relacionamento de líder e liderado, promove o planejamento de acompanhamento das metas, fornece um histórico de desenvolvimento do colaborador, fornece relatório dos gaps de competência dos colaboradores, tira a empresa da subjetividade, fornecendo ferramentas objetivas e mensuráveis, enfim são benefícios reais, tanto pro gestor quanto ao funcionário.

Por se tratar de um modelo completo e ajustável este trabalho se baseou no modelo de RABAGLIO (2006) onde é um modelo já validado, que já foi utilizado em algumas empresas contribuindo assim com um parâmetro de efetividade referente ao modelo, por este motivo o presente estudo adotará o modelo de RABAGLIO (2006).

**CAPÍTULO 3 – ASPECTOS**  
**METODOLÓGICOS**

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se um esboço do método de pesquisa utilizada como também, suas definições, e o que determinados autores definem sobre o tema até aqui destacado. Destacando também o universo da pesquisa, o procedimento de coleta de dados, e finalizando o capítulo a análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Gil (1988, apud BERTUCCI, 2008), considera que o objetivo principal da pesquisa descritiva é a apresentação das características de uma população em especial, ou fato e sua relação com as variáveis já citadas, esse estudo pode ser classificado como pesquisa descritiva, pois busca constituir relação entre as variáveis analisadas e iniciar hipóteses ou possibilidades que expliquem as relações já mencionadas.

O “estudo de caso (...) visa o exame detalhado de uma situação ou ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.” (GODOY, 1995, apud BERTUCCI, 2008, p. 52).

Dessa forma o presente estudo se caracteriza em um método quantitativa, pois segundo Gunther (2006) a metodologia quantitativa apresenta algumas características que são:

- O controle máximo sobre o contexto, inclusive produzindo ambientes artificiais com o objetivo de reduzir ou eliminar a interferência de variáveis.
- O pesquisador interage com o objetivo de estudo com neutralidade e objetividade.
- Crenças e valores pessoais não são consideráveis fontes de influência no processo de investigação.
- Os dados recolhidos são analisados por uma linguagem matemática.

Nesse método de pesquisa ocorre uma análise dos dados em que a matemática é a linguagem utilizada para a interpretação dos resultados adquiridos para que em seguida possa haver uma correlação com a realidade empírica com a teoria do estudo.

De acordo com Minayo e Sanches (1993) ser capaz de descrever e interpretar a multidiversidade dos seres bem como sua inter-relação. A pesquisa quantitativa atua em níveis de realidade, onde os dados se apresentam aos sentidos observáveis. O estudo quantitativo precisa atender critérios de científicas: validade, confiabilidade, generalização, e transferibilidade dos resultados.



### 3.2 Universo e amostra

O universo deste estudo é constituído por indivíduos que trabalham na própria empresa. Por o universo ser pequeno acabou-se realizando uma pesquisa censitária já que o estudo fora alcançado por 15 entrevistados que são divididos em 1 (um) gerente, 4 (quatro) projetistas, 1 (um) Auxiliar de serviços gerais, 1 (um) Vendas externas, 8 (oito) montadores.

### 3.3 Procedimentos da coleta de dados

A coleta das informações foi realizada através de um questionário baseado no modelo de Rabaglio (2006), com algumas adaptações, pois o modelo aponta vários medidores de competência, dessa forma alguns desses medidores não foram utilizados por não está diretamente ligado à realidade da empresa, sendo assim se considera descartados para o atual estudo. As informações foram coletadas no período de 15 e 19 de Junho de 2012.

O objetivo da pesquisa foi analisar e propor os medidores mais relevantes da avaliação de desempenho, com foco em competências para uma empresa de ambientes projetados.

Para os valores aqui apresentados, foram calculados as médias, o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variância (CV) dos valores encontrados, para desenvolver a partir deles, a análise e as prováveis tomadas de decisão. Além disso, Para facilitar a mensuração das respostas, foram elaboradas uma *Escala de Likert*, que consiste em uma escala gradativa na qual seus respondentes apontam o seu nível de aceitação com a afirmação, havendo cinco opções que variam de 1 (um) – “pouquíssima evidência da competência”, 2 (dois) – “pouca evidência da competência”, 3 (três) – “média evidência da competência”, 4 (quatro) – “boa evidência de competência”, 5 (cinco) – “forte evidência da competência”, foram enumerados os parâmetro que possibilitem o estudo de cada indicador nesta etapa da coleta dos dados.

- a) 1.0 até 1.8: as respostas que apresentarem médias entre esses valores se referiram a “pouquíssima evidência da competência”;
- b) 1.9 até 2.6: as médias que estiverem entre esses valores corresponderam a “pouca evidência da competência”;
- c) 2.7 até 3.4: resultados que se encontram em meio a esses valores representaram “média evidência da competência”;

- d) 3.5 até 4.2: as respostas que tiverem resultados entre esses valores se referiram a “boa evidência de competência”;
- e) 4.3 até 5: as médias que apresentarem esse valor representaram “forte evidência da competência”.

### **3.4 Procedimentos de análise de dados**

Para a análises dos dados se utilizou a média, o desvio padrão, e o coeficiente da variância. As aplicações do modelo de recolha de dados tornam-se necessário para proceder à respectiva apresentação e análise.

Para Marconi e Lakatos (2006) a análise é uma experiência que dá ênfase à relação que há entre o elemento estudado sendo assim, se fazo uso de dois tipos de análise, a quantitativa e a qualitativa. Neste âmbito, o método estatístico apresenta-se como o método mais adequado, pelo que foi utilizado á estatística descritiva para uma melhor compreensão dos dados (através do agrupamento e apresentação dos dados).

Contudo a análise está relacionada às respostas dos questionários, que foram adquiridos através dos funcionários da empresa, com adaptações ao modelo extraído por Rabaglio, (2006).

Com o uso da média aritmética, que é caracterizada por Bruni (2010) como sendo o somatório de todos os dados dividido pela quantidade de números da série, o que possibilita uma melhor manipulação dos dados através de cálculos de médias combinadas.

Além disso, para completar a análise quantitativa desses dados foi feito o cálculo do desvio padrão (DP) dos dados obtidos, este instrumento é a média de dispersão dos dados e, de acordo com Bruni (2010), ele tem grande praticidade e empregabilidade e reflete os riscos relativos à determinada ação. Utilizou-se também o coeficiente de variação, que consiste em uma medida de posição central, à qual Bruni (2010) refere-se como “medida de dispersão relativa que analisam a média e o desvio padrão de uma única vez, através do cálculo da razão existente entre ambos” (BRUNI, 2010).

# **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS** **DADOS**

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação da análise dos dados foi desenvolvida através das informações obtidas nos questionários aplicados na empresa de ambientes projetados, situada no centro da cidade de João Pessoa-PB, de modo que todos (a) funcionários da empresa fossem envolvidos. A distribuição dos cargos na empresa e apresentada como, um gerente, um vendedor externo, um auxiliar de serviços gerais, quatro projetistas e oito montadores, totalizando quinze colaboradores.

De acordo com as respostas dos questionários aplicados aos funcionários da empresa, teve como objetivo verificar e identificar quais os indicadores mais relevantes para uma empresa de ambientes projetados, baseando-se no modelo sugerido por Rabaglio (2006), que abordam o CHA (conhecimento, habilidade e a atitude) como fator determinante para o estudo em questão Leme (2005). Mobilizando assim toda a empresa para o alcance dos objetivos e metas estratégicas da organização.

Para um melhor entendimento apresentaremos simultaneamente, tabelas com os resultados alcançados como: número de entrevistados, as médias, desvio padrão e o coeficiente da variância, e em seguida as análises dos resultados alcançados.

### 4.1 Medidores de competências

#### 4.1.1 Agilidade

Capacidade de prontidão de entrega, reunindo as condições necessárias para agir com velocidade e rapidez que a ocasião exija.

**Tabela 1- Agilidade**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Possuir agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições.	15	4,00	0,516	12,9
Sentir facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitada em cima da hora.	15	3,87	0,500	12,92
Ter excelência na prontidão de respostas ao cliente	15	3,75	0,577	15,39
MÉDIA GERAL		3,87	0,531	13,74

Fonte: Pesquisa de Campo

Em cima desse contexto a primeira pergunta é se o cargo possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições onde teve uma média de 4,00, o que se refere que as respostas tiveram uma “boa evidência de competência” e um coeficiente de variância 12,9, ou seja, 12,9% significando dizer que existe um percentual de 12,9% de homogeneidade nos resultados, tornando a opinião dos entrevistados próximas, por isso os funcionários consideram que ser avaliado por essa questão do medidor agilidade é interessante e viável, sendo assim um instrumento válido para as avaliações por competência na empresa estudada.

A segunda questão trabalhada corresponde se o cargo exige facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitada em cima da hora. Nessa questão obteve uma média de 3.87, o que se refere a “boa evidência de competência” e um coeficiente de variação de 12,92, que de forma percentual representa cerca de 12,92%, sendo assim os funcionários consideram que ser avaliado por essa questão é viável e válido.

O administrador precisa saber programar mudanças e promover cooperação e colaboração entre as pessoas para flexibilizar e agilizar sua organização, gerar produtos e serviços inovadores e garantir o desempenho futuro. (CHIAVENATO, 2004, b).

No terceiro medidor trata-se de exigir do cargo excelência de prontidão nas respostas ao cliente, onde apontou uma média de 3.75, que significa dizer como uma “boa evidência de competência”, ou seja, as pessoas consideram que ser avaliados por essa questão é boa, e seu coeficiente de variância foi de 15,39% sendo assim pode-se dizer que os funcionários apontam que é viável e importante ser avaliado por esse critério, gerando um resultado homogêneo nas respostas.

Como média geral, esse primeiro medidor de competência denominado como agilidade obteve uma média geral de 3.87, que corresponde que as respostas apontaram uma “boa evidência de competência”, ou seja, os respondentes analisaram justo em ser avaliado para o cargo que ele ocupa por esse medidor, e um coeficiente de variação no valor 13,74, ou seja, 13,74% das respostas obtiveram um resultado homogêneo.

Sendo assim, pode-se considerar que para a empresa de móveis planejados é importante para os cargos da empresa, avaliar o medidor agilidade como pode ser observado pelos valores alcançados.

#### 4.1.2 Administração do tempo

Organizar-se para cumprir prazos de acordo com o combinado.

**Tabela 2- Administração do tempo**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Não perder tempo com assuntos desnecessários.	15	3,81	0,655	17,19
Dar ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante.	15	3,81	0,544	14,28
Fazer uso de agenda para facilitar sua forma de organização e administração do tempo.	15	3,44	1,153	33,52
MÉDIA GERAL		3,69	0,784	21,66

Fonte: Pesquisa de Campo

Esse medidor é de fundamental importância para o funcionamento eficaz da empresa, já que trata das ações e do modo de operar de todos os funcionários, dessa forma, uma cultura voltada para o conhecimento precisa ser atendida, pois dessa forma identifica-se o grau de empenho dos seus subordinados, já que existe a política das comissões de venda na empresa, ou seja, o funcionário possui um motivo a mais para manter-se sempre focado e nunca “perder tempo”.

Na primeira pergunta quando se refere a não perder tempo com os assuntos desnecessários obteve-se uma média de 3,81, que significa dizer que as respostas alcançaram uma “boa evidência de competência” sendo assim os entrevistados consideram que ser avaliado por essa questão é importante, desse modo o coeficiente de variância alcançou uma marca de 17,19%, ou seja, em suas respostas os respondentes apontaram um formato homogêneo, tendo respostas próximas. É de muita importância esse ponto ser avaliado, pois indicará o nível de concentração dos seus funcionários no ambiente de trabalho.

No próximo ponto a ser apresentado se faz referência se o funcionário dá ordem de prioridade as ações diárias de forma que comece sempre pelo mais importante, onde se obteve uma média de 3,81 que por coincidência apontou a mesma média da questão anterior, classificada como uma “boa evidência de competência”, com isso pode-se dizer que os entrevistados apontam como sendo relevante para o cargo que o mesmo ocupa. No coeficiente de variância que foi de 14,28% sendo assim um resultado homogêneo nas respostas apontadas.

Na terceira pergunta desse medidor de competência, foi perguntado aos funcionários se os membros fazem o uso da agenda para facilitar sua organização em seu dia-dia. Neste quesito obteve-se uma média de 3,44 que significa dizer uma “média evidência de competência” dessa maneira os entrevistados revelam como sendo importante que sejam avaliados por esse critério, com relação ao coeficiente de variância que alcançou uma marca

de 33,52% representa que houve disparidade nas respostas, sendo considerada de forma heterogeneia, pois apresentou um percentual acima de 20%.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binômio capital/trabalho pelo binômio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade. (DRUCKER, 1993).

Neste medidor de competência denominado administração do tempo à empresa em estudo apontou uma média geral de 3,69% que significa como uma “boa evidência de competência” sendo assim os entrevistados apontam que é viável e justo serem avaliados por esse medidor, outrossim apontou 21,66% como coeficiente de variância, que demonstra que houve uma heterogeneidade nas respostas alcançadas. O próximo medidor a ser apresentado é o de capacidade de análise.

#### 4.1.3 Capacidade de análise

Capacidade de organizar informações, e utilizar ferramentas que permitam análises criteriosas e conclusões assertivas.

**Tabela 3- Capacidade de análise**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ter facilidade para fazer análises rápidas e assertivas em situações de pressão.	15	3,62	0,619	17,10
MÉDIA GERAL		3,62	0,619	17,10

Fonte: Pesquisa de Campo

Nesse medidor de competência caracterizado com capacidade de análise se refere a ter facilidade para fazer análises rápidas e assertivas em situações de pressão, nesse quesito apontou uma média 3,62 que se classifica como “boa evidência de competência”, com isso entende-se que os respondentes consideram justo e importante serem avaliados para seus respectivos cargos por esse critério, onde teve um coeficiente de variância com um percentual de 17,10% que significa uma homogeneidade nas respostas, com isso é validado o medidor por ter um percentual baixo.

A assertividade foi, desde logo, considerada uma competência que pode ser aprendida e não um traço de personalidade. Um grande número de fatores, entre os quais, a punição, o reforço, a modelagem, a falta de oportunidade, os padrões culturais e as crenças pessoais, assim como a incerteza quanto aos direitos do próprio contribuem para o déficit de assertividade. O treino assertivo pressupõe o desenvolvimento de duas competências fundamentais: coordenação de perspectivas entre a pessoa e o interlocutor e flexibilidade. Esta última visa modificar as próprias crenças depois de considerar as do outro, ou mesmo integrar as do interlocutor nas suas. (JOYCE-MONIZ e BARROS, 2005).

Como esse medidor capacidade de análise aponta somente um critério, ficam explanados assim, os aspectos gerais desse medidor. O próximo medidor a ser apresentado é o capacidade de cumprir normas e procedimentos.

#### 4.1.4 Capacidade de cumprir normas e procedimentos

Capacidade de entender as regras e políticas pré-estabelecidas e proceder dentro das expectativas.

**Tabela 4- Capacidade de cumprir normas e procedimentos**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Procurar entender as normas e os procedimentos da empresa Para ajustar-se ao que é esperado.	15	3,75	0,775	20,13
Mesmo quando não concorda com um procedimento, procurar Cumprir as regras da empresa.	15	3.69	1,078	29,21
Primar pelo cumprimento de normas, políticas e procedimentos e influencia a equipe a fazer o mesmo.	15	3.75	0,931	24,83
MÉDIA GERAL		3,73	0,92	24,72

Fonte: Pesquisa de Campo

Continuando com as análises a primeira questão desse medidor remete-se a procurar entender as normas e os procedimentos da empresa para ajustar-se ao que é esperado. A média alcançada por esse critério foi de 3,75 “boa evidência de competência” apontou-se que os respondentes consideram importante que sejam avaliados de acordo com esse critério de competência, já o coeficiente de variância atingiu 20,13% que demonstra que houve uma pequena heterogeneidade nas respostas dos entrevistados.



Muitas organizações mudam suas estruturas, utilizando redes internas de equipes, para incrementar criatividade e inovação no sentido de realizar seus ciclos operacionais, melhorar a qualidade no atendimento ao cliente e incrementar a produtividade. O administrador precisa saber implementar mudanças e promover cooperação e colaboração entre as pessoas para flexibilizar e agilizar sua organização, gerar produtos e serviços inovadores e garantir o desempenho futuro. (CHIAVENATO, 2004, c).

A segunda questão quando se pergunta sobre mesmo quando não concorda com um procedimento o funcionário procura cumprir as regras da empresa, a média atingida foi de 3,69, ou seja, “boa evidência de competência” que por sua vez está referindo que os respondentes apontam que para o cargo que ele exerce na empresa é importante avaliar mediante esse quesito, já o coeficiente de variância apontou um percentual de 29,21% que representa dizer que houve uma heterogeneidade nas respostas.

O próximo quesito a ser apresentado está relacionado se o cargo exige primar pelo cumprimento de normas, políticas e procedimentos e influencia a equipe a fazer o mesmo. Em valores a média alcançou um marca de 3,75 “boa evidência de competência” caracterizando assim, que os funcionários consideram viável a avaliação referente ao seu cargo por intermédio desse critério. O coeficiente de variância obteve um percentual de 24,83% que representa uma heterogeneidade nas respostas.

Neste medidor de competência fazendo um balanço geral apontou uma média de 3,73 ou seja, uma “boa evidência de competência” que trazendo para nossa análise significa que os respondentes apontam como sendo justo serem avaliados por esse critério, já com relação ao coeficiente de variância de 24,72%, ou seja, ocorreu nas respostas uma disparidade, sendo considerada de forma heterogênea.

O ponto chave desse medidor de competência é justamente a importância e o entendimento de toda a empresa, quando se tratam de capacidade de se cumprir normas e procedimentos. O próximo ponto da avaliação é o comprometimento.

#### 4.1.5 Comprometimento

Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total empenho e dedicação

**Tabela 5 – Comprometimento**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Dá o máximo de si todos os dias para garantia dos resultados.	15	3,94	0,680	17,26
Assume tudo como se fosse dono do negócio, fazendo com que os sucessos e os fracassos sejam compartilhados por todos.	15	3,75	0,931	24,83
Está profundamente comprometido com seu trabalho.	15	3,88	0,806	20,77
Trabalha duro para atender a demandas a expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.	15	3,81	0,834	21,89
Tem orgulho de pertencer à equipe e à empresa.	15	3,88	0,957	24,66
Sempre tem ideias e sugestões de melhoria e compartilha com a equipe.	15	3,94	0,574	14,57
Demonstra ser ativo, participante, não mero espectador, trazendo muitas sugestões de melhoria.	15	4,06	0,680	16,75
Colabora para que haja sempre o cumprimento das metas, da organização.	15	4,19	0,750	17,90
<b>MÉDIA GERAL</b>		<b>3,93</b>	<b>0,7765</b>	<b>19,83</b>

Fonte: Pesquisa de Campo

O medidor a ser analisado em sua primeira pergunta aponta se o cargo exige dá o máximo de si todos os dias para a garantia dos resultados, apresentou uma média de 3,94 que caracteriza como uma “boa evidência de competência” sendo assim os entrevistados aponta que para o cargo que se exerce na empresa é fundamental e justo ser avaliado por tal critério de competência. Já o coeficiente de variância alcançou uma marca de 17,26% com isso tem-se que ocorreu uma homogeneidade nas respostas apresentadas pelos entrevistados. É de grande importância não só essa questão apresentada, porém é neste medidor que a empresa identifica o nível de comprometimento dos seus membros, para que assim, possam ser alcançados os objetivos pré-estabelecidos em seus planejamentos, que são de extrema importância.

A empresa tem essa questão bem entendida por parte dos seus subordinados, até porque, os próprios membros possuem além de sua remuneração mensal, uma bonificação em resultados alcançados que são as chamadas metas, sendo assim, para o alcance dos mesmos só depende de seu desempenho na empresa.

A segunda questão referente a esse medidor é perguntado se o cargo exige assumir tudo como se fosse dono do negócio, fazendo com que os sucessos e os fracassos sejam compartilhados por todos. A média apresenta-se com 3,75 que é classificado como uma “boa evidência de competência” que significa que os entrevistados destacaram como sendo justo e

viável serem avaliados por esse critério. O coeficiente de variância apontou um percentual de 24,83% sendo um resultado heterogêneo, ou seja, ocorreu uma disparidade nas respostas.

Esse ponto no questionário é interessante por perceber que as experiências que acontecem no seu dia-dia são de extrema importância para o alcance dos objetivos, é sempre importante e nem todo mundo gosta de compartilhar a questão do erro, apenas os acertos. Por esse motivo que se considera imprescindível reunião, diálogos, troca de experiências, feedback por parte da alta gerência.

Na terceira pergunta desse medidor chamado de comprometimento pergunta-se ao funcionário se o cargo exige estar profundamente comprometido com seu trabalho. Nesse quesito apresentou-se com uma média de 3,88 “boa evidência de competência” com isso aponta-se pelos entrevistados que o critério de avaliação é válido e justo, já o coeficiente de variância atingiu uma marca de 20,77%, dessa forma caracteriza-se como um resultado heterogêneo com disparidade nas respostas dos funcionários.

No quesito de número quatro é perguntado se o cargo exige o trabalho duro para atender as demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe. Nesse ponto rendeu uma média de 3,81 “boa evidência de competência” assim sendo os entrevistados aponta como sendo importante que o critério seja válido para a avaliação. O coeficiente de variância apontou um percentual de 21,89%, ou seja, houve uma heterogeneidade nas respostas dos entrevistados.

Empresas que estimulam seus funcionários a terem carreiras que envolvem experiências diversificadas estão aumentando o potencial criativo deles e também suas redes pessoais com pessoas de várias áreas da empresa e de diversos campos do conhecimento. (TERRA, 2005).

A quinta pergunta está relacionada se para o cargo exige ter orgulho de pertencer à equipe e à empresa. A média nesse critério foi de 3,88 “boa evidência de competência” que significa dizer que esse critério é válido e justo para se avaliar nos cargos da empresa, o coeficiente de variância apontou 24,66%, que quer dizer que ocorreu uma heterogeneidade nas respostas.

É importante que os membros da empresa sintam-se com desejo, alegria, pois o maior capital que uma organização detém são os seus colaboradores que é quem faz a “coisa” funcionar. Ter uma política voltada para sua equipe de trabalho é importante, despertar primeiramente o interesse dos componentes da empresa é algo fantástico, e bastante simples, às vezes a empresa necessita de algo dessa natureza, para que os componentes percebam que ele é quem são os grandes responsáveis pelo o crescimento e evolução da empresa.

Na questão seguinte pergunta ao funcionário se o cargo exige sempre tem idéias e sugestões de melhoria e compartilha com a equipe. Essa alternativa alcançou uma média 3,94, ou seja, uma “boa evidência de competência” que quer dizer que, os entrevistados apontam como sendo válido e justo serem avaliados de acordo com esse critério para o seu cargo na empresa. O coeficiente de variância atingiu 14,57% dessa forma houve uma homogeneidade nas respostas, pois o nível de variância foi baixo, sendo assim as respostas foram próximas umas das outras.

Na penúltima pergunta desse medidor fala sobre se para o cargo ser ativo, participante, não mero espectador, trazendo muitas sugestões de melhoria. Obteve-se uma média de 4,06 “boa evidência de competência” sendo assim esse critério se torna válido e justo para serem avaliados nos cargos da empresa, já que o coeficiente de variância apontou 16,75% ocorrendo assim uma homogeneidade nas respostas, o que se torna importante para ser avaliado na empresa em estudo.

Prosseguindo nas análises a última questão desse medidor está relacionada a se o cargo exige colaborar para que haja sempre o cumprimento das metas, da organização. Esse ponto do questionário obteve uma média de 4,19 “boa evidência de competência” que da mesma forma se torna válido e justo para ser fonte de critério de avaliação para os cargos da empresa, o coeficiente de variância apontou 17,90% sendo considerado como um resultado diante das respostas homogêneo por ter um índice considerado baixo.

No geral apresentou-se uma média de 3,93 “boa evidência de competência” sendo viável a utilização desse medidor para avaliação dos cargos na empresa, visto que o coeficiente de variância apontou 19,83% sendo assim, um resultado nas respostas de forma homogênea por está dentro de uma escala criteriosa.

#### 4.1.6 Comunicação interpessoal

Capacidade de interação com os componentes da equipe, aprendendo e ensinando em todas as situações que se fazem necessárias e tendo ações voltadas para o desenvolvimento e os resultados da empresa.

**Tabela 6 – Comunicação interpessoal**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ver suas tarefas e atividades como elementos que são parte de um processo completo e mantém relacionamento harmonioso com todos os envolvidos.	15	4,06	0,680	16,75
Ter interesses nas especialidades dos membros, propõe trocas que fortaleçam a comunicação para o sucesso da empresa.	15	3,81	1,109	29,11
Conhecer seus pontos fortes e fracos de todos os companheiros de equipe e utiliza este conhecimento para fortalecer o processo do trabalho e os resultados da equipe.	15	3,44	0,964	28,02
MÉDIA GERAL		3,77	0,92	24,63

Fonte: Pesquisa de Campo

Outro medidor de competência que foi utilizado no questionário é chamado de comunicação interpessoal, a média desse quesito foi de 4,06 “boa evidência de competência”, ou seja, os funcionários consideram válido serem avaliados para os cargos exercidos na empresa por esse quesito o coeficiente de variância foi de 16,75% que significa uma homogeneidade nas respostas, pois houve uma baixa variância.

A segunda questão pergunta ao funcionário se o cargo exige interesses nas especialidades dos membros, propõe trocas que fortaleçam a comunicação para o sucesso da empresa. Nesse ponto a média apresentada foi de 3,81 “boa evidência de competência” traduzindo quer dizer que os respondentes apontam que é importante e justo serem avaliados por esse critério e o resultado do coeficiente de variância foi de 29,11% com isso, percebe-se que houve uma dispersão nos resultados, heterogeneidade.

Neste sentido Chiavenato (2004, d) mostra que a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização. Algumas comunicações fluem na estrutura formal e informal, outras descem ou sobem ao longo da hierarquia, enquanto outras se movimentam na direção lateral ou horizontal. (CHIAVENATO, 2004,d)

Logo, pode-se dizer que a comunicação é a troca das informações, no caso em estudo a informação dentro do ambiente organizacional pode ocorrer de maneira formal ou informal. Na empresa estudada essa comunicação é analisada de forma fácil. Do ponto de vista formal, as informações estão sempre acessíveis e não há impedimentos para a comunicação com

qualquer área da mesma, os gestores estão sempre à disposição e são fáceis de serem encontrados, assim como qualquer membro da empresa.

Na terceira questão retrata sobre se para o cargo exige o conhecer dos pontos fortes e fracos de todos os companheiros de equipe e utiliza este conhecimento para fortalecer o processo do trabalho e os resultados da equipe. Essa questão teve uma média de 3,44 “média evidência de competência” com isso, os membros identificaram como sendo importante esse critério para a avaliação com relação ao coeficiente de variância de 28,02% quer dizer que houve uma variação nas respostas, uma heterogeneidade.

Então dessa maneira é importante que o gestor possa analisar esses pontos, como também possa auxiliar os membros a questões dessa natureza, será um grande diferencial para toda a empresa, caso essa cultura seja implantada sempre com o auxílio de uma empresa que faça esse trabalho de pesquisa, consultoria ou ate mesmo com uma avaliação.

Com isso esse medidor chamado de comunicação interpessoal obteve uma média geral de 3,77 “boa evidência de competência” que aponta pelos entrevistados que o critério é importante e justo para ser avaliado de acordo com seus cargos na empresa, o coeficiente de variância obteve uma marca de 24,63 dessa maneira ocorreu uma heterogeneidade nas respostas dos entrevistados.

#### 4.1.7 Disciplina

Capacidade de entender e cumprir normas, políticas e procedimentos preestabelecidos, de forma a priorizar a eficácia nos resultados.

**Tabela 7 - Disciplina**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Demonstrar ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização. É um exemplo para a equipe.	15	3,63	1,147	31,60
Acatar novas ordens disciplinares com facilidade.	15	3,94	0,772	19,59
Aceitar as normas disciplinares e procura cumpri-las na medida do possível.	15	4,19	0,665	15,87
MÉDIA GERAL		3,92	0,86	22,35

Fonte: Pesquisa de Campo

Nesta dimensão o primeiro ponto perguntado aos funcionários se para os cargos exige demonstrar ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização. É um exemplo para a equipe, média alcançada foi de 3,63 “boa evidência de competência” sendo assim os entrevistados considera como sendo importante serem avaliados por esse critério, já o coeficiente de variância apontou 31,60% que representa uma variação nas respostas, ou seja, uma heterogeneidade nas respostas.

A segunda proposição se refere à exigência do cargo em acatar novas ordens disciplinares com facilidade. A média apontada foi de 3,94 “boa evidência de competência” que significa que os entrevistados consideram justo e importante ser avaliados por esse critério, o coeficiente de variância foi de 19,59% com isso ocorreu uma homogeneidade nas respostas por estar dentro de uma escala de consideração.

Seguindo o questionário a terceira pergunta acata as normas disciplinares e buscar cumpre-las na medida do possível. A média obtida foi de 4,19 “boa evidência de competência” que representa dizer que as pessoas consideram que ser avaliados por esse critério é válido e justo, o coeficiente de variância obteve um valor de 15,87%, sendo considerado dentro da escala proposta como uma homogeneidade nas respostas.

Esta pergunta é uma conseqüência das anteriores, digamos então que não existe qualquer problema em acatar as ordens, pois todos entendem que as normas e as ordens são criadas para gerir a empresa, conseqüentemente para que não fuja dos padrões utilizados hoje em qualquer empresa, seja ela de pequeno, médio e grande porte.

Em resumo geral o média desse medidor denominado disciplina apontou uma média de 3,92 “boa evidência de competência” sendo assim caso a empresa queira implantar um dia a avaliação por competência esse medidor de acordo com os respondentes é considerável que para o cargo exija essas características, sendo assim considerado importante e um critério justo para ser avaliado, o coeficiente de variância desse medidor obteve um percentual de 22,35% que representa de certa forma uma variação nas respostas, heterogeneidade.

#### 4.1.8 Empatia e saber ouvir

Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesses e percepções, percebendo sentimentos e emoções no outro e interagindo de forma positiva com esses sentimentos e emoções.

**Tabela 8 – Empatia e saber ouvir**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ouvir com atenção e respeito, procurando contribuir dentro das suas possibilidades.	15	4,13	0,500	12,11
Sempre ter uma palavra de apoio e encorajamento para com um colega de trabalho.	15	4,00	1,033	25,82
Perceber quando uma pessoa não está bem e dá estímulos positivos.	15	4,31	0,704	16,33
MÉDIA GERAL		4,15	0,74	18,09

Fonte: Pesquisa de Campo

A Administração de Recursos Humanos (RH) tem como objetivo gerir, recrutar, selecionar e direcionar todos os funcionários de uma organização em busca das metas e fins da mesma.

Dessa forma, este fator é de grande importância para a empresa importante estimular e motivar e seus colaboradores, uma vez que eles são os principais responsáveis pelos resultados alcançados pelas organizações. Em seu livro, Terra (2005), considera que “os trabalhadores querem cada vez mais, não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, ou seja, a lealdade é, mais e mais, com a profissão do que com a empresa empregadora” (TERRA, 2005, p.162).

O resultado da primeira pergunta que diz respeito ouvir com atenção e respeito, procurando contribuir dentro das suas possibilidades. A média apresentada foi de 4,13 “boa evidência de competência” sendo assim os respondentes consideram que o cargo exige sendo viável e justo que sejam avaliados por esse critério, já o coeficiente de variância apontou 12,11% que dentro da escala consideram-se como as respostas sendo homogêneo.

Vergara (1999) ainda complementa afirmando que o líder forma outros líderes com cujos seguidores compartilham a visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e estratégias. O desejado comportamento das pessoas pode ser obtido pelo compartilhamento desses elementos somados a outros, tais como: monitorar o ambiente externo, contribuir na prestação de valores e crenças dignificantes, ter habilidade na busca de clarificação de problemas, serem criativo, fazer da informação sua ferramenta de trabalho, ter iniciativa, comprometimento atitude sinérgica, ousadia, visualizar o sucesso, construir formas de auto-



aprendizado, conhecer seus pontos fortes e os fracos, ser ouvido, reconhecer que todos de alguma forma têm alguma coisa com que pode contribuir visualizar a comunicação, pensar globalmente e agir localmente, reconhecer o trabalho das pessoas, terem energia radiante e ser ético.

A segunda pergunta faz referência a sempre tem uma palavra de apoio e encorajamento para com um colega de trabalho. Pelos valores a média foi de 4,00 “boa evidência de competência” que significa que as respostas obtidas pelos respondentes consideram que o cargo exige, como sendo importante e viável para que seja avaliado por esse critério de competência, o coeficiente de variância apontou um percentual de 25,82% que aponta como sendo uma heterogeneidade nas respostas por ter um percentual considera alto, ou seja, mais de 20%.

Na última pergunta desse medidor diz perceber quando uma pessoa não está bem e dá estímulos positivos. A média apresentada é de 4,31 “forte evidência de competência” com isso os entrevistados apontam como sendo uma forte evidência por esse motivo se torna valido os funcionários serem avaliados para seus respectivos cargos por esse critério. O coeficiente de variância atingiu 16,33% que torna os resultados de forma homogênea de acordo com a escala adotada.

Em resumo geral esse medidor denominado empatia e saber ouvir apresentou uma média de 4,15 “boa evidencia de competência” torna-se que para o cargo exige, de forma importante caso a empresa deseja adotar uma avaliação pro competência esse medidor é muito importante para a avaliação, o coeficiente de variância alcançou uma marca de 18,09% que quer dizer em um resultado das respostas ocorreu uma homogeneidade.

#### 4.1.9 Equilíbrio emocional

Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.

**Tabela 9 – Equilíbrio emocional**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ter muita facilidade para lidar com adversidades, mantendo o equilíbrio das emoções.	15	3,81	0,750	19,68

Diante de dificuldades e imprevistos, agir com total equilíbrio, trazendo bem-estar e tendo facilidade para encontrar soluções.	15	4,13	0,619	14,99
MÉDIA GERAL		3,97	0,6845	17,33

Fonte: Pesquisa de Campo

O nono medidor a ser analisado é o equilíbrio emocional a primeira pergunta foi à seguinte, ter facilidade para lidar com as adversidades, mantendo o equilíbrio emocional. A média desse quesito é de 3,81 “boa evidencia de competência” que significa que os entrevistados consideram como sendo válido e justo serem avaliados por esse critério, já o coeficiente de variância apontou um percentual de 19,68% que de aponta como sendo um resultado homogêneo por apresentar um baixo percentual.

O Controle Emocional é a habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adaptando-os conforme a situação e expressando-os de maneira saudável para si e para o grupo no qual está inserido. Lidar com a emoção e a razão em proporções que levam o sujeito a colocar-se de modo saudável diante das circunstâncias vividas poderá trazer um modo de vida estruturado, adequado à sociedade e, principalmente, saudável para si mesmo.

A segunda pergunta trata diante de dificuldades e imprevisto age com total equilíbrio, trazendo bem-estar e tendo facilidade para encontrar soluções. A média foi de 4,13 “boa evidência de competência” que significa dizer que os respondentes apontam como sendo valido e importante ser avaliado por esse critério de competência, o coeficiente de variância foi de 14,99% representando então que os resultados foram de forma homogênea.

O resultado geral desse medidor foi de 3,97 “boa evidencia de competência” sendo assim os resultados apontam como sendo bom esse critério de avaliação para seus cargos na empresa, o coeficiente de variância foi de 17,33% que representa uma homogeneidade nos resultados demonstrados.

#### 4.1.10 Foco em resultados

Capacidade de estar comprometido com os resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados através das melhores práticas.

**Tabela 10 – Foco em resultado**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
------------------------	---------------	-------	----	-------

Organizar diretamente em torno dos critérios necessários para o sucesso do time.	15	4,00	0,000	0,000
Ter visão clara de seu papel e esforça-se para desempenhá-lo de melhor forma.	15	3,94	0,680	17,26
Concentrar no processo de criar resultados eficazes.	15	4,06	0,574	14,14
Procurar cumprir prazos e cumprir o prometido, sem prejuízo da qualidade.	15	4,00	0,816	20,4
Tomar todas as ações necessárias para entregar o melhor resultado possível.	15	4,19	0,544	12,98
Terminar tudo o que começa, nunca deixando uma atividade inacabada.	15	3,88	0,806	20,77
MÉDIA GERAL		4,01	0,57	14,26

Fonte: Pesquisa de Campo

O décimo medidor de competência a ser analisado trata-se do foco em resultado que pergunta sobre organiza-se diretamente em torno dos critérios necessários para o sucesso do time. A média desse critério foi de 4.00 “boa evidência de competência” que representa nas respostas apresentadas pelos entrevistados como sendo importante e justa para a avaliação dos cargos na empresa utilizarem esse critério, o coeficiente de variância apontou 0% que significa que todas as respostas são homogêneas.

A segunda pergunta reflete sobre, ter visão clara de seu papel e esforça-se para desempenhá-lo de melhor forma. A média atingiu a marca de 3.94 “boa evidencia de competência” que representa que as pessoas consideram como sendo uma boa esse critério seja analisado para o cargo exige que caso a empresa adote o modelo de avaliação por competência, já o coeficiente de variância alcançou um valor de 17,26%, ou seja, houve uma homogeneidade nas respostas por parte dos respondentes.

A terceira pergunta desse medidor relata se para o cargo exige concentração no processo de criar resultados eficazes. A média atingiu a marca de 4,06 com uma “boa evidência de competência” como este valor está dentro de uma escala utilizada para a avaliação, os respondentes consideram como sendo válido o uso desse critério caso seja adotado este modelo de mensuração, o coeficiente de variância atingiu 14,14% que significa que as respostas obtiveram um caráter de homogeneidade, por se tratar se um percentual abaixo de 20%.

Sobre o próximo quesito quando se pergunta, procura cumprir prazos e cumprir o prometido, sem prejuízo da qualidade. A média do medidor citado foi de 4,00 “boa evidência de competência” dessa maneira as pessoas consideram como sendo um ponto valido na

avaliação por competência, o coeficiente de variância atingiu 20,4% com isso, conclui-se que ocorreu uma pequena disparidade nas respostas, sendo um resultado heterogêneo.

O cumprimento de prazos são os verdadeiros diferenciais da loja, pelos relatos pode perceber que uma vez solicitado o projeto dos móveis projetados, por exemplo, a empresa através dos seus projetistas pode entregar esse material pronto ao cliente com até oito dias, sendo que sempre os projetistas surpreendem o cliente com a redução, ocasionando assim, uma imagem positiva, de atenção com o cliente.

A pergunta de número cinco, diz se para o cargo exige respeitar as ações necessárias para entregar o melhor resultado possível. A média atingida por esse critério foi de 4,19 “boa evidência de competência” sendo assim um ponto válido e justo para a avaliação dos cargos da empresa, o coeficiente de variância com 12,98% significa que houve uma homogeneidade nas respostas.

A última pergunta desse critério se refere a terminar tudo o que começa, nunca deixando uma atividade inacabada. A resposta apresentada mostrou uma média de 3,88 “boa evidência de competência” as pessoas consideram que esse critério é válido e justo para a avaliação dos cargos da empresa, já o coeficiente de variância apontou 20,77% quer dizer que houve uma heterogeneidade nas respostas.

A média geral desse medidor analisado apontou como média 4,01 “boa evidência de competência” assim sendo os respondentes consideram como sendo importante em serem avaliados por esse critério, com relação ao coeficiente de variância apresentou um percentual de 14,26% que demonstra que as respostas obtiveram um resultado homogêneo, ou seja, um resultado próximo do outro.

#### 4.1.11 Organização e planejamento

Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações adversas e de otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.

**Tabela 11 – Organização de planejamento**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Saber administrar as tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes.	15	3,75	0,856	22,83
Ter hábito de planejar as tarefas diárias mesmo em meios a dificuldades e imprevistos.	15	4,13	0,500	12,11
Utilizar técnicas de planejamento em todos os projetos que desenvolve	15	3,31	1,014	30,63

Faz planejamento detalhado de cada passo que deve ser feito e toma as providências para alcançar o sucesso.	15	3,94	0,574	14,57
Poder encontrar com facilidade qualquer pasta ou documento que lhe seja solicitado.	15	3,31	1,014	30,63
Nunca perder tempo procurando coisas perdidas.	15	3,37	0,885	26,26
Trabalhar num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado	15	3,69	0,873	23,66
Ter o hábito de trabalhar com a mesa bem organizada e limpa.	15	3,62	0,885	24,45
Seus arquivos virtuais e reais são extremamente organizados.	15	2,56	1,209	47,23
Ter sempre um método eficaz para a realização das atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão	15	3,50	1,155	33
MÉDIA GERAL		3,518	0,8965	26,54

Fonte: Pesquisa de Campo

A primeira pergunta desse medidor apresentado como organização e planejamento pergunta, o saber administrar as tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes. A média apresentada foi de 3,75 “boa evidência de competência” dessa forma os respondentes apontam como sendo válido e justo serem avaliados por esse critério é interessante, e o coeficiente de variância apontou 22,83% que consiste em um resultado nas respostas de caráter heterogêneo.

Planejamento e Organização complementam-se, um não pode existir sem o outro, pois não há como se planejar sem organização e também não se organiza sem planejamento.

Desde quando o homem das cavernas se pôs à caçar, pescar ou lutar para poder sobreviver a estratégia sempre esteve presente como um plano antecipado do que fazer para ser bem sucedido”, demonstrando a idéia de que planejamento não é algo recente mas essencial para a vida dos homens e das sociedades organizadas. Para Maximiano o planejamento é o processo de definir objetivos, atividades e recursos. Para ele, o processo de planejamento é a ferramenta que as organizações usam para administrar suas relações com o futuro, colaborando para o processo decisório das atividades planejadas que serão utilizadas no futuro (CHIAVENATO, 2003 apud MAXIMIANO, 2000, p. 27).

Já para Gandin, o planejamento implica através da realização de um diagnóstico, em transformar a realidade existente e construir uma realidade nova (GANDIN, 1994).

No segundo quesito a pergunta é, tem hábito de planejar as tarefas diárias mesmo em meios a dificuldades e imprevistos. A média apontada foi de 4,13 “boa evidencia de competência” que demonstra a importância desse critério seja adotado na avaliação dos cargos na empresa, o coeficiente de variância atingiu um percentual de 12,11%,ou seja, ocorreu uma homogeneidade nas respostas.

A terceira pergunta desse medidor é referente para o cargo exige, utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos que desenvolve. A média foi de 3,31 “média evidência de competência” que consiste que os respondentes apontam como sendo valido e justo esse critério para a avaliação, o coeficiente de variância marcou 30,63% assim sendo, houve uma disparidade nas respostas sendo caracterizado como um resultado heterogêneo.

Na quarta alternativa foi perguntado se, faz planejamento detalhado de cada passo que deve ser feito e toma as providências para alcançar o sucesso. A média desse quesito foi de 3,94 “boa evidencia de competência”,ou seja, as pessoas consideram que ser avaliado por esse critério é valido e justo, já o coeficiente de variância apontou um percentual de 14,57% que significa que os resultados obtidos pelos respondentes são de caráter homogêneos pois então abaixo de 20%.

O próximo ponto da avaliação é sobre o funcionário pode encontrar com facilidade qualquer pasta ou documento que lhe seja solicitado. A média atingiu 3,31 “média evidência de competência”, ou seja, as pessoas consideram justo que seja avaliado por esse critério para os cargos da empresa, o coeficiente de variância atingiu 30,63% sendo assim ocorreu um resultado heterogêneo, o valor foi apresenta foi considerado alto acima de 20%.

Seguindo o critério adotado por este medidor se pergunta, nunca perde tempo procurando coisas perdidas. A média alcançada por foi de 3,37 “média evidencia de competência”, ou seja, as pessoas consideram que ser avaliado por esse critério é interessante, já o coeficiente de variância obteve 26,26% dessa forma apontou um resultado heterogêneo.

Outra pergunta realizada foi se trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado. A média foi de 3,69 “boa evidência de competência” representa que as pessoas consideram validas em ser avaliado por esse critério para o cargo que ele exerce na empresa, já o coeficiente de variância foi 23,66%, assim sendo ocorre um resultado heterogêneo.

Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).  
[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por

um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.). (MEIRELES, 2003).

A próxima pergunta se refere á, tem o hábito de trabalhar com a mesa bem organizada e limpa. A média apresentada foi de 3,62 “média evidência de competência” com isso os respondentes apontam como sendo importante ser avaliado por esse critério para o cargo que ele exerce na empresa, o coeficiente de variância foi de 24,45% que significa que houve uma heterogeneidade nos resultados, pois a variância apontou um valor maior que 20%.

O penúltimo quesito trata-se de seus arquivos virtuais e reais são extremamente organizados. A média marcada foi de 2,56 “pouca evidência de competência”, ou seja, os respondentes apontaram como sendo uma pouca evidência, com isso os respondentes apontam que não é valido e justo serem avaliados por esse critério, o coeficiente de variância foi de 47,23% que significa que os resultados demonstram uma heterogeneidade.

A última pergunta desse medidor se refere ao funcionário se para o cargo exige ter sempre um método eficaz para a realização das atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão. A média do quesito 3,50 “boa evidência de competência” com isso, as pessoas apontam como sendo valido e justo em ser avaliado de acordo com esse critério para o cargo em que se exerce, o coeficiente de variância alcançou a marca de 33% dessa maneira os resultados podem ser considerados de caráter heterogêneo, pois a variância foi maior de que 20%.

Em resumo geral o medidor organização e planejamento se encontra com média geral 3,52 “boa evidência de competência”, ou seja, caso a empresa opte por esse modelo de avaliação por competência esse medidor é valido e justo para que os membros seja avaliado por esse medidor, e o coeficiente de variância foi de 26,54% dessa forma o resultado é considerado de caráter heterogêneo por apontar um valor acima de 20%.

#### 4.1.12 Negociação e persuasão

Capacidade de criar estratégias específicas para atingir um determinado resultado por meio de técnicas de comunicação e de argumentação eficaz que leve ao melhor resultado possível.

**Tabela 12 – Negociação e persuasão**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ter excelente poder de argumentação e Convencimento.	15	3,63	1,025	28,24
Ouvir com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias.	15	3,88	0,806	20,77
Ter uma comunicação clara, empática, agradável e prende atenção das pessoas com facilidade quando se posiciona.	15	4,00	0,516	12,9
É persistente sem ser insistente, e argumenta com elegância e consistência.	15	3,31	0,704	21,27
Usar um tom de voz agradável e envolvente em suas argumentações.	15	3,37	1,025	30,41
MÉDIA GERAL		3,64	0,8152	22,72

Fonte: Pesquisa de Campo

Prosseguindo com as análises o medidor a considerado é o da negociação e persuasão que em seu primeiro critério pergunta se tem excelente poder de argumentação e convencimento. A média foi de 3,63 “boa evidência de competência” então as respostas obtiveram um resultado de boa evidência, dessa forma os respondentes consideram como sendo válido e justo em ser avaliado por esse critério, já o coeficiente de variância apontou um percentual de 28,24% que representa uma heterogeneidade nos resultados.

Wanderley (2004) lembra que o conhecimento do assunto é outro ponto de capital importância, pois de sua compreensão dependem o estabelecimento correto da margem de negociação, bem como a construção de alternativas e de critérios objetivos que sirvam como referências para a definição do acordo.

A negociação é necessária, pois negociar significa a conquista de alguma coisa, ou seja, é o caminho que se percorre para alcançar uma meta ou objetivo que depende de duas partes e com isso há a acomodação de interesses. Importante ressaltar que a negociação deve ser sempre bem conduzida, pois o contrário a isto pode ocasionar num rompimento de relação, seja comercial ou pessoal. (TUPINIQUIM, 2000).

O segundo critério se pergunta sobre ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas idéias. A média foi de 3,88 “boa evidência de competência” dessa forma os respondentes considera que esse critério é importante para eles serem avaliados para o cargo



que ele exerce na empresa, o coeficiente de variância foi de 20,77%, assim, considera-se que as respostas possuem um caráter de heterogeneidade por estar acima de 20%.

Na terceira pergunta trata-se sobre, ter uma comunicação clara, empática, agradável e prende atenção das pessoas com facilidade quando se posiciona. A média desse critério foi de 4,00 “boa evidência de competência” então as respostas obtiveram um resultado atingido uma boa evidência de competência, ou seja, as pessoas consideram que ser avaliado por esse critério é interessante, o coeficiente de variância foi de 12,9% quer significa que os resultados foram de caráter homogêneo.

Em outra pergunta aos funcionários remetemos a questão se é persistente sem ser insistente, e argumenta com elegância e consistência. A média alcançada foi de 3,31 “média evidência de competência” as pessoas apontaram em suas respostas como sendo uma média evidência da competência, ou seja, esse critério se torna valido e justo para ser avaliado no cargo em que ele exerce, o coeficiente de variância apontou um percentual de 21,27%, com isso os resultados apontam um resultado de caráter heterogêneo.

No ultimo ponto do medidor se refere á, usa um tom de voz agradável e envolvente em suas argumentações. A média apontou 3,37 “média evidência de competência” as respostas apontaram um resultado atingindo uma média competência, ou seja, as pessoas consideram como sendo valido e justo que esse critério seja avaliado em seu cargo na empresa, já o coeficiente de variância apontou um percentual de 30,41% que caracteriza as respostas uma disparidade, dessa maneira pode-se entender como um caráter nas respostas de heterogeneidade.

Apresentando um resumo geral desse medidor denominado de negociação e persuasão a média alcançada foi de 3,64 “boa evidência de competência” as respostas apontaram como sendo uma boa evidência, ou seja, as pessoas atendem como sendo valido e justo ser avaliado por esse critério de competência, já o coeficiente de variância atingiu 22,72% que representa os resultados como sendo de caráter heterogêneo..

#### 4.1.13 Solução de problemas

Capacidade de tomar providências, rápidas diante de problemas, obstáculos, conflitos, adversidades, tomando decisões assertivas em busca de soluções eficazes, procurando de tirar o máximo de proveito da situação.

**Tabela 13 – Solução de problemas**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Quando ocorrer um problema, assumir como se fosse seu. Sente-se responsável pela solução, não passa o problema adiante.	15	3,63	0,806	22,20
Quando enfrentar problemas, obstáculos e conflitos não fica a falar deles. Parte para a ação.	15	3,81	0,911	23,91
Ter autorização para tomar as decisões necessárias para resolver problemas quando ocorrem.	15	3,38	0,957	28,31
Analisar os problemas. Evita problemas futuros trabalhando em cima das causas e não dos sintomas.	15	3,81	0,544	14,28
Quando encontrar problemas que parecem difíceis ou impossíveis de serem resolvidos, procurar ver as oportunidades e não os aspectos da crise	15	3,75	0,931	24,83
Resolver problemas tanto com o trabalho individual como de equipe.	15	3,56	1,031	28,96
MÉDIA GERAL		3,66	0,86	23,75

Fonte: Pesquisa de Campo

Na abertura do medidor chamado de solução de problemas a primeira pergunta foi, quando ocorre um problema, assume como se fosse seu. Sente-se responsável pela solução, não passa o problema adiante. A média atingida foi de 3,63 “boa evidência de competência” as respostas obtiveram os resultados como sendo uma boa evidência, ou seja, as pessoas consideram como sendo valido e justo ser avaliado por esse critério no cargo em que se exerce, o coeficiente da variância apontou um valor de 22,20% que, significa um resultado heterogêneo.

As atitudes têm a mesma importância que os conceitos e procedimentos, pois, de certa forma, funcionam como condições para que eles se desenvolvam. Exemplos de atitudes: perseverança na busca de soluções e valorização do trabalho coletivo, colaborando na interpretação de situações-problema, na elaboração de estratégias de resolução e na sua validação. (BRASIL, 1998).

A segunda pergunta desse medidor refere-se a quando enfrentam problemas, obstáculos e conflitos não fica a falar deles. Parte para a ação. A média marcou 3,81 “boa evidência de competência” com isso, as respostas apontaram como sendo uma boa evidência da competência, ou seja, os respondentes apontam que é importante ser avaliado por esse critério para o cargo que exerce na empresa, já o coeficiente de variância foi de 23,91% que significa um resultado heterogêneo.

O terceiro item a ser perguntado foi, têm autorização para tomar as decisões necessárias para resolver problemas quando ocorrem. A média registrada foi de 3,38 “média evidência de competência” as respostas apontam como sendo uma média evidência, ou seja, as pessoas consideram como sendo valido e justo em ser avaliado por esse critério, o coeficiente de variância apontou um percentual de 28,31%, dessa maneira houve uma heterogeneidade nos resultados.

Na quarta pergunta se referente ao problema, pergunta-se evita problemas futuros trabalhando em cima das causas e não dos sintomas. A média atingiu 3,81 “boa evidência de competência” os entrevistados consideram como sendo valido e importante esse critério, com isso se torna viável para ser avaliada no cargo em que ele exerce, outra questão diz respeito ao coeficiente de variância onde alcançou a marca de 14,28% assim, caracteriza nas respostas um resultado homogêneo.

O penúltimo item a ser perguntado aos funcionários foi com relação a quando encontra problemas que parecem difíceis ou impossíveis de serem resolvidos, procura ver as oportunidades e não os aspectos da crise. A média foi de 3,75 “boa evidência de competência” analisando significa dizer que as respostas apontaram como sendo uma boa evidência, ou seja, as pessoas consideram como sendo interessante e justo ser avaliado por esse critério, o coeficiente de variância foi marcado por 24,83% que ocorreu um resultado heterogêneo por ser maior que 20%.

A missão de qualquer organização precisa ser muito clara e viva no coração de cada pessoa. Nosso trabalho, nosso empenho, nosso esforço, não é por qualquer coisa, tem algo maior, temos uma missão desempenhando nosso trabalho, isso deve ser vivo dentro das pessoas, pois quem tem o coração na missão, consegue dar mais, consegue melhores resultados, consegue empreender, consegue colocar a vida com o amor naquilo que faz. O trabalho em equipe é um aprendizado contínuo e mútuo por que a cada dia algo é aprendido e ensinado, no final das contas, o trabalho em equipe todo mundo ganha equipe, empresa e colaborador.

Em resumo geral esse medidor de competência denominado de solução de problemas a média foi de 3,66 “boa evidência de competência” as respostas exibiram como boa evidência, ou seja, as pessoas consideram que para o cargo exige em ser avaliado por esse critério para o cargo em que ele exerce, caso a empresa adote esse modelo de avaliação por competência se faz necessário a mensuração desse medidor, o coeficiente de variância apontou um percentual de 23,75% que demonstra o resultado apresentados como sendo heterogêneo.

#### 4.1.14 Visão sistêmica

Capacidade de ter desenvolvida a visão do negócio, do mercado e da empresa como um todo, e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos.

**Tabela 14 – Visão sistêmica**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
Ter uma visão, um objetivo maior, de curto, médio e longo prazos claramente descritos como uma declaração de intenções a ser alcançada em algum momento no futuro.	15	3,50	1,095	31,28
Ter uma visão suficientemente contagiante e significativa para permitir a todos contribuir para sua implementação.	15	3,31	0,793	23,96
Identificar com a visão e a cultura da equipe e da empresa.	15	3,81	0,911	23,91
MÉDIA GERAL		3,54	0,933	26,38

Fonte: Pesquisa de Campo

A visão sistêmica que o próximo medidor a ser analisado, pergunta ao funcionário se o mesmo tem uma visão, um objetivo maior, de curto, médio e longo prazo claramente descritos como uma declaração de intenções a ser alcançada em algum momento no futuro. A média desse quesito foi de 3,50 “boa evidência de competência” então as respostas apontaram o resultado como sendo uma boa evidência, ou seja, as pessoas consideram como sendo importante ser avaliado por esse critério, o coeficiente de variância foi de 31,28%, que significa o resultado das respostas são de caráter heterogêneo por estar acima de 20%.

Conforme Fiorelli (2000)

A pessoa traz á Organização sua “bagagem psicológica”, conhecimentos, características, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como conseqüências do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações. (FIORELLI, 2000).

O segundo ponto desse questionário reflete a ter uma visão suficientemente contagiante e significativa para permitir a todos contribuir para sua implementação. A média foi de 3,31 “média evidência de competência” de acordo com as respostas apresentadas as pessoas consideram como sendo interessante ser avaliado por esse critério para o cargo em que ele exerce na empresa, o coeficiente de variância apontou um percentual de 23,69% que significa um resultado heterogêneo.

Na última indagação desse medidor se pergunta sobre, identifica-se com a visão e a cultura da equipe e da empresa. A média atingida por essa pergunta foi de 3,81 “boa evidência de competência” que de acordo com as respostas os entrevistados apontam como sendo importante ser avaliado por esse critério, o coeficiente de variância apontou um percentual de 23,91% com isso, caracteriza-se nos resultados como sendo heterogêneo.

A média geral desse medidor é marcada por 3,54 “boa evidência de competência” as respostas apontam que os resultados obtiveram um resultado de boa evidência, ou seja, caso a empresa venha a utilizar esse modelo de avaliação por competência é importante que este critério seja adotado, o coeficiente de variância foi de 26,38% , ou seja, atingiu um valor acima de 20% sendo assim, caracteriza-se como sendo um resultado heterogêneo.

#### 4.1.15 Competências técnicas

Capacidade de desenvolver todas as operações necessárias ao bom desempenho de suas funções.

**Tabela 15 – Competência técnica**

MEDIDOR DE COMPETÊNCIA	Nº ENTREVISTA	MÉDIA	DP	CV(%)
É capaz de desempenhar com eficácia todas as tarefas sob sua responsabilidade.	15	4,25	0,447	10,52
Ter o conhecimento e a habilidade de que necessita para entregar os melhores resultados na sua área.	15	4,00	0,516	12,9
Ter a experiência necessária para um bom desempenho.	15	3,87	0,806	20,83
Dominar as ferramentas de informática de acordo a necessidade do seu cargo.	15	3,25	1,06	32,77
Redigir e digitar com agilidade documentos administrativos dentro dos padrões exigidos pela empresa.	15	2,38	1,088	45,71
Ter facilidade em cálculos, o que facilita e agiliza seus resultados.	15	3,06	0,680	22,22
Possuir total domínio da legislação e consegue orientar o cliente interno com excelência.	15	2,13	0,885	41,55
MÉDIA GERAL		3,28	0,78	26,64

Fonte: Pesquisa de Campo

Apresenta-se como último medidor como sendo competência técnica, a princípio pergunta aos funcionários se é capaz de desempenhar com eficácia todas as tarefas sob sua responsabilidade. A média nesse quesito foi de 4,25 “boa evidência de competência” as respostas apontaram dentre os resultados que entre os valores consideram como sendo boa evidência, ou seja, as pessoas entendem como sendo importante ser avaliado por esse critério de competência, o coeficiente de variância foi de 10,52% que representa um resultado homogêneo por se tratar de um percentual abaixo de 20%.

A competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. (FLEURY; FLEURY, 2001, a).

Para Fleury & Fleury (2001, b) o termo pode ser sumarizado como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A segunda pergunta desse medidor aponta se o funcionário tem o conhecimento e a habilidade de que necessita para entregar o melhor resultado na sua área. A média nesse quesito foi de 4,00 “boa evidência de competência” dessa forma as respostas apontam como sendo uma boa evidência, ou seja, as pessoas consideram que ser avaliado por esse critério é importante e válido, sendo assim o coeficiente de variância foi de 10,52% que representa um resultado de caráter homogêneo.

Na terceira questão da entrevista desse medidor pergunta ao funcionário se tem a experiência necessária para um bom desempenho. A média foi de 3,87 “boa evidência de competência” as pessoas consideram como sendo interessante ser avaliado por esse critério para o cargo em que ele exerce na empresa, o coeficiente de variância apontou um percentual de 20,83%, ou seja, houve uma heterogeneidade nos resultados.

A quarta pergunta se refere à necessidade de dominar as ferramentas de informática de acordo a necessidade do seu cargo. A média alcançou a marca de 3,25 “média evidência de competência” esse critério às pessoas considera que ser avaliado é importante, o coeficiente de variância apontou 32,77% que significa que os resultados apresentados foram heterogêneos.

O próximo quesito a ser analisado é a necessidade de redigir e digitar com agilidade os documentos administrativos dentro dos padrões exigidos pela empresa. Apresentou uma média de 2,38 “pouca evidência de competência” sendo assim as pessoas não consideram importante serem avaliados de acordo com esse medidor, o coeficiente de variância foi de

45,71% que significa, que ocorreu uma disparidade nas respostas elevada, sendo assim houve um resultado heterogêneo.

Na penúltima pergunta desse medidor, refere se o funcionário tem facilidade em cálculos, o que facilita e agiliza seus resultados. A média alcançou 3,06 “média evidência de competência” sendo assim as pessoas consideram como sendo importante ser avaliado por esse critério em seu cargo na empresa, o coeficiente de variância dói de 22,22% que significa um resultado heterogêneo.

No ultimo ponto a ser analisado pergunta-se aos funcionários, se possui total domínio da legislação e consegue orientar o cliente interno com excelência. A média marcada foi de 2,13 “pouca evidência de competência” com isso, os respondentes apontam que não consideram viável ser avaliado por esse critério, o coeficiente de variância foi de 41,55% um índice elevado, sendo assim considera os resultados como sendo heterogêneos por estar acima de 20%.

Em resumo geral esse medidor apresentou uma média de 3,28 “média evidência de competência” caso a empresa deseje implantar este modelo de avaliação com foco em competência esse critério é importante ser avaliado para os cargos exercidos na empresa, o coeficiente de variância foi de 26,64% que se apresenta como um resultado heterogêneo.

#### 4.1.16 Tabela-Resumo

Para um melhor entendimento abaixo consta uma tabela denominada de tabela-resumo onde se encontra todos os indicadores na qual a empresa deve adotar como sugestão do pesquisador. Os medidores que obtiveram as médias mais elevadas serão os medidores sugeridos para a empresa, é importante destacar que os medidores que não alcançaram uma média elevada, não significa dizer que o medidor não será validado, sendo assim, para a realidade da empresa atua, esse medidor com baixa média não será utilizado. Os medidores que alcançaram uma média de até 3,4 esses não serão utilizados, da mesma forma os medidores que apontaram o valor acima de 3,5 esse sim serão propostos para se adotar.

**Tabela 16 – Tabela-resumo**

<b>Medidores</b>	<b>Média</b>	<b>Coefficiente de variância</b>	<b>Situação</b>
Agilidade	3,87	13,74	Validado
Administração do tempo	3,69	21,66	Validado
Capacidade de análise	3,62	17,10	Validado
Capacidade de cumprir normas e procedimentos	3,73	24,72	Validado
Comprometimento	3,93	19,83	Validado
Comunicação interpessoal	3,77	24,63	Validado
Disciplina	3,92	22,35	Validado
Empatia e saber ouvir	4,15	18,09	Validado
Equilíbrio emocional	3,97	17,33	Validado
Foco em resultados	4,01	14,26	Validado
Organização e planejamento	3,52	26,54	Validado
Negociação e persuasão	3,64	22,72	Validado
Solução de problemas	3,66	23,75	Validado
Visão sistêmica	3,54	26,38	Validado
Competência técnica	3,28	26,64	Descartado

Fonte: Pesquisa de Campo

Os indicadores a serem considerados para a realidade da empresa em estudo, foram os medidores denominados, agilidade com média 3,87, administração do tempo com média 3,69, capacidade de análise média 3,62, capacidade de cumprir normas e procedimentos média 3,73, comprometimento média 3,93, comunicação interpessoal média 3,77, disciplina média 3,92, empatia e saber ouvir média 4,15, equilíbrio emocional média 3,97, foco em resultado média 4,01, organização e planejamento média 3,52, negociação e persuasão média 3,64, solução de problemas média 3,66, visão sistêmica média 3,54, com isso todos esses medidor a empresa deve adotar para que caso utilize esse modelo de avaliação com foco em competência esses medidores serão validados. O medidor competência técnica não será utilizado, pois para a realidade da empresa esse medidor não foi validado, pois de acordo com o parâmetro adotado, onde diz que apenas os resultados superiores a 3,5 são os indicadores adotados.

Alguns medidores alcançaram o limite mínimo de aceitação que foi de 3.5, sendo assim a empresa deve adotar esse medidor como critério de avaliação, sendo importante destacar que a empresa deve refletir sobre esses medidores que alcançaram seus valores no



limite. Destacando positivamente aos medidores que apontaram um valor acima de 4, esses devem continuar sendo trabalhos na empresa..

## **CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO**

## 5 CONCLUSÃO

O conhecimento sem dúvidas é uma das “armas” mais valiosas para se destacar no mercado, devido à sua difícil reprodução, é mais do que necessário para o sucesso da empresa que esta adote o modelo proposto de avaliação de desempenho com foco em competência, a fim de apresentar melhores resultados perante um mercado tão competitivo.

Em presença disso, esta pesquisa teve o seu desenvolvimento baseado no objetivo de verificar e identificar de acordo com o modelo de Rabaglio (2006), quais os indicadores que são mais relevantes para ser aplicada a avaliação de desempenho dos cargos existentes na empresa.

No entanto, novas idéias, que são fontes de inovação para novas decisões e resoluções de problemas, são muito valiosas, com isso o presente estudo tem como o objetivo sugerir à empresa, caso algum dia a organização através de seu líder (proprietário) deseje implementar a política de avaliação com foco em competência os medidores considerados válidos são interessantes e viáveis para a implantação, lembrando que para a realidade da empresa em foco, sendo assim não significa dizer que os indicadores que foram descartados no atual estudo não seja necessário para uma outra empresa, principalmente as que trabalham com o mesmo seguimento, que são os móveis projetados.

Alguns medidores apresentaram resultados alarmantes como décimo terceiro medidor denominado competência técnica a qual apresentou o pior resultado diante de todas as outras, o que explica que é necessário uma preocupação maior com o mesmo, e um investimento para que sejam realizadas as mudanças imprescindíveis para a administração por competência. Neste mesmo sentido outro ponto a ser mais bem trabalhado pelo gestor da empresa em estudo é em relação à visão sistêmica, organização e o planejamento foram esses medidores que apontaram que a empresa possui resultados não tão bons se comparado aos demais medidores.

Em relação aos medidores que apresentaram um percentual mediano, ou seja, obtiveram uma média evidência de competência pode-se destacar a administração do tempo, capacidade de análise, a capacidade de cumprir normas e procedimento, negociação e persuasão, e por fim a solução de problemas, sem dúvidas foram resultados bastante consideráveis por se tratar de algo tal peculiar de cada membro.

Quanto aos medidores que apresentaram um resultado bastante satisfatório como, por exemplo, o medidor empatia e saber ouvir que obteve o melhor resultado, foco em resultado que é de muita importância para o gestor, com isso se identifica que o nível de envolvimento e

dedicação dos membros é realmente demonstrado, outro medidor chamado de equilíbrio emocional apresentou um resultado muito interessante, o comprometimento e a disciplina juntamente com a agilidade foram os destaques, dessa forma o gestor com sua estratégia e seu *know-how*, deve continuar com os incentivos e a atenção necessária, pois, não há nada bom que não possa ser melhorado, desse modo os administradores devem continuar investindo nesse aspecto, buscando meios eficazes e novos parâmetros que proporcionem uma disseminação de informações e conhecimentos de forma clara e sem erros, estimulando um aperfeiçoamento contínuo.

De modo geral, a empresa encontra-se em uma boa posição quanto à modalidade de avaliação de desempenho com foco em competência, de maneira que, na maioria dos medidores analisados, apresentou um bom resultado, mostrando que, mesmo não sendo o modelo escolhido, esta empresa já faz o uso de um tipo de avaliação interna, mas não como fonte de mensuração, e sim de controle, ou seja, se identifica a situação do projeto, e em qual dos estágios o mesmo se encontra.

A conclusão desta pesquisa se dá através do alcance do objetivo, anteriormente apresentado, tendo como resposta para o problema de pesquisa, que caracteriza por verificar o modelo e sugerir quais os indicadores na avaliação de desempenho com foco em competência são mais relevantes para os cargos existentes da empresa, de acordo com o modelo proposto por Rabaglio (2006) que abordam o CHA (conhecimento, habilidade e a atitude), Leme (2002) como fator determinante para a avaliação por competência, portanto, apesar deste tipo de gestão não ser praticado pela empresa, o mesmo já é expresso através de algumas de suas práticas, precisando apenas de algumas adaptações caso sua implementação seja desejada.

Por fim a pesquisa se propõe que a gestão com foco em competência seja um elemento de estudo futuro em busca de informações mais aprofundadas sobre a ferramenta, alcançando também uma amostra censitária, a qual foi possível devido ao planejamento do estudo.

Por fim, como sugestão, é importante destacar que o gestor, faça o uso de outras ferramentas para que se almejem maiores objetivos estratégicos, sendo assim é viável que mais à frente à empresa possa realizar um estudo de pesquisa de mercado para que o atual gestor possa identificar novas tendências e avaliar o desempenho de seus produtos e serviços, bem como o cliente oculto, para medir a qualidade do atendimento da empresa, que trabalha com o mesmo seguimento, que são os moveis projetados e assim possa levantar informações específicas sobre produtos e serviços.

## **REFERÊNCIAS**

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, R. **Competências Técnicas x Comportamentais**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.ritaalonso.com.br/?p=30428>>. Acesso em 29 de Março de 2012.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATISTA, P. M. F. **Discurso sobre competência – contributo para a (re)construção de um conceito de competência aplicável ao profissional do desporto**. Porto, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, RAMOS, Beraldo Deobel Garcia. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. Editora Atlas, 1998.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação**. Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOHLANDER, G; SHERMAN, A; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo: Thomson, 2003.
- BRANDÃO, H.P. GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho. **Revista RAE**, FGV, v.41, n.1, jan./mar. 2001.
- BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: Matemática / Secretaria de Educação Fundamental**. – Brasília : MEC / SEF, 1998.
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística Aplicada à Gestão Empresarial**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BÜNDCHEN, Edson. SILVA, Anielso B. **Competências individuais genéricas no Banco do Brasil: o caso da agência setor público de Florianópolis-SC**. In Anais do XVII Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema. 2004.
- CARPES, L. C. **Aprendizagem de competências individuais na prática gerencial: O caso de uma indústria de siderurgia**. Porto Alegre, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro: Alsevier, Campus, 2004, a.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004, b.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004, c
- \_\_\_\_\_, I. **Administração de empresa**. 3º Ed. São Paulo: Makron Books, 2004, d.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, P (1993 b)- **Sociedade Pós-Capitalista**. Difusão Cultural. Lisboa

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FILHO, J. F. S. **Gestão de pessoas baseado no modelo agency-community**: Um estudo em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento. Brasília: 2008.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores**: Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000, a.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000, b.

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência**. RAC, 2001, a.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001, b.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GAGO, M. **Análise de um modelo de avaliação de desempenho à luz das organizações em aprendizagem**. 2001. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2001.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. Petrópolis: Vozes, 1994.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*, In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995.

GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. Rio de Janeiro: Makron, 2002.

JOYCE-MONIZ, L; BARROS, L. (2005). *Psicologia da doença*. Porto: Edições Asa.

JULIANO, M.C. **Anuário da produção acadêmica docente**. v.2, n.3, 2008

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

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência/ Rogério Leme** – Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2012.

LIMA, M. A. M (Org.). **Educação, Competências & Desempenho** – Chaves Humanas para a Auto-sustentabilidade Organizacional. Fortaleza: UFC, 2004

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6.ed.3.reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MASIH, Rogério T.; SILVA JÚNIOR, Jeová T.; RAMOS, Roberto R. **Gestão de pessoas baseada em competências: em busca de um alinhamento conceitual**, 2005. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro: 13-16 out. 2008. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_076\\_539\\_12173.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_539_12173.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MIANRELLI, J.A. **Empregabilidade**. 19. Ed. São Paulo; Gente, 1995.

MINAYO, M.C.S & SANCHES, O. (1993). *Quantitativo – Quantitativo> Oposição ou Complementariedade*. Cad. Saúde Pública Rio de Janeiro, 1993.

MILKOVICH, G; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. 1. Ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2000, 534 p.

PONTES, B. **Avaliação de desempenho** – Nova Abordagem – Metodos de avaliação individual e de equipes. 9 ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2005

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REZENDE, E. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo, SP: Editora Pearson Education do Brasil, 2005, 637 p.

RUAS, R. L. **Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro**. Seminário Internacional de competitividade baseada no conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.



SOUZA, C. R. **Gestão baseada em competência por órgãos e entidades públicas do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: 2010.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TUPINIQUIM, Armando C. **Negociação Inteligente no mercado Competitivo**. Apostila Sebrae, 2000.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001, p. 68.

WANDERLEY J.A. **Como evitar erros ao fazer uma negociação**. Disponível em<<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso 20/03/2004

# **APÊNDICES**

Legenda dos critérios:

<b>5</b> <b>Forte</b> <b>evidência da</b> <b>competência</b>	<b>4</b> <b>Boa</b> <b>evidência da</b> <b>competência</b>	<b>3</b> <b>Média</b> <b>evidência da</b> <b>competência</b>	<b>2</b> <b>Pouca</b> <b>evidência da</b> <b>competência</b>	<b>1</b> <b>Pouquíssima</b> <b>evidência da</b> <b>competência</b>
Dê o grau 5 se você achar forte evidência da competência investigada.	Dê o grau 4 se você achar boa evidência da competência investigada.	Dê o grau 3 se você achar média evidência da competência investigada.	Dê o grau 2 se você achar pouca evidência da competência investigada.	Dê o grau 1 se você achar pouquíssima evidência da competência investigada.
O colaborador precisa de grau máximo nessas competências.	O colaborador precisa ter essas competências acima da média.	O colaborador precisa ter essas competências na média.	O colaborador pode ter essas competências abaixo da média.	O colaborador precisa pouquíssimo dessas competências.

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

**Roteiro de questionário:**

<b>Medidores de Competências</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Agilidade – Definição:</b> Capacidade de prontidão de entrega, reunindo as condições necessárias para agir com velocidade e rapidez que a ocasião exija.					
Possui agilidade suficiente para o bom desempenho de suas atribuições.					
Sente facilidade em executar tarefas com rapidez e objetividade, mesmo quando solicitada em cima da hora.					
Tem excelência na prontidão de respostas ao cliente					
<b>Administração do tempo – Definição:</b> Organizar-se para cumprir prazos de acordo com o combinado.					
Não perde tempo com assuntos desnecessários.					
Dá ordem de prioridade às ações diárias de forma que começa sempre pelo mais importante.					
Faz uso de agenda para facilitar sua forma de organização e administração do tempo.					
<b>Capacidade de análise: Definição</b> Capacidade de organizar informações, e utilizar ferramentas que permitam análises criteriosas e conclusões assertivas.					
Tem facilidade para fazer análises rápidas e assertivas em situações de pressão.					
<b>Capacidade de cumprir normas e procedimentos– Definição:</b> Capacidade de entender as regras e políticas pré-estabelecidas e proceder dentro das expectativas.					
Procura entender as normas e os procedimentos da empresa para ajustar-se ao que é esperado.					
Mesmo quando não concorda com um procedimento, procura cumprir as regras da empresa.					

	Prima pelo cumprimento de normas, políticas e procedimentos e influencia a equipe a fazer o mesmo.				
	<b>Comprometimento – Definição:</b> Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte com total empenho e dedicação.				
	Dá o máximo de si todos os dias para garantia dos resultados.				
	Assume tudo como se fosse dono do negócio, fazendo com que os sucessos e os fracassos sejam compartilhados por todos.				
	Está profundamente comprometido com seu trabalho.				
	Trabalha duro para atender a demandas a expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.				
	Tem orgulho de pertencer à equipe e à empresa.				
	Sempre tem ideias e sugestões de melhoria e compartilha com a equipe.				
	Demonstra ser ativo, participante, não mero espectador, trazendo muitas sugestões de melhoria.				
	Colabora para que haja sempre o cumprimento das metas, da organização.				
	<b>Comunicação interpessoal – Definição:</b> Capacidade de interação com os componentes da equipe, aprendendo e ensinando em todas as situações que se fazem necessárias e tendo ações voltadas para o desenvolvimento e os resultados da empresa				
	Vê suas tarefas e atividades como elementos que são parte de um processo completo e mantém relacionamento harmonioso com todos os envolvidos.				
	Tem interesses nas especialidades dos membros, propõe trocas que fortaleçam a comunicação para o sucesso da empresa.				
	Conhece seus pontos fortes e fracos de todos os companheiros de equipe e utiliza este conhecimento para fortalecer o processo do trabalho e os resultados da equipe.				
	<b>Disciplina – Definição:</b> Capacidade de entender e cumprir normas, políticas e procedimentos preestabelecidos, de forma a priorizar a eficácia nos resultados.				
	Demonstra ter total compatibilidade com os padrões disciplinares da organização. É um exemplo para a equipe.				
	Acata novas ordens disciplinares com facilidade.				
	Aceita as normas disciplinares e procura cumpri-las na medida do possível.				
	<b>Empatia e saber ouvir – Definição:</b> Capacidade de se colocar no lugar do outro, enxergando pelos olhos do outro, pelas motivações, interesses e percepções, percebendo sentimentos e emoções no outro e interagindo de forma positiva com esses sentimentos e emoções.				
	Ouve com atenção e respeito, procurando contribuir dentro das suas possibilidades.				
	Sempre tem uma palavra de apoio e encorajamento para com um colega de trabalho.				
	Percebe quando uma pessoa não está bem e dá estímulos positivos.				
	<b>Equilíbrio emocional – Definição:</b> Capacidade de manter ponderação e bom senso em situações de				

	imprevistos, adversidades e pressão, comunicando-se de maneira exemplar e conduzindo as ações de forma equilibrada.				
	Tem muita facilidade para lidar com adversidades, mantendo o equilíbrio das emoções.				
	Diante de dificuldades e imprevistos, age com total equilíbrio, trazendo bem-estar e tendo facilidade para encontrar soluções.				
	<b>Foco em resultados – Definição:</b> Capacidade de estar comprometido com os resultados da equipe, dando o máximo do seu potencial para fortalecer o time e buscar os resultados através das melhores práticas.				
	Organiza-se diretamente em torno dos critérios necessários para o sucesso do time.				
	Têm visão clara de seu papel e esforça-se para desempenhá-lo de melhor forma.				
	Concentra-se no processo de criar resultados eficazes.				
	Procura cumprir prazos e cumprir o prometido, sem prejuízo da qualidade.				
	Toma todas as ações necessárias para entregar o melhor resultado possível.				
	Termina tudo o que começa, nunca deixando uma atividade inacabada.				
	<b>Organização e planejamento – Definição:</b> Capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações adversas e de otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.				
	Sabe administrar as tarefas, organizar e planejar para obter resultados eficazes.				
	Tem hábito de planejar as tarefas diárias mesmo em meios a dificuldades e imprevistos.				
	Utiliza técnicas de planejamento em todos os projetos que desenvolve				
	Faz planejamento detalhado de cada passo que deve ser feito e toma as providências para alcançar o sucesso.				
	Pode encontrar com facilidade qualquer pasta ou documento que lhe seja solicitado.				
	Nunca perde tempo procurando coisas perdidas.				
	Trabalha num ambiente organizado onde tudo tem um lugar certo para ser guardado				
	Tem o hábito de trabalhar com a mesa bem organizada e limpa.				
	Seus arquivos virtuais e reais são extremamente organizados.				
	Tem sempre um método eficaz para a realização das atribuições, mesmo quando não há um procedimento padrão				
	<b>Negociação e persuasão – Definição:</b> Capacidade de criar estratégias específicas para atingir um determinado resultado por meio de técnicas de comunicação e de argumentação eficaz que leve ao melhor resultado possível.				
	Tem excelente poder de argumentação e convencimento.				
	Ouve com atenção e planeja a melhor forma de apresentar suas ideias.				
	Tem uma comunicação clara, empática, agradável e prende atenção das pessoas com facilidade quando se posiciona.				
	É persistente sem ser insistente, e argumenta com elegância e consistência.				
	Usa um tom de voz agradável e envolvente em suas				

	argumentações.					
	<b>Solução de problemas – Definição:</b> Capacidade de tomar providências, rápidas diante de problemas, obstáculos, conflitos, adversidades, tomando decisões assertivas em busca de soluções eficazes, procurando de tirar o máximo de proveito da situação.					
	Quando ocorre um problema, assume como se fosse seu. Sente-se responsável pela solução, não passa o problema adiante.					
	Quando enfrenta problemas, obstáculos e conflitos não fica a falar deles. Parte para a ação.					
	Tem autorização para tomar as decisões necessárias para resolver problemas quando ocorrem.					
	Analisa os problemas. Evita problemas futuros trabalhando em cima das causas e não dos sintomas.					
	Quando encontra problemas que parecem difíceis ou impossíveis de serem resolvidos, procura ver as oportunidades e não os aspectos da crise.					
	Resolve problemas tanto com o trabalho individual como de equipe.					
	<b>Visão sistêmica – Definição:</b> Capacidade de ter desenvolvida a visão do negócio, do mercado e da empresa como um todo, e os conceitos da relação entre clientes e fornecedores internos.					
	Tem uma visão, um objetivo maior, de curto, médio e longo prazos claramente descritos como uma declaração de intenções a ser alcançada em algum momento no futuro.					
	Tem uma visão suficientemente contagiante e significativa para permitir a todos contribuir para sua implementação.					
	Identifica-se com a visão e a cultura da equipe e da empresa.					
	<b>Competências técnicas – Definição:</b> Capacidade de desenvolver todas as operações necessárias ao bom desempenho de suas funções. A mesma técnica utilizada para avaliar as competências comportamentais podem ser utilizadas também para avaliar as competências técnicas como nos exemplos.					
	É capaz de desempenhar com eficácia todas as tarefas sob sua responsabilidade.					
	Tem o conhecimento e a habilidade de que necessita para entregar os melhores resultados na sua área.					
	Tem a experiência necessária para um bom desempenho.					
	Domina as ferramentas de informática de acordo a necessidade do seu cargo.					
	Redige e digita com agilidade documentos administrativos dentro dos padrões exigidos pela empresa.					
	Tem facilidade em cálculos, o que facilita e agiliza seus resultados.					
	Possui total domínio da legislação e consegue orientar o cliente interno com excelência.					