UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA

ESTUDO DE VALIDADE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS – MÉRITO

SALONICE FONTES BELFORT

MANAUS – AM
2018

SALONICE FONTES BELFORT

ESTUDO DE VALIDADE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS – MÉRITO

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.
Área de concentração: Processos Psicológicos e Saúde.

Orientador: Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho

MANAUS-AM

2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

F683e

Fontes Belfort, Salonice
Estudo de validade do instrumento de avaliação de desempenho por competências - mérito / Salonice Fontes Belfort. 2018
171 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: José Humberto da Silva Filho
Dissertação (Mestrado em Psicologia: Processos Psicológicos e Saúde) - Universidade Federal do Amazonas.

1. avaliação de desempenho. 2. avaliação por competências. 3. trabalhadores. 4. empresas. 5. psicologia. I. Silva Filho, José Humberto da II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

Todos os direitos deste relatório são reservados ao Laboratório de Avaliação Psicológica do Amazonas (LAP/UFAM). Parte desta dissertação só poderá ser reproduzida para fins acadêmicos ou científicos dados os devidos créditos.

Parecer Final

SALONICE FONTES BELFORT

"Estudo de validade do instrumento de avaliação do desempenho por competências - mérito."

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia, na **Linha de Processos Psicológicos e Saúde.**

Aprovada em 25 de junho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Prof.ª Dr.ª Iolete Ribeiro da Silva
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

Prof.ª Dr.ª Maria da Gloria Vitório Guimarães
UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

DEDICATÓRIA

Dedico essa dissertação ao meu esposo, Luiz Sérgio, e aos meus filhos, Matheus e Lucas, pois sem vocês meus dias não têm sol e minhas noites não têm estrelas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e à Nossa Senhora pelas maravilhas concebidas em minha vida e de minha família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho, pela oportunidade de crescimento, pelo suporte acadêmico, pelo apoio incondicional, pela amizade compartilhada e pelas muitas risadas ao longo dessa jornada.

Ao meu esposo, Luiz Sergio Ferreira Belfort, e aos meus filhos, Matheus e Lucas, que cuidam de mim todos os dias, e sempre me incentivam e me apoiam em todos os momentos da minha vida, principalmente nas horas do desespero (eles sabem do que estou falando - risos). Vocês são meus amigos, meus companheiros, minha família, meus amados. A vocês meu amor perpétuo.

Ao meu amigo (quase filho) psicólogo, Eduardo Ciloni Esteves Otoni, que foi meu parceiro de pesquisa em toda essa jornada. Agradeço as conversas, as risadas e as frustrações compartilhadas, sem você tudo teria sido mais difícil para mim.

Aos meus pais, João Saturnino da Silva e Elzaria Fontes da Silva (em memória), agradeço pela formação que vocês me deram, pelo gosto pela leitura e busca do conhecimento herdado de vocês. Pra vocês meu eterno amor, sempre!.

Aos meus irmãos Salomão, João, Eliomar, Erimar, Saturnino, Pedro e a minha irmã (quase mãe), Joanice. Sei que para vocês eu sempre fui motivo de orgulho, agradeço de coração o amor, a admiração e o carinho.

A toda minha família: sobrinhas, sobrinhos, cunhadas e cunhados, especialmente meus sogros, Aldo José e Maria do Socorro, a quem considero meus segundos pais. Obrigada pelos elogios, pela força, pelo amor e pela compreensão em meus momentos de ausência.

A todos os meus amigos e amigas do mestrado (turma 2016), trilhamos caminhos juntos e misturados, e, às vezes, separados, mas sempre com respeito, amizade e a ajuda mútua.

As Lulu’s Deborah, Priscila, Rosana, Rita Suely e Keila, a psicologia nos uniu para sempre. Amizade verdadeira até ficarmos vovozinhas (risos).

A todas as minhas amigas e amigos, que são muitos graças a Deus, e não dá para citar os nomes de todos, mas vocês compartilharam comigo a felicidade de ter entrado no mestrado e acompanharam toda a minha trajetória, sempre me incentivando e entendendo minhas ausências.

A todos os professores do mestrado e do curso de Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, que dedicam seu tempo em prol de levar mais conhecimento a todos os que buscam.

Aos colegas do LAP e a todos os futuros psicólogos que me auxiliaram no decorrer dessa jornada.

A todos os meus amigos e irmãos da Comunidade Santa Barbara e Paroquia São Bento, pelo apoio e pelas orações, especialmente as minhas amigas Mercedes, Elim, Cilene, Marina, Wanda, Cleide, Katia Cilene. A vocês minha amizade e carinho.

À FAPEAM pela bolsa de estudos concedida.

AGRADEÇO!

HOMENAGEM

A estrada (Cidade Negra)

Você bem sabe o quanto caminhei para chegar até aqui

Percorri milhas e milhas antes dormir

Eu nem cochilei

Os mais belos montes escalei

Nas noites escuras de frio chorei, ei ei ei ei

Ei, ei, ei, ei ei.

Quero acordar de manhã do teu lado e aturar qualquer babado.

Vou ficar apaixonada, no teu seio aconchegada.

Ver você dormindo e sorrindo, é tudo que eu quero pra mim

Tudo que eu quero pra mim.

Para Mamy Poderosa (te amarei para sempre!)

"É graça divina começar bem. Graça maior persistir na caminhada certa. Mas graças das graças é não desistir nunca" (Dom Helder Câmara).

RESUMO

No cenário atual, diversas são as dificuldades enfrentadas pelas instituições, tanto no que se refere ao desempenho e compromisso de seus trabalhadores, quanto a sua permanência em um mercado competitivo e instável. O desafio dos profissionais de gestão de pessoas é desenvolver formas de motivar, comprometer, treinar e avaliar os colaboradores para a eficiência na execução de suas atividades. A psicologia, inserida nesse contexto, contribui para desenvolver ferramentas que auxiliem nos processos de avaliação que busquem a valorização e o crescimento dos profissionais. Baseado nesses pressupostos, este estudo teve como objetivo o estudo de validade do 'Instrumento Mérito', através da realização de uma avaliação de desempenho por competências no âmbito 360º graus com gestores e não gestores de três empresas de pequeno, médio e grande portes da cidade de Manaus/AM. Este instrumento avaliou os profissionais e a partir dessa avaliação, traçou o perfil do desempenho de todos eles. Como referencial teórico foram utilizados estudos sobre o desempenho humano nas organizações, sobre a avaliação de desempenho por competências, sobre a gestão de pessoas nas organizações e a inserção da psicologia nesse contexto. A coleta de dados ocorreu no período de janeiro a março de 2018, com a aplicação do instrumento mérito em profissionais das empresas, e participaram colaboradores de ambos os sexos. Como metodologia foi utilizada a abordagem quantitativa descritiva, e as análises dos dados foram realizadas com o pacote estatístico *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS) versão (17.0). Com os resultados obtidos foi possível aperfeiçoar o instrumento Mérito e comprovar sua validade para aferição de desempenho por competências nas organizações, bem como, descrever o desempenho dos profissionais respondentes da pesquisa, e ainda proporcionou a todos os respondentes uma visão fidedigna sobre seus desempenhos no ambiente laboral. O estudo revelou ainda a importância de instrumentos de avaliação que levem em conta o perfil do trabalhador do brasileiro.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho, Avaliação por Competências, Trabalhadores, Empresas, Psicologia.

ABSTRACT

On the present scenario, many are the difficulties faced by institutions, so much when it comes to development and commitment from their workers as their permanence in a competitive and unstable market. Management professional's challenge is to build up ways to motivate, compromise, train and evaluate their employees for efficiency in the doing of their activities. The psychology, in this context, contributes in the making of tools that assist the evaluation processes that look for the appreciation and growth of their professionals. Based on such presumptions, this study aimed for the validity study of the "Merit Instrument", through a 360º development evaluation by competence with management and non-management staff of three companies of small, medium and big size from Manaus/AM. This instrument evaluated the professionals through this appraisal, tracing profiles from all their development. Studies about human development in organizations were used as academic reference, just as development evaluations by competence, people's management in organizations and the insertion of psychology in this context. The data gathering happened in the time space of January and March of 2018, with the use of the Merit Instrument on the company's professionals, employees from both sexes took part. The quantitative descriptive methodology was used and the data analysis was done with the *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), version (17.0). With the obtained results, improving the Merit Instrument was possible and prove its validity for admeasurement of professionals' competences in organizations, and describe the performances from the ones who answered the research, and still providing to all of them a reliable view of their achievements on the working environment. The study also revealed the significance of evaluating instruments that consider the Brazilian worker's profile.

Key Words: Development Evaluation, Competences Evaluation, Workers, Companies, Psychology.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Normas técnicas do mérito para autoavaliação – (geral).....	97
Tabela 02	Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (geral).....	99
Tabela 03	Normas Técnicas do mérito para a avaliação dos pares (geral).....	101
Tabela 04	Normas técnicas do mérito para a avaliação dos gestores (geral).....	104
Tabela 05	Normas técnicas do mérito para Autoavaliação (TODAS AS EMPRESAS).....	126
Tabela 06	Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (TODAS AS EMPRESAS).....	128
Tabela 07	Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares – (TODAS AS EMPRESAS).....	130
Tabela 08	Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores – (TODAS AS EMPRESAS).....	133
Tabela 09	Normas técnicas do mérito para autoavaliação – (EMPRESA A).....	135
Tabela 10	Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados – (EMPRESA A).....	137
Tabela 11	Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares (EMPRESA A).....	138
Tabela 12	Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores – (EMPRESA A).	140
Tabela 13	Normas técnicas do mérito para autoavaliação- (EMPRESA B).....	142
Tabela 14	Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados – (EMPRESA B).....	145
Tabela 15	Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares – (EMPRESA B).....	146
Tabela 16	Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores (EMPRESA B)....	149
Tabela 17	Normas técnicas do mérito para autoavaliação (EMPRESA C).....	151
Tabela 18	Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados – (EMPRESA C).....	152
Tabela 19	Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares (EMPRESA C).....	153
Tabela 20	Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores (EMPRESA C)....	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Fatores determinantes do desempenho.....	25
Figura 02	Fatores que afetam o desempenho das pessoas.....	26
Figura 03	Exemplo escala gráfica.....	33
Figura 04	Exemplo do método da escolha forçada.....	34
Figura 05	Exemplo do método de incidentes críticos.....	35
Figura 06	Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.....	39
Figura 07	Exemplo do *gap*.....	40
Figura 08	Modelo de avaliação 360º.....	41
Figura 09	Modelo de Avaliação de Desempenho.....	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Descrição dos resultados por ano de publicação em base de dados multidisciplinares.....	24
Quadro 02	Matriz de especificações (primeiros descritores).....	67
Quadro 03	Itens modificados a partir do estudo piloto.....	72
Quadro 04	Relação de itens versão final (autoavaliação).....	74
Quadro 05	Relação de itens versão final (heteroavaliação).....	75
Quadro 06	*Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.....	89
Quadro 07	*Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.....	89
Quadro 08	*Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.....	90
Quadro 09	*Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 Todas as empresas (autoavaliação)..... 80
Gráfico 02 Todas as empresas (aval. Subordinados)..... 82
Gráfico 03 Todas as empresas (aval. Pares)..... 83
Gráfico 04 Todas as empresas (aval. Gestores)..... 84
Gráfico 05 Comparação de desempenho na amostra A..... 85
Gráfico 06 Comparação de desempenho na amostra B..... 86
Gráfico 07 Comparação de desempenho na amostra C..... 87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO..... 22
2.1 Conceitos do Desempenho Humano e seus Determinantes..... 25
2.1.1 Tipos de desempenho..... 27
2.2 Tipos de Modelos Teóricos sobre Desempenho no Trabalho..... 27
2.2.1 Modelo da taxonomia de dimensões do desempenho..... 27
2.2.2 Modelo dos inibidores e facilitadores do desempenho..... 28
2.2.3 Modelo de desempenho adaptativo..... 29
2.2.4 Modelo do desempenho ativo..... 30
2.3 Medidas de Desempenho..... 30
2.4 A Avaliação de Desempenho nas Organizações..... 31
2.4.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho..... 33
2.5 Da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas..... 36
2.5.1. Os modelos de gestão e as competências..... 37
2.5.2 A Avaliação de Desempenho por Competências..... 42
2.5.3 Desafios da Avaliação de Desempenho por Competências..... 43
2.6 Construção de um Instrumento de Avaliação Psicológica..... 46
2.6.1 Procedimentos teóricos..... 47
2.6.2 Procedimentos empíricos ou experimentais..... 47
2.6.3 Procedimentos analíticos..... 47
2.7 Pressupostos da Meritocracia..... 49
2.7.1 Sobre o Mérito (LAP-AM/UFAM) 51
3 MÉTODO..... 54
3.1 Metodologia da Pesquisa... 54
3.2 Delineamento do Estudo 55
3.2.1 Estudo piloto..... 55
3.2.2 Coleta de dados..... 55
3.3 Participantes (Estudo Piloto) 55
3.4 Participantes (Coleta de Dados) 55
3.5 Descrição dos Dados Sociodemográficos..... 56

3.5.1 Estudo piloto (EMPRESA P) 56
3.5.2 Amostra 1 (EMPRESA A) 56
3.5.3 Amostra 2 (EMPRESA B) 56
35.4 Amostra 3 (EMPRESA C) 57
3.6 Materiais..... 57
3.7 Procedimentos..... 61
3.7.1 Estudo piloto..... 61
3.7.2 Coleta de dados..... 63
4 RESULTADOS..... 65
4.1 Bloco 1 - Procedimentos de Padronização do Instrumento..... 65
4.1.1 Matriz de especificações..... 65
4.1.2 Estudo piloto..... 71
4.1.3 Modificações a partir do estudo piloto..... 72
4.1.4 Elaboração do manual de aplicação do Mérito..... 77
4.1.5 Estatísticas descritivas (gráficos de desempenho) 80
4.2 Bloco 2 - Análise dos Dados (Validação e Normatização do Instrumento) 88
4.2.1 Estudo de validade do instrumento Mérito..... 88
5 CONCLUSÃO..... 107
REFERÊNCIAS..... 110
APÊNDICES..... 114

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual do mundo do trabalho tem como característica uma economia global integrada, cuja atividade central é a prestação de serviços e a produção de bens com qualidade e eficiência, com maior integração entre produtor e consumidor. O desafio das organizações é produzir bens e serviços com o maior valor agregado, e o trabalho passou a exigir, além do conhecimento da função, a habilidade cognitiva, o aprendizado constante e a gestão efetiva do conhecimento das pessoas (CARVALHO, 2012).

Destacam-se as organizações que detêm mais conhecimento e que são eficientes e eficazes, fazendo-se necessário não somente o treinamento de seus funcionários, mas a passagem de informações, a procura de talentos natos e o olhar diferenciado sobre seus funcionários de forma a identificar futuros gestores; ainda, as experiências pessoais e coletivas contribuem, pois fortalecem a inovação e a aprendizagem constante. Todos esses parâmetros contribuem para a permanência da empresa no mercado. (CARVALHO, 2012), sendo que muitos autores denominam esse cenário como a nova era organizacional.

As pessoas têm papel fundamental na nova era organizacional, e desenvolver suas competências através de treinamento e qualificação contribui para o desenvolvimento organizacional sustentável. Segundo Nascimento (2012), tratar as pessoas meramente como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de mentes produtivas. Assim, atualmente, fala-se em gestão de pessoas e não mais em recursos humanos justamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, que não são mais meramente funcionários remunerados, mas fazem parte do contexto amplo da empresa, ou seja, são parceiros e colaboradores do negócio da empresa. Vale destacar, então, como a psicologia entrou nesse meio organizacional.

A psicologia entrou no ambiente organizacional a partir da Primeira Guerra Mundial e o objetivo principal era selecionar recrutas, através de testes psicológicos, e encaminhá-los para funções em que iriam desempenhar melhor suas atividades, começando, assim, o processo de seleção de pessoal (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2014). Após muitos anos, já quase no final da Segunda Guerra Mundial, a psicologia das organizações (chamada psicologia da indústria) adentra às indústrias brasileiras com a mesma finalidade de selecionar candidatos para funções específicas, ou seja, o psicólogo executava a função apenas de selecionador (ZANELLI; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2014).

A partir da década de 1980, com o advento da tecnologia e as mudanças ocorridas no cenário organizacional, a psicologia passou a exercer outras funções nas organizações, inclusive atendendo as demandas de adoecimento do trabalhador, passando a se denominar psicologia organizacional e do trabalho. Vale destacar que, nesse momento, o psicólogo atuava nas empresas como selecionador, com atividades voltadas somente para os recursos humanos (RH). O adoecimento do trabalhador e as outras características do mundo do trabalho ainda estavam concentradas nas áreas de pesquisas acadêmicas. O trabalho do psicólogo dentro das organizações, então, foi evoluindo gradativamente (BORGES; MOURAO, 2013).

A psicologia foi adentrando o mundo do trabalho e ocupando, gradativamente, lugar de destaque no âmbito organizacional, passando a atuar não somente no treinamento e na seleção, mas também em outros campos como, por exemplo: saúde do trabalhador, desenvolvimento de pessoas e gestão de pessoas. O olhar diferenciado para o trabalhador, em todos os ambientes de trabalho, fez surgir no meio científico e educacional a Psicologia Organizacional e do Trabalho com o intuito de suprir a lacuna de divisão existente entre trabalhador e organização (BERGAMINI, 2014).

À medida que o olhar para o trabalhador foi mudando, a psicologia, aliada a gestão de pessoas (GP), buscou ocupar posições mais estratégicas e menos operacionais, revertendo uma realidade na qual o psicólogo, muitas vezes, ainda não está incluído, ou então é conhecido como um profissional cuja atuação ainda se restringe apenas ao recrutamento e à seleção. Sendo assim, é responsabilidade dos profissionais desse campo dar visibilidade às suas possibilidades de contribuições (ZANELLI; BASTOS, 2014).

Aos poucos, os psicólogos organizacionais, aliados a outros profissionais de gestão de pessoas (GP), contribuíram para essa visão diferenciada do trabalhador no contexto organizacional, pois a psicologia consegue detectar lacunas que os outros profissionais da GP não conseguem. Além disso, o uso de ferramentas e técnicas da área psicológica (testes, avaliação psicológica, avaliação de desempenho, avaliações por competências, observação, pesquisa de clima organizacional, diagnóstico empresarial) ampliou a visão de todos os ângulos da empresa e do desempenho de seus trabalhadores (VERGARA, 2008).

Neste sentido, a psicologia organizacional, através das pesquisas sobre o comportamento humano no ambiente laboral, auxilia a gestão de pessoas e proporciona inovação necessária para o enfrentamento das novas ameaças, bem como amplia as oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência; os processos dinâmicos tornam-se, assim, mais importantes do que os processos estáticos. Os cargos e as funções

passaram a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças propiciadas por constantes avaliações sob as quais os trabalhadores estão sujeitos (BORGES; MOURÃO, 2013).

O comprometimento é maior quando os empregados percebem que são tratados como pessoas que buscam desenvolvimento profissional, e não como *commodities* que serão compradas e vendidas. Essas ideias são compartilhadas por diversos autores que relacionam o comprometimento à percepção positiva de práticas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, socialização e treinamento, avaliação e promoção, compensação e benefícios (BORGES; MOURÃO, 2013).

O conservadorismo presente em épocas antigas, que alimentava o *status quo*, cede lugar às mudanças de hábitos e de maneiras de agir e pensar. Nessa visão, a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho por competências se destacam auxiliando a mensurar possíveis obstáculos que possam estar prejudicando a ascensão da empresa e, consequentemente, de seus funcionários (ZANELLI, 2014).

Desta forma, todas as demandas acima trazem o tema meritocracia para o foco e o destaca entre as soluções debatidas tanto no meio corporativo, quanto no acadêmico pelo seu potencial de ajudar a reter talentos em mercados competitivos, revelando os melhores e desafiando-os a mostrar o seu melhor. Ao se basear no mérito para reconhecer e remunerar de forma compatível com a entrega dos resultados, a gestão de pessoas busca conciliar e satisfazer as expectativas das pessoas e das organizações (CHAVES, 2012).

Assim, a partir dos pressupostos da psicologia organizacional, do papel da gestão de pessoas nas organizações, da avaliação de desempenho por competências e do mérito como reconhecimento, o presente estudo objetivou o aperfeiçoamento do instrumento mérito através da aplicação de uma avaliação de desempenho por competências no âmbito 360 graus em funcionários que atuam em três empresas de pequeno, médio e grande porte da cidade de Manaus/AM. A partir da avaliação foi possível também responder os objetivos específicos do estudo que foram: realizar o processo de validação do instrumento através do desenvolvimento de parâmetros psicométricos (padronização, validação e normatização); identificar os colaboradores que precisavam de aperfeiçoamento e/ou reciclagem e, também, os colaboradores que possuíam condições de promoção; além de traçar o perfil de cada colaborador (gestores e não gestores), descrevendo suas competências profissionais do ponto de vista da sua autoavaliação, avaliação dos gestores, dos pares e dos subordinados. Com a aplicação do mérito foi possível medir o desempenho dos profissionais de forma eficiente, justa e fidedigna.

Em relação a motivação para medir o desempenho humano no âmbito organizacional, apontaremos três razões essenciais para que esse estudo fosse realizado: a) avaliar os funcionários a partir das suas competências (natureza empírica); b) identificar os funcionários com potencial de promoção e os funcionários que precisam de aperfeiçoamento (natureza administrativa); e, c) valorizar todos os funcionários a partir do seu mérito, de forma fiel e inclusiva (natureza social).

O impulso inicial pelo tema surgiu em função da carência de instrumentos que avaliassem todos os profissionais da empresa (avaliação 360º) de forma correta, com validade científica e que, ao mesmo tempo, valorizasse o desempenho do trabalhador, proporcionando mais equidade no meio laboral. Baseado nessa perspectiva, o Mérito foi desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica (LAP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), pelo Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho, com a finalidade de atender essa demanda. A parte empírica contou, ainda, com a colaboração do psicólogo Ciloni Eduardo Filgueiras E. Otonni, que também fez parte da equipe de pesquisa na coleta de dados.

Os caminhos metodológicos percorridos foram: busca bibliográfica a fim de situar o leitor no contexto geral da pesquisa, pois o estudo versa sobre vários temas; referencial teórico relacionado com a avaliação de desempenho por competências, com a gestão de pessoas, com a inserção da psicologia organizacional nos ambientes laborais; e, o papel do psicólogo nesse contexto, sendo utilizada a abordagem quantitativa descritiva, uma vez que é a que mais se aproxima do fenômeno que foi estudado.

A pesquisa de campo ocorreu primeiramente no mês de julho de 2017, com a participação de 57 funcionários respondentes (estudo piloto) e posteriormente nos meses de janeiro a março de 2018, com a participação de 217 funcionários respondentes (coleta de dados), totalizando uma amostra de 274 profissionais de 04 empresas da cidade de Manaus/AM, com a aplicação do instrumento mérito em funcionários de ambos os sexos. Os dados coletados foram analisados através do pacote *Statistic Package for Social Sciences* (SPSS), versão 17.0, de forma descritiva e quantitativa.

Os resultados do estudo comprovaram a validade do instrumento para aferição de desempenho por competências, de forma a proporcionar a todos os trabalhadores uma visão fidedigna de seu desempenho, trazendo, assim, benefícios para as empresas, para o meio científico e, principalmente, para os profissionais que são os elementos mais importantes dentro de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo foi iniciado a partir de uma busca bibliográfica sobre o tema desempenho por competências nas instituições, a fim de embasá-lo cientificamente. Fez-se necessária uma leitura ampliada sobre temas referentes aos modelos teóricos do desempenho no trabalho, e de outros construtos que se interligam com a mesma temática, como gestão de pessoas, avaliação de desempenho, meritocracia, gestão por competências e qual o papel da psicologia nesse contexto.

Durante a busca, foi constatado que vários acadêmicos, pesquisadores e profissionais da área de gestão de pessoas se interessam pela avaliação de desempenho e sua importância no universo do trabalho. No entanto, há carências de pesquisas relacionadas à *avaliação de desempenho por competências* no meio organizacional, principalmente no âmbito de 360°, havendo carência, também, quanto a instrumentos de medição de desempenho nacional. Sendo assim, a maioria das avaliações dos profissionais são realizadas com instrumentos importados de outros países (*balanced scorecard*, matriz *SWOT*).

Essas constatações justificam a importância da criação e da validação de instrumentos de pesquisas nacionais que se proponham a avaliar desempenhos e reconhecer competências dentro das instituições, mas que também se encaixem nas características e no perfil do trabalhador brasileiro. Devido a amplitude dessa pesquisa, e de vários estudos correlacionados encontrados nos bancos de dados de pesquisa, fez-se necessário fazer um recorte a fim de destacar apenas os trabalhos de maior relevância para esse estudo. Os artigos serão citados, a saber:

a) O artigo *Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus* foi realizado no ano de 2006 e publicada em 2008 (BRANDÃO et al., 2008). O público alvo foram 532 funcionários do Banco do Brasil e a pesquisa avaliou a percepção dos funcionários acerca do novo modelo de gestão de desempenho adotado pela empresa. A pesquisa, de caráter descritivo e exploratório, utilizou-se de questionário semiestruturado para coleta de dados quantitativos e qualitativos.

Foram realizadas análises descritivas, de variância e fatorial entre as variáveis componentes do estudo, e análise de conteúdo dos dados qualitativos. Os resultados indicaram ser muito positiva a percepção dos sujeitos da pesquisa. O novo instrumento foi considerado mais eficaz, democrático e participativo, conseguindo integrar pressupostos de modelos e

instrumentos de gestão referenciados pela literatura como modernos e eficazes, como a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. Os resultados demonstraram a importância das avaliações que abrangem todos os colaboradores da empresa em suas mais variadas competências (BRANDÃO; OUTROS, 2008).

A pesquisa desenvolvida com os trabalhadores bancários demonstra que a avaliação 360° é inclusiva e desmitifica a ideia de que em uma empresa financeira, voltada para o lucro, as avaliações somente podem ser voltadas para as metas. Desta forma, a partir do momento que o trabalhador opina e participa ativamente da avaliação, os resultados são satisfatórios para empresa e trabalhador (LIMONGI-FRANÇA, 2013).

b) O artigo *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) discute até que ponto a gestão de competências e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto.

Os autores apresentaram uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam esses modelos de gestão, suas características e aplicações no campo organizacional e analisaram as principais semelhanças e diferenças entre eles, sendo possível concluir que, mais que tecnologias independentes, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Ao final, foi proposta uma nova abordagem conceitual que procurou considerar a relação de interdependência entre esses modelos de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Conforme o estudo dos autores acima, não foi possível desvincular gestão de competências e gestão de desempenho, uma vez que são modelos que caminham juntos no âmbito organizacional, como será percebido no decorrer deste trabalho.

c) A dissertação de mestrado *Meritocracia – revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas? Um estudo de caso em uma empresa brasileira* (CHAVES, 2012), também dialoga com os pressupostos do instrumento mérito, visto que a discussão teórica realizada pela autora tem a meritocracia como tema central, a avaliação de desempenho como instrumento para sua execução e traços da cultura brasileira como elemento influenciador do processo. Nesse viés, a meritocracia é entendida como um conjunto de valores que define os lugares do indivíduo e a sua recompensa por meio do seu desempenho, rejeitando toda e qualquer forma de privilégio hereditário ou corporativo. A meritocracia, nas organizações, pode ser exercida por meio da avaliação de desempenho e da atribuição do mérito (CHAVES, 2012).

O aporte teórico da dissertação acima confirma o mérito como uma forma de valorização dos profissionais no meio laboral, fazendo-se necessário ser citado como fundamento do que se espera do instrumento mérito, a partir de sua validação – o instrumento mérito deve ser utilizado de forma justa e valorativa para os funcionários e para a empresa. Além dos artigos e dissertação citados acima, foi possível verificar, durante a busca bibliográfica, a quantidade de artigos publicados sobre temas correlacionados nos últimos cinco anos, demonstrando que no panorama geral o interesse pelos temas (avaliação de desempenho, gestão de pessoas e gestão de desempenho) vem crescendo ao longo dos anos. A frequência de artigos é demonstrada no quadro a seguir, com a produção científica dos últimos cinco anos.

Quadro 01 – Descrição dos resultados por ano de publicação em base de dados multidisciplinares.

Base da Dados	**Ano**	**Quantidade**
IndexPsi	2013	12
Scielo	2014	22
Redalyc.org	2015	24
Scielo	2016	27
IndexPsi	2017	29
Total		**114**

Fonte: Periódicos CAPES.

A produção anual dos artigos descritos na tabela acima revela que o interesse pelo desempenho humano no ambiente organizacional vem crescendo no meio científico, pois a maioria dos artigos produzidos no período de 2013 a 2017 retrata a nova era organizacional, o papel do homem no mundo do trabalho, a psicodinâmica do trabalho, a gestão de pessoas, a gestão de desempenho e a gestão das competências humanas. Os instrumentos utilizados para medir o desempenho são, em sua maioria, produzidos fora do Brasil, e as avaliações ou testes são trazidos prontos das empresas situadas em outros países (matriz) e utilizados com os funcionários brasileiros (filiais), sem levar em conta o perfil do trabalhador brasileiro.

Existem poucos instrumentos, produzidos no Brasil, para medir os construtos acima mencionados. Foi constatado, ainda, que muitos desses artigos versam sobre o desempenho do trabalhador medido apenas por sua produção e metas a serem alcançadas, sem levar em conta que o desempenho do trabalhador está entrelaçado a outros fatores relacionados as suas atividades laborais e, consequentemente, ao seu desempenho.

A seguir será explicitado um breve histórico sobre o desempenho humano.

2. 1 Conceitos do Desempenho Humano e seus Determinantes

O desempenho humano sempre fez parte da linguagem cotidiana, e sempre foi cobrado dentro das instituições. Na área científica, muitos estudiosos pesquisam esse tema e vários conceitos tentam abarcar sua dimensão. A seguir, os conceitos de alguns teóricos sobre o desempenho humano.

Para Borges e Mourão (2013), o desempenho é um conjunto de ações ou comportamentos exibidos em determinadas situações e dependem da compreensão tácita ou explícita do que seja esperado. Esta compreensão está associada a regras e a um enquadre que permite reunir, sob uma mesma designação (desempenho), comportamentos que assim se tornam articulados e interdependentes entre si.

Para Dutra (2010), o desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências. O referido autor destaca, ainda, que existem fatores determinantes para o bom desempenho no trabalho, como por exemplo, motivação, esforço, desempenho e resultados (reforço positivo). No entanto, também existem fatores que prejudicam o desempenho, como exemplo, restrições ambientais, falta de formação, falta de reconhecimento, falta de perspectiva de crescimento, entre outros (reforço negativo). A figura a seguir demonstra como esses construtos se interligam.

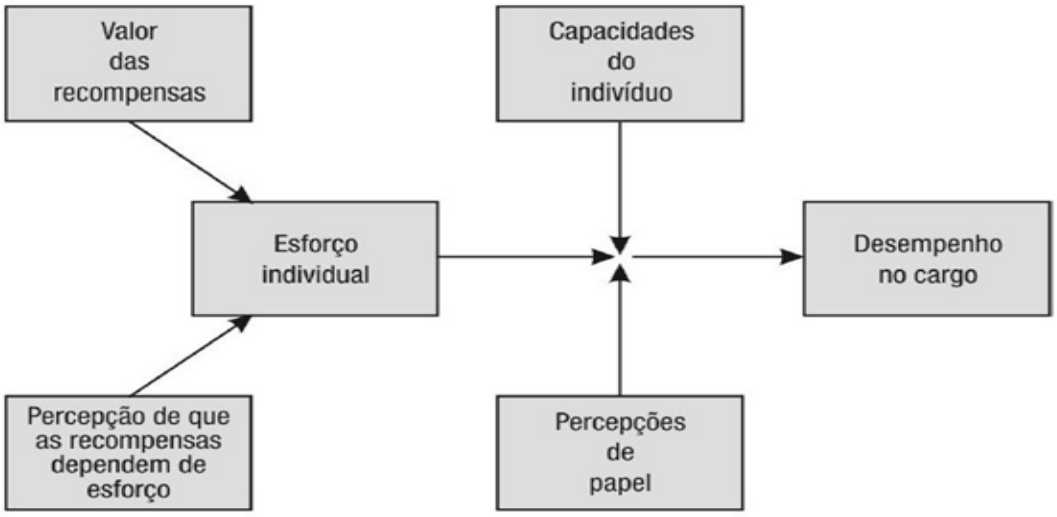
Figura 01 – Fatores determinantes do desempenho.

Fonte: Borges e Mourão (2013).

Para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1991 *apud* SOUZA, 2009), o desempenho são os resultados obtidos de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, a referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Já o desempenho profissional resulta da aptidão para executar uma atividade na qual se empenha esforço para obter resultados. Sendo considerado a força motriz do desempenho operacional, este influencia e afeta diretamente o desempenho organizacional (ROSA; MOLINA, 2006).

Consoante Marçal (2008), é um sistema de medição de desempenho não apenas fornecendo dados necessários para a gerência controlar as várias atividades da empresa, mas também influencia as decisões e o comportamento organizacional. O autor enfatiza que o comportamento organizacional está diretamente ligado ao fator recompensa; assim, as percepções dos funcionários são voltadas para o reconhecimento dos seus esforços, e esses pensamentos influenciam no seu desempenho no cargo que ocupam, como mostra a figura a seguir.

Figura 02 – Fatores que afetam o desempenho das pessoas.



Fonte: Borges e Mourão (2013).

Para Limongi-França (2013), o desempenho é um conceito dinâmico que varia em função da aprendizagem e, também, do estágio em que a pessoa está no trabalho. Destaca, ainda, dois estágios: *o de transição* e *o de manutenção*. O *de transição* é identificado quando o profissional muda de emprego; nesse momento, tudo é novidade, e o profissional tem que buscar informações, observar o funcionamento da empresa, analisar o ambiente mais nitidamente, bem como adquirir ou desenvolver novas competências. Já no de *manutenção* a pessoa pode se comportar de forma desmotivada, a mudança pode ser menos visível, pois o

profissional já conhece seu trabalho, não procura mudanças e parece executar suas funções de forma automática.

2.1.1 Tipos de desempenho

Borges e Mourão (2013) enfatizam dois tipos de desempenho: o desempenho de tarefas e o desempenho contextual.

2.1.1.1 Desempenho de tarefa: o profissional desempenha sua função de forma eficaz, mas não interfere e nem se preocupa com nenhuma mudança, apenas executa suas atividades, visão institucionalizada e condizente com a visão criada pelo fordismo-taylorismo. Nesse contexto, o trabalhador realiza apenas o trabalho prescrito e as ações estão relacionadas as tarefas técnicas centrais do cargo. O controle é do gestor.

2.1.1.2 Desempenho contextual: o profissional não se enquadra na estrutura formal. Trata-se de comportamentos extra papéis, informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos, visando beneficiar globalmente o ambiente psicossocial de trabalho. Com a introdução desse conceito, o campo de desempenho foi ampliado no sentido de contribuir com a organização (ZANELLI, 2014). A partir disso, novas visões a respeito do desempenho foram emergindo, e a valorização dos comportamentos diferenciados no campo profissional passaram a ter papel de destaque no mundo laboral.

2.2 Tipos de Modelos Teóricos sobre Desempenho no Trabalho

Apesar do desempenho no trabalho ser objeto de estudo em Psicologia Organizacional e também em outras áreas do conhecimento, são poucas as propostas teóricas para explicá-lo em sua real dimensão, uma vez que as teorias geralmente explicam indicadores de desempenho ou construção de medidas (ROBBINS, 2009). Muitas abordagens reduzem o desempenho ao mundo laboral, esquecendo que a dimensão do desempenho ultrapassa a instituição trabalhista. A seguir, alguns modelos de teorias que se propõem a discutir desempenho no trabalho.

2.2.1 Modelo da taxonomia de dimensões do desempenho

É definido como um conjunto de ações ou comportamentos relevantes para os objetivos da organização, podendo ser mensurados em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos. Esta definição valoriza a atividade de desempenhar-se e em seus determinantes, e não em seus resultados (ROBBINS, 2009). Segundo o autor, é preciso diferenciar, na compreensão do desempenho, três conjuntos de elementos: determinantes, preditores e

componentes. Esse modelo salienta que apenas os determinantes têm efeito direto sobre o desempenho, já os preditores exercem influência indireta sobre este último, pois são mediados pela combinação de determinantes.

Para Marçal (2011), o desempenho é apresentado como uma função de três determinantes:

Conhecimentos declarativos: inclui todos os conhecimentos que uma pessoa possui sobre fatos e coisas; é a compreensão sobre as exigências das tarefas a serem realizadas no trabalho, sendo o conhecimento de regras de trabalho, de princípios gerais sobre o funcionamento das coisas, das metas e também o autoconhecimento. Isto diz respeito ao conhecimento do que se deve fazer (declarativo), com o conhecimento de como se deve fazer. Trata-se da articulação entre o saber teórico com as transformações práticas na realidade, ou de materializar aquilo que sabe ao nível formal.

Habilidades: é a capacidade de o indivíduo traduzir seu saber em prática, podendo ser habilidades cognitivas, psicomotoras, físicas, perceptivas, interpessoais e de autogestão.

Motivação: concerne ao processo decisório (por que desempenhar-se?). Diz respeito a decisões sobre realizar ou não um comportamento, sobre o nível de esforço para esse fim, e sobre a persistência em tal esforço.

O autor diferencia os determinantes do desempenho de seus preditores. Os preditores do conhecimento declarativo envolvem as dimensões individuais: habilidades pessoais, interesses e variáveis de personalidade; os fatores de aprendizagem, como educação, treinamento e experiência; a interação entre as diferenças individuais e a aprendizagem. Esses componentes do desempenho devem variar em função do cargo ou da ocupação (SONNENTAG; FREESE, 2002).

2.2.2 Modelo dos inibidores e facilitadores do desempenho

Esse modelo é proposto por Miller (2011) e destaca que o desempenho profissional é influenciado por três conjuntos de fatores:

Fatores associados ao ambiente: (posicionados como antecedentes do desempenho) considera variáveis mais amplas do sistema organizacional, como exemplo a liderança e as condições de trabalho.

Fatores motivacionais e Fatores de capacidade: esses dois fatores estão ligados ao nível individual; os fatores individuais são bem mais estudados e explorados pela Psicologia Organizacional e do Trabalho, daí a importância do modelo de Miller (2011). Segundo o autor, é necessário entender de que modo os aspectos temporais e evolutivos estão associados ao

desempenho. Esse modelo propõe que as relações entre desempenho e seus antecedentes (motivação, habilidades, fatores contextuais) sofrem evolução com o passar do tempo. Em função disso, as variáveis propostas nesse modelo contêm dimensão temporal.

Neste sentido, diversos autores destacam os efeitos do envelhecimento progressivo sobre o desempenho. Para Davel e Vergara (2008), o envelhecimento é um processo individual que se diferencia de uma pessoa para a outra e seus efeitos sobre o desempenho são incertos, pois ao mesmo tempo em que o passar do tempo pode exercer um efeito negativo (destrezas físicas, doenças), a experiência acumulada pode favorecer outras (capacidades de transferência de conhecimentos).

Nessa mesma linha, os autores Brandão e Guimarães (2001) sugerem que o tempo exerce influência sobre os fatores motivacionais, e estes têm ação sobre o desempenho. A motivação varia com o passar do tempo, uma vez que o que motiva uma pessoa hoje pode ser muito diferente do que a motivará no futuro. Da mesma forma, habilidades e competências mudam ao longo do tempo, seja no sentido de se tornarem obsoletas ou de estagnarem por falta de novos desafios. Esse modelo valoriza o desempenho como um fenômeno dinâmico e assemelha-se com o próprio processo de amadurecimento humano.

2.2.3 Modelo do desempenho adaptativo

Proposto por Pulakos *et al.* (2002), esse modelo surgiu em complemento à taxonomia proposta no modelo de Campbell *et al.* (1993), e diz respeito às estratégias de adaptação dos indivíduos às novas condições e exigências do trabalho, dando ênfase ao elemento situacional na compreensão do desempenho. A partir da revisão de literatura, o modelo foi composto de seis dimensões do desempenho contextual, e esses autores acrescentaram mais duas dimensões comuns a um amplo conjunto de ocupações. Através de estudos empíricos, os autores constataram que habilidades cognitivas e personalidades são dois importantes preditores do desempenho adaptativo, seguido de experiência.

Esse modelo evidencia que o desempenho não é estático, sendo que o indivíduo deve adaptar continuamente seu desempenho às mudanças no conteúdo e nas situações de trabalho, sobretudo as de ordens tecnológica e as patrocinadas pela globalização. O modelo mostra-se coerente com as novas representações e realidades do trabalho, as quais apontam para a diluição das fronteiras tradicionais das ocupações e carreiras (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996), exigindo capacidade de adaptação do indivíduo a padrões de desempenho distintos.

2.2.4 Modelo do desempenho ativo

Modelo baseado na perspectiva da teoria da regulação da ação (FRESE; ZAPT, 1994), diferenciando-se dos modelos anteriores. Tem como postulados essenciais: os humanos são ativos por natureza e estão sempre orientados a ir em busca de um objetivo, de modo que o sujeito da ação é intencional e capaz de regular-se a si mesmo, em busca de seus objetivos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, 2014).

As metas também têm um papel importante nessa teoria, pois, segundo os autores, a meta é um desejo que se transforma em uma vontade ou pretensão; essa vontade ou pretensão configura-se em uma intenção. Na área do trabalho, as metas podem ser externas ou internas: as metas externas são provenientes da organização, e estão relacionadas as atividades a serem realizadas. O papel da organização é fazer com que o profissional internalize a conquista da meta, como se fosse sua (BORGES; MOURÃO, 2013).

Nesse modelo, o desempenho consiste de um processo de ação regulado por uma cadeia sequencial e interligada, a qual inicia pela eleição de um objetivo (meta), prosseguindo pela busca de informações concernentes ao contexto desse objetivo (atenção aos sinais do ambiente. A partir disso, elabora-se um plano ou projeto de ação, o qual é executado e monitorado, sendo que, após o cumprimento da meta, o ciclo se fecha com o *feedback* recebido (ZANELLI, 2014).

De acordo com a teoria da ação subjacente a esse modelo, os indivíduos que a utilizam são capazes de moldar as circunstâncias conforme seus interesses. Desta forma, alguém inicia um desempenho, investe sua energia e nele persiste, a despeito das restrições ambientais (DAVEL, 2008).

Segundo os autores acima, no desempenho ativo é fundamental a iniciativa pessoal, uma vez que os profissionais devem buscar formas de aperfeiçoamento e de superação de obstáculos. Destacam, ainda, três elementos responsáveis pelo sucesso do desempenho ativo: o início da ação ou atividade, a proatividade e a persistência. Todos esses elementos são essenciais no moderno mundo do trabalho, aonde, muitas vezes, o profissional nem sempre recebe pronto o que precisa fazer, mas precisa inventar grande parte do seu trabalho. No campo das carreiras, o desempenho ativo é fundamental, pois os profissionais precisam, frequentemente, reinventar o seu fazer de acordo com as necessidades da organização (BORGES; MOURÃO, 2013).

2.3 Medidas de Desempenho

A medição de desempenho é um assunto que vem sendo estudado e discutido por diversos autores (FARIAS, 2001; FRANÇA, 2008). Esses autores destacam que a medição de

desempenho é um elemento essencial para o gerenciamento do desempenho da empresa como um todo e, especialmente, de seus colaboradores, pois fornece informações que ajudam no planejamento e no controle dos processos gerenciais, possibilitando, ainda, o monitoramento e o controle dos objetivos e metas estratégicas.

Existem várias razões que motivam a busca de medidas sobre o desempenho de indivíduos e equipes de trabalho. Vergara (2008) destaca os seguintes:

- *De natureza legal*: relacionadas a processos administrativos e trabalhistas;
- *De natureza política*: para sustentar decisões de grupos de interesse nas organizações;
- *De natureza administrativa e social*: como apoio a alguma decisão do setor de recursos humanos (RH) relacionada à melhoria do desempenho individual do colaborador, a reconhecimento de competências, a apoio a decisões relativas à alocação de remuneração, de recompensas e motivação; e,
- *De natureza empírica*: oriundas de necessidades de pesquisa como forma de padronizar e normalizar instrumentos de pesquisas, de testar a validade de preditores de desempenho, de estimular a efetividade de ações de treinamento ou outro tipo qualquer de intervenção.

Nesse sentido, o presente estudo se encaixa em pelo menos três das motivações acima, visto que, através da avaliação de desempenho por competências, buscou-se revelar talentos e motivá-los através do reconhecimento do seu trabalho.

2.4 A Avaliação de Desempenho nas Organizações

Segundo a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - (ABRAPP, 2013), a avaliação de desempenho é uma análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparado com as tarefas que executa, com as metas e os resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento. É uma ferramenta que facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e os pontos que precisam de aperfeiçoamento de um colaborador, permitindo verificar qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa.

Muitos pesquisadores descrevem os elementos que devem fazer parte de uma avaliação de desempenho, sendo consenso considerar as particularidades das organizações. Entende-se,

neste sentido, por particularidades a cultura, a missão, a visão, os valores, a estratégia e os objetivos de cada organização (ARAUJO, 2010; GARCIA, 2010; CARVALHO, 2012).

Além desses elementos essenciais, a literatura tem indicado observar a importância de vincular os objetivos estratégicos aos objetivos operacionais e humanos, ou seja, vincular os objetivos individuais (desempenho profissional) aos objetivos globais das organizações (DAVEL; VERGARA, 2008; CARVALHO, 2012). Segundo Dutra (2010), considerar os aspectos particulares de cada organização e vincular os objetivos estratégicos aos operacionais é fundamental para que todos os níveis organizacionais compreendam quais são suas metas.

Dessa forma, o sistema de comunicação da empresa, aliado a avaliações constantes de desempenho, deve permitir que todos na organização conheçam quais são seus objetivos e suas metas, e consigam visualizar qual a sua contribuição no cumprimento dos objetivos estratégicos, sendo que é importante observar que essa linguagem deve ser clara e holística, com a utilização de instrumentos de avaliação capazes de contribuir para o sucesso das estratégias da empresa, bem como para o bom desempenho dos funcionários (CARBONE, 2005).

Há tempos atrás, as empresas não se preocupavam com nenhum rigor científico e metodológico e criavam sistemas de medições de desempenho baseados unicamente na visão de um único setor dentro da empresa, o do departamento de recursos humanos (DRH), o qual se limitava a avaliar os colaboradores operacionais (linha de produção), deixando de fora os gestores. Esse comportamento rígido alimentava normas fechadas e estimulava, ainda mais, a hierarquia dentro das empresas (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, 2014).

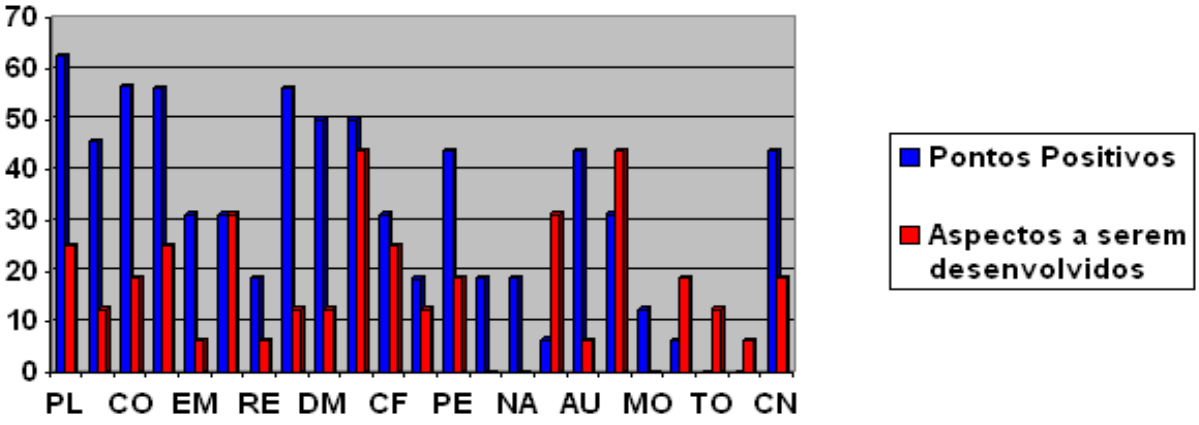
Em sua concepção original, a avaliação de desempenho deveria produzir julgamento preciso sobre o avaliado, o que poderia ser conseguido com instrumentos de avaliação bem construídos, à imagem dos testes psicotécnicos. Essa perspectiva preocupou-se com a resolução dos problemas psicométricos dos instrumentos (ou escalas) utilizados na avaliação de desempenho e nos critérios racionais que permitiam assegurar avaliações válidas – os modelos de avaliações eram fechados e tradicionais. A ideia que existia tal critérios, que possibilitava a avaliação do trabalhador sem ambiguidades, engessou a busca por novos estudos e novos olhares sobre as diferenças existentes nas empresas e sobre os contextos diferenciados em que o trabalhador era avaliado (BORGES; MOURÃO, 2013).

2.4.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Segundo França (2008, os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação.

2.4.1.1 Escalas gráficas: é um método baseado em uma tabela de dupla entrada, onde nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem-se em comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza-se um formulário de dupla entrada, na qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores; cada fator é definido em uma descrição sumária, simples e objetiva (FRANÇA, 2008). Como demonstrado na figura a seguir.

Figura 03 – exemplo escala gráfica.



Fonte: Periódicos CAPES.

Conforme mostra a figura acima, quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator. Definindo os fatores de avaliação, o segundo passo é a definição dos graus para definir as escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator (FRANÇA, 2008).

2.4.1.2 Escolha forçada: consiste em avaliar o desempenho dos funcionários através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplica ao desempenho do funcionário avaliado, ou, então, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele (FRANÇA, 2008). Conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 04 – Exemplo do método da escolha forçada.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ **Cargo:** _____ **Departamento:** _____

Embaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com números É muito sociável				Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade				Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade			

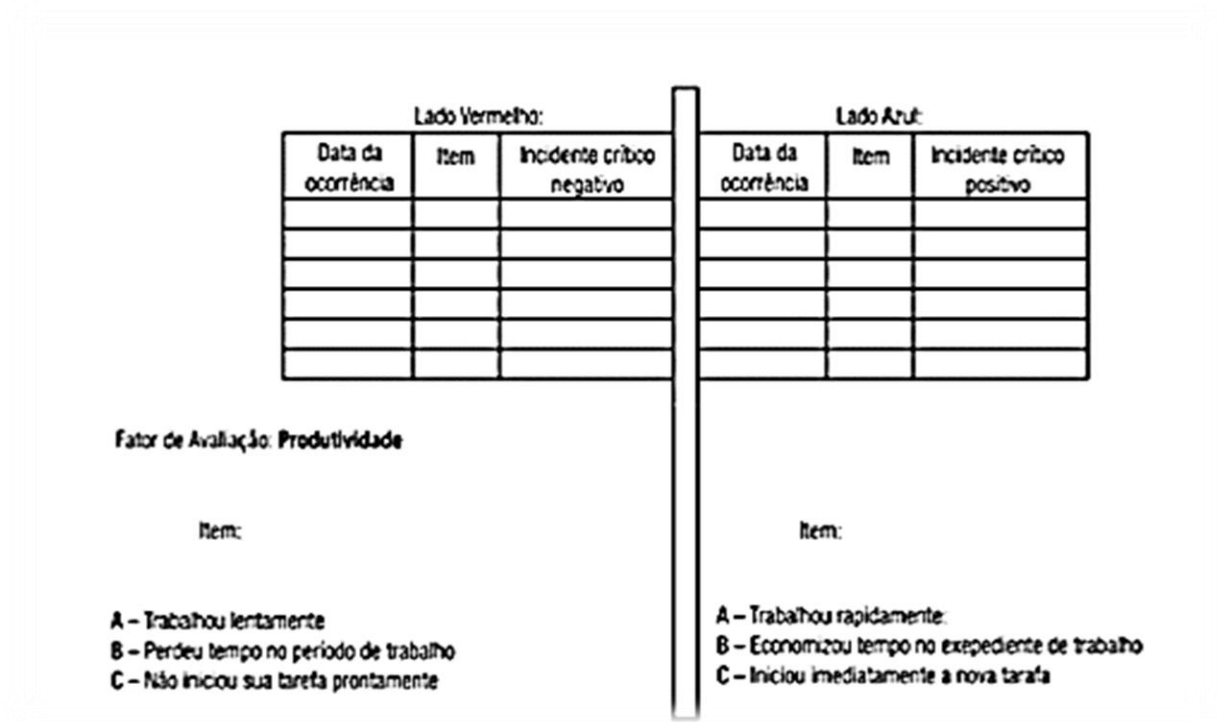
Fonte: França (2008).

2.4.1.3 Pesquisa de campo: baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários. O método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados (FRANÇA, 2008).

2.4.1.4 Método dos incidentes críticos: é um método de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos), que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou negativos (fracassos), ou seja, dá ênfase a desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Cada fator de avaliação do desempenho é

transformado em incidentes críticos ou excepcionais para avaliar os pontos fortes ou fracos de cada funcionário (DUTRA, 2010). Geralmente nesse método são utilizadas duas cores: vermelho para indicar desempenho considerado ruim, e azul para desempenho considerado bom, conforme demonstrado na figura a seguir. Ainda segundo o autor acima, esse tipo de avaliação pode eventualmente ocasionar constrangimento entre as equipes de trabalho, justamente pela divisão de lados (positivo e negativo). Conforme especificado na figura a seguir.

Figura 05 – Exemplo do método de incidentes críticos.



Fonte: Dutra (2010).

2.4.1.5 Lista de verificação: é um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (*checklist*) a respeito de cada funcionário. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário (DUTRA, 2010).

Essas formas tradicionais de avaliar os funcionários perduraram por muito tempo no meio organizacional, e as mudanças só começaram a surgir em meados da década de 1980, época de grandes mudanças no meio laboral, conforme será descrito a seguir.

2.5 Da Gestão de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas

As novas maneiras de avaliar emergiram a partir dos anos 1980, época em que os pesquisadores procuraram rever o problema da exatidão dos julgamentos de avaliação considerando os fatores que podem levar a diferentes resultados, observando, principalmente, a cultura organizacional da empresa, os seus valores e o perfil de seu corpo de trabalho. Portanto, avaliar não significa mais fechar conceitos, mas sim abrir oportunidades para o diálogo dentro da empresa, com os gestores e todos os outros profissionais envolvidos na execução das tarefas (RABAGLIO, 2015).

Somadas ao advento da era da competitividade, as mudanças geraram a exigência de um novo papel na gestão de recursos humanos, resultando na estruturação de um modelo de gestão de pessoas com base em competências. Esse modelo, não obstante, mantinha como núcleo de atuação o comportamento humano, diferenciando-se por procurar alinhá-lo às estratégias da organização, como explica Fischer (2002, p. 31): "terá de lidar com um ambiente em permanente transformação, característico dos tempos de turbulência e mudança; e, sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar em seus colaboradores sentimentos de pertencimento e comprometimento para com a empresa".

Partindo da concepção central da importância da gestão de pessoas para a saúde financeira das empresas, evidenciam-se, desde então, as abordagens relativas à gestão de recursos humanos que mencionam as questões da agregação de valor e de comprometimento de seus colaboradores. Levando em consideração esses aspectos, as empresas que adotam novas estratégias de gestão de pessoas procuram estabelecer vínculos cada vez mais consistentes com seus trabalhadores, como meio de manter assegurada sua sobrevivência, o que influencia o comportamento e o envolvimento destes no ambiente organizacional (CARVALHO *et al.*, 2012).

Essa perspectiva do aumento de qualidade e sobrevivência por meio do investimento na formação e retenção de profissionais qualificados faz emergir, assim, a estratégia nos departamentos de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2009). Além do espaço, gestores passaram a destinar mais recursos financeiros ao desenvolvimento de políticas para o planejamento de pessoas, saúde e qualidade de vida do trabalhador, e de gestão macro organizacional dos fenômenos psicossociais, configurando-se, por essa via, elementos característicos do que se denomina gestão estratégica de pessoas.

Segundo Zanelli (2014), a importância estratégica assumida pelos setores de gestão de pessoas nos contextos organizacionais é importante, uma vez que a gestão estratégica de pessoas se vincula diretamente à possibilidade de fomento de mudanças organizacionais. Um

de seus pressupostos relaciona-se, então, ao papel do fator humano, cada vez mais ressaltado no que tange à aquisição de vantagens competitivas pelas empresas. As organizações reconhecem as pessoas, de fato, como seres humanos e não apenas como recursos, ou seja, são parceiras para alcançar a excelência. Assim, é natural que ocorra um aumento no comprometimento, no desempenho e na satisfação das pessoas, consideradas como o mais relevante fator de competitividade, de qualidade e de produtividade, isto é, do sucesso ou do fracasso organizacional (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, 2014).

As transformações no conceito de gestão de pessoas trouxeram em seu bojo concepções gerenciais mais alinhadas às finalidades e aos resultados organizacionais, como também práticas de gestão que avançaram daquelas consideradas operacionais para ações estratégicas (MARRAS, 2000). Busca-se integrar e compatibilizar os objetivos de todas as áreas da empresa de modo alinhado ao seu planejamento estratégico, introduzindo mudanças que afetam a qualidade e a produtividade do trabalho, como também a própria cultura organizacional.

A gestão de pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza a importância do fator humano em plena era da informação. A globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, constatam que, na maioria das organizações, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nela trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas, e apenas elas, que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser (RABAGLIO, 2015).

2.5.1 Os modelos de gestão e as competências

O surgimento de modelos de gestão baseados na noção de competência e, por conseguinte, sua incorporação ao ambiente organizacional fez com que o termo competência adquirisse diferentes conotações, conforme relata Vergara (2008). Nesse estudo daremos ênfase aos conceitos mais relevantes para o entendimento do termo em relação aos objetivos dessa pesquisa.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressos pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (FREITAS; BRANDÃO, 2005; CARVALHO, 2012). Essas competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se deparam (CARBONE, 2009) e servem

como elo entre as condutas individuais e a estratégia da organização (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

O termo competência é utilizado na área organizacional desde a publicação das primeiras teorias organizacionais; o sentido, no entanto, era diferente do atual. Nessa época, o termo reduzia competência ao desempenho satisfatório de uma determinada função. A partir dos anos 1970, com o aumento da competitividade e a necessidade de modernização, as empresas passaram a se preocupar não somente com a eficiência, mas também com a eficácia. Os objetivos foram sendo ampliados e o foco não estava mais somente na capacidade de trabalho do indivíduo, mas também no seu desempenho, no seu comportamento e no que podia acrescentar à empresa, além do simples fato de fazer suas atividades diárias (CARBONE *et al.*, 2005).

Diversos autores contribuíram para o entendimento do termo gestão por competências. Fischer (2002) enfoca a competência pela perspectiva do indivíduo, uma vez que, de acordo com ele, a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter um elevado desempenho na realização de suas tarefas produtivas. A partir dos estudos desse autor, os conceitos foram se ampliando até chegar à forma que é utilizado por pesquisadores e profissionais de gestão de pessoas dentro e fora das organizações nos dias atuais.

O desempenho, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta no trabalho e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados (RABAGLIO, 2015). O desempenho da pessoa, então, representa uma expressão de suas competências (DUTRA; FLEURY, RUAS 2010) e, por essa razão, alguns autores, como Albuquerque e Fleury (2009) e Araújo (2010), descrevem as competências humanas sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho.

Para Fiorelli (2011), o conceito de competências está ligado não apenas a pessoas, mas a equipes de trabalho. Este autor destaca, ainda, o termo competências coletivas, que emergem das relações sociais estabelecidas dentro do ambiente de trabalho através dos diversos grupos existentes; assim, as competências individuais se entrelaçam com as coletivas e quando são bem sintonizadas geram inúmeros benefícios para a instituição e para o colaborador.

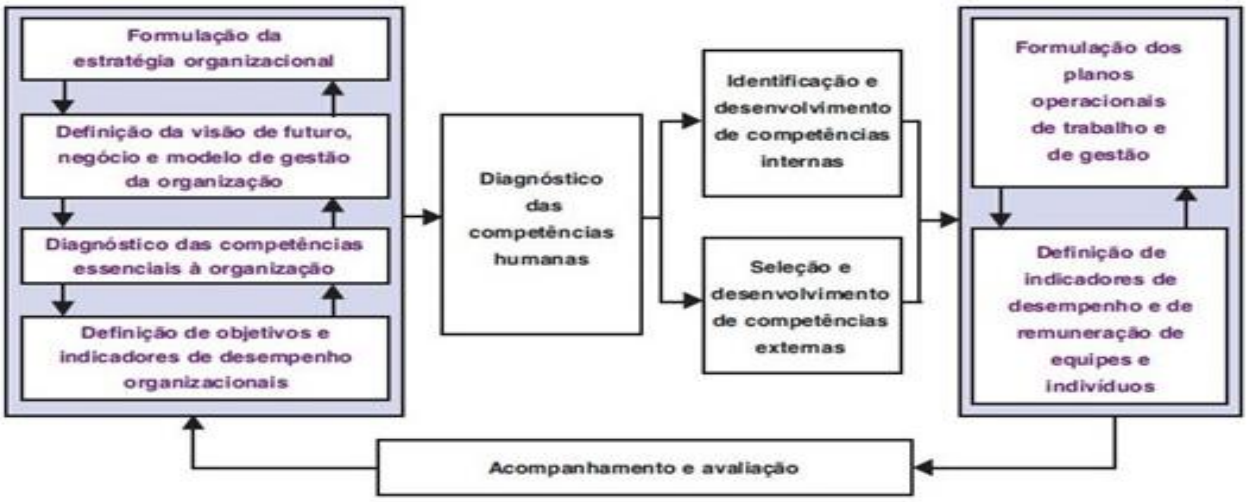
Para Siqueira (2008) e Gil (2009), as competências são um atributo organizacional, portanto, é possível classificar competências como humanas ou profissionais, ou seja, humanas em relação a indivíduos ou pequenos grupos de trabalho, e organizacionais que são aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas.

Para Rabaglio (2015), a gestão por competências orienta esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar os profissionais das empresas com o objetivo de fazer emergir as

qualidades necessárias ao profissional, assim como para minimizar distorções ou falhas de procedimentos, fazendo com que o profissional reconheça suas competências e se apodere das mesmas, além de descobrir possíveis pontos que precisam ser melhorados, aperfeiçoados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

De acordo com Carbone *et al.* (2005), a gestão de competências é um processo contínuo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade em que são definidos sua missão, sua visão de futuro, e seus objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas com base nos objetivos estratégicos estabelecidos. Ainda segundo Carbone *et al.* (2005), uma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. A figura a seguir demonstra de que forma se definem as estratégias da organização.

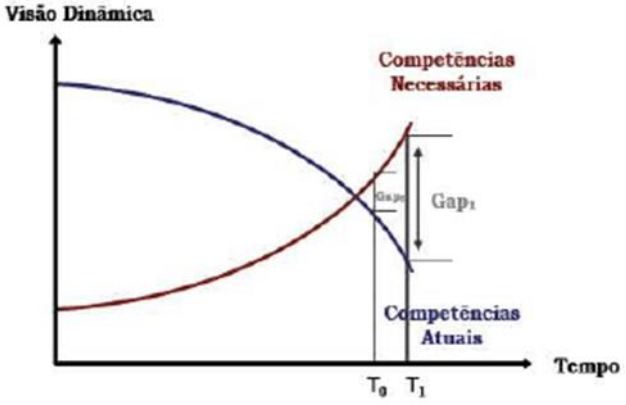
Figura 06 – Processo de gestão de desempenho baseada nas competências.



Fonte: Adaptado de Guimarães *et al.* (2000).

Ainda na segunda etapa do processo, temos o mapeamento, que objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização. Conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 07 – Exemplo do *gap*.



Fonte: Adaptado de Lenaga (1998).

Para que esse processo de gestão por competências cumpra sua finalidade dentro da instituição, faz-se necessário o uso de instrumentos que validem esse construto. A literatura apresenta vários tipos de avaliação de desempenho que são utilizados pelas empresas a fim de mensurar as competências, sendo as mais utilizadas: a autoavaliação, a avaliação 90º graus, a avaliação 180° graus, e a avaliação 360° graus (RABAGLIO, 2015).

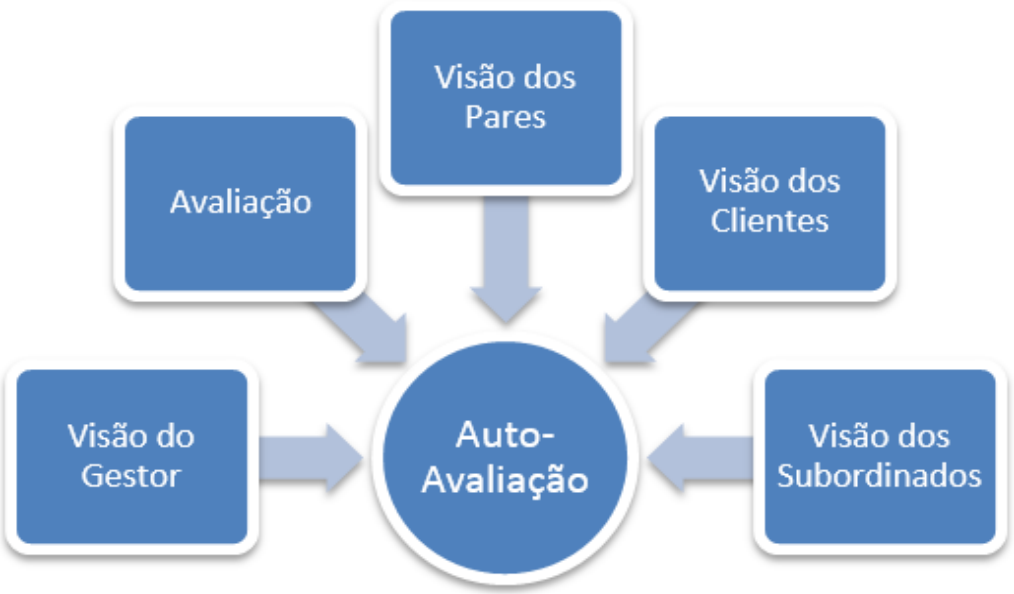
Autoavaliação: é usada nas organizações modernas, e o próprio colaborador, com a ajuda de seu superior, é responsável pelo seu desempenho e sua monitoração; cada profissional se avalia constantemente quanto ao seu desempenho, eficiência e eficácia, com base em parâmetros fornecidos pelo seu superior ou derivados de suas tarefas. São avaliadas as necessidades e as carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos que precisam melhorar as potencialidades e as fragilidades, e o que é necessário reforçar para a melhoria dos resultados pessoais. A autoavaliação permite uma visão privilegiada do desempenho de todos os trabalhadores da organização (ZANELLI, 2014).

Avaliação 90 graus: a avaliação 90 graus é praticada pelo líder imediato na hierarquia funcional. Neste método, grande responsabilidade é atribuída ao líder imediato, que assume o compromisso de emitir parecer sobre todos os seus subordinados diretos (RABAGLIO, 2015).

Avaliação 180 graus: este modelo de avaliação é realizado em conjunto entre avaliador e avaliado, isto é, a ferramenta de avaliação é analisada e, ao mesmo tempo, é discutida pelos dois, sendo uma rica possibilidade de troca, com transparência, clareza e objetividade. Para a aplicação dessa avaliação, a empresa já deve ter uma cultura de avaliação amadurecida e uma boa comunicação interpessoal entre líderes e subordinados – e nessas situações, poderá ser muito produtivo esse modelo (RABAGLIO, 2015).

Avaliação 360 graus: a avaliação de desempenho 360° refere-se ao contexto geral que envolve cada colaborador. Trata-se de uma avaliação circular em que todos os elementos que mantêm alguma forma de interação são avaliados. Participa da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados e, também, podem participar da avaliação os clientes internos e externos, bem como os fornecedores em uma abrangência de 360° (ABRAPP, 2013). A figura a seguir demonstra a abrangência desse tipo de avaliação.

Figura 08 – Modelo de avaliação 360º.



Fonte: Adaptado de Guimarães *et al.* (2000).

Mostra-se muito eficaz, pois produz diferentes informações vindas de todos os lados, proporcionando, ainda, condições para que o colaborador se adapte e se ajuste as várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. Sua abrangência, portanto, é muito maior e melhor que as outras avaliações, visto que todos são avaliados de forma linear, sem discriminação de nível hierárquico (BORGES; MOURÃO, 2013).

Na avaliação 360° há mais chances de a organização demonstrar, efetivamente, que o desempenho é o fator que define o mérito. Essa modalidade de avaliação é bem-sucedida porque se estende a todas as instâncias da organização, e se baseia nas metas estratégicas mensuradas pelos indicadores financeiros e operacionais. Neste sentido, podem incluir outras variáveis de gerenciamento, evitando-se que sejam apresentados dados irreais que possam comprometer o negócio em longo prazo ou, ainda, comprometer profissionais qualificados, inclusive na distribuição de bônus ou promoções (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2008).

Desta forma, todos os profissionais são avaliados por um único instrumento, mas com critérios conhecidos que garantem a igualdade de condições para alcançarem o mérito de forma justa para as pessoas e para o negócio. A avaliação 360° pode ser um conector da estratégia organizacional com as práticas do dia-a-dia, alinhando os sistemas de reconhecimento, recompensa e gestão de carreiras aos critérios meritocráticos (CHAVES, 2012).

Entrevistas envolvendo as melhores e maiores empresas do Brasil, pelos critérios da Revista Exame, mostram a satisfação das pessoas e das organizações com a meritocracia, salientando que é possível atender aos interesses organizacionais e das pessoas por meio de uma investigação de desempenho que contempla os aspectos comportamentais relevantes para o negócio e o resultado financeiro (EXAME, 2011). Ainda segundo a Revista Exame, os profissionais sentem-se bem mais valorizados quando são reconhecidos por suas competências, independentemente do cargo que ocupam. Conforme mostra a figura a seguir.

Figura 09 – Modelo de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Rabaglio (2015).

2.5.2 A Avaliação de Desempenho por Competências

A avaliação de desempenho por competências constitui a maneira pela qual os gestores avaliam as competências individuais de pessoas com as quais mantêm vínculo profissional e fornecem dados e informações acerca de seus desempenhos e competências individuais visando sua melhoria contínua. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho dos membros da empresa em diversos aspectos, devendo ser totalmente sigilosa e ser feita com o intuito de potencializar desempenhos (BORGES; MOURÃO, 2013).

As medidas em avaliação de desempenho por competências necessitam de um conjunto geral de princípios e regras que podem ser observados durante sua aplicação. Necessita-se,

portanto, de procedimentos e instrumentos que melhor se adaptem às condições específicas de tempo, recursos, capacidades gerenciais e objetivos organizacionais que precisam ser identificados e particularizados em cada organização de acordo com regras de aplicação geral de validade, confiabilidade e adequação de medidas e instrumentos. É a identificação, com a aplicação prática desses procedimentos específicos desenvolvidos com base na teoria, que constituem a tarefa fundamental para os profissionais psicólogos que irão executar e gerenciar a aplicação da avaliação de desempenho por competências (BORGES; MOURÃO, 2013).

Esse tipo de avaliação recebe denominações variadas, como exemplo: avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, avaliação do mérito. Sua aplicação varia em função de seus objetivos, pois é um processo dinâmico que na maioria das vezes envolve toda a força de trabalho de uma organização. É, então, uma excelente forma de descobrir problemas de gestão, de supervisão e de liderança, além de ajudar as pessoas a se integrarem melhor à empresa e, também, adequar o profissional ao cargo, localizando possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, consequentemente, auxiliando a empresa a minimizar esses problemas e estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano (ALBUQUERQUE; FLEURY, 2009).

Além disso, reduz a incerteza e busca consonância, ou seja, evidencia os pontos fracos ao proporcionar retroação a respeito de seu desempenho, e busca consonância na medida em que estimula a troca de ideias e concordância de conceitos entre os colaboradores e seus gestores. Assim, mostra aos colaboradores o que as pessoas pensam em relação ao seu trabalho e ao seu comportamento dentro da empresa, bem como qual é a sua contribuição para empresa (BITENCOURT, 2010).

2.5.3 Desafios da Avaliação de Desempenho por Competências

No entanto, conforme Siqueira (2008), qualquer que seja o instrumento ou mesmo a forma de condução da avaliação de desempenho por competências, esta deve ser sempre uma análise crítica sobre a lacuna existente entre a expectativa de desempenho, seja da organização ou do indivíduo, e o seu real desempenho, realizada a partir de critérios e orientação para o mérito, disseminados e entendidos pelo público envolvido.

Ainda assim, de acordo com Siqueira (2008), o processo está sujeito a divergências e desconfianças quanto à interpretação dos avaliadores sobre as habilidades e os esforços, quanto aos critérios e métricas estabelecidos e quanto à igualdade de oportunidades. Portanto, os desafios de avaliar os profissionais de forma coerente e justa estão relacionados a diversos

fatores, dentre eles podemos citar: a subjetividade do processo, a forma de constituição da empresa (destacamos a empresa familiar) e a não adesão ao processo por parte dos gestores.

A subjetividade do processo pode levar ao risco de parcialidade e de desvio do foco do desempenho. Segundo Davel e Vergara (2008), no Brasil ainda predominam processos de avaliação de desempenho tendenciosos, que priorizam os sentimentos e traços da personalidade em detrimento das ações concretas e resultados entregues. Tais aspectos subjetivos, que vêm sendo observados por décadas, retratam fatores específicos das empresas brasileiras, expressando traços de paternalismo, de apadrinhamento e de formalismo, conforme pesquisado por Fiorelli e Gil (2011), Siqueira (2008), Bitencourt (2010) e Carbone (2009).

No entanto, de acordo com Borges e Mourão (2013), apesar dos riscos da avaliação de desempenho em empresas brasileiras devido as suas peculiaridades, as dificuldades serão minimizadas se houver apoio e comprometimento dos gestores no processo de avaliar. Desta forma, vale a pena destacar o fazer do gestor nesse contexto.

2.5.3.1 O papel do gestor no processo de avaliação

O envolvimento e o apoio organizacional do gestor para a implantação de um programa de avaliação por competências em uma empresa é fundamental. Isto significa, basicamente, tornar as pessoas conscientes do âmbito e dos objetivos do projeto dentro de uma organização. Por mais simples que possa parecer, este é um dos pontos mais difíceis, muitas vezes negligenciado, de um sistema bem-sucedido de avaliação por competências (RABAGLIO, 2015).

Neste sentido, sensibilizar o gestor é de suma importância, uma vez que ele precisa compreender a importância da avaliação, saber exatamente dos benefícios para a empresa e, mais ainda, para o corpo de funcionários, independentemente da tecnologia utilizada para implementação da avaliação; é preciso haver uma compreensão do gestor e de toda a organização em relação ao que a empresa está tentando alcançar e as suas razões (RABAGLIO, 2015).

Esse processo exige uma campanha de comunicação muito eficaz desde o início, pois o diretor da empresa, ciente da importância de conhecer melhor as competências de seus funcionários, conseguirá estimular seus gerentes a aderirem a avaliação. Portanto, é fundamental, para o sucesso da operação, que a diretoria e a gerência apoiem o projeto. Após a conclusão do planejamento do projeto, juntamente com a identificação da estratégia de lançamento, deve ser feita uma apresentação completa aos executivos da organização. Eles

devem ficar cientes dos custos envolvidos no projeto e dos benefícios e resultados que este trará para a empresa (BORGES-ANDRADE; MOURÃO, 2006).

Segundo Albuquerque e Fleury (2009), quando há adesão da diretoria/gestores, torna-se bem mais fácil para os aplicadores desenvolverem todas as etapas da avaliação, visto que o conhecimento da dinâmica da empresa cabe a esses profissionais, e as estratégias são feitas de acordo com as peculiaridades da empresa. Geralmente, indicam as formas diferenciadas de abordagens aos funcionários, com base em seus departamentos ou seus tipos de trabalho; indicam, ainda, as oportunidades de contato com os funcionários (aproveitando as reuniões regulares realizadas pela população alvo) ou criada (agendamento de uma reunião especial). Os gestores podem, também, contribuir tranquilizando os funcionários a respeito de como se dará o processo de avaliação. No entanto, se os gestores não compreendem ou não aderem a avaliação, podem tornar o processo muito complicado dentro da empresa, ou até mesmo inviável, gerando insegurança entre os colaboradores. Todos esses pontos devem ser observados pelo pesquisador, principalmente no momento da devolutiva na empresa (RABAGLIO, 2015).

2.5.3.2 Objetivos da avaliação de desempenho por competências

Os objetivos da avaliação de desempenho por competências vêm sendo ampliados ao longo do tempo, desencadeando novas expectativas quanto as suas funções. Entretanto, ao reunir em um único instrumento uma diversidade de objetivos, a avaliação de desempenho pode se tornar tão controversa a ponto de não conseguir corresponder a sua finalidade. Tomando como exemplo os dois objetivos mais comuns, que são o de melhorar e o de recompensar o desempenho do empregado, já se pode identificar algum tipo de conflito entre eles (ROBBINS, 2010).

Assim, para que a avaliação de desempenho por competências corresponda ao que se propõe é necessário que o instrumento utilizado tenha os parâmetros capazes de identificar as possíveis falhas, a fim de que os dois objetivos principais (melhorar e recompensar) sejam alcançados (ZANELLO; BASTOS, 2014). Nesse sentido, a validação do instrumento é de suma importância, bem como o papel do psicólogo em explicar os procedimentos e suas finalidades, conforme afirma Cozby (2003). Em épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação de desempenho por competências podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros, uma vez que, até então, a rotina burocrática era a marca registrada da época (DUTRA; FLEURY; RUAS 2010).

No cenário atual de valorização das pessoas, a avaliação de desempenho apresenta-se como um mecanismo de mensuração das contribuições individuais para o alcance dos resultados globais, proporcionando às pessoas um sentido de identidade e comprometimento com a empresa e, consequentemente, com as metas organizacionais, levando os funcionários a entenderem o seu papel como geradores de resultados. Desta forma, às empresas cabe a função de estimular um clima organizacional saudável através de políticas e ações que coloquem as pessoas na participação das decisões diárias, conferindo-lhes autonomia e responsabilidade pelo sucesso do negócio, além do sentimento de pertencimento (BITENCOURT, 2010).

A avaliação de desempenho por competências é uma análise regular e sistemática do desempenho de cada colaborador, comparando com as tarefas que executa e com o seu potencial de desenvolvimento. Ferramenta esta que facilita e organiza a apreciação do valor, analisando os pontos fortes e os pontos que precisam melhorar de uma pessoa, permitindo que se verifique qual é a sua contribuição atual e potencial para a empresa (SILVA, 2008).

Os objetivos deste tipo de avaliação é identificar pontos de melhoria de gestores e colaboradores; integrar as pessoas à empresa; adequar as pessoas aos cargos; identificar discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las; e, melhorar a qualidade do trabalho, o que, consequentemente, traz inúmeros benefícios para o trabalhador, além de trazer benefícios também para a sobrevivência da empresa (ABRAPP, 2013).

Propõem melhorar o capital humano no sentido de potencializar as competências de seus colaboradores. Estas avaliações devem conter rigorosos critérios científicos e humanos de forma a não gerar insegurança no ambiente organizacional. Assim sendo, a avaliação de desempenho por competências destaca-se na atual gestão profissional contemporânea, pois se aplicada com o devido critério gera resultados condizentes com sua proposta de avaliação (RABAGLIO, 2015).

Desta forma, vale destacar que a avaliação de desempenho por competências através do instrumento Mérito foi de grande importância para um diagnóstico fidedigno das empresas como um todo e do perfil de cada colaborador, pois possui critérios científicos para esse fim.

2.6 Construção de um Instrumento de Avaliação Psicológica

Nos últimos anos têm crescido o interesse dos pesquisadores pelas áreas de avaliação psicológica. Com isso, a comunidade científica se voltou para a construção de instrumentos de avaliação com qualidades psicométricas adequadas para uso no Brasil. Assim, o sistema de

avaliação dos testes psicológicos, criado através da Resolução nº 2/2003 do Conselho Federal de Psicologia (CFP, 2003), apontou para a necessidade de maior oferta de instrumentos válidos, fidedignos, padronizados e normatizados para serem utilizados com a população brasileira.

Nesse sentido, a construção de um instrumento psicológico de qualidade requer etapas bem definidas e procedimentos rigorosos. De acordo com Pasquali (2011), existem alguns passos necessários que incluem tarefas e métodos específicos, os quais devem ser realizados em uma sequência temporal determinada. Esses passos compõem três eixos distintos: procedimentos teóricos; empíricos ou experimentais; analíticos ou estatísticos.

2.6.1 Procedimentos teóricos

Os procedimentos teóricos incluem a escolha do sistema a ser estudado, a definição de suas propriedades (atributos), a concepção da dimensionalidade desses atributos, a definição constitutiva e operacional dos mesmos, a construção de itens e a validação de conteúdo. Essa etapa objetiva a especificação das categorias comportamentais que representam o objeto psicológico a ser medido, sendo necessária a explicitação dos fundamentos teóricos que orientam a criação dos itens para que seja garantida a legitimidade da medida (PASQUALI, 2011). A investigação teórica precede a construção dos itens e direciona as etapas seguintes da construção.

2.6.2 Procedimentos empíricos ou experimentais

Nesta etapa, os construtos são descritos com base em conceitos da teoria e devem ser transformados em itens mensuráveis. Construídos os itens, estes devem ser submetidos a análise semântica que objetiva verificar se os mesmos podem ser compreendidos e se apresentam validade aparente, etapa que compreende o estudo de validade de conteúdo do instrumento (COZBY, 2003).

Os procedimentos empíricos relativos a criação de um teste psicológico inclui também, a aplicação de instrumento piloto elaborado na fase dos procedimentos teóricos, bem como incluem a definição das amostras e instruções do teste, o planejamento da aplicação do instrumento, a aplicação piloto e a coleta (PAWLOWSKY; TRENTINI; BANDEIRA, 2007; YAMADA; SANTOS, 2009).

Após definir o tamanho da amostra, o processo de elaboração das instruções do instrumento é iniciado. Segundo Miller *et al*. (2011), sem instruções específicas de como aplicar e apurar o teste, os itens podem não ser compreendidos como deveriam. Esse passo se subdivide na elaboração de três tipos de instruções: para o aplicador, para o respondente e de apuração do

teste. Miller e Lovier (2011) elaboraram alguns tópicos que o aplicador do teste deve seguir. Daremos ênfase aos tópicos que foram seguidos na aplicação do Mérito:

Forma de aplicação do teste: deve ser aplicado individualmente ou em grupo;

Especificações necessárias para o local de aplicação: acomodações para o respondente responder ao teste de forma confortável, espaço individual respeitado, sem barulho;

Equipamentos necessários para aplicação: teste impresso, canetas, notebook;

Credenciais e treino para o aplicador: no caso dos testes psicológicos, presença de um psicólogo para realizar a aplicação;

Explicação para os respondentes: os respondentes precisam tomar conhecimento de todo o processo da aplicação da avaliação e de seus objetivos, da forma como devem responder, quantidade de questões, resultados e devolutiva; e,

Aplicação do piloto: a aplicação do instrumento piloto serve para a verificação da inteligência do teste, se está medindo o que propõe, se a qualidade dos itens correspondeu ao esperado, ou mesmo se a quantidade de perguntas está apropriada. Já a coleta de dados busca gerar um banco de dados informatizado que sirva de base para as análises estatísticas realizadas nos processos analíticos (MILLER; LOVIER, 2011).

2.6.3 Procedimentos analíticos

Os procedimentos analíticos encerram a etapa de construção de um instrumento. Eles englobam análises estatísticas a serem realizadas para validação, padronização e normatização do teste (PASQUALI, 2012).

Estudo de validação: o procedimento de validade de um teste é considerado efetivo quando o teste mede o que se propõe a medir (fidedignidade do instrumento; precisão e estabilidade; consistência interna ou homogeneidade). Pode-se afirmar que um teste é válido quando as diferenças nos resultados do instrumento correspondem às diferenças reais. A validação de um teste pode ocorrer de três maneiras: validade de conteúdo, validade de critério e validade de conceito ou construto (ERTHAL, 2009).

Estudo de padronização e normatização: a padronização ou normatização diz respeito a necessidade de uniformizar todas as etapas da utilização de um teste psicológico válido; essa é a etapa que uniformiza a maneira de interpretar os escores obtidos (PASQUALI, 2010).

Como vimos, todas as etapas para construção e validação de um instrumento de pesquisa são de suma importância para a medição do que o instrumento se propõe, consoante refere Urbina (2007). Todo esse cuidado e rigor científico foi seguido na elaboração do instrumento

Mérito. O tema avaliação de desempenho por competência, então, é estudado no ambiente organizacional com o objetivo de valorizar as pessoas.

O modelo de avaliação de pessoas mais eficiente é aquele que valoriza o mérito de seus colaboradores baseado num sistema de meritocracia, ou seja, aquilo de melhor que cada colaborador pode entregar para sua empresa e o seu reconhecimento. Portanto, o grande diferencial das empresas são as pessoas que a integram, isto é, o seu capital intelectual, pois conhecer os talentos de cada pessoa em uma empresa com muitos funcionários é um grande desafio, assim como saber a posição certa onde estas pessoas devem ser alocadas para que possam dar o máximo de si e, assim, serem reconhecidas por seus méritos. A validação do instrumento proposto no presente estudo visa ser essa importante ferramenta na gestão de pessoas dentro das organizações (CHAVES, 2012).

A seguir, um breve relato sobre a meritocracia.

2.7 Pressupostos da Meritocracia

No início do século XXI, Weber (1967) já mencionava a meritocracia em seus escritos sobre a sociologia da região, criticando quem impedia a seleção dos judeus para a universidade. Segundo o autor, a discriminação com judeus e com pessoas de outras raças, por preconceitos, prejudicava a seleção justa e reforçava o apadrinhamento e o favoritismo para as promoções sem mérito.

O sociólogo Parsons (1971), estudioso sobre culturas e sistemas, ampliou os estudos de Weber. Para ele, o século XX, a partir da Revolução Industrial, trouxe uma nova ideologia em que o valor passou a se deslocar para o indivíduo e sua capacidade de conquistar o mérito por seus próprios atributos, substituindo aqueles herdados pela família e pela origem social. O autor considera, ainda, que a educação é um fator determinante nos ambientes meritocráticos, pois influencia as competências e as responsabilidades que irão diferenciar as pessoas nas seleções para empregos, nas suas avaliações e nos salários.

O termo meritocracia é relativamente novo, definido pelo sociólogo britânico Young (2008). O termo mistura raízes latinas e gregas em uma combinação de termos que significam ganho, salário digno e esforço, porém o estudo referente ao mérito data de muitos anos atrás. O autor analisa a meritocracia sobre dois eixos: na França de 1793, através da Constituição, e na Inglaterra de 1890, avaliando a área da educação.

Young (2008) também ressalta a meritocracia sobre o ponto de vista da cultura americana, e enfatiza que a meritocracia nos Estados Unidos já existia como uma ideologia

inerente ao país, desde sua formação. No entanto, o autor também critica a sociedade americana, pois segundo seus estudos a ascensão das pessoas estava relacionada aos privilégios da sociedade da época. Assim, quem era descendente de famílias tradicionalmente ricas, portanto com mais acesso à educação, à formação, a viagens ao exterior, conquistava os melhores cargos, não por mérito próprio, mas pelas facilidades recebidas, enquanto outras pessoas menos favorecidas, mas com melhores competências, ficavam presas aos cargos de subordinação.

Tenret (2008) concorda com essas críticas e acrescenta que as recompensas e as posições sociais no ambiente meritocrático somente deveriam ser concedidas pelas qualificações e habilidades do indivíduo e de forma não tendenciosa. Apesar desta visão, reconhece que dar oportunidades iguais a todos, que é a máxima da meritocracia, é difícil em todos os contextos. As condições sociais sempre serão um ponto de desequilíbrio justamente por causa do acesso às condições de educação diferenciada. Os cargos de gestão ou operacional, por exemplo, quase sempre estão nas mãos de pessoas cuja as oportunidades ao conhecimento estão ligadas à classe social.

Para Bellat (2006), a meritocracia ainda não é legitimada como parte integrante das suas normas e valores. O desejo sempre foi fazê-la funcionar como um sistema para distribuir de forma justa lugares desiguais, diferenciando os indivíduos, independentemente de atributos herdados.

De acordo com as postulações dos autores acima mencionados, o mérito pode ser entendido a partir de duas linhas de raciocínio:

Linha ideológica: as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequência do mérito. Segundo Chaves (2012), deve ser atribuído de forma coerente com os critérios, independente de trajetórias, tempo de trabalho, biografia dos indivíduos e sobrenomes, rejeitando-se os privilégios herdados ou concedidos. Essa linha de pensamento sustenta discursos e representações.

Linha da execução: o mérito anunciado na primeira linha será de fato atribuído. Nesse caso, espera-se que ele seja decidido em função do desempenho individual, como o critério básico de avaliação de talento, habilidades e esforços (MOLINA, 2011).

Tenret (2008) salienta, ainda, que o critério determinante do mérito é o desempenho; no entanto, o processo de avaliá-lo ainda causa desconfiança. As pessoas desconfiam das diferentes interpretações que os avaliadores fazem dos critérios e da forma como o relacionam ao mérito. As diferenças emergem quando se coloca em prática o principal instrumento para definição do mérito: a avaliação de desempenho. Daí a necessidade de instrumentos validados, precisos, confiáveis, além de profissionais qualificados, com conhecimento científico e humano acerca

de processos de avaliação. O instrumento mérito se propõe, portanto, a minimizar essas desconfianças.

2.7.1 Sobre o Mérito (LAP-AM/UFAM)

O Mérito é um instrumento desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica da Universidade Federal do Amazonas - (LAP/ UFAM), pelo Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho. O arcabouço inicial desse instrumento foi base, ainda, para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Psicólogo Ciloni Eduardo Filgueiras E. Ottoni, que também participou dessa pesquisa como colaborador. O Mérito é um instrumento de avaliação de desempenho por competências desenvolvido com base no "GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO" da Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP) –, de outubro de 2013. Este instrumento define seis fatores para avaliação por competências, são eles:

1) *Capacidade de Gestão*: usada exclusivamente para avaliar gestores, tem como finalidade verificar se o gestor tem a capacidade de mobilizar seus colaboradores de modo a incentivá-los a cumprir metas e objetivos, estimulando e valorizando o trabalho da equipe, bem como delegando e compartilhando responsabilidades, praticando o *feedback*e compartilhando os resultados com a equipe. Através desse fator, também é possível observar o monitoramento, que é a visão ampliada do chefe, que o torna capaz de repassar informações recebidas de forma clara e eficiente, mantendo a equipe a par de problemas e possíveis soluções. Ainda, é possível verificar a visão estratégica, que é a visão tanto do ambiente interno quanto externo da empresa, e outros possíveis envolvidos no processo, como por exemplo: cliente externo, fornecedores, entre outros, além de uma das principais competências que o gestor deve ter que é a capacidade de gerenciar conflitos, tão comuns no ambiente de trabalho. Neste sentido, o gestor precisa decidir com responsabilidade e imparcialidade de forma a não comprometer o clima organizacional;

2) *Preparo e Qualificação*: nesse fator é avaliado se todos os profissionais estão preparados e qualificados a desempenhar suas atividades, se conhecem os processos da área, se planejam suas atividades e se há comunicação entre seus pares e seus gestores, verificando-se, também, se buscam aperfeiçoamento e autodesenvolvimento de modo a evoluir dentro da empresa;

3) *Capacidade de Trabalho em Equipe*: este fator ajuda a verificar se os trabalhadores conseguem se relacionar bem com seus pares e superiores, assim como com outras equipes, se conseguem atender bem clientes e fornecedores, se expressam-se de forma clara e objetiva

utilizando linguagem adequada e se compartilham ideias, atividades e soluções a fim de melhorar os procedimentos. Outros itens observados também são a motivação e a cooperação;

4) *Compromisso com Resultados*: este fator verifica se a eficiência e a eficácia estão presentes em gestores e não gestores, dizendo respeito à preocupação em executar, de forma correta, suas atividades, com o cuidado de não desperdiçar materiais, preocupando-se com os custos e em cumprir os prazos, ter o foco em objetivos e metas, ter senso crítico reconhecendo falhas e buscando soluções para evoluir em seu serviço. Esforçar-se para sempre melhorar seu desempenho;

5) *Visão Institucional*: este fator verifica se o trabalhador conhece a instituição, quais são seus principais serviços e produtos, e como todos desempenham suas funções, verifica também se conhecem os valores e princípios da empresa, se têm uma visão ampliada de quem é o cliente da empresa, de forma a procurar supri-lo em suas necessidades, atendendo bem e oferecendo produtos de qualidade sem deixar de lado as normas e os procedimentos da empresa; e,

6*) Características Comportamentais*: é um dos fatores mais importantes a ser avaliado e tem como característica o equilíbrio emocional necessário para que o trabalhador desempenhe seu ofício com tranquilidade, convivendo com as adversidades e diferenças, reconhecendo seus erros, tratando todos com respeito, demonstrando iniciativa para ajudar seus pares e superiores, bem como praticando empatia e sendo discreto e proativo com falhas alheias.

A partir desta referência, os seis fatores e seus subfatores foram organizados em seis Matrizes de Especificações, de onde foram elaborados, em média, 20 itens para cada um deles. Assim, totalizaram seis questionários para serem respondidos por seguimentos diferentes dentro da empresa: 1) Autoavaliação; 2) Avaliação dos pares (colegas); 3) Avaliação dos subordinados; e, 4) Avaliação dos gestores. Os subfatores foram detalhados no método da pesquisa.

A função do Mérito é avaliar, de forma mais precisa possível, o desempenho dos colaboradores da empresa, fazendo com que a instituição possa mensurar o potencial do capital humano que possui e melhorar a comunicação, além de dinamizar as políticas de RH. Vale ressaltar que o Mérito, além de trazer benefícios para a empresa, proporciona, individualmente, a chance para cada colaborador conhecer seus pontos fortes, ser reconhecido por eles e ainda o mais importante: para que busquem melhorias contínuas em sua vida profissional. Além disso, ao final da pesquisa, foi realizado *feedback* individual com cada funcionário e entregue um

relatório individual contendo seu desempenho com explicação detalhada e sanando possíveis dúvidas.

Por meio do Mérito, os profissionais passaram por um processo de avaliação 360 graus, a qual é feita de modo circular por todos os profissionais que mantêm alguma interação com o avaliado – participam da avaliação os gestores, os colegas/pares e os subordinados. A avaliação torna-se mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados, e funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do colaborador às diferentes demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de parceiros (MOURÃO, 2013). O presente instrumento está em fase de uso experimental para análise dos dados psicométricos de padronização, validade, fidedignidade e produção de normas técnicas.

3 MÉTODO

3.1 Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada a partir da abordagem quantitativa descritiva, pois esta é a abordagem que mais se aproxima do fenômeno que foi estudado, e o Mérito foi o instrumento utilizado para fazer a Avaliação de Desempenho por Competências. A pesquisa de campo tem como objetivo buscar informações acerca de um problema que precise de uma resposta, hipótese, comprovação ou descoberta de novos fenômenos, e a relação entre eles. Consiste, assim, na observação de fatos e fenômenos, tal como ocorrem, sem inferência do pesquisador, utilizando-se do registro de variáveis que se consideram relevantes para a análise, permitindo, com isso, o isolamento e o controle das variáveis a fim de perceber e estudar as relações estabelecidas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A pesquisa quantitativa, por utilizar técnicas estatísticas, trabalha a quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, traduzindo em números as opiniões e as informações coletadas. Esse método tem sua importância ao garantir a precisão dos resultados, uma vez que evita distorções de análises e interpretações, bem como possibilita uma margem de segurança nas interferências feitas. É frequentemente aplicada nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis e a relação de causalidade entre fenômenos. Trata-se, portanto, do delineamento ou da análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chaves. Utilizam várias técnicas, como entrevistas, questionários, formulários, avaliações, bem como procedimentos de amostragem (DALFOVO *et al.*, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesse mesmo viés, a pesquisa descritiva visa, através de fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, descrever características de determinadas populações ou fenômenos sem interferência do pesquisador. Caracteriza-se, ainda, por utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como observação sistemática através de avaliações de desempenho e questionários (DALFOVO *et al.*, 2008; GIL, 2009).

Estudos descritivos ou exploratórios são usados quando pouco é sabido sobre um fenômeno em particular. O pesquisador observa, avalia, descreve e documenta vários aspectos do fenômeno, não havendo manipulação de variáveis ou a procura pela causa e efeito relacionados ao fenômeno. Desenhos descritivos descrevem o que existe de fato, determinam a frequência em que este fato ocorre e categorizam a informação (CARVALHO, 2012). Os resultados da pesquisa descritiva fornecem a base de conhecimento para hipóteses que direcionam estudos subsequentes, sejam correlacionais, quase experimentais ou experimentais.

3.2 Delineamento do Estudo

O presente estudo aconteceu em duas grandes etapas:

3.2.1 Estudo piloto

Com a finalidade de aperfeiçoar o Mérito, que é um instrumento de avaliação baseado na Avaliação de Desempenho por Competências no contexto organizacional, englobando: o estudo da teoria para identificação dos fatores, subfatores e descritores do teste; a criação dos itens preliminares do teste; e, as mudanças no instrumento a partir dos resultados do estudo piloto.

3.2.2 Coleta de dados

Englobou os procedimentos de planejamento e aplicação do instrumento em voluntários de três empresas de pequeno, médio e grande portes da cidade de Manaus. A partir da coleta de dados, foi possível desenvolver parâmetros psicométricos para o instrumento Mérito: padronização, validação e normatização, bem como responder aos objetivos específicos da pesquisa.

3.3 Participantes (Estudo Piloto)

O estudo piloto foi a primeira etapa da pesquisa, da qual participaram 57 funcionários de uma empresa do seguimento de beneficiamento de plásticos, de médio porte da cidade de Manaus. Essa primeira aplicação ainda foi feita no formato preliminar do instrumento (Google formulários).

Os critérios de inclusão foram: a) livre concordância em participar da pesquisa, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); b) saber ler e escrever; e, c) estar trabalhando no momento da coleta de dados. Já os critérios de exclusão foram: a) funcionários que não sabiam ler e escrever; b) desistir da pesquisa durante a aplicação da avaliação de desempenho; c) ser demitido durante a avaliação de desempenho; e, d) solicitar que seus dados fossem excluídos da amostra.

3.4 Participantes (Coleta de Dados)

Participaram da segunda etapa da pesquisa funcionários de três empresas de pequeno, médio e grande portes da cidade Manaus, de ambos os sexos, maiores de 18 anos, divididos em

três amostras (empresas) diferentes. Segue informações acerca de cada uma delas: a empresa (A) é do segmento de controle de pragas urbanas e saneamento, e participou da pesquisa com 54 colaboradores; a empresa (B) é do seguimento de beneficiamento de sucatas e metais, e participou da pesquisa com 134 colaboradores; e, a empresa (C) é uma ONG prestadora de serviços na área da saúde, e participou da pesquisa com 29 colaboradores. Desta forma, totalizaram 217 colaboradores respondentes da pesquisa.

Os critérios de inclusão foram: a) livre concordância em participar da pesquisa, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); b) saber ler e escrever; e, c) estar trabalhando no momento da coleta de dados. Os critérios de exclusão foram: a) funcionários que não sabiam ler e escrever; b) desistir da pesquisa durante a aplicação da avaliação de desempenho; c) ser demitido durante a avaliação de desempenho; e, d) solicitar que seus dados fossem excluídos da amostra.

3.5 Descrição dos Dados Sociodemográficos

3.5.1 Estudo piloto (EMPRESA P)

O estudo piloto foi feito em uma empresa com 57 funcionários, com idade mínima de 19 anos e máxima de 60 anos, sendo 32 funcionários do sexo masculino e 25 do sexo feminino. Em relação à escolaridade, 30% dos funcionários tem nível superior, 50% tem nível médio e 20% tem nível fundamental. Os funcionários com nível superior trabalhavam na área administrativa e no setor de vendas, e os demais na área operacional.

3.5.2 Amostra 1 (EMPRESA A)

Composta por 54 funcionários, com idade mínima de 18 anos e máxima de 65 anos, sendo 38 do sexo masculino e 16 do sexo feminino. Em relação à escolaridade, 37% dos funcionários possuem nível superior, 55% possuem nível médio e 8% possuem nível fundamental. A maioria dos funcionários com nível superior trabalhava na área administrativa, os funcionários com nível médio trabalhavam na área operacional e os funcionários de nível fundamental trabalhavam na conservação e limpeza.

3.5.3 Amostra 2 (EMPRESA B)

Composta por 134 funcionários, com idade mínima de 18 anos e máxima de 68 anos, sendo 116 do sexo masculino e 18 do sexo feminino. Em relação à escolaridade, 22% possuem

nível superior, 30% possuem nível médio e 48% possuem nível fundamental. Os funcionários de nível superior e médio eram gestores, chefes de setor e da área administrativa, ao passo que os funcionários de nível fundamental trabalhavam na área de produção.

3.5.4 Amostra 3 (EMPRESA C)

Composta por 29 funcionários, com idade mínima de 22 anos e máxima de 50 anos, sendo sete do sexo masculino e 22 do sexo feminino. Em relação à escolaridade, 70% possuem nível superior e 30% possuem nível técnico ou estão cursando graduação. Os funcionários de nível superior eram gestores e outros funcionários eram da área administrativa.

3.6 Materiais

Para o presente estudo foram utilizados os seguintes materiais:

- Carta de Anuência da empresa (Apêndice A);
- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B);
- Termo de Anuência CSPA (UFAM) (Apêndice C);
- Questionário Sociodemográfico com o objetivo de caracterizar a amostra quanto as suas informações sociais, tais como: nome, idade, sexo, escolaridade e profissão (Apêndice D); e,
- Aplicação do Instrumento Mérito (Apêndice E).

O Mérito é um instrumento eletrônico desenvolvido na forma de um aplicativo em plataforma *Web* que agiliza a coleta de dados, tendo como endereço eletrônico: http://merito.neuron.net.br/login. É um instrumento de Avaliação de Desempenho por Competências, elaborado com base no "GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO" da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), de outubro de 2013.

Foi desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica (LAP) da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), pelo Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho. Este instrumento define seis fatores para avaliação por competências, sendo eles:

1. Capacidade de Gestão: está subdividido em seis subfatores, descritos a seguir:

a) Capacidade de mobilização: usada exclusivamente para avaliar gestores e tem como finalidade verificar se o gestor apresenta a capacidade de mobilizar seus colaboradores

de modo a incentivá-los a cumprir metas e objetivos, estimulando e valorizando o trabalho da equipe**;**

b) Delegação/*Feedback*: se delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões praticando o *feedback* e compartilhando os resultados com a equipe;

c) –Monitoramento: através desse subfator é possível observar o monitoramento, que é a visão ampliada do chefe que o torna capaz de repassar informações recebidas de forma clara e eficiente, mantendo a equipe a par de problemas e possíveis soluções;

d) Visão estratégica: também é possível verificar a visão estratégica, que é a visão tanto do ambiente interno quanto do externo da empresa, e outros possíveis envolvidos no processo, como exemplo: cliente externo, fornecedores, entre outros;

e) Desenvolvimento/Formação de sucessores: esse subfator auxilia os colaboradores no desenvolvimento de seus potenciais, gerando um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais e formar sucessores; e,

f) Tratamento de conflitos: através desse subfator é possível verificar uma das principais competências que o gestor deve ter que é a capacidade de gerenciar conflitos, tão comuns no ambiente de trabalho. O gestor precisa decidir com responsabilidade e imparcialidade de forma a não comprometer o clima organizacional.

2. Preparo e Qualificação: está dividido em seis subfatores, descritos a seguir:

a) Capacidade de orientação: nesse subfator é avaliado se todos os profissionais estão preparados e qualificados a desempenhar suas atividades, se conhecem os processos da área, se planejam suas atividades e se há comunicação entre seus pares e seus gestores, verificando-se, também, se buscam aperfeiçoamento e autodesenvolvimento de modo a evoluir dentro da empresa;

b) Planejamento: estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, o acompanhamento e a organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos;

c) Comunicação: escuta atentamente e expressa as suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação;

d) Capacidade de negociação: negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos;

e) Geração de conhecimento: busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade; e,

f) Autodesenvolvimento: procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

3. Capacidade de trabalho em equipe: está dividido em quatro subfatores, quais sejam:

a) Interação: este subfator ajuda a verificar se os trabalhadores conseguem se relacionar bem com seus pares e superiores, e com outras equipes, se conseguem atender bem clientes e fornecedores, se expressam de forma clara e objetiva utilizando linguagem adequada, se compartilham ideias, atividades e soluções a fim de melhorar os procedimentos;

b) Interlocução: este subfator avalia se o colaborador expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas, bem como se escuta e transmite ideias de forma efetiva utilizando procedimentos formais e informais proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões;

c) Motivação: se demonstra capacidade de motivar colegas e colaboradores; e,

d) Cooperação: se coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e demais áreas, se se põe à disposição espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas de acordo com as necessidades e possibilidades.

4. Compromisso com resultados: está dividido em cinco subfatores, a saber:

a) Orientação para eficiência e eficácia: este subfator verifica se a eficiência e a eficácia estão presentes em gestores e não gestores, dizendo respeito a preocupação em executar, de forma correta, suas atividades com o cuidado de não desperdiçar materiais, bem como preocupar-se com os custos e cumprir prazos, ter o foco em objetivos e metas, ter senso crítico reconhecendo falhas e buscando soluções para evoluir em seu serviço e esforçando-se para sempre melhorar seu desempenho;

b) Foco em objetivos e metas: estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial com o objetivo de alcançar os resultados esperados;

c) Capacidade analítica: faz apreciações minuciosas com discernimento e critério e têm senso crítico e ponderação reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio. Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes, além de identificar causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva;
d) Busca de orientação: busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas; e,
e) Foco em superação: esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.

5) Visão institucional: avalia cinco subfatores, descritos a seguir:

a) Interesse pela instituição: se procura conhecer a instituição, quais são seus principais serviços e produtos, como todos desempenham seus serviços, se comprometem-se com os valores e princípios da empresa, se tem uma visão ampliada de quem é o cliente da empresa, de forma a procurar supri-lo de suas necessidades, atendendo bem e oferecendo produtos de qualidade sem deixar de lado as normas e os procedimentos da empresa;
b) Compromisso com valores: compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação;
c) Visão dos clientes: identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas em relação à qualidade dos produtos e serviços da entidade, além de buscar alternativas para entender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, os contratos e os regulamentos pertinentes;
d) Articulação: articula-se com a equipe e promove a melhora do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias externas e internas para solução de problemas e consecução dos objetivos da instituição; e,
e) Normas: demonstra conhecimento das normas e dos procedimentos da instituição, bem como compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

6) Características comportamentais: avalia sete subfatores, descritos a seguir:

a) Equilíbrio: um dos subfatores mais importantes a ser avaliado, tendo como característica o equilíbrio emocional necessário para que o trabalhador desempenhe seu ofício de forma tranquila, convivendo com as adversidades e diferenças, reconhecendo seus erros,

tratando todos com respeito e demonstrando iniciativa para ajudar seus pares e superiores, bem como praticando empatia e sendo discreto e proativo com falhas alheias;

b) Relacionamento interpessoal: nesse subfator é possível avaliar se o colaborador trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação; se demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc.) e se tem habilidade para dizer o que precisa ser dito;
c) Iniciativa: esse subfator avalia se o colaborador tira proveito de oportunidades e não deixa acontecer falhas que possam ser evitadas, assim como se ele demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões;
d) Automotivação: avalia a capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças;
e) Inovação: se está aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área, bem como se propõem ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar, e administra eventuais dificuldades para sua implantação;
f) Empatia: se consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele; e,
g) Discrição: avalia a capacidade de tratar com confidencialidade os dados da instituição.

A partir destes referenciais, os seis fatores e seus subfatores foram organizados em seis Matrizes de Especificações, de onde foram elaborados, em média, 20 itens para cada um deles, totalizando, assim, seis questionários para serem respondidos por seguimentos diferentes dentro da empresa: 1. Autoavaliação; 2. Avaliação dos pares (colegas); 3. Avaliação dos subordinados; e, 4. Avaliação dos gestores.

3.7 Procedimentos

3.7.1 Estudo piloto

Englobou os procedimentos de planejamento e de aplicação do instrumento ainda na versão preliminar (estudo piloto), com funcionários de uma empresa de médio porte da cidade de Manaus. A empresa é do seguimento de beneficiamento de plásticos e, na época, contava com 57 funcionários, sendo que todos concordaram em participar da pesquisa. Nesse estudo

vamos nominá-la de empresa (P). Foi feito o primeiro contato com o Diretor da empresa para agendar a reunião de apresentação do Mérito e, após essa reunião, o Diretor concordou em participar da pesquisa. Posteriormente, foram agendadas as reuniões de apresentação do instrumento para os gestores e funcionários.

Após essa etapa, foi feita a preparação da pesquisa: acesso ao organograma da empresa para, a partir dos cargos e setores, montar os times (quem avalia quem) através de planilha no Excel; em seguida, foram feitas as distribuições das avaliações. Depois disso, foram feitas as explicações acerca da avaliação e, com as devidas autorizações, foi iniciado o processo de aplicação. As avaliações foram realizadas na própria empresa, em sala apropriada, com aproximadamente cinco voluntários por sessão, cada um dispondo de um computador e contando com o auxílio da equipe de pesquisa.

Esse primeiro estudo foi realizado com a versão preliminar do instrumento (questionários feitos no Google formulários). A coleta de dados ocorreu de 03/07/2017 a 31/07/2017, e a avaliação completa (incluindo análise de dados, geração de relatórios, devolutiva e *feedback* na empresa) durou cerca de oito semanas. Essa aplicação serviu para análise semântica e para aperfeiçoamento do instrumento. Ao término do estudo piloto, e a partir dos resultados obtidos, foi possível analisar as alterações sugeridas pelos respondentes e pela equipe de pesquisa.

Após as análises, foram feitas as alterações necessárias, como: adequação da teoria, dos fatores e subfatores e dos descritores; diminuição do número de perguntas; correção de itens; clareza de enunciados; correção da matriz de especificações; observações acerca da análise de dados; e, correção do aplicativo na plataforma web (mudança no *lay out* do instrumento, visualização, facilidade de acesso, autonomia para os respondentes em relação a troca da senha padrão, acompanhamento do processo de avaliação pelo pesquisador, análises dos dados, geração dos gráficos dos relatórios e elaboração dos relatórios).

Os critérios de inclusão foram: a) livre concordância em participar da pesquisa, através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); b) saber ler e escrever; e, c) estar trabalhando no momento da coleta de dados. Já os critérios de exclusão foram: a) funcionários que não sabiam ler e escrever; b) desistir da pesquisa durante a aplicação da avaliação de desempenho; c) ser demitido durante a avaliação de desempenho; e, d) solicitar que seus dados fossem excluídos da amostra.

3.7.2 Coleta de dados

Com a versão atualizada do instrumento, foram feitos contatos com as empresas A, B e C que concordaram em participar da pesquisa (carta de anuência). Depois disso, foram agendadas reuniões com os gestores a fim de apresentar o instrumento e sensibilizá-los da importância da Avaliação de Desempenho por Competências. Após esse procedimento, foram agendadas as reuniões para apresentar o Mérito para todos os funcionários das empresas com a finalidade de explicar todo o processo da pesquisa, salientando os benefícios da avaliação 360 graus, da garantia do sigilo nas avaliações e as explicações acerca do manuseio do sistema.

A coleta de dados foi realizada após a aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UFAM), CAAE 79524717.3.0000.5020 e ocorreu no período de 08/01/2018 a 30/03/2018, com a versão final do instrumento (versão *online*) através do *login*: http://merito.neuron.net.br/login. As reuniões foram organizadas por setores das empresas, nos dias e horários acordados. Nessa etapa foi solicitado aos diretores das empresas que disponibilizassem um funcionário (de preferência do RH da empresa) para acompanhar todo o processo.

Os funcionários indicados pelos diretores da empresa disponibilizaram o acesso ao organograma da empresa para fazermos a planilha no *Excel* (quem avalia quem) e, assim, montamos os times de avaliações de acordo com os setores, e retornamos às empresas para conferência do funcionário responsável; em seguida, distribuímos as avaliações fornecendo o *link* para acesso ao Mérito, bem como a senha padrão para todos os funcionários. Após esses procedimentos, e com o aval das empresas, foram agendados os dias e horários para o início das avaliações.

As empresas A e B cederam o espaço para que as aplicações fossem realizadas em suas dependências com a presença da equipe de pesquisa (em sala apropriada, cada sessão com até cinco voluntários, computadores com acesso à *internet* e privacidade para os respondentes). Como o Mérito é um instrumento *on line*, é possível realizar a avaliação em qualquer computador com acesso à *internet*, sem a presença do pesquisador (de forma independente); assim, muitos funcionários realizaram o teste em horário e local de sua preferência (a maioria gestores e funcionários com cargo de chefia).

Os funcionários da empresa C, por exemplo, preferiram realizar as avaliações de forma independente. Vale ressaltar que a equipe de pesquisa se colocou à disposição para sanar qualquer dúvida ou dificuldade dos voluntários durante a realização do teste (pessoalmente, por telefone ou *e-mail*, e com suporte técnico via *WhatsApp*). Todos os respondentes concordaram em participar através da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O processo de acompanhamento e evolução das avaliações foi feito de forma de presencial e/ou *on line*. Após o término das avaliações, foram feitas as análises estatísticas nas três amostras distintas e incluiu-se, também, os estudos de padronização, validação e normatização: estudo de validade, por meio da aferição do grau de consistência interna do mérito (*Alpha de Cronbach*); indicadores de validade de critério; desenvolvimento de normas técnicas do Mérito para cada empresa (conversão dos escores brutos em escores Z e percentis). Além disso, foram elaborados os relatórios individuais de todos os respondentes e agendada a devolutiva com os gestores e colaboradores.

4 RESULTADOS

Considerando a especificidade das técnicas adotadas neste estudo e a extensão das análises propostas, os resultados estão apresentados a seguir em dois grandes blocos almejando clareza didática, a saber:

Bloco 1 - Procedimentos de padronização do instrumento: a) matriz de especificações; b) estudo piloto; c) modificações a partir do estudo piloto; d) elaboração do manual de aplicação; e, e) estatísticas descritivas (gráficos de desempenho), descrevendo o desempenho dos respondentes a partir das competências avaliadas com o instrumento (comparação entre as três amostras e comparação por amostra individual).

Bloco 2 - Análises dos dados dividida em validação e normatização: a) indicadores de validade de construto e de consistência interna do instrumento (*Alpha de Cronbach*); b) indicadores de validade de critério (questionário de resposta do instrumento); c) elementos qualitativos observados a partir do mérito; e, d) resultados normativos do instrumento (tabelas percentílicas e descritivas).

4.1 Bloco 1 – Procedimentos de Padronização do Instrumento

4.1.1 Matriz de especificações

O Mérito é um instrumento de avaliação de desempenho por competências desenvolvido com base no "GUIA PARA MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO" da Associação Brasileira de Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), de outubro de 2013. Este instrumento define seis fatores para avaliação por competências, quais sejam:

1) *Capacidade de gestão*: usada exclusivamente para avaliar gestores, tendo como finalidade verificar se o gestor tem a capacidade de mobilizar seus colaboradores de modo a incentivá-los a cumprir metas e objetivos, estimulando e valorizando o trabalho da equipe, bem como se delega e compartilha responsabilidades praticando o *feedback* e compartilhando os resultados com a equipe. Através desse fator, também é possível observar o monitoramento, que é a visão ampliada do chefe, o que o torna capaz de repassar informações recebidas de forma clara e eficiente, mantendo a equipe a par de problemas e possíveis soluções. Ainda, é possível verificar a visão estratégica, que é a visão tanto do ambiente interno quanto externo da empresa, e outros possíveis envolvidos no processo, como exemplo: cliente externo,

fornecedores, entre outros, além de uma das principais competências que o gestor deve ter que é a capacidade de gerenciar conflitos, tão comuns no ambiente de trabalho. O gestor precisa decidir com responsabilidade e imparcialidade de forma a não comprometer o clima organizacional;

2) *Preparo e qualificação*: nesse fator é avaliado se todos os profissionais estão preparados e qualificados a desempenhar suas atividades, se conhecem os processos da área, se planejam suas atividades e se há comunicação entre seus pares e seus gestores, verificando-se, também, se buscam aperfeiçoamento e autodesenvolvimento de modo a evoluir dentro da empresa;

3) *Capacidade de trabalho em equipe*: este fator ajuda a verificar se os trabalhadores conseguem se relacionar bem com seus pares e superiores, e com outras equipes, bem como se conseguem atender bem clientes e fornecedores, se expressam-se de forma clara e objetiva utilizando linguagem adequada, se compartilham ideias, atividades e soluções a fim de melhorar os procedimentos. Outros itens observados também são a motivação e a cooperação;

4) *Compromisso com resultados*: este fator verifica se a eficiência e a eficácia estão presentes em gestores e não gestores, dizendo respeito à preocupação em executar, de forma correta, suas atividades, com o cuidado de não desperdiçar materiais, preocupando-se com os custos e em cumprir prazos, além de ter o foco em objetivos e metas, ter senso crítico reconhecendo falhas e buscando soluções para evoluir em seu serviço; ainda, esforçar-se para sempre melhorar seu desempenho;

5) *Visão institucional*: procurar conhecer a instituição, quais são seus principais serviços e produtos, como todos desempenham seus serviços, comprometer-se com os valores e princípios da empresa, ter uma visão ampliada de quem é o cliente da empresa de forma a procurar supri-lo de suas necessidades, atendendo bem e oferecendo produtos de qualidade, sem deixar de lado as normas e os procedimentos da empresa; e,

6*) Características comportamentais*: um dos fatores mais importantes a ser avaliado, tendo como característica o equilíbrio emocional necessário para que o trabalhador desempenhe seu ofício com tranquilidade, convivendo com as adversidades e diferenças, reconhecendo seus erros, tratando todos com respeito, demonstrando iniciativa para ajudar seus pares e superiores, bem como praticando empatia e sendo discreto e proativo com falhas alheias.

O mérito foi desenvolvido sob o pressuposto de seis grandes fatores citados acima e seus subfatores, os quais foram organizados em seis Matrizes de Especificações de onde foram elaborados, em média, 20 itens para cada um deles, totalizando, assim, 125 itens em seis questionários para serem respondidos por seguimentos diferentes dentro da empresa: 1)

Autoavaliação; 2) Avaliação dos pares (colegas); 3) Avaliação dos subordinados; e, 4) Avaliação dos gestores.

A matriz de especificações auxilia na operacionalização dos construtos, ajuda a definir as dimensões, sintetiza os fatores e os descritores que servirão como base para os itens. O quadro a seguir mostra como foram organizados os primeiros descritores.

Quadro 02 – Matriz de especificações (primeiros descritores). CONTINUA

ÁREA	INDICADOR DE COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
1. Capacidade de Gestão	1. Capacidade de Mobilização	1. Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidos, e estimula a equipe a valorizar o que faz.
	2. Delegação/*Feedback*	2. Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões. Exerce o *feedback* praticando o elogio e a crítica, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.
	3. Monitoramentos	3. Interpreta e repassa informações recebidas com agilidade, confiabilidade e clareza. Comunica-se com a equipe visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos. Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para a solução dos mesmos.
	4. Visão estratégica	4. Influencia estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências externas e internas e as expectativas dos públicos envolvidos. Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.
	5. Desenvolvimento e Formação de Sucessores	5. Auxilia os colaboradores no desenvolvimento de seus potencias, gerando um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e ao desempenho dos profissionais, e forma sucessores.
	6. Tratamento de Conflitos	6. Trata conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos.
2. Preparo e Qualificação	1. Capacidade de Orientar/Capacitar/Ensinar	1. Conhece as atividades e os processos da área, assegurando corretas orientações para sua equipe.
	2. Planejamento	2. Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas. Acompanha os trabalhos intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.
	3. Comunicação	3. Acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.
	4. Capacidade de Negociação	4. Escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva, certificando-se do entendimento das

CONTINUAÇÃO

		mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.
	5. Geração de Conhecimento	5. Negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários. Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a entidade.
ÁREA	**INDICADOR DE COMPETÊNCIA**	**DESCRIÇÃO**
	6. Autodesenvolvimento	6. Procura evoluir profissional, pessoal e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento continuo.
3. Capacidade de Trabalho em Equipe	1. Interlocução	1. Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas. Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.
	2. Interação	2. Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende ao cliente interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando respostas aos seus pedidos e sugestões de modo a valorizar o relacionamento.
	3. Cooperação	3. Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades. Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.
	4. Motivação	4. Concretiza, com eficácia e eficiência, os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.

CONTINUAÇÃO

4. Compromisso com Resultados	1. Orientação para Eficiência e Eficácia	1. Concretiza, com eficácia e eficiência, os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade sem desperdícios de material e nos prazos pactuados.
	2. Foco em Objetivos e Metas	2. Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adequadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos. Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial com o objetivo de alcançar os resultados esperados.
	3. Capacidade Analítica	3. Faz apreciações minuciosas com discernimento e critério. Tem senso crítico e ponderação, reconhecendo as variáveis envolvidas, as ameaças e aproveitando as oportunidades que repercutem na efetividade do negócio (inciativa?). Elabora soluções e toma decisões considerando as variáveis e os riscos inerentes. Identifica causas de problemas existentes e potenciais para ação preventiva.
	4. Busca de Orientação	4. Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.
	5. Foco em Superação	5. Esforça-se sempre para superar os resultados estabelecidos previamente, levando em consideração recursos, prazos, custos e qualidade.
5. Visão Institucional	1. Interesse pela Instituição	1. Procura conhecer a estrutura e o funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas.
	2. Compromisso com Valores	2. Compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação.
	3. Visão dos Clientes	3. Identifica e compreende as necessidades dos clientes e suas expectativas com relação à qualidade dos produtos e serviços da entidade. Busca alternativas para atender participantes e outras partes interessadas, sempre observando as leis, os contratos e os regulamentos pertinentes.
	4. Articulação	4. Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas, buscando parcerias internas e externas para a solução de problemas e a consecução dos objetivos da entidade.
	5. Normas	5. Demonstra conhecimento das normas e dos procedimentos da entidade, e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido.

CONTINUAÇÃO

	1. Equilíbrio	1. Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos. Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo erros sem "caçar culpados", apresentando baixo índice de desculpas ou pretextos.
	2. Relacionamento Interpessoal	2. Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc.). Tem habilidade para dizer "o que precisa ser dito".
6. Características Comportamentais	3. Iniciativa	3. Antecipa-se tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.
	4. Automotivação	4. Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças.
	5. Inovação	5. Está aberto às inovações e melhores (novas?) práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de executar, bem como administra eventuais dificuldades para sua implantação.
	6. Empatia	6. Consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto de vista dele.
	7. Discrição	7. Trata com confidencialidade os dados da entidade.

Fonte: LAP – UFAM (2017).

No quadro acima observamos os seis grandes fatores que compõem a primeira matriz de especificações do mérito, e os primeiros subfatores que foram especificados de acordo com a teoria sobre as competências e o desempenho humano. Os descritores foram explicitados em consonância com fatores e subfatores, e todos se interligam de forma a demonstrar comportamentos no meio organizacional. Neste sentido, baseado nessa matriz foi possível elaborar os itens preliminares do instrumento.

A elaboração dos itens acima propiciou um estudo minucioso sobre quais os que melhor se adequavam à proposta de avaliação de desempenho por competências. Após a aplicação do estudo piloto, e a partir do *feedback* dos respondentes, foi possível reduzir o número de itens ao tamanho desejável, eliminar itens repetitivos e corrigir semanticamente outros, como veremos a seguir.

4.1.2 Estudo piloto

A padronização define, também, como o instrumento deve ser aplicado: no estudo piloto, as avaliações foram realizadas no Google formulários, de forma individual, com grupos de até cinco voluntários, e com assistência do pesquisador. Por se tratar de um instrumento psicológico que avalia o desempenho organizacional, o ambiente para fazer a avaliação deve ser adequado, com cadeiras e mesas confortáveis, climatizado, com um computador disponível para cada respondente, com espaço para a privacidade e sem barulhos e interrupções. A empresa disponibilizou esse espaço para aplicação do instrumento.

No estudo piloto, todos os procedimentos da pesquisa de campo foram realizados de acordo com o que indica a literatura e de acordo com a postura e a ética primordial no fazer do psicólogo. Ao chegar ao local de aplicação da avaliação, o pesquisador estabeleceu um bom *rapport* com os voluntários de forma a deixá-los tranquilos para fazer o teste, fez as devidas explicações sobre o processo, ressaltando a importância da avaliação 360º, através do Mérito. Por se tratar, ainda, de ser em ambiente organizacional, foi enfatizada a questão do sigilo e informado que todos os funcionários fariam sua autoavaliação, seriam avaliados e iriam avaliar os chefes, os pares e os subordinados (se fosse o caso), os quais constituem procedimentos sugeridos por Rabaglio (2015).

Ainda de acordo com Rabaglio (2015), o pesquisador deve solicitar o sigilo dos respondentes, explicar como se desenvolve a avaliação e dizer que está à disposição para tirar dúvidas e prestar esclarecimentos, procedimentos, estes, que foram seguidos pelos pesquisadores durante o estudo piloto e nas outras etapas da pesquisa. Além disso, foi necessário, ainda, fazer uma breve explanação sobre os passos da avaliação com as seguintes explicações: o que é avaliação de desempenho por competências; o significado das legendas em cores; a leitura dos relatórios; a pontuação do teste; entre outros, sendo que as aplicações foram feitas conforme os procedimentos acima apresentados. Após o término das aplicações, da devolutiva na empresa, do *feedback* para os funcionários e do preenchimento do questionário de validação, foi criado um banco de dados com as informações acerca de todo o processo de aplicação, inclusive com as sugestões dos funcionários e as observações da equipe de pesquisa.

Esta etapa serviu para aperfeiçoar o instrumento em relação a: revisão dos descritores; diminuição do número de itens com sentido parecido; criação da plataforma *Web*; aperfeiçoamento do instrumento para formato online para que o mesmo ficasse totalmente eletrônico; avaliação *online* acessando o *site http://merito.neuron.net.br/login*; criação de senha padrão com autonomia para os respondentes mudá-la no início da avaliação; alteração nas cores das legendas, de róseo, amarelo, azul e verde, para as cores vermelho, amarelo e verde.

Foram feitas, também, as análises estatísticas para a geração dos resultados dos respondentes (como eu me vejo, como meus pares me veem e como meus superiores me veem). A partir dos resultados obtidos foi possível aperfeiçoar os relatórios individuais com a inclusão dos subfatores e seus significados, de modo a facilitar mais ainda a compreensão dos respondentes sobre sua performance. Os modelos de relatórios gerados no estudo piloto constam no Apêndice I.

4.1.3 Modificações a partir do estudo piloto

Com base nas análises realizadas a partir da aplicação do piloto, foi realizada modificação nos itens que apresentaram problemas (dificuldade de entendimento) bem como, a diminuição das perguntas que eram, em média 20 perguntas por fator, para o mínimo de 08 e o máximo de 14 perguntas. E para cada subfator foi elaborada uma pergunta, conforme demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 03 – Itens modificados a partir do estudo piloto. CONTINUA

Fator	**Subfator**	**Ordem das perguntas**
	Monitoramento	1
Capacidade de Gestão	Visão Estratégica	2
	Delegação/*Feedback*	3
	Tratamento de Conflitos	4
	Capacidade de Mobilização	5
	Delegação/*Feedback*	6
	Tratamento de Conflitos	7
	Capacidade de Mobilização	8
	Desenvolvimento/Formação de Sucessores	9
	Visão Estratégica	10
	Desenvolvimento/Formação de Sucessores	11
	Monitoramento	12
Preparo e Qualificação	Planejamento	1
	Capacidade de Orientar	2
	Comunicação	3
	Capacidade de Orientar	4
	Autodesenvolvimento	5
	Planejamento	6
	Geração de Conhecimento	7
	Comunicação	8
	Capacidade de Negociação	9
	Geração de Conhecimento	10
	Capacidade de Negociação	11
	Autodesenvolvimento	12
	Interlocução	1

CONTINUAÇÃO

Capacidade de Trabalho em Equipe	Motivação	2
	Interação	3
	Motivação	4
	Interlocução	5
	Cooperação	6
	Interação	7
	Cooperação	8
Compromisso com Resultados	Foco em Objetivos e Metas	1
	Orientação para Eficiência e Eficácia	2
	Capacidade Analítica	3
	Foco em Superação	4
	Foco em Objetivos e Metas	5
	Capacidade Analítica	6
	Busca de Orientação	7
	Orientação para Eficiência e Eficácia	8
	Foco em Superação	9
	Busca de Orientação	10
Visão Institucional	Compromisso com Valores	1
	Normas	2
	Visão das Necessidades dos Clientes	3
	Interesse pela Instituição	4
	Articulação	5
	Interesse pela Instituição	6
	Visão das Necessidades dos Clientes	7
	Articulação	8
	Normas	9
	Compromisso com Valores	10
Características Comportamentais	Iniciativa	1
	Empatia	2
	Automotivação	3
	Equilíbrio	4
	Empatia	5
	Discrição	6
	Relacionamento Interpessoal	7
	Discrição	8
	Iniciativa	9
	Equilíbrio	10
	Relacionamento Interpessoal	11
	Inovação	12
	Automotivação	13
	Inovação	14

Fonte: Pesquisa de campo.

Outra modificação foi em relação a ordem dos itens: passaram a ser ordenados na primeira pessoa (autoavaliação) e terceira pessoa (heteroavaliação), com a finalidade de facilitar o entendimento para o respondente e permitir uma melhor ordenação das perguntas de acordo com os fatores. Como mostra os quadros (4 e 5) a seguir.

Quadro 4 – Relação de itens versão final (autoavaliação). CONTINUA

Ordem dos Itens	Perguntas na primeira pessoa - Autoavaliação
1	**Capacidade de Gestão**
1	Eu informo à equipe quanto aos problemas que possam influenciar seu desempenho.
2	Eu proponho estratégias considerando as tendências dos ambientes interno e externo, e as expectativas dos públicos envolvidos.
3	Eu delego e compartilho responsabilidades e tarefas.
4	Eu sei mediar interesses entre partes discordantes.
5	Eu envolvo a equipe nas atividades a serem realizadas, de maneira adequada.
6	Eu forneço críticas e elogios de maneira construtiva.
7	Eu gerencio conflitos ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade.
8	Eu estimulo os colaboradores a sugerirem soluções para problemas encontrados.
9	Eu busco a formação de colaboradores que possam me substituir em minhas férias ou impedimentos.
10	Eu consigo antecipar as necessidades de mudanças no ambiente de trabalho.
11	Eu estimulo os colaboradores a se capacitarem, dentro e fora da empresa.
12	Eu monitoro o desempenho da equipe visando atingir os objetivos/metas.
2	**Preparo e Qualificação**
1	Eu crio procedimentos que melhoram/facilitam a execução das tarefas.
2	Eu acompanho a execução das atividades, ensinando e corrigindo quando necessário.
3	Eu utilizo canais de comunicação adequados de acordo com a necessidade.
4	Eu oriento os colaboradores em suas atividades, de acordo com os procedimentos da organização.
5	Eu me mantenho atualizado em relação as novidades em minha área de atuação.
6	Eu acompanho a execução das atividades, visando melhorar a eficiência dos processos.
7	Eu busco e dissemino conhecimento no ambiente de trabalho.
8	Eu me certifico de não haver falha na comunicação.
9	Eu sou hábil negociador, buscando vantagens para a empresa.
10	Eu aplico na empresa os conhecimentos disponíveis.
11	Eu considero o interesse de ambas as partes nas negociações.
12	Eu procuro desenvolver novas habilidades que melhorem a minha atuação profissional.
3	**Capacidade de Trabalho em Equipe**
1	Eu me apoio em fatos para fazer observações e tirar conclusões.
2	Eu demonstro entusiasmo pelo meu trabalho.
3	Eu interajo com clientes internos/externos de forma a contribuir para a empresa.
4	Eu motivo os demais colaboradores.
5	Eu sou educado ao me expressar.
6	Eu me disponibilizo para solucionar problemas diante das dificuldades dos colegas.
7	Eu tenho uma boa interação com os demais funcionários do meu setor e superiores.
8	Eu contribuo com a equipe na busca de soluções.
4	**Compromisso com Resultados**
1	Eu consigo estabelecer prioridades de forma a assegurar a execução dos objetivos nos prazos previstos.
2	Eu realizo o meu trabalho de forma eficaz, utilizando os recursos da empresa de forma racional e sem desperdícios.
3	Eu utilizo critérios bem definidos para avaliar resultados.
4	Eu busco alternativas para contornar resultados insatisfatórios.
5	Eu traço metas para as atividades que executo ou gerencio.
6	Eu tomo decisões levando em conta as variáveis e os riscos envolvidos.
7	Eu busco informação/orientação diante de situações imprevistas.
8	Eu realizo o meu trabalho de forma eficiente, cumprindo os prazos combinados.
9	Eu atinjo metas além das colocadas pela empresa.

CONTINUAÇÃO

10	Eu peço ajuda para solucionar problemas/dúvidas quando necessário.
5	**Visão Institucional**
1	Eu me comporto de acordo com os princípios e valores da empresa.
2	Eu entendo a importância do respeito às normas e aos procedimentos da empresa.
3	Eu respeito as leis, os contratos e os regulamentos ao tratar com os clientes internos/externos.
4	Eu entendo a importância da minha função nos processos da empresa.
5	Eu procuro me relacionar bem com outras áreas e/ou equipes da empresa.
6	Eu conheço os produtos e serviços oferecidos pela empresa.
7	Eu atendo a expectativa dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
8	Eu faço uso de parcerias internas/externas para solucionar problemas e atingir objetivos.
9	Eu sigo as normas da empresa.
10	Eu prezo para que os valores da empresa sejam seguidos pelos colegas de trabalho.
6	**Características Comportamentais**
1	Eu crio soluções para evitar possíveis falhas e problemas.
2	Eu consigo compreender a perspectiva da outra pessoa e me ponho disponível para contribuir.
3	Eu me mantenho motivado mesmo diante de adversidades.
4	Eu admito meus erros e aprendo com eles.
5	Eu consigo entender o ponto de vista do outro, mesmo que não me identifique com ele.
6	Eu trato com confidencialidade os dados da empresa.
7	Eu digo “o que precisa ser dito” de forma construtiva.
8	Eu sou discreto em relação às informações da empresa, quando estou fora dela (projetos, inovações, investimentos, clima organizacional, etc.).
9	Eu tomo inciativa para resolver problemas, mesmo que não seja cobrado.
10	Eu suporto adversidades no trabalho de forma equilibrada.
11	Eu trato a todos com respeito e educação.
12	Eu proponho ideias e soluções inovadoras e realizáveis.
13	Eu apresento capacidade de superação diante de obstáculos e frustrações.
14	Eu sou favorável em relação à implementação de novas técnicas e processos na minha área.

Fonte: Pesquisa de Campo

Quadro 05 – Relação de itens versão final (heteroavaliação).

CONTINUA

Ordem dos Itens	**Terceira Pessoa**
1	**Capacidade de Gestão**
1	Ele informa à equipe quanto aos problemas que possam influenciar seu desempenho.
2	Ele propõe estratégias considerando as tendências dos ambientes interno e externo, e as expectativas dos públicos envolvidos.
3	Ele delega e compartilha responsabilidades e tarefas.
4	Ele sabe mediar interesses entre partes discordantes.
5	Ele envolve a equipe nas atividades a serem realizadas de maneira adequada.
6	Ele fornece críticas e elogios de maneira construtiva.
7	Ele gerencia conflitos ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade.
8	Ele estimula os colaboradores a sugerirem soluções para problemas encontrados.
9	Ele busca a formação de colaboradores que possam substituí-lo em férias ou impedimentos.
10	Ele consegue antecipar as necessidades de mudanças no ambiente de trabalho.
11	Ele estimula os colaboradores a se capacitarem, dentro e fora da empresa.
12	Ele monitora o desempenho da equipe visando atingir os objetivos/metas.
2	**Preparo e Qualificação**
1	Ele cria procedimentos que melhoram/facilitam a execução das tarefas.
2	Ele acompanha a execução das atividades, ensinando e corrigindo quando necessário.

CONTINUAÇÃO

3	Ele utiliza canais de comunicação adequados de acordo com a necessidade.
4	Ele orienta os colaboradores em suas atividades, de acordo com os procedimentos da organização.
5	Ele se mantém atualizado em relação as novidades em sua área de atuação.
6	Ele acompanha a execução das atividades, visando melhorar a eficiência dos processos.
7	Ele busca e dissemina conhecimento no ambiente de trabalho.
8	Ele se certifica de não haver falha na comunicação.
9	Ele é hábil negociador, buscando vantagens para empresa.
10	Ele aplica na empresa os conhecimentos disponíveis.
11	Ele considera o interesse de ambas as partes nas negociações.
12	Ele procura desenvolver novas habilidades que melhorem a sua atuação profissional.
3	**Capacidade de Trabalho em Equipe**
1	Ele se apoia em fatos para fazer observações e tirar conclusões.
2	Ele demonstra entusiasmo pelo seu trabalho.
3	Ele interage com clientes internos/externos de forma a contribuir para a empresa.
4	Ele motiva os demais colaboradores.
5	Ele é educado ao se expressar.
6	Ele se disponibiliza para solucionar problemas diante das dificuldades dos colegas.
7	Ele tem uma boa interação com os demais funcionários do seu setor e superiores.
8	Ele contribui com a equipe na busca de soluções.
4	**Compromisso com Resultados**
1	Ele consegue estabelecer prioridades de forma a assegurar a execução dos objetivos nos prazos previstos.
2	Ele realiza o trabalho dele de forma eficaz, utilizando os recursos da empresa de forma racional e sem desperdícios.
3	Ele utiliza critérios bem definidos para avaliar resultados.
4	Ele busca alternativas para contornar resultados insatisfatórios.
5	Ele traça metas para as atividades que executa ou gerencia.
6	Ele toma decisões levando em conta as variáveis e os riscos envolvidos.
7	Ele busca informação/orientação diante de situações imprevistas.
8	Ele realiza o trabalho dele de forma eficiente, cumprindo os prazos combinados.
9	Ele atinge metas além das colocadas pela empresa.
10	Ele pede ajuda para solucionar problemas/dúvidas quando necessário.
5	**Visão Institucional**
1	Ele se comporta de acordo com os princípios e valores da empresa.
2	Ele entende a importância do respeito às normas e aos procedimentos da empresa.
3	Ele respeita as leis, os contratos e os regulamentos ao tratar com os clientes internos/externos.
4	Ele entende a importância da sua função nos processos da empresa.
5	Ele procura se relacionar bem com outras áreas e/ou equipes da empresa.
6	Ele conhece os produtos e serviços oferecidos pela empresa.
7	Ele atende as expectativas dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
8	Ele faz uso de parcerias internas/externas para solucionar problemas e atingir objetivos.
9	Ele segue as normas da empresa.
10	Ele preza para que os valores da empresa sejam seguidos pelos colegas de trabalho.
6	**Características Comportamentais**
1	Ele cria soluções para evitar possíveis falhas e problemas.
2	Ele consegue compreender a perspectiva da outra pessoa e se põe disponível para contribuir.
3	Ele se mantém motivado mesmo diante de adversidades.
4	Ele admite os erros e aprende com eles.
5	Ele consegue entender o ponto de vista do outro, mesmo que não se identifique com ele.
6	Ele trata com confidencialidade os dados da empresa.
7	Ele diz “o que precisa ser dito” de forma construtiva.

CONTINUAÇÃO

8	Ele é discreto em relação às informações da empresa quando está fora dela (projetos, inovações, investimentos)
9	Ele toma inciativa para resolver problemas mesmo que não seja cobrado.
10	Ele suporta adversidades no trabalho de forma equilibrada.
11	Ele trata a todos com respeito e educação.
12	Ele propõe ideias e soluções inovadoras e realizáveis.
13	Ele apresenta capacidade de superação diante de obstáculos e frustrações.
14	Ele é favorável em relação à implementação de novas técnicas e processos na sua área.

Fonte: Pesquisa de campo.

4.1.4 Elaboração do manual de aplicação do Mérito

A partir dos procedimentos adotados durante a aplicação do instrumento com os profissionais das empresas foi possível construir um manual de padronização de aplicação. Padronizar os procedimentos é necessário para uniformizar todas as etapas da utilização de instrumento de pesquisa válido, sendo essa a etapa que uniformiza a maneira de interpretar os escores obtidos (PASQUALI, 2010).

Rabaglio (2015) enfatiza que, apesar da importância da Avaliação de Desempenho por Competências, essa prática ainda não é comum nas empresas, uma vez que, geralmente, as avaliações ou são voltadas para a chefia ou se limitam a avaliar os subordinados. Constatou-se, a partir dos primeiros contatos com os gestores das empresas, que se faz extremamente necessário explicar claramente quais os objetivos da avaliação. Segue, então, alguns critérios indicados pela autora acima:

- Informar com clareza e objetividade a importância da avaliação e de seus benefícios para a empresa, para os gestores e, principalmente, para os funcionários;
- Fornecer conceitos sobre comportamento humano, mudanças de atitudes e benefícios de desenvolver atitudes positivas relacionadas ao sucesso no desempenho das atividades, enfatizando que o desenvolvimento pessoal e profissional terá impacto sobre toda a trajetória de vida; e,
- Estabelecer um clima de segurança e bem-estar, deixando claro que a avaliação de desempenho por competências é uma oportunidade de crescimento, aperfeiçoamento e desenvolvimento para todos. Diante dessa demanda, foi elaborado os critérios de apresentação e procedimentos do instrumento Mérito, de forma que todos os funcionários compreendam o processo de avaliação.

4.1.4.1 Manual de aplicação do Mérito (adotado no Piloto, versão Web)

a) Informação: o primeiro contato serve para conhecer a empresa, suas características e seu funcionamento, sendo feito, geralmente, com o diretor da empresa. Nessa reunião

já é possível saber se na empresa existe cultura de avaliação de funcionários ou não. Serve para apresentar o Mérito, que é a ferramenta para realizar a avaliação de desempenho por competências, bem como explicar a importância deste tipo de avaliação e a base teórica que a sustenta. Essa reunião serve, também, para que o gestor maior da empresa conheça todas as etapas da avaliação e entenda que o seu apoio é de fundamental importância para a participação, o comprometimento e o envolvimento de todos os seus colaboradores, a fim de que os objetivos da avaliação sejam atingidos. Serve, ainda, para que o diretor indique o profissional que será o nosso contato diário durante a aplicação da avaliação;

b) Sensibilização e conscientização dos gestores das empresas e das equipes de trabalho: nesta etapa, o contato é feito com os gestores da empresa (chefes de setores, gerentes, chefes de departamentos) para apresentar o instrumento e as formas de aplicação e para mostrar a importância da avaliação de desempenho por competências e os benefícios oriundos do processo, bem como para sanar as dúvidas e explicar, claramente, como se dará o processo, pois a liberação dos funcionários para fazer a avaliação depende do seu chefe imediato. O objetivo principal desta etapa é sensibilizar os gestores para avaliar com critérios e permitir serem avaliados com os mesmos critérios, sem interferência no processo. Faz-se importante, então, desmistificar a avaliação para que todos encarem com naturalidade, tranquilidade e transmitam isso aos seus subordinados, mostrando, inclusive, os benefícios oriundos de uma avaliação de desempenho por competências;
c) Conhecimento da ferramenta de avaliação: etapa que consiste em apresentar a todos os funcionários a avaliação de desempenho, explicar o que é uma avaliação 360 graus e treiná-los para serem respondentes, explicando, também, de que forma se dará o processo, do início ao fim. Geralmente nesta fase, o ideal é que a empresa libere os funcionários por setor, de forma a não prejudicar a rotina de trabalho e facilitar para que todos recebam as orientações e o treinamento para efetuarem a avaliação de forma fidedigna e com tranquilidade. Todas as dúvidas são esclarecidas nesta fase;
d) Preparação para iniciar a avaliação: nesta fase já está definido o profissional que será o responsável para acompanhar o processo, geralmente o gestor do RH. A equipe de pesquisa se reúne com esse profissional e, através do organograma da empresa, define os times que serão avaliados de acordo com nível hierárquico, funções, setores. O cronograma contemplando todas as etapas da pesquisa é feito, e é definido os dias de execução da pesquisa, data de início e término. A equipe de pesquisa faz a planilha de times com conferência dos times pelo diretor e funcionário responsável para, então,

introduzir os times prontos (planilha *Excel*) no sistema Mérito. Após essa etapa, *logins* e senhas individuais são gerados para o acesso de todos os funcionários, sendo que o primeiro acesso permite aos respondentes alterarem suas senhas e, após esse procedimento, as avaliações são liberadas pela equipe.

e) Execução da avaliação: após esses procedimentos, os colaboradores já podem iniciar o processo, sendo que o Mérito pode ser realizado em qualquer computador ou celular com acesso à *internet*. Os funcionários podem fazer a avaliação no local de sua preferência (casa, trabalho, entre outros), lembrando que sempre terá uma equipe para auxiliar as pessoas que não têm acesso a computador ou *internet.* Esses colaboradores podem fazer a avaliação na própria empresa em dia, local e horário acordado entre a equipe do Mérito e seus gestores.

f) Acompanhamento da avaliação: o Mérito é um instrumento de fácil entendimento; no entanto, os contatos dos pesquisadores são disponibilizados para todos os respondentes de forma a ajudá-los com qualquer dificuldade relacionada ao sistema (dificuldades para acessar o sistema, problemas nas trocas de senhas, interrupção da avaliação, dúvidas gerais). O acompanhamento das avaliações é feito pelos pesquisadores, com suas senhas próprias, que assim conseguem ver o andamento das avaliações dos respondentes. No caso de qualquer problema nas avaliações (funcionário que não iniciou a avaliação, funcionário que não concluiu a avaliação), o profissional responsável de acompanhar o processo será informado, visto que o processo é encerrado somente quando todos concluírem suas avaliações.

g) Finalização da avaliação: após todos os colaboradores responderem a pesquisa, as repostas são submetidas a análises estatísticas e gerados relatórios individuais. Todos os respondentes têm acessos as notas da sua autoavaliação, bem como as notas que receberam de seu (s) time(s) e a média de sua(s) equipe(s). São feitas reuniões (*feedback*) por equipe a fim de explicar a leitura dos relatórios e esclarecer quaisquer dúvidas. É informado individualmente aos colaboradores o seu desempenho: nas competências que precisam de aperfeiçoamento e nas competências que se destacaram. Os gestores têm acesso a todas as notas relacionadas aos seus times respectivos e o diretor as notas de todos; e,

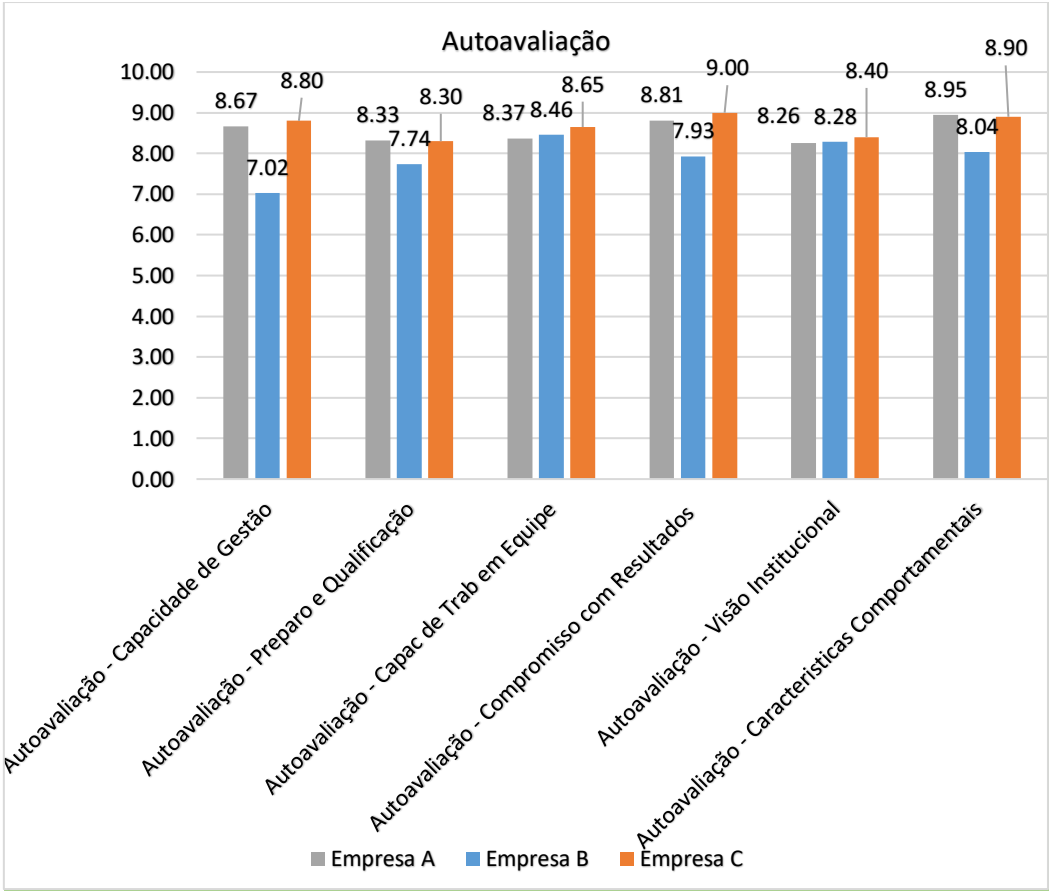
h) Devolutiva para a diretoria e gestores: após as reuniões de entrega dos relatórios, em data acordada com a diretoria, a equipe do Mérito retorna à empresa para saber com esses profissionais como foi a experiência da avaliação por competências através do instrumento Mérito. Esta reunião é importante para vermos se os objetivos foram

alcançados, se houve outras dificuldades de compreensão, e se a metodologia do instrumento foi entendida por todos, sendo que, nesta ocasião, é entregue aos funcionários um questionário com perguntas objetivas para avaliarem as questões do Mérito. Esse questionário é recolhido pelos pesquisadores e tem como finalidade aperfeiçoar as questões que compõem o mérito.

4.1.5 Estatísticas descritivas (gráficos de desempenho)

4.1.5.1 Comparação entre as empresas

Gráfico 01 – Todas as empresas.



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 01 apresenta as notas na autoavaliação de todos os funcionários das empresas em todas as competências avaliadas. A empresa (B) (cor azul), na escala de 0 a 10, teve a menor nota em capacidade de gestão (7,02), o que pode demonstrar que os funcionários não parecem estar preparados e/ou quererem assumir cargos de gestão, mas obtiveram o maior desempenho em capacidade de trabalho em equipe (8,46). Em preparo e qualificação, a nota atribuída foi de 7,74, o que pode caracterizar a necessidade de treinamento para os funcionários. Nas outras

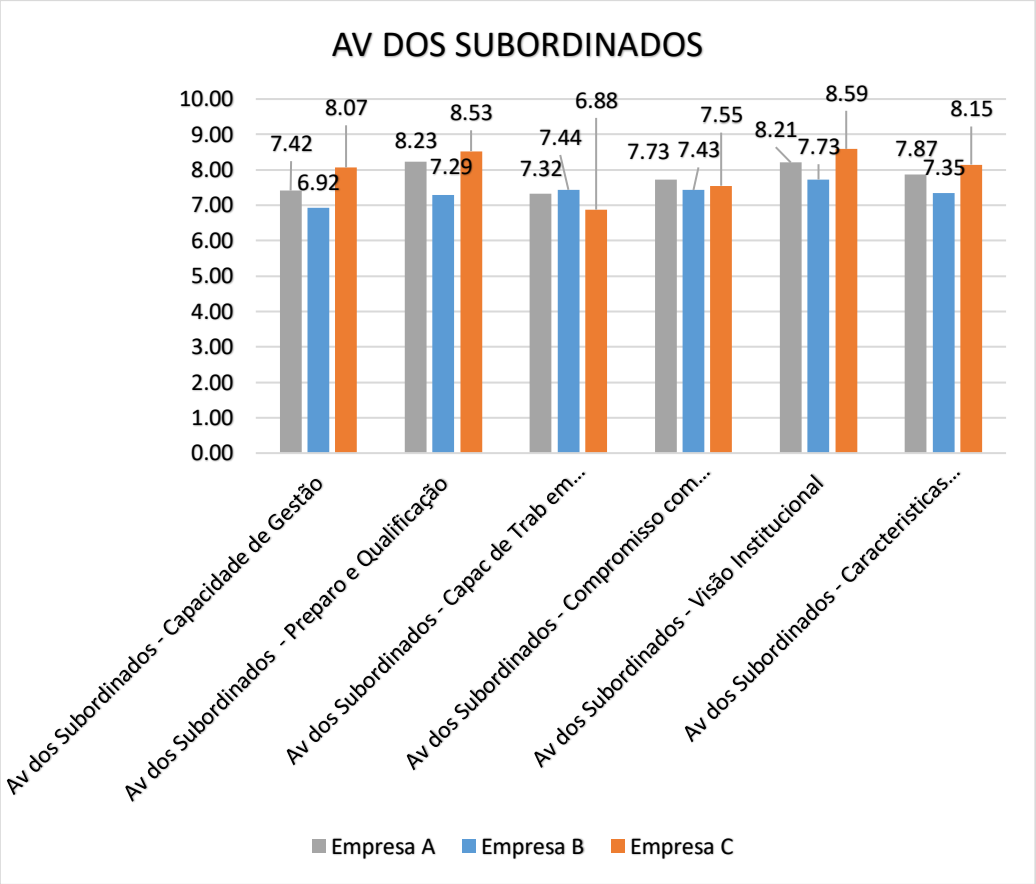
competências, as notas estão próximas ou acima de 8,00, demonstrando que os funcionários acreditam ter essas competências em suas atividades diárias. A empresa (C) (cor laranja) tem características diferentes e comportamentos bem voltados para os resultados, podendo ser observado, a partir das notas descritas acima, na competência capacidade de gestão, por exemplo, nota final de 8,80, demonstrando que a maioria dos funcionários acredita que pode se candidatar a cargos de gestão; todas as notas na autoavaliação foram acima de 8,00, com a nota maior em compromissos com resultados (9,00). Já na empresa (A) (cor cinza), todas as notas foram acima de 8,00, tendo a menor nota em visão institucional (8,26) e a maior nota em características comportamentais (8,95).

O gráfico 01 descreve ainda as autoavaliações de todos os profissionais respondentes da pesquisa, em todas as amostras. A partir dos resultados descritos foi possível inferir que a maioria das respostas foi superior a 8,00, sendo que a nota menor foi somente na competência capacidade de gestão (7,02) na empresa (B). A partir dos resultados descritos, pode-se inferir que, em um processo de autoavaliação, as pessoas têm a tendência a diminuir suas próprias notas ou a aumentá-las. Vários motivos podem levar a esse tipo de comportamento em uma avaliação de desempenho profissional, podendo-se destacar dois motivos considerados os mais importantes segundo Rabaglio (2015):

Dificuldade de se autoavaliar: fazer autoavaliação profissional não é um processo comum nas empresas, pois, geralmente, os funcionários são avaliados individualmente pelos seus gestores ou são avaliados junto com sua equipe de trabalho, o que contribui para que o profissional se sinta inseguro ao analisar seu próprio desempenho. Se autoavaliar pode despertar suscetibilidades, e o profissional pode concluir que ao se dar notas elevadas será melhor reconhecido no seu ambiente laboral, ou deflacionar seu desempenho atribuindo a si mesmo notas baixas.

Falta de autoconhecimento de seus pontos fortes e seus pontos que precisam de aperfeiçoamento: devido à falta de conhecimento sobre si mesmo, ou até por receio de ser mal interpretado pelos seus superiores, muitos funcionários deflacionam suas qualidades se dando notas baixas.

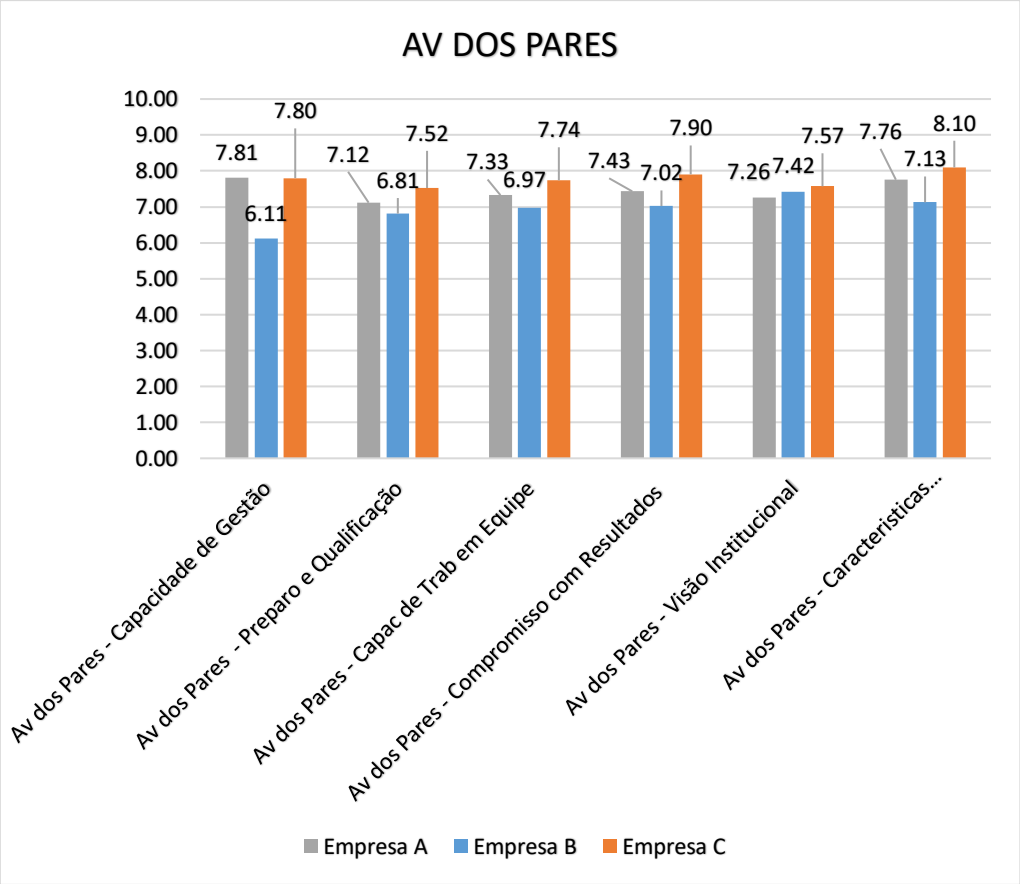
Gráfico 02 – Todas as empresas.



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 02 descreve as notas de todos os subordinados em todas as competências. A empresa (B) (cor azul) teve a menor nota em capacidade de gestão (6,92) e todas as outras notas foram inferiores a 8,00, sendo a maior nota em visão institucional (7,73). A empresa (C) (cor laranja) teve a menor nota em capacidade de trabalho em equipe (6,88) e a maior nota em visão institucional (8,59). Já a empresa (A) (cor cinza) teve como menor desempenho capacidade de trabalho em equipe (7,32) e como maior desempenho em preparo e qualificação (8,23). A partir dos dados descritos nos gráficos é possível verificar que as notas das autoavaliações são mais altas do que as das avaliações dos subordinados, o que corrobora com os dados teóricos em relação ao processo de se autoavaliar.

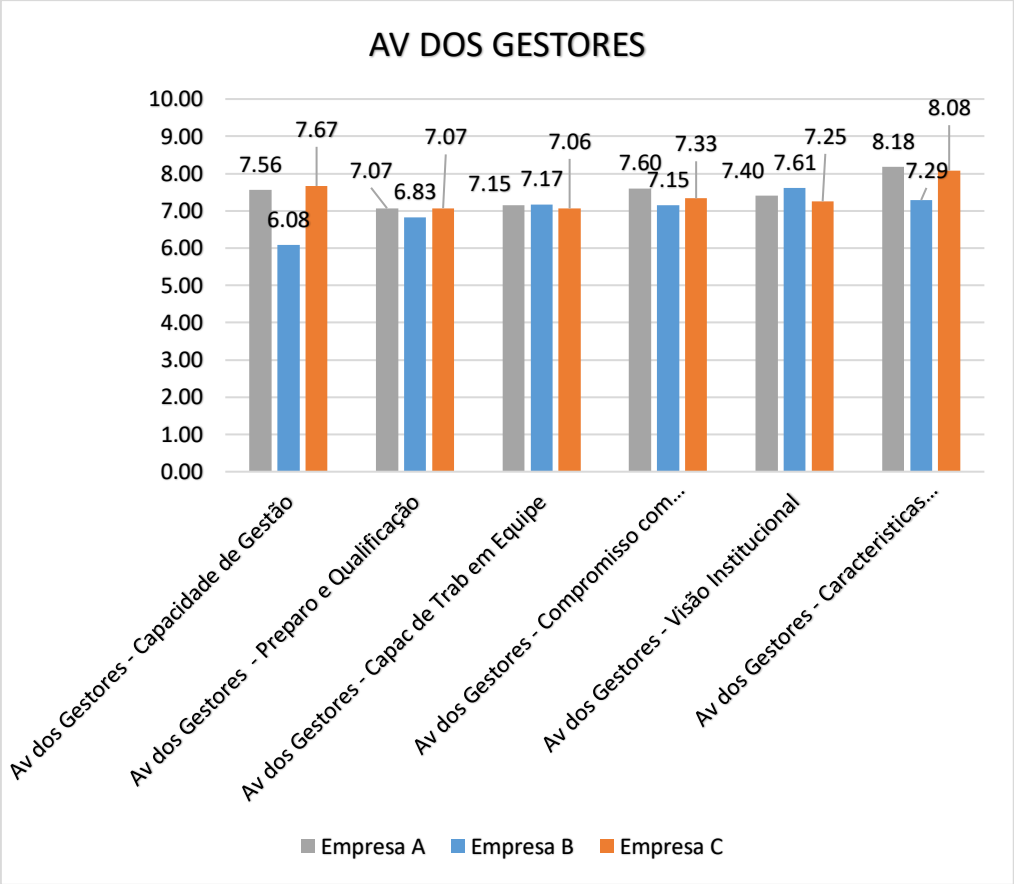
Gráfico 03 – Todas as empresas.



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 03 descreve o desempenho dos pares de todas as empresas. A empresa (B) (cor azul) teve o menor desempenho em capacidade de gestão (6,11) e o maior desempenho em visão institucional (7,42). A empresa (C) (cor laranja) teve o menor desempenho em preparo e qualificação (7,52) e o maior desempenho em características comportamentais (8,10). A empresa (A) (cor cinza) teve o menor desempenho em preparo e qualificação (7,12) e o maior desempenho em capacidade de gestão (7,81). O gráfico acima descreve que nenhuma das empresas conseguiu o desempenho superior a 8,50, demonstrando, talvez, um maior rigor em avaliar os pares.

Gráfico 04 – Todas as empresas.

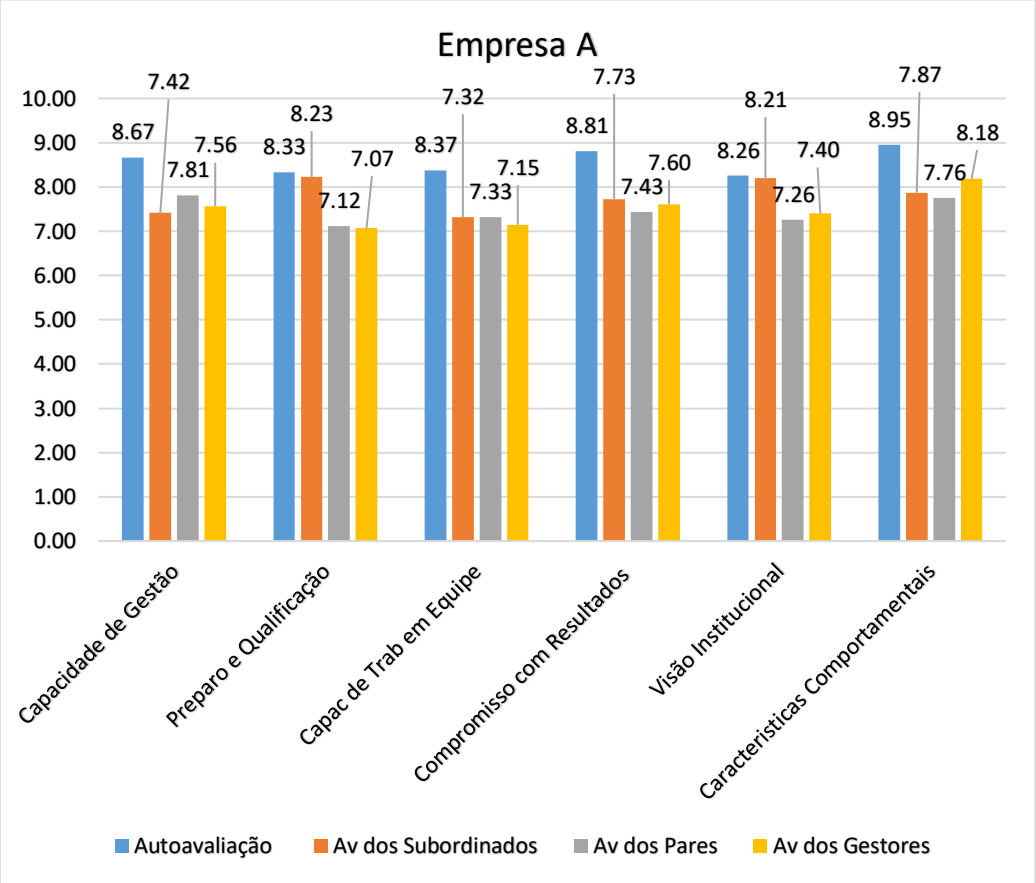


Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 04 descreve as notas dadas ao desempenho dos gestores de todas as amostras da pesquisa. A empresa (B) (cor azul) teve nota menor em capacidade de gestão (6,08) e nota maior em visão institucional (7,61). A empresa (C) (cor laranja) teve melhor desempenho em características comportamentais (8,08) e menor desempenho em capacidade de trabalho em equipe (7,06). A empresa (A) (cor cinza) teve menor desempenho em preparo e qualificação (7,07) e maior desempenho em características comportamentais (8,18). De acordo com o gráfico 04, as notas dos gestores são as menores em todas as competências avaliadas, com notas variando de 7,0 a 7,67, apresentando, ainda notas abaixo de 7,0 em capacidade de gestão e em preparo e qualificação, o que pode indicar a necessidade de aperfeiçoamento para esses profissionais. No entanto, o gráfico 04 também descreve que, em características comportamentais, os gestores das empresas (A) e (C) obtiveram notas acima de 8,0. Já na empresa (B) a nota, nessa competência, é de 7,29, demonstrando que seus gestores têm indicativo de necessidade de aperfeiçoamento.

4.1.5.2 Comparação entre as avaliações dentro da mesma empresa

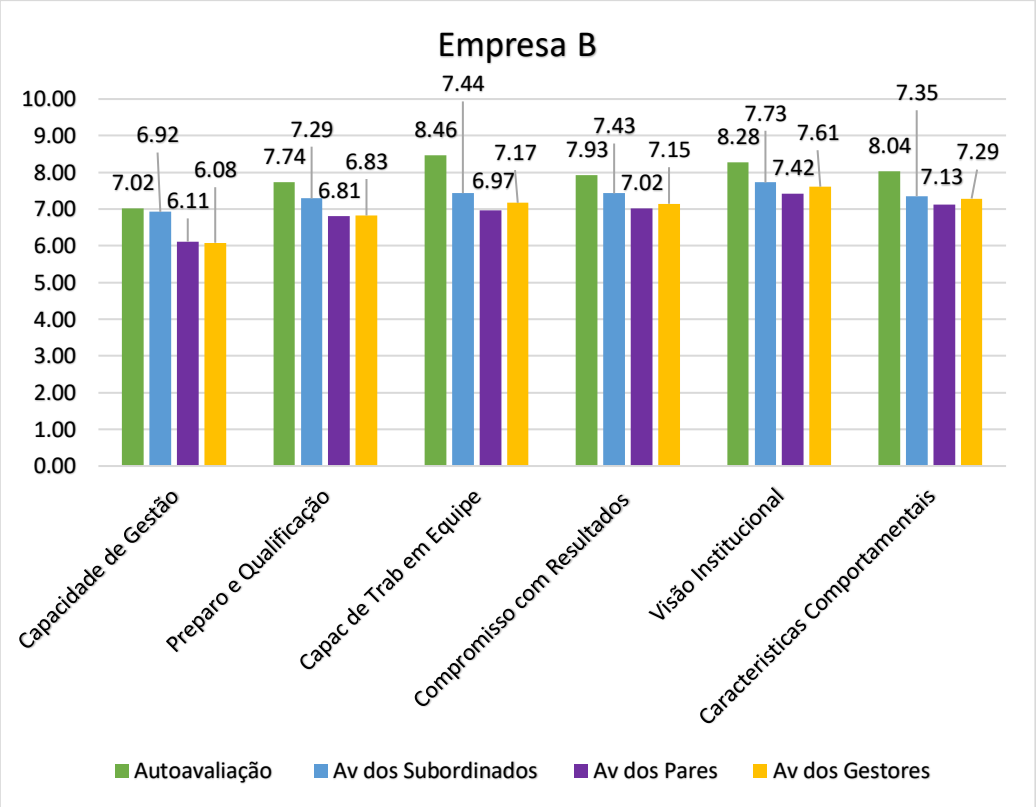
Gráfico 05 – Desempenho na amostra A.



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico 05 descreve todas as avaliações da empresa (A) nos seis grandes fatores. A cor azul descreve a autoavaliação de todos os funcionários, com notas que vão de 8,26 a 8,95, o que condiz com a literatura no que se refere a se autoavaliar. A avaliação dos subordinados (cor laranja) tem a menor nota em capacidade de trabalho em equipe (7,32) e a maior nota em preparo e qualificação (8,23). Em relação a avaliação dos pares (cor cinza), a menor nota foi em preparo e qualificação (7,12) e a maior nota em capacidade de gestão (7,81). Em relação a avaliação dos gestores, a menor nota foi em preparo e qualificação (7,07) e a maior nota em características comportamentais (8,18). Os dados descritos no gráfico 05 condizem com as características da empresa (A), que é uma empresa com gestão familiar (pai e filho), mas com papéis bem definidos hierarquicamente.

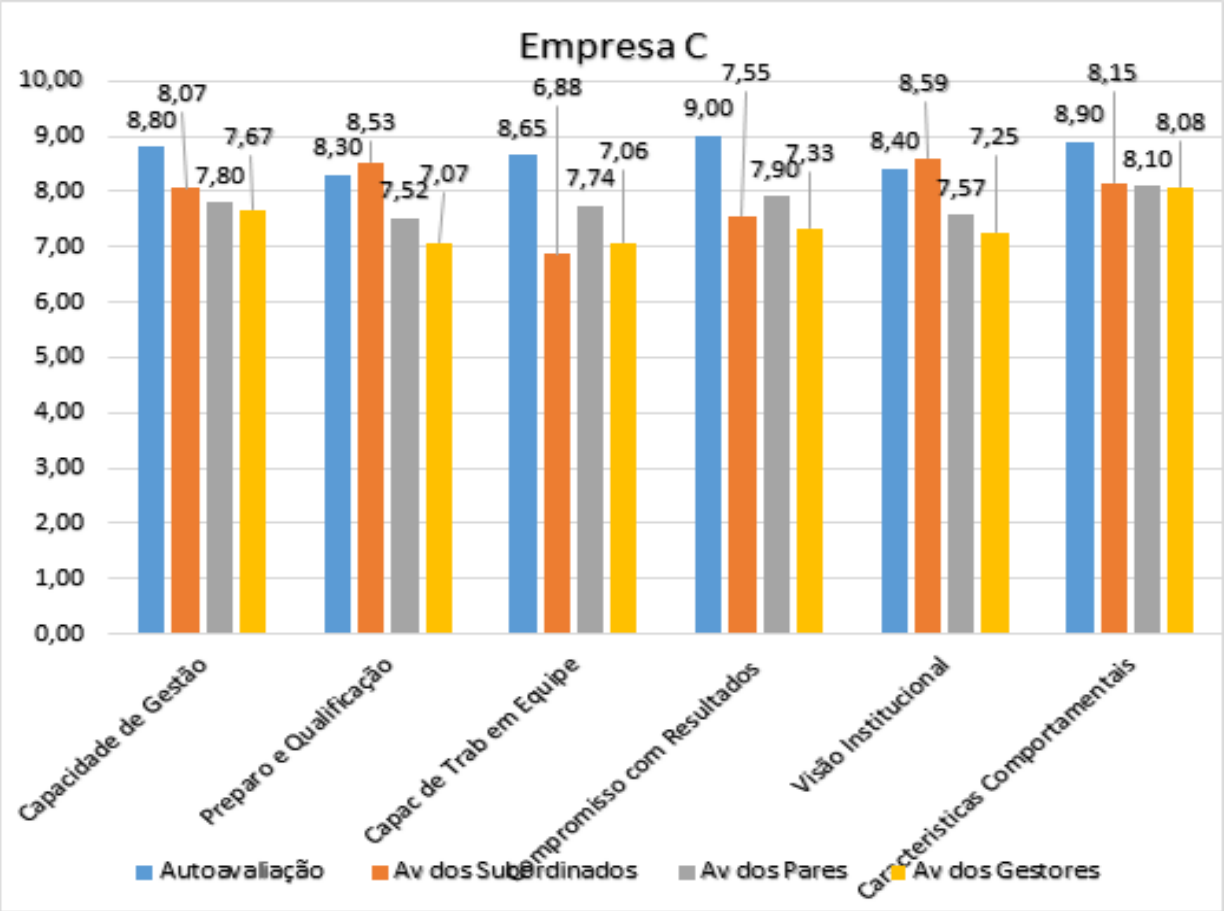
Gráfico 06 – Desempenho na amostra B.



Fonte: Pesquisa de campo.

O Gráfico 06 descreve os resultados da avaliação na empresa (B). Em relação a autoavaliação (cor verde), as notas se mantiveram entre 7,0 e 8,0, sendo que a menor nota foi em capacidade de gestão (7,02) e a maior nota em capacidade de trabalho em equipe (8,46). As notas da autoavaliação descrevem a tendência dos respondentes em se dar notas mais elevadas. A avaliação dos subordinados (cor azul) teve a menor nota em capacidade de gestão e a maior nota em visão institucional (7,73). Na avaliação dos pares (cor roxa), a menor nota foi em capacidade de gestão (6,11) e a maior nota foi em visão institucional (7,42). Em relação a avaliação dos gestores (cor laranja), a menor nota foi capacidade de gestão (6,08) e a maior nota foi em visão institucional (7,61). Os dados descritos no gráfico acima refletem as características da empresa (B), a qual se caracteriza por ser uma empresa com gestão familiar (irmão, irmã, filhos, sobrinhos) em que os papéis dos gestores são difusos e a gestão principal é centralizada.

Gráfico 07 – Desempenho na amostra C.



Fonte: Pesquisa de campo.

O Gráfico 07 descreve as notas em todos os fatores da empresa (C). Em relação a autoavaliação (cor azul), a menor nota foi em preparo e qualificação (8,30) e a maior nota foi em compromisso com resultados (9,0). Todas as notas nesse fator foram acima de 8,0. Na avaliação dos subordinados (cor laranja) a menor nota foi em capacidade de trabalho em equipe (6,88) e a maior nota foi em visão institucional (8,59). Em relação a avaliação dos pares (cor cinza), a menor nota foi em preparo e qualificação (7,52) e a maior nota foi em características comportamentais (8,10). Na avaliação dos gestores (cor amarela) a menor nota foi em capacidade de trabalho em equipe (7,06) e a maior foi em características comportamentais (8,08). O desempenho dos funcionários da empresa C demonstra um bom grau de conhecimento entre os funcionários, isso pode ocorrer devido a empresa ter apenas 29 colaboradores, o que facilita o contato entre eles, o que pode levar a um melhor entrosamento e conhecimento das habilidades e características comportamentais uns dos outros.

4.2 Bloco 2 – Análise dos Dados (Validação e Normatização do Instrumento)

A versão final do Mérito foi aplicada em três amostras identificadas como A, B e C. As amostras A e B foram compostas por colaboradores de duas empresas da cidade de Manaus com características semelhantes: ambas empresas familiares, de médio e grande portes. Na amostra A, cerca de 75% (setor operacional) dos colaboradores fizeram a avaliação na própria empresa e cerca de 25% (diretoria e chefia) fizeram as avaliações em locais de sua preferência, de forma independente. Na amostra B, cerca de 80% dos funcionários fizeram a avaliação na empresa e cerca de 20% (diretoria, chefia e setor administrativo) fizeram as avaliações também de forma independente. Já a amostra C foi composta por funcionários de uma ONG, de pequeno porte, prestadora de serviços na área da saúde, e todos os funcionários fizeram a avaliação de forma independente, demonstrando a praticidade e a confiabilidade do instrumento.

4.2.1 Estudo de validade do instrumento Mérito

4.2.1.1 Indicadores de validade de construto e de Consistência interna do Mérito (Alpha de Cronbach)

Os quadros (5, 6, 7, e 8) apresentam as análises de consistência interna do instrumento (Mérito), a qual ocorreu por meio da técnica do coeficiente de *Alfa de Cronbach* "α" para investigar a validade do construto que está sendo avaliado, tendo sido efetuada nas três amostras com trabalhadores respondentes da pesquisa a partir da autoavaliação, avaliação dos gestores, avaliação dos pares e avaliação dos subordinados. A análise foi feita, então, a partir dos seis grandes fatores trabalhados com o instrumento e, com os resultados obtidos, foi possível demonstrar a consistência interna do instrumento. Os resultados estão apresentados nos quadros a seguir.

A literatura aponta que quanto maior o valor de α maior a confiabilidade do instrumento. Marconi (2012) aponta que o valor de α até 0,3 como de muito baixa confiabilidade, de 0,3 a 0,6 a confiabilidade é considerada baixa, entre 0,6 e 0,75 considera-se moderada a confiabilidade, de 0,75 a 0,90 a confiabilidade é alta, e a partir de 0,90 a confiabilidade é muito alta.

AUTOAVALIAÇÃO

Quadro 06 – *Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.

Fatores	Empresas			
	A	B	C	Geral
1. Capacidade de Gestão	0,936	0,938	0,989	0,969
2. Preparo e Qualificação	0,931	0,947	0,986	0,957
3. Capacidade de Trabalho em Equipe	0,908	0,912	0,985	0,939
4. Compromisso com Resultados	0,933	0,934	0,990	0,954
5. Visão Institucional	0,950	0,950	0,987	0,966
6. Características Comportamentais	0,957	0,942	0,992	0,964

Fonte: Pesquisa de campo.

AVALIAÇÃO DOS GESTORES

Quadro 07 – *Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.

Fatores	Empresas			
	A	B	C	Geral
1. Capacidade de Gestão	0,932	0,927	0,977	0,943
2. Preparo e Qualificação	0,898	0,954	0,992	0,955
3. Capacidade de Trabalho em Equipe	0,817	0,946	0,997	0,948
4. Compromisso com Resultados	0,978	0,912	0,9997	0,977
5. Visão Institucional	0,967	0,958	0,998	0,977
6. Características Comportamentais	0,905	0,950	0,995	0,964

Fonte: Pesquisa de campo.

AVALIAÇÃO DOS PARES

Quadro 08 – *Alpha de Chrombach* nas amostras A B e C.

Fatores	Empresas			
	A	B	C	Geral
1. Capacidade de Gestão	0,962	0,973	0,994	0,978
2. Preparo e Qualificação	0,983	0,975	0,990	0,979
3. Capacidade de Trabalho em Equipe	0,968	0,949	0,983	0,961
4. Compromisso com Resultados	0,979	0,967	0,991	0,974
5. Visão Institucional	0,959	0,964	0,993	0,971
6. Características Comportamentais	0,972	0,973	0,991	0,977

Fonte: Pesquisa de campo.

AVALIAÇÃO DOS SUBORDINADOS

Quadro 09 – Alpha de Chrombach nas amostras A B e C.

Fatores	Empresas			
	A	B	C	Geral
1. Capacidade de Gestão	0,987	0,972	0,975	0,975
2. Preparo e Qualificação	0,955	0,958	0,967	0,958
3. Capacidade de Trabalho em Equipe	0,958	0,959	0,950	0,956
4. Compromisso com Resultados	0,968	0,960	0,972	0,963
5. Visão Institucional	0,956	0,965	0,988	0,970
6. Características Comportamentais	0,974	0,974	0,978	0,975

Fonte: Pesquisa de campo.

Os dados apresentados nos quadros acima (05, 06, 07, 08) demonstram uma elevada consistência interna do instrumento, considerando-se que a consistência está acima de 0,90 em quase todas as seis competências avaliadas (fatores) e modalidades de avaliação (autoavaliação, gestores, pares e subordinados). Estes resultados indicam que, em amostras independentes (empresas A, B e C), em tipos de avaliação diferentes (autoavaliação, gestores, pares e subordinados) e, também, em seis fatores independentes, existe uma elevada consistência

interna dos dados. Ou seja, cada item do teste resguarda elevada correlação com os demais itens e, ainda, com o resultado global na avaliação. Este coeficiente é um dos mais importantes indicadores de validade de construto, isto é, os conceitos teóricos do instrumento (fatores) estão, de fato, sendo acessados pelos itens do teste. Este é um indicador que os itens do instrumento são bons estímulos e, também, bons representantes para acessar os comportamentos e os traços latentes das pessoas avaliadas. Portanto, um importante indicador de fidedignidade (validade) do sistema Mérito.

4.2.1.2 Indicadores de validade de critério (questionário de resposta do instrumento)

Os dados a seguir são indicadores de validade de critério do instrumento Mérito, coletados a partir de um questionário elaborado pela equipe de pesquisa. O questionário contém perguntas relacionadas ao nível de entendimento, clareza e precisão do instrumento (se o instrumento mede o que se propõe e qual o nível de satisfação dos respondentes). Devido ao tamanho da amostra, optamos por descrever as respostas de funcionários escolhidos aleatoriamente de todas as empresas. O questionário descreve as respostas de gestores e não gestores em 14 itens, com perguntas relacionadas ao Mérito. A seguir as perguntas dos questionários e as médias encontradas a partir das respostas.

Item 1 - Você acha que o instrumento é de fácil entendimento?
Todos os respondentes consideraram o instrumento de fácil entendimento, uma vez que, inclusive pessoas que não tinham acesso a computador, conseguiram realizar o teste de forma independente. As respostas a essa pergunta variaram de 8 a 9 (escala de 01 a 10).
Média gestores: 8,05. Média não gestores: 8,22.

Item 2 - Os gráficos foram claros e autoexplicativos?
Os respondentes consideraram os gráficos de fácil entendimento com notas de 6,0 a 10.
Média gestores: 8,06. Média não gestores: 8,22.

Item 3 - Como você avalia a clareza das perguntas do instrumento?
A maioria dos respondentes considerou as perguntas claras e objetivas. No entanto, a média variou de 6,0 a 8,0. A nota 6,0, foi considerada baixa o que levou os pesquisadores a uma análise mais aprofundada. Foi detectada a existência de perguntas que os funcionários com funções operacionais tiveram certa dificuldade de entendimento.
Média gestores: 8,06. Média não gestores: 8,23.

Item 4 - Você acha que os resultados do instrumento criaram possibilidades para o diálogo?
Os respondentes consideraram que o instrumento criou possibilidades de diálogo na empresa, com notas que variaram de 6,0 a 9,0. A nota 6,0 não foi considerada como uma nota baixa neste item porque a maioria dos trabalhadores está fazendo uma avaliação 360 graus pela primeira vez.
Média gestores: 8,07. Média não gestores: 8,26.

Item 5 - Você conseguiu perceber seu comportamento através do instrumento?
Esta pergunta era referente a autoavaliação, e os funcionários consideram que foi possível perceber seu próprio comportamento através da avaliação, com notas superiores a 7,0. Inclusive com depoimentos acerca de comportamentos que eles tinham e não percebiam no dia a dia.
Média gestores: 8,07. Média não gestores: 8,23.

Item 6 - Você acha que o instrumento foi amplo (diversificado) em avaliar as várias características do seu comportamento e de sua equipe?
Esta pergunta media a amplitude do instrumento, e as respostas dos funcionários indicaram que o instrumento foi amplo e avaliou várias características suas e de sua equipe, com notas variando de 6,0 a 10,0.
Média gestores: 8,08. Média não gestores: 8,22.

Item 7 - Quanto você acha que o resultado do instrumento se aproxima do comportamento de sua equipe?
A maioria dos respondentes concordou que o resultado da pesquisa traçou, com fidedignidade, o comportamento de sua equipe. No entanto, houve também funcionários que acharam que o resultado não foi muito condizente, os quais avaliaram esse item com nota 5,0.
Média gestores: 8,08. Média não gestores: 8,21.

Item 8 - Você acha que os resultados contribuíram para a empresa?
Neste item a maioria dos respondentes afirmou que os resultados da pesquisa contribuíram para a empresa, com notas a partir de 8,0.
Média gestores: 8,09. Média não gestores: 8,29.

Item 9 - Os resultados contribuíram para o desenvolvimento da equipe?
As respostas dos funcionários variaram entre 4,0 e 10,0, ou seja, para um número de funcionários os resultados da pesquisa iriam contribuir para as melhorias na equipe, mas muitos também consideraram que as mudanças viriam gradativamente.
Média gestores: 8,08. Média não gestores: 8,27.

Item 10 - Você acha que os resultados do instrumento geram melhorias no desempenho dos colaboradores da empresa?
Neste item os funcionários concordaram que foi possível melhorar o desempenho no ambiente laboral, sendo que as respostas variaram entre 7,0 e 9,0.
Média gestores: 8,09. Média não gestores: 8,29.

Item 11 - Você acha importante conhecer seus pontos fortes e os que precisam de aperfeiçoamento medidos pelo instrumento?
Neste item as respostas foram acima de 8,0, chegando a 10,0, o que demonstra que para os respondentes da pesquisa é importante esse conhecimento, sendo, inclusive, possível ouvir nas suas verbalizações durante a devolutiva.
Média gestores: 8,08. Média não gestores: 8,43.

Item 12 - Você achou importante tomar conhecimento sobre como seus pares o veem?
As respostas foram acima de 8,0 e indicam, também, que para os respondentes é importante saber a visão de seus pares sobre seus desempenhos.
Média gestores: 8,05. Média não gestores: 8,40.

Item 13 - Você achou importante tomar conhecimento sobre como seu (s) subordinado (s) o vê (veem)?
As repostas neste item indicam que, para os gestores, é importante saber como ele é visto por seus subordinados e sobre como está seu desempenho, sendo que as respostas foram de 8,0 a 10,0.
Média gestores: 8,03. Média não gestores: 8,44.

Item 14 - Você acha que as características avaliadas pelo instrumento são relevantes para o seu desempenho profissional?

A maioria dos respondentes considerou as características avaliadas pelo instrumento como relevantes para seu desenvolvimento profissional, com notas a partir de 8,0.

Média gestores: 8,01. Média não gestores: 8,34.

4.2.1.3 Elementos qualitativos observados a partir do Mérito

O presente estudo foi elaborado a partir da abordagem teórica quantitativa descritiva, porém desenvolvida no ambiente organizacional. Portanto, faz-se necessário apontarmos certas características qualitativas observadas durante o longo processo de coleta de dados. A necessidade da explanação ocorre, particularmente, em decorrência do público escolhido e do tipo de empresas: a maioria (empresa do estudo piloto, empresas A e B) com gestão familiar, sendo que somente a empresa C tem outro tipo de gestão.

A empresa familiar tem como característica uma gestão diferenciada e, geralmente, tem como gestor(a) principal (diretor) o(a) filho(a) mais velho(a) do fundador da empresa, e na sequência a(o) esposa(o), filhos(as), irmãos, apresentando, então, características de gestão bem peculiares. A partir das anotações no diário de campo, da verbalização dos funcionários durante a pesquisa e das observações da equipe de pesquisa, foi possível perceber alguns pontos importantes que serão relatados a seguir:

Indefinição de papeis: os gestores não tinham seus papéis hierárquicos definidos, o que causava certa confusão no corpo de funcionários. Esses não sabiam, ao certo, a quem se dirigir como seu superior hierárquico, o que ocasionava desconforto e insegurança. As empresas familiares têm em suas dimensões capital, família e empresa, sendo que a maioria destaca o envolvimento da família com a gestão da organização, muitas vezes gerando conflitos de poder, de relacionamentos e financeiros. Duas características parecem ser mais latentes nas empresas familiares: a participação majoritária da família no capital da empresa e de membros da família na gestão do negócio (GARCIA, 2001).

Gestão patriarcal: empresa com funcionários com muito tempo de trabalho, com um gestor considerado por todos "maravilhoso" porque ajuda a todos - principalmente nos momentos de necessidades financeiras; no entanto, não trata seus funcionários com respeito e educação. Este gestor foi surpreendido com suas notas na avaliação: "*não é o que ele fala, é como ele fala*" (palavras dos funcionários). Os problemas de gestão citados acima foram verbalizados pelos funcionários e repercutiram nas avaliações dos gestores de duas empresas,

uma vez que as análises mostraram essa realidade, o que mais uma vez justifica a importância da avaliação 360 graus.

Ausência de um organograma claro e funcional: isso afetou o planejamento das aplicações em uma das empresas, pois os papéis e as funções não estavam claros e nem as linhas hierárquicas. Nessa mesma empresa observamos a ausência do perfil profissiográfico dos profissionais da empresa.

Durante a avaliação vislumbramos, também, que em uma das empresas os funcionários dos setores operacionais se tratavam por apelidos, o que dificultou na hora da avaliação, pois muitos não sabiam o verdadeiro nome dos seus colegas de trabalho. Sabemos que é comum funcionários se tratarem por apelidos, mas não é indicado esse tipo de comportamento dentro do ambiente de trabalho. Este tratamento gera a oportunidade de relações informais e descomprometidas com o trabalho, além de poder gerar, em alguns casos, constrangimentos e/ou sofrimento psicológico. Na devolutiva, conversamos sobre isso com o diretor e, inclusive, sugerimos um nível de relacionamento mais profissional, valorizando o respeito mútuo entre os colegas.

Cultura de avaliação: apesar de alguns funcionários já conhecerem sistemas de avaliações em outras empresas, as empresas familiares não têm a cultura de nem um tipo de avaliação. A maioria de seus funcionários não tem a compreensão da sua utilidade, seus objetivos, sua finalidade e os benefícios que podem obter a partir de um processo de avaliação de desempenho por competências. Por isso, ainda ficou muito presente alguns receios e inseguranças, tanto em avaliar como em serem avaliados.

O fato de a maioria dos funcionários nunca ter feito uma avaliação de desempenho não os desmotivou a participar da avaliação; pelo contrário, a partir do momento que tomavam conhecimento da avaliação 360 graus, ficavam muito interessados, como exemplo destacamos a fala de um trabalhador de 60 anos: "t*rabalho há mais de quarenta anos, e é a primeira vez que vou avaliar meus chefes. Nunca fiz isso! Sempre fui avaliado, não perco essa oportunidade por nada*". Outra fala que é importante citar foi de uma funcionária do setor de limpeza: "*eu nunca usei um computador, mas se você me ensinar, aprendo rapidinho*" – e aprendeu mesmo.

Vale destacar que a maioria dos funcionários que participou da pesquisa tem nível de escolaridade fundamental e médio, e o discurso de alguns gestores era de que eles teriam muita dificuldade para fazer a avaliação. No entanto, vimos, na prática, que os gestores subestimavam seus funcionários, uma vez que a visão de que o funcionário da área operacional "não é capaz" já os rotula e os limita dentro da empresa.

Desta forma, apesar dos receios inerentes a uma avaliação dentro da empresa, os funcionários acharam importante participar do processo, e confirmaram, na prática, a grande relevância do sistema Mérito, uma vez que as respostas deles no questionário de validação confirmam isso. A maioria dos funcionários considerou a avaliação inclusiva e importante para seu crescimento profissional, demostraram satisfação em avaliar seus pares e citaram, com muita frequência, as deficiências dos gestores tanto no campo administrativo, como no comportamental.

4.2.1.4 Resultados normativos do instrumento Mérito (tabelas percentílicas e descritivas)

O desempenho dos 217 funcionários permitiu a elaboração de normas de referência para avaliar este público, conforme dados apresentados nas tabelas percentílicas e descritivas. Apesar de extensas e minuciosas, as tabelas são parte central neste estudo por contemplar a meta de elaboração de padrões de desempenho no Mérito em funcionários da cidade de Manaus. Os dados percentílicos e descritivos do desempenho dos funcionários das três empresas nos seis fatores avaliados, em todas as avaliações realizadas (autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação dos pares, avaliação dos subordinados), foram analisados e convertidos a partir dos escores brutos para os escores Z. Essa conversão é importante por facilitar a interpretação dos dados e a posição do desempenho de um respondente em relação ao outro. O escore Z indica quantas unidades de desvio padrão o escore bruto está abaixo ou acima da média. Essa análise proporcionou a elaboração de normas para a população estudada e gerou a elaboração de tabelas com resultados descritos: normas gerais (todas as empresas) e normas individuais (por empresa).

A partir dessas primeiras análises foi possível elaborar as tabelas descritivas de normas para essa população. As tabelas descritivas apresentam as medidas de posição do desempenho dos funcionários avaliados nos indicadores técnicos do mérito expressos em notas percentis.

a) *Ineficiente* (abaixo de 10): os resultados são atingidos poucas vezes, não apresentando compromisso com a instituição e agregando pouco valor aos resultados organizacionais;
b) *Abaixo do esperado* (entre 10 e 29): há indicativos da necessidade de melhorias do comportamento organizacional e dos resultados esperados no seu trabalho, pois os resultados não estão sendo atingidos em algumas áreas importantes da sua atuação;
c) *Na média* (entre 30 e 70): os resultados estão dentro do esperado, considerados na média; no entanto, há espaço para aperfeiçoamento em algumas áreas, pois os resultados apresentados são razoáveis, sendo, às vezes de forma contínua e, em outros momentos, de forma intermitente;

d) *Consistentes* (entre 71 e 90): atinge os resultados esperados de forma consistente, com poucas oscilações e com um desempenho mais estável, pois, em algumas áreas apresenta resultados acima do esperado em sua função na empresa, destacando-se por estar acima da média dos demais colegas; e,

e) *Acima do esperado* (acima de 90): apresenta uma performance acima do esperado quase sem exceções, e seu comportamento é melhor que o esperado para o seu cargo, sendo constantemente associado a resultados excepcionais.

Com os resultados obtidos, foi possível verificar o desempenho dos respondentes por amostra nas três empresas A, B e C, todas as tabelas constam no (Apêndice H). E, também, seus desempenhos no total geral (todas as empresas). Conforme demonstrado nas tabelas (01, 02, 03, e 04) a seguir.

Tabela 01 – Normas técnicas do mérito para autoavaliação – (geral). CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1		4,08	5,00		5,00	5,00
1		5,00	5,50	5,00		
2		5,42	5,75	5,70	6,00	
3			6,00			6,00
4	5,00	5,83	6,13	6,00	6,30	
5		6,00	6,25	6,20	6,40	6,29
6	5,17	6,08	6,38		6,50	
7		6,17	6,50	6,40	6,60	6,43
8	5,42	6,25			6,70	6,57
9			6,63	6,50	6,80	6,64
10			6,75	6,60	6,90	6,71
11				6,70		6,79
12		6,58	6,88		7,00	6,86
13	5,83			6,80	7,10	
14		6,67	7,00	6,90		7,00
15		6,75			7,20	
16				7,00		
17		6,83	7,13		7,30	7,14
18	6,17	6,92		7,10		
19			7,25		7,40	7,21
20		7,00				7,29
21				7,20	7,50	
22		7,08	7,38			7,36

CONTINUAÇÃO

23				7,30	7,60	
24	6,50	7,17				7,43
25			7,50	7,40	7,70	7,50
26		7,25				
28	6,67	7,33	7,63	7,50	7,80	
29					7,85	7,64
31				7,60	7,90	7,71
32	6,83		7,75			
33		7,50			8,00	7,79
34				7,70		
35		7,58				
36			7,88		8,10	7,86
37		7,67		7,80		7,93
39			8,00		8,20	
40		7,75		7,90		8,00
42		7,83			8,30	8,07
43			8,13	8,00		
44						8,14
45		7,92	8,19			
46	7,42			8,10	8,40	8,21
47		8,00	8,25			
48					8,50	
49	7,50	8,04		8,20		8,29
50	7,58	8,08	8,38			8,36
51					8,60	
52		8,17		8,30		
53						8,43
54			8,50		8,70	
55	7,75	8,25		8,40		8,50
57	7,83	8,33				8,57
58			8,63	8,50	8,80	8,61
59	7,92					8,64
60		8,42			8,90	
61	8,00			8,60		
62		8,50	8,75			8,71
63					9,00	
64	8,08			8,70		8,79
65		8,58				
66	8,17		8,88		9,10	8,86
67		8,67		8,80		
68	8,25					8,93
69			9,00		9,20	
70	8,33	8,75		8,90		9,00
72	8,42	8,83	9,13		9,30	9,07

CONTINUAÇÃO

73				9,00		
74		8,92			9,40	9,14
75	8,58		9,25	9,10		
76		9,00				9,21
77	8,67				9,50	9,29
78		9,08		9,20		
79	8,75		9,38	9,25	9,60	9,36
80	8,83	9,17		9,30		
81		9,25	9,50		9,70	9,43
82	8,96			9,40		9,50
83	9,00	9,33			9,80	9,54
84			9,63	9,50		9,57
85		9,42			9,90	9,64
86	9,17	9,50	9,75	9,60		9,71
87		9,58			10,00	9,79
88			9,88	9,70		
89	9,42	9,67		9,80		9,86
90	9,50	9,75	10,00			9,93
91	9,58	9,83		9,90		10,00
92		9,92		10,00		
93		10,00				
94	9,83					
95	10,00					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 02 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (geral). CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1				5,00	5,00	
1		5,00	5,02		5,80	5,00
2	5,07	5,67		5,72		
3		5,70				
4				6,10		
5	5,60					
6					6,59	
8						6,36
10						6,43
11			6,50		7,00	
12			6,56			6,57
13		6,63		6,77		
14	6,22					
15	6,29	6,75		6,85		
16	6,33	6,81		6,90		

CONTINUAÇÃO

17	6,38					
18		6,88				
19		6,92	6,92	7,05		
20	6,50		6,96		7,46	
21						7,02
23		7,10				
24		7,11	7,15		7,60	7,11
25	6,68	7,18				
26	6,75		7,21	7,32		
28				7,38	7,77	7,27
29			7,34			
31				7,44	7,84	
32						7,38
33				7,53	7,92	
34					7,96	
36			7,58			7,50
37				7,65		7,56
38	7,14		7,63			
40				7,73		7,63
41				7,75		7,67
42	7,25	7,71			8,20	7,71
44		7,75	7,83		8,25	
45			7,86			
46					8,29	
47		7,83				
48			7,93			
49	7,45					7,91
50	7,50	7,94			8,42	
51						7,96
52				8,06	8,50	
53	7,58	8,02		8,10		
54	7,61		8,13	8,13		
55				8,16		
56			8,19	8,18	8,59	8,11
58						8,18
59					8,70	
61	7,81	8,25			8,74	8,25
62	7,84	8,29		8,36	8,78	
63	7,87	8,31				8,32
64		8,36		8,40		
66	7,96			8,45		8,42
67	8,00	8,46	8,54	8,50	8,93	8,43
68				8,54		8,46
69	8,06	8,51	8,61			
70		8,54	8,65		9,03	

CONTINUAÇÃO

71	8,13	8,58				8,58
72	8,16	8,61			9,10	
73	8,19				9,12	
74			8,78		9,16	8,68
75		8,73	8,84	8,76	9,22	
76		8,76	8,88	8,80		8,75
77			8,93	8,84	9,27	8,78
78	8,38		8,95			
79	8,42	8,86			9,36	8,85
80			9,06	8,95		
81	8,51	8,92	9,10		9,45	8,93
82		9,00	9,13	9,04	9,50	
83	8,58	9,04		9,07	9,55	9,04
84	8,67	9,08	9,25	9,10		9,09
85				9,16	9,60	9,12
86	8,75			9,20	9,70	
87		9,25	9,38		9,73	
88		9,29	9,46			
89		9,33				
90	8,96					
91			9,69			
92				9,55		9,55
93						9,64
96	9,46					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 03 – Normas Técnicas do mérito para a avaliação dos pares (geral).

CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1		3,33		3,75		4,11
1		3,67	4,00	4,40	5,00	4,54
2		4,08	4,50		5,20	4,86
3		4,54	4,75	4,80		5,04
4			4,94	5,05	5,60	5,21
5		4,79	5,06	5,20	5,75	5,36
6	4,50	4,96		5,30	5,80	5,43
7		5,04	5,31	5,40		
8		5,13	5,38	5,50		
9		5,29		5,60		
10		5,33		5,70	6,15	5,79
11	4,92	5,42		5,75		
12	5,00	5,50		5,80	6,30	
13	5,04	5,54	5,75	5,85		6,04

CONTINUAÇÃO

14	5,17		5,81			6,07
15				6,00		6,14
16			5,94	6,05	6,50	6,21
17		5,83	6,00	6,10	6,55	6,25
18			6,06	6,15	6,60	6,32
19	5,42	5,92	6,13	6,20	6,65	6,36
20		6,00	6,19		6,70	
21			6,25	6,30	6,75	6,46
22		6,08		6,35	6,80	
23	5,63	6,13	6,31			6,54
24		6,17			6,85	6,57
25		6,25	6,44	6,45	6,90	6,61
26		6,29		6,50	6,95	6,68
27		6,33	6,50	6,55	7,00	6,71
28	5,88	6,38	6,56	6,60		6,75
29	5,92	6,42		6,65	7,05	6,79
30			6,63		7,10	6,82
31	6,00	6,50	6,69		7,13	6,86
32	6,04	6,54	6,71	6,75	7,15	6,89
33	6,08	6,58	6,75		7,20	
34			6,81	6,80	7,25	6,96
35				6,85		7,00
36		6,71	6,88	6,90	7,30	7,04
37	6,21	6,75			7,35	7,07
38	6,25	6,78	6,94	6,95		
39		6,79	7,00	7,00	7,40	7,14
40		6,83				7,18
41	6,38	6,88	7,06	7,05	7,45	7,21
42		6,92	7,13	7,10	7,50	7,25
43		6,96			7,55	
44	6,50	7,00	7,19			7,32
45		7,04		7,20	7,60	7,36
46	6,54	7,08	7,25		7,65	7,39
47				7,25		
48		7,17		7,30	7,70	7,46
49				7,33		
50		7,25	7,38	7,35		7,54
51	6,75		7,44	7,40	7,80	
52	6,79	7,31	7,50	7,45	7,85	7,61
53		7,33				
54	6,83	7,38	7,56	7,50	7,90	7,64
55		7,42		7,55		7,69
56			7,63		7,95	7,71
57		7,50	7,66	7,60	8,00	7,75
58	7,00	7,54	7,69	7,65		7,79

CONTINUAÇÃO

59		7,58	7,75		8,05	
60				7,70	8,10	7,86
61	7,13		7,81	7,75		7,89
62		7,67			8,15	7,93
63	7,17		7,88	7,80	8,20	7,96
64		7,75	7,94	7,85		8,00
65	7,25	7,79			8,25	8,04
66		7,83	8,00	7,90	8,30	8,07
67		7,88	8,06	7,97	8,33	
68		7,92		8,00	8,35	8,14
69	7,42		8,13		8,40	8,18
70	7,46	8,00		8,05		
71		8,04	8,19	8,10	8,45	8,25
72	7,54		8,25	8,15	8,50	8,29
73		8,13	8,31	8,20	8,55	8,32
74	7,63	8,17				
75		8,25	8,38	8,25	8,60	8,43
76			8,44	8,30	8,65	8,46
77		8,33	8,50	8,35	8,70	8,50
78				8,40		8,54
79		8,42	8,56		8,80	
80		8,46	8,63	8,50		8,64
81	7,96	8,54	8,69			
82	8,00		8,75	8,60	8,90	8,75
83	8,08	8,63	8,81	8,65	8,95	8,79
84	8,17	8,67	8,88	8,70	9,00	8,86
85		8,75		8,75		
86		8,83	9,00	8,80	9,15	8,96
87	8,33	8,92		8,90	9,20	9,00
88				8,95	9,25	9,11
89		9,04	9,19	9,00	9,30	
90		9,08	9,31	9,10	9,40	9,25
91		9,25	9,38		9,50	9,29
92		9,29	9,44	9,20		9,39
93		9,33	9,50	9,30	9,65	9,50
94	8,92	9,50	9,63	9,40	9,70	
95	9,08	9,54	9,75	9,50	9,90	9,64
96	9,17		10,00		10,00	9,93
97				9,90		10,00
98	9,58	9,75		10,00		
99	10,00	10,00				

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 04 – Normas técnicas do mérito para a avaliação dos gestores (geral). CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1		3,42	3,50	3,00	3,00	3,86
1	3,00	4,00	4,08	4,30	4,30	
2	3,33	4,33		4,50	4,80	4,71
3			4,63	4,80	5,00	4,93
4		4,67	4,75		5,20	5,00
5		4,75	4,88	5,10		
6	4,03		5,00	5,20	5,40	5,29
7		5,00	5,17	5,30	5,50	5,36
8		5,08	5,25		5,60	5,46
9		5,17		5,40	5,70	
10			5,38		5,80	
11		5,29		5,60		
12	4,58	5,33	5,50		5,90	5,71
13		5,42	5,63	5,70	6,00	5,83
14	4,75					
15		5,50	5,75	5,85	6,10	5,93
16	4,83	5,58	5,81			6,00
17		5,63	5,88	5,95		
18		5,67		6,00	6,30	6,07
19	5,00	5,75				6,14
20			6,00		6,40	
21		5,83	6,06	6,10		6,21
22		5,88	6,13			
23		5,92			6,50	
24			6,19		6,55	
25		6,00	6,25	6,30	6,60	
26				6,33	6,65	6,43
27				6,35	6,70	
28	5,42	6,08	6,38	6,40		6,50
29					6,80	
30		6,17		6,47		6,57
31		6,19	6,50	6,50		
32		6,25		6,53	6,90	6,64
33			6,56	6,60	6,95	
34		6,33	6,63			6,71
35				6,65	7,00	6,75
36				6,70		6,79
37		6,42		6,73	7,10	6,82
38			6,75			
39	5,83		6,79	6,80	7,17	6,89

CONTINUAÇÃO

40		6,50				
41	5,92	6,54	6,88	6,85	7,23	6,95
42		6,58		6,90	7,25	6,96
43	6,00		6,94		7,30	7,00
44			7,00		7,33	7,04
45	6,08	6,67			7,35	7,07
46				7,00	7,40	
47		6,75		7,03		7,14
48			7,13		7,45	
49		6,79	7,17	7,10	7,50	
50		6,83	7,21	7,15	7,57	7,24
51			7,25			
52	6,33	6,92		7,20	7,60	7,29
53				7,25	7,65	
54	6,42		7,33	7,27	7,70	7,36
55		7,00	7,38	7,30		
56				7,35	7,77	7,43
57	6,50				7,80	
58		7,08	7,50	7,40		7,50
59	6,58	7,14	7,54			
60		7,17			7,90	7,57
61	6,67	7,19		7,50	7,93	7,60
62		7,22	7,63	7,53	7,97	
63		7,25		7,57	8,00	7,64
64		7,31		7,60		
65		7,33	7,75			7,71
66			7,79		8,10	
67		7,42		7,70		7,79
68	6,92		7,88			7,82
69						7,86
70		7,50		7,80		7,89
71				7,85	8,30	7,93
72	7,08	7,58	8,00	7,90		
73			8,04		8,40	8,00
74	7,17	7,67				8,05
75	7,22	7,71	8,13	8,00	8,50	8,07
76	7,25	7,75				8,14
77			8,25	8,10		
78		7,83	8,29		8,60	8,21
79	7,42			8,20		
80		7,92	8,38		8,70	8,29
81	7,50			8,27		8,36
82		8,00	8,50	8,30	8,80	
83						8,43
84		8,08	8,63	8,40	8,90	8,50

CONTINUAÇÃO

85		8,17				
86			8,75	8,50	9,00	
87	7,83			8,60	9,10	
88		8,33	8,88		9,20	8,71
89	8,00	8,42	8,94	8,70		8,79
90			9,00	8,80	9,30	8,86
91	8,17		9,13		9,40	8,93
92	8,25	8,61		8,90	9,50	9,00
93		8,75	9,25	9,00	9,60	9,14
94	8,42	8,83	9,38	9,10	9,70	
95		8,92	9,50	9,30	9,80	9,29
96		9,08	9,63		10,00	9,43
97	9,00		9,88			9,64
98		9,33	10,00			9,79
99	9,83	10,00		10,00		

Fonte: Pesquisa de campo.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo fazer um estudo de validade do instrumento Mérito (padronização, validação e normas), por meio de um processo de avaliação de desempenho por competências no âmbito 360 graus de profissionais que atuam em empresas da cidade de Manaus, a partir dessa avaliação foi possível descrever suas competências profissionais, e traçar o perfil de cada colaborador, identificando assim os colaboradores com necessidade de aperfeiçoamento ou condições de promoção.

A validação de um instrumento psicológico é um processo longo e rigoroso, e muitas etapas são necessárias para esse fim, as quais são importantes para que o instrumento final contenha o rigor científico e consiga medir o que se propõe. Desta maneira, a pesquisa seguiu os passos necessários para validar o instrumento Mérito (padronização, validação e normatização). A pesquisa foi na abordagem quantitativa descritiva, e a literatura recomenda que o ideal é que a amostra contenha um grande número de participantes, nesse sentido a participação dos trabalhadores foi fundamental para esse estudo. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Os estudos de padronização seguiram os critérios recomendados por Urbina (2007) e fizeram parte desta etapa: o estudo piloto, a matriz de especificações, a elaboração do manual de aplicação do Mérito, as estatísticas descritivas (gráficos de desempenho) com a comparação entre as três amostras e a comparação por amostra individual. O estudo de validade do instrumento analisou a consistência interna dos itens (α de Cronbach), sendo de suma importância na concepção de um instrumento psicológico. O presente estudo apresentou, neste sentido, boa consistência interna nas três amostras (A, B e C) (ERTHAL, 2009).

A partir dos dados obtidos foi possível, também, fazer o estudo de normas do instrumento com a elaboração de tabelas percentílicas e descritivas para as três amostras da população (funcionários respondentes das empresas A B e C). A partir dessas tabelas foi possível uma melhor compreensão e interpretação dos resultados obtidos neste instrumento para cada indivíduo, bem como elaborar normas para esse público. Esta etapa é de suma relevância para a elaboração de normas para a população do estudo (PASQUALI, 2010).

Em relação ao tamanho da amostra, vale destacar que, inicialmente, a amostra seria composta por 100 trabalhadores de duas empresas da cidade de Manaus. No entanto, após o Mérito ser apresentado no Congresso da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), realizado em Manaus em maio de 2017, houve uma grande demanda de empresas querendo

fazer a avaliação de desempenho por competências. Assim, após o Congresso foram feitos vários contatos com empresas interessadas em conhecer melhor o instrumento mérito, porém foi necessário fazer um filtro e selecionar apenas três empresas, quando, então, o total da amostra ficou em 217 trabalhadores respondentes. Os critérios para seleção das empresas foram: o nosso interesse pelo público, a quantidade de funcionários e a disponibilidade e o interesse das empresas. O filtro foi necessário porque, devido ser um trabalho acadêmico, não haveria tempo para atender todas as demandas.

O interesse e a curiosidade pelo instrumento mérito no congresso confirmou a carência de instrumentos de Avaliação de Desempenho por Competências no cenário organizacional manauense, bem como o fato do mérito estar sendo construído no meio acadêmico (LAP-UFAM) com todo o rigor científico e metodológico necessário. Chamou mais atenção, ainda, dos funcionários de RH das empresas, demonstrando que esses profissionais sentem a necessidade de novas formas de gestão de pessoas em seus ambientes laborais.

Entretanto, ao adentrarmos no ambiente organizacional notamos certa resistência de alguns gestores, principalmente em relação a avaliação 360 graus. Atribuímos aos seguintes elementos: a dificuldade em ser avaliado; a falta de conhecimentos sobre avaliação de desempenho por competências, principalmente no âmbito 360 graus; a cultura organizacional da empresa; a gestão familiar; entre outros. Contudo, os funcionários de nível operacional aderiram de imediato a avaliação, principalmente a partir do momento que tomavam conhecimento de como se daria o processo (sensibilização). Para a maioria dos funcionários da área operacional era a primeira oportunidade de participar de uma avaliação dentro da empresa, pois isso era privilégio dos funcionários da área administrativa; assim, sentiram-se parte do processo, incluídos e valorizados.

Outro ponto importante a destacar é que, nas análises dos resultados, as notas menores foram atribuídas aos gestores das empresas, demonstrando que os funcionários conhecem seus líderes e tiveram a oportunidade de expressar, através do mérito, seu descontentamento. Durante as devolutivas tivemos o contato com esses líderes e, alguns, concordaram com os seus resultados.

Sabemos que, como informa a literatura e a prática cotidiana, o processo de avaliar pode não corresponder ao seu real papel, que é valorizar os funcionários por seus méritos. No entanto, acreditamos que o processo de avaliação de desempenho no âmbito de 360° ainda é o mais justo e inclusivo, sendo que a função do Mérito é estimular essa prática nas empresas amazonenses, uma vez que o foco principal são as pessoas - o principal bem de uma organização.

Destacamos, ainda, que o instrumento mérito continua se aprimorando, buscando sempre o foco dos primeiros estudos do instrumento, que é valorizar as pessoas dentro das organizações. Da versão *online* (plataforma *Web*), foi possível elaborarmos a versão mais moderna (versão *mobile*), aonde todos os funcionários podem fazer sua avaliação a partir do seu próprio celular, ou seja, com maior praticidade e conforto. A equipe de pesquisa produziu, também, um vídeo explicativo e um curso *on line* contendo todas as informações necessárias para que empresas e funcionários tomem conhecimento da avaliação de desempenho por competências através do mérito e quais os benefícios para ambos.

O presente estudo abre possibilidades para diversas atuações dentro do cenário organizacional, visto que foi constatado uma grande demanda para pesquisas e intervenções, principalmente em empresas familiares, aonde a gestão é permeada de conflitos e interesses pessoais, o que prejudica o negócio e principalmente seus colaboradores. Nesse sentido o psicólogo organizacional aliado aos outros profissionais de gestão de pessoas pode atuar minimizando as lacunas existentes entre gestor e colaborador, principalmente mostrando a importância do capital humano dentro das organizações.

A avaliação de desempenho por competências através do instrumento mérito, tornou possível, em quase todas as empresas que participaram do estudo, abrir a porta para o diálogo entre os gestores e colaboradores; e entre pesquisadores e gestores. Demonstrando de certa forma a preocupação desses líderes com sua atuação profissional, o que em se tratando de empresas familiares, é um grande passo. Com os resultados das avaliações, a própria equipe de psicólogos pôde sugerir algumas intervenções nas empresas a saber: (mudanças de comportamento de gestores; treinamento de liderança; fardamento com identificação para os funcionários da área operacional (com a finalidade de evitar apelidos pejorativos); perfil profissiográfico para os funcionários, cursos de aperfeiçoamento, pesquisa de clima organizacional).

Desta forma é possível concluir que o cenário organizacional manauense, através de seus diretores buscam novas formas de gestão dentro das suas empresas, apesar dos receios inerentes ao processo de avaliar e ser avaliado. Nesse sentido o instrumento mérito encontra-se em condições de contribuir para a consonância entre empregador e seus colaboradores. Os psicólogos têm papel fundamental nesse cenário e um amplo espaço na gestão de pessoas dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2009.

ARAUJO, Luís Cesar G.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. ABRAPP. **Guia para Modelo de Avaliação de Desempenho**. 2013.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, Claudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set. /out. 2008.

CAMPBELL, John P. **Modeling job performance in a population of jobs**. 1993. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x. Acesso em: 23.08.2016.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo; SERAFIM, Ozileia C. Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2012.

CHAVES, Neuza Maria Dias. **Meritocracia**: revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas? Um estudo de caso em uma Empresa Brasileira. Pedro Leopoldo: 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) – Mestrado Profissional em Administração, Fundação Pedro Leopoldo, 2012.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Resolução 02/2003. **Critérios de Avaliação da Qualidade de Testes Psicológicos**. 2003.

COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. Trad. Paula Inez Cunha Gomide. São Paulo: Atlas, 2003.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 4, p.01-13, sem. II, 2008.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sílvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA Sílvia Constant (orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-56.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (orgs.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2010.

ERTHAL, T. C. **Manual de Psicometria**. 8. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

EXAME. **Melhores empresas para você trabalhar**. Atração e Retenção. *Você S/A/Exame*. p. 44-48, set. 2011.

FARIAS Antônio Carrilho. **A influência da avaliação de desempenho humano nos resultados e na produtividade na empresa**. Badajoz: 2001. 132 f. Tese (Mestrado em Administracion de Empresas y Comércio Internacional) – Universidad de Extremadura, Espanha, 2001.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2011.

FISCHER, André. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. (org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p.129.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
HARVARD BUSINESS REVIEW. O líder que não transige. **Harvard Business Review**, Brasil, v. 86, n. 09, jul. 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 9. reimpr.. São Paulo: Atlas, 2013.

MARÇAL, Carlos Alberto Meireles. **A Avaliação de Desempenho Empresarial**: o passo seguinte à implementação do Sistema de Gestão. Rio de Janeiro: 2008. 136 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Enpresarial) – Curso de Mestrado Executivo em Gestão Enpresarial, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2008. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3754/carlosmarcal.pdf?sequence=1. Acesso em: 30 out. 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILLER, L. A.; MCINTIRE, S. A.; LOVIER, R. L. **Foundations of Psychological Testing**: a practical approach. 3. ed. s. l. N. York: Sage Publications, 2011.

PARSONS, T. **O Sistema das Sociedades Modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.

PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica**: fundamentos e práticas. s. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

PAWLOWSKI, Josiane; TRENTINI, Clarissa Marceli; BANDEIRA, Denise Ruschel. Discutindo procedimentos psicométricos a partir da análise de um instrumento de avaliação neuropsicológica breve. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 211-219, dec. 2007.

PULAKOS, E. D. et al. Predicting adaptative performance. **Human Performance**, v. 15, n. 4, p. 299-323, 2002.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2015.

REIS, Germano. **Avaliação 360 graus**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento oOganizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROSA, Valter José Rehbein; MOLINA, Vera Lucia Ignácio. O Desempenho Profissional no Contexto do *Balanced Scorecard*. In: IX ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E V ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO. **Anais Eletrônicos...** São José dos Campos: 2006. p. 1793-1796. Disponível em: http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf. Acesso em: 28 out. 2011.

ROUSSEAU, D, M. **Psychological Contract in Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

SILVA, Magda. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpressos, 2008.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de janeiro: Reichmann & Affonso, 2008.

SONNENTAG, S.; FREESE, M. **Performance Concepts and Performance Theory**. New York: Willey, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TENRET, É. **L'ecole et la croyance en la meritocratie**. 2008. 409 p. Thèse (Doctorale Lettres) – Université de Bourgogne Faculté de Lettres et Sciences Humaines École, Lisit Institut de Recherche Sur L'education, 2008.

URBINA, Susana. **Fundamentos da Testagem Psicológica**. s. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

WEBER, M. A **Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 1967.

YAMADA, Beatriz Farias Alves; SANTOS, Vera Lúcia Conceição de Gouveia. Construção e Validação do Índice de Qualidade de Vida de Ferrans & Powers – Versão Feridas. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 43, n. esp., p. 1105-1113, 2009.

YOUNG, M. D. **The Rise of the Meritocracy**. 11. reimp. New Jersey: Transaction Publishers, 2008.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 466-491.
ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação Humana e Gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A

CARTA DE ANUÊNCIA PARA EMPRESAS

Manaus, (DIA) de (MÊS) de (ANO)
Att. Sr. (NOME DO PROPRIETÁRIO OU GERENTE)

Prezado senhor,

Ao cumprimentá-lo, vimos por meio desta, solicitar autorização para desenvolver a pesquisa "**Estudo de Validade do Instrumento de Avaliação de Desempenho Por Competências – Mérito"** com vistas a produzir informações acerca do perfil do colaborador de pequenas e médias empresas que atuam em Manaus. Ressaltamos que a finalidade do presente documento decorre da necessidade de documentar as pesquisas no Comitê de Ética e Pesquisa com Seres Humanos da UFAM. Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS 196/96) que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo. Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Diretoria, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário. O pesquisador se coloca disponível para eventuais dúvidas e necessidades, através do telefone (92) 98142-0008 e do email: josehumberto@ufam.edu.br. Poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa CEP-UFAM na Rua Teresina, 495. Manaus-AM, telefone (92) 3305-1181. Ramal 204.

Atenciosamente,

Prof. Dr. José Humberto da Silva Filho Orientador	Salonice Fontes Belfort Mestranda

( ) Concordamos com a solicitação ( ) Não concordamos com a solicitação

Diretoria da Instituição onde será realizada a pesquisa

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) para participar voluntariamente da pesquisa intitulada **"Estudo de Validade do Instrumento de Avaliação de Desempenho Por Competências – Mérito",** esta pesquisa será desenvolvida como parte das atividades do Programa de Pós-Graduação em Psicologia em nível de Mestrado da pesquisadora Salonice Fontes Belfort, endereço institucional: Av. General Rodrigo Otávio Jordão Ramos, nº 300, Coroado I, UFAM, LAP (Laboratório de Avaliação Psicológica) e-mail: salonice@hotmail.com, telefone (92) 3305-4127 e (92) 99181-1609, sob a orientação do professor Dr. José Humberto da Silva Filho, e-mail: joséhumberto@ufam.edu.br, endereço institucional: Av. General Rodrigo Otávio Jordão Ramos, n° 3000, Campus Universitário - Setor Sul, Bloco X, telefone (92) 3305-4127. Tendo também como colaborador o Psicólogo Ciloni Eduardo Filgueiras Esteves Ottoni, que faz parte da equipe de pesquisa, e-mail: edu33esteves@gmail.com, endereço institucional: Av. General Rodrigo Otavio Jordão Ramos, n° 300, Coroado I, UFAM – Campus Universitário – Setor Sul, Bloco X, telefone (92) 3305-4127

Os objetivos gerais da pesquisa são: Desenvolver parâmetros psicométricos para o instrumento Mérito (padronização, validação e normas), por meio de um processo de avaliação de desempenho por competências de profissionais que atuam em três empresas de pequeno, médio, e grande porte da Cidade de Manaus, adotando-se este instrumento; traçar um perfil profissional de cada colaborador (gestores e não gestores através da aplicação do instrumento Mérito**;** propiciar aos trabalhadores o conhecimento mais e melhor sobre o seu desempenho e aperfeiçoa-lo. **Os objetivos específicos são**: Fazer uma avaliação 360 graus de 217 (duzentos e dezessete) funcionários de três empresas da Cidade de Manaus, e descrever suas competências profissionais do ponto de vista da sua autoavaliação, avaliação dos gestores, dos pares e subordinados; identificar os colaboradores que precisam de aperfeiçoamento e ou reciclagem e também os colaboradores que possuem condições de promoção; contribuir para dinamizar as políticas de RH da organização de forma mais justa e mais participativa; incentivar o PDI (plano de desenvolvimento individual).

Segundo a resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, toda pesquisa com seres humanos envolve riscos, assim os comentários verbais sobre o trabalho e as interpretações

coletivas podem trazer prejuízos de caráter psíquico, social, dos participantes durante a pesquisa e até depois desta. Para tanto, caso ocorra constrangimento ou desconforto durante o desenvolvimento da pesquisa aos participantes, os mesmos serão encaminhados ao serviço de atendimento psicológico da Faculdade de Psicologia (FAPSI), conforme Termo de Anuência do CSPA. Aonde será prestado o suporte psicológico necessário aos sujeitos envolvidos, visando o bem-estar dos mesmos. Cumpre esclarecer que a pesquisa, através da instituição que a acolhe, garantirá reparação a dano imediato ou tardio, que comprometa o indivíduo ou a coletividade, sendo o dano de dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano e jamais será exigida de V.Sa. sob qualquer argumento, renúncia ao direito à indenização por dano, e caso os mesmos ocorram, serão valorados em conjunto com a instituição proponente, haja vista que não há valores pré-estabelecidos de acordo com os riscos na Resolução em tela e nem na Res. 510/2016, que trata da normatização da pesquisa em ciências humanas e sociais, e uma vez que não há definição da gradação do risco (mínimo, baixo, moderado ou elevado).

Os benefícios da pesquisa são: desenvolver normas técnicas para interpretação dos resultados coletivos e individuais por meio de um instrumento de avaliação do comportamento organizacional (Mérito), a partir das suas competências profissionais. Pretende contribuir com o desenvolvimento de um instrumento auxiliar para gestão de pessoas nas empresas. Depois de validado, o instrumento Mérito pretende gerar ainda os seguintes benefícios:

Benefícios para os colaboradores: valorizar todos os profissionais da empresa independente de cargo ou função, pois todos irão participar da avaliação; dar a oportunidade dos colaboradores avaliar seus gestores e promover melhoria na gestão; contribuir para potencializar os pontos positivos e os pontos que precisam de aperfeiçoamento de todos os colaboradores; dinamizar a forma de avaliar, visto que, todos serão avaliados igualmente gestores e não gestores; promover melhoria na qualidade do desempenho profissional e superação das dificuldades laborais; identificar os colaboradores que possuem condições de promoção.

Benefícios para os gestores: identificar o que sua equipe de trabalho pensa sobre sua gestão nos fatores avaliados, favorecendo o aperfeiçoamento profissional e o relacionamento interpessoal; produzir elementos eficientes para um feedback cooperativo e construtivo para os colaboradores.

Benefícios para as empresas: Dinamizar as políticas de RH, mensurando o potencial do capital humano da organização e definir o quanto cada colaborador contribui; melhorar a produção dos funcionários e contribuir para que a empresa os reconheça por seus méritos;

indicar em que treinamentos a empresa deve investir; identificar os talentos que compõem o quadro de funcionários da empresa; melhorar a comunicação entre as equipes evitando retrabalhos.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM, na Rua Teresina, 495, Adrianópolis, CEP: 69057-070, Manaus-AM, telefone (92) 3305-1181, Ramal 2004, e-mail: cep.ufam@gmail.com.

Sua participação é voluntária e se dará através de encontros em sua empresa de trabalho, em sala reservada para esse fim. Para esta atividade você precisará dispor apenas do seu tempo para responder aos questionários do instrumento Mérito (aproximadamente 30 minutos), a aplicação do instrumento será feita de forma online. Todos os resultados individuais serão apresentados apenas aos respondentes. Os gestores terão acesso somente aos resultados coletivos para evitar qualquer prejuízo aos respondentes individualmente. A coleta de dados será feita pelos pesquisadores Salonice e Eduardo Ciloni (equipe de pesquisa). Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Consentimento Pós-Informação

Eu_____
_____, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa de minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ____ / ____ / _____

Assinatura do (a) participante:

_____

Impressão dactiloscópica do participante.

Assinatura do Pesquisador Responsável:

_____

Assinatura do Orientador_____

APÊNDICE C

UFAM

TERMO DE ANUÊNCIA DO CSPA

Declaramos para os devidos fins que estamos de acordo o atendimento psicológico, caso necessário, dos participantes da pesquisa intitulada "ESTUDO DE VALIDADE DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS – MÉRITO", sob a orientação da Professor Doutor José Humberto da Silva Filho, a ser desenvolvida pela mestranda Salonice Fontes Belfort. Projeto vinculado ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Amazonas, o qual terá o apoio deste Centro de Serviço de Psicologia Aplicada (CSPA).

Manaus, 06 de outubro de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE PSICOLOGIA - CSPA
Rebeca Pevas
SIAPE: 2127355
Vice-Coordenadora

Rebeca Louise Pevas Lima de Freitas
Psicóloga responsável

APÊNDICE D

MODELO DO QUESTIONÁRIO SÓCIODEMOGRÁFICO

Nome: _____

CPF:_____Cargo ou Função_____

Tempo na Empresa_____

Sexo: Masculino ( ) Feminino ( ) Estado Civil: _____

Você tem filhos?_____

Idade _____ Data de Nascimento: _____/_____/_____

Anos de Escolaridade: (11 anos até ensino médio - Incluir cursinho) _____ anos.

Colaborador:

Fundamental Incompleto			
Fundamental Completo			
Ensino Médio Incompleto			
Ens. Méd. Comp/Sup. Incomp.			
Superior Completo			

Somatório Atual e Classe:
____/____

Outras Observações: _____

Pesquisador: _____

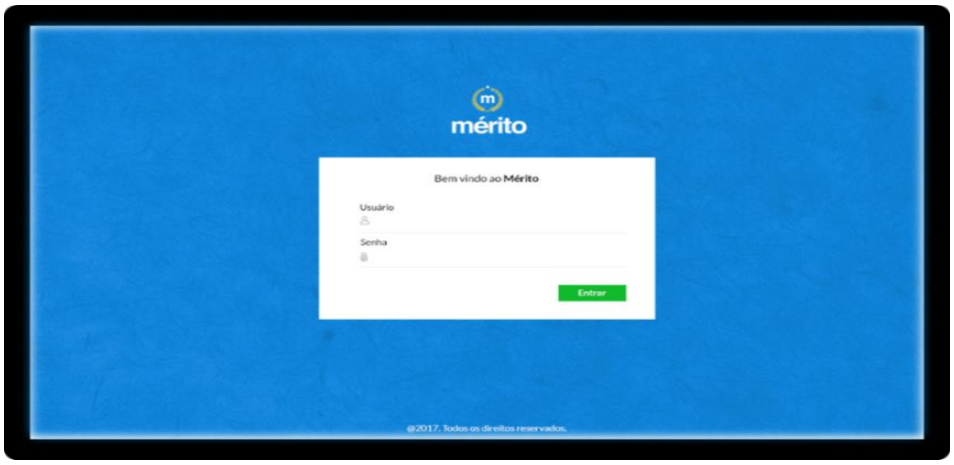
Manaus, _____/_____/_____

Questionário Socioeconômico. (Segundo o Critério Brasil de Classificação Socioeconômica, 2015).

APÊNDICE E

INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Tela Ilustrativa da Página e Legendas (estudo piloto)



Legendas em Cores (perguntas com notas de 01 a 10)

INSATISFATÓRIO				REGULAR		BOM		EXCELENTE	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Não atende às expectativas.	Está muito abaixo das expectativas.	Está abaixo das expectativas.	Atende minimamente às expectativas.	Atende parcialmente às expectativas.	É parcialmente satisfatório, oscila entre regular e bom.	É satisfatório.	É plenamente satisfatório, oscilando entre bom e excelente.	É excelente, acima do esperado.	É excelente, muito acima do esperado.

Tela Ilustrativa da Página e Legendas (versão final)

Legendas em Cores (perguntas com notas de 01 a 10 – versão final)

APÊNDICE F

QUESTIONÁRIO MÉRITO (VERSÃO FINAL)

Fator 01 – Capacidade de Gestão

Autoavaliações

(Apenas gestores se autoavaliam neste fator)

1. Eu informo à equipe quanto aos problemas que possam influenciar seu desempenho.
2. Eu proponho estratégias considerando as tendências dos ambientes interno e externo, e as expectativas dos públicos envolvidos.
3. Eu delego e compartilho responsabilidades e tarefas.
4. Eu sei mediar interesses entre partes discordantes.
5. Eu envolvo a equipe nas atividades a serem realizadas, de maneira adequada.
6. Eu forneço críticas e elogios de maneira construtiva.
7. Eu gerencio conflitos ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade.
8. Eu estimulo os colaboradores a sugerirem soluções para problemas encontrados.
9. Eu busco a formação de colaboradores que possam me substituir em minhas férias ou impedimentos.
10. Eu consigo antecipar as necessidades de mudanças no ambiente de trabalho.
11. Eu estimulo os colaboradores a se capacitarem, dentro e fora da empresa.
12. Eu monitoro o desempenho da equipe visando atingir os objetivos/metas.

Fator 02 – Preparo e Qualificação

Autoavaliações

1. Eu crio procedimentos que melhoram/facilitam a execução das tarefas.
2. Eu acompanho a execução das atividades, ensinando e corrigindo quando necessário.
3. Eu utilizo canais de comunicação adequados de acordo com a necessidade.
4. Eu oriento os colaboradores em suas atividades, de acordo com os procedimentos da organização.
5. Eu me mantenho atualizado em relação as novidades em minha área de atuação.
6. Eu acompanho a execução das atividades, visando melhorar a eficiência dos processos.
7. Eu busco e dissemino conhecimento no ambiente de trabalho.

8. Eu me certifico de não haver falha na comunicação.
9. Eu sou hábil negociador, buscando vantagens para empresa.
10. Eu aplico na empresa os conhecimentos disponíveis.
11. Eu considero o interesse de ambas as partes nas negociações.
12. Eu procuro desenvolver novas habilidades que melhorem a minha atuação profissional.

Fator 03 – Capacidade de Trabalho em Equipe

Autoavaliações

1. Eu me apoio em fatos para fazer observações e tirar conclusões.
2. Eu demonstro entusiasmo pelo meu trabalho.
3. Eu interajo com clientes internos/externos de forma a contribuir para a empresa.
4. Eu motivo os demais colaboradores.
5. Eu sou educado ao me expressar.
6. Eu me disponibilizo para solucionar problemas diante das dificuldades dos colegas.
7. Eu tenho uma boa interação com os demais funcionários do meu setor e superiores.
8. Eu contribuo com a equipe na busca de soluções.

Fator 04 – Compromisso com resultados

Autoavaliações

1. Eu consigo estabelecer prioridades, de forma a assegurar a execução dos objetivos nos prazos previstos.
2. Eu realizo o meu trabalho de forma eficaz, utilizando os recursos da empresa de forma racional e sem desperdícios.
3. Eu utilizo critérios bem definidos para avaliar resultados.
4. Eu busco alternativas para contornar resultados insatisfatórios.
5. Eu traço metas para as atividades que executo ou gerencio.
6. Eu tomo decisões levando em conta as variáveis e riscos envolvidos.
7. Eu busco informação/orientação diante de situações imprevistas.
8. Eu realizo o meu trabalho de forma eficiente cumprindo os prazos combinados.
9. Eu atinjo metas além das colocadas pela empresa.
10. Eu peço ajuda para solucionar problemas/dúvidas quando necessário.

Fator 05 – Visão institucional

Autoavaliações

1. Eu me comporto de acordo com os princípios e valores da empresa.
2. Eu entendo a importância do respeito à normas e procedimentos da empresa.
3. Eu respeito às leis, contratos e regulamentos ao tratar com os clientes internos/externos.
4. Eu entendo a importância da minha função nos processos da empresa.
5. Eu procuro me relacionar bem com outras áreas e/ou equipes da empresa.
6. Eu conheço os produtos e serviços oferecidos pela empresa.
7. Eu atendo a expectativa dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.
8. Eu faço uso de parcerias internas/externas para solucionar problemas e atingir objetivos.
9. Eu sigo as normas da empresa.
10. Eu prezo para que os valores da empresa sejam seguidos pelos colegas de trabalho

Fator 06 – Características Comportamentais

Autoavaliações

1. Eu crio soluções para evitar possíveis falhas e problemas.
2. Eu consigo compreender a perspectiva da outra pessoa e me ponho disponível para contribuir.
3. Eu me mantenho motivado mesmo diante de adversidades.
4. Eu admito meus erros e aprendo com eles.
5. Eu consigo entender o ponto de vista do outro, mesmo que não me identifique com ele.
6. Eu trato com confidencialidade os dados da empresa.
7. Eu digo "o que precisa ser dito", de forma construtiva.
8. Eu sou discreto em relação às informações da empresa, quando estou fora dela (projetos, inovações, investimentos, clima organizacional, etc).
9. Eu tomo inciativa para resolver problemas mesmo que não seja cobrado.
10. Eu suporto adversidades no trabalho de forma equilibrada.
11. Eu trato a todos com respeito e educação.
12. Eu proponho ideias e soluções inovadoras e realizáveis.
13. Eu apresento capacidade de superação diante de obstáculos e frustrações.
14. Eu sou favorável em relação à implementação de novas técnicas e processos na minha área.

APÊNDICE G

LEGENDA INTERPRETATIVA DOS RESULTADOS

Posição Percentílica	Classificação	Descrição
Abaixo de 10	Ineficiente	Os resultados são atingidos poucas vezes. Não apresenta compromisso com a instituição, agregando pouco valor aos resultados organizacionais.
Entre 10 e 29	Resultados abaixo do esperado	Há indicativos da necessidade de melhorias do comportamento organizacional e dos resultados esperados no seu trabalho. Os resultados não estão sendo atingidos em algumas áreas importantes da sua atuação.
Entre 30 e 70	Resultados na média	Os resultados estão dentro do esperado, considerados na média. No entanto há espaço para aperfeiçoamento em algumas áreas. Os resultados apresentados são razoáveis. Às vezes de forma continua e em outros momentos de forma intermitente.
Entre 71 e 90	Resultados consistentes	Atinge os resultados esperados de forma consistente, com poucas oscilações, e com um desempenho mais estável. Em algumas áreas apresenta resultados acima do esperado em sua função na empresa. Destaca-se por estar acima da média dos demais colegas.
Acima de 90	Resultados acima do esperado	Apresenta uma performance acima do esperado quase sem exceções. Seu comportamento melhor que o esperado para o seu cargo, sendo constantemente associado a resultados excepcionais.

APÊNDICE H

(Tabelas Percentílicas e Descritivas)

Tabela 05 – Normas técnicas do mérito para Autoavaliação (TODAS AS EMPRESAS).

CONTINUA

Percentil	Escores Brutos					
	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1		4,08	5,00		5,00	5,00
1		5,00	5,50	5,00		
2		5,42	5,75	5,70	6,00	
3			6,00			6,00
4	5,00	5,83	6,13	6,00	6,30	
5		6,00	6,25	6,20	6,40	6,29
6	5,17	6,08	6,38		6,50	
7		6,17	6,50	6,40	6,60	6,43
8	5,42	6,25			6,70	6,57
9			6,63	6,50	6,80	6,64
10			6,75	6,60	6,90	6,71
11				6,70		6,79
12		6,58	6,88		7,00	6,86
13	5,83			6,80	7,10	
14		6,67	7,00	6,90		7,00
15		6,75			7,20	
16				7,00		
17		6,83	7,13		7,30	7,14
18	6,17	6,92		7,10		
19			7,25		7,40	7,21
20		7,00				7,29
21				7,20	7,50	
22		7,08	7,38			7,36
23				7,30	7,60	
24	6,50	7,17				7,43
25			7,50	7,40	7,70	7,50
26		7,25				
28	6,67	7,33	7,63	7,50	7,80	
29					7,85	7,64
31				7,60	7,90	7,71
32	6,83		7,75			
33		7,50			8,00	7,79
34				7,70		
35		7,58				

CONTINUAÇÃO

36			7,88		8,10	7,86
37		7,67		7,80		7,93
39			8,00		8,20	
40		7,75		7,90		8,00
42		7,83			8,30	8,07
43			8,13	8,00		
44						8,14
45		7,92	8,19			
46	7,42			8,10	8,40	8,21
47		8,00	8,25			
48					8,50	
49	7,50	8,04		8,20		8,29
50	7,58	8,08	8,38			8,36
51					8,60	
52		8,17		8,30		
53						8,43
54			8,50		8,70	
55	7,75	8,25		8,40		8,50
57	7,83	8,33				8,57
58			8,63	8,50	8,80	8,61
59	7,92					8,64
60		8,42			8,90	
61	8,00			8,60		
62		8,50	8,75			8,71
63					9,00	
64	8,08			8,70		8,79
65		8,58				
66	8,17		8,88		9,10	8,86
67		8,67		8,80		
68	8,25					8,93
69			9,00		9,20	
70	8,33	8,75		8,90		9,00
72	8,42	8,83	9,13		9,30	9,07
73				9,00		
74		8,92			9,40	9,14
75	8,58		9,25	9,10		
76		9,00				9,21
77	8,67				9,50	9,29
78		9,08		9,20		
79	8,75		9,38	9,25	9,60	9,36
80	8,83	9,17		9,30		
81		9,25	9,50		9,70	9,43
82	8,96			9,40		9,50
83	9,00	9,33			9,80	9,54

CONTINUAÇÃO

84			9,63	9,50		9,57
85		9,42			9,90	9,64
86	9,17	9,50	9,75	9,60		9,71
87		9,58			10,00	9,79
88			9,88	9,70		
89	9,42	9,67		9,80		9,86
90	9,50	9,75	10,00			9,93
91	9,58	9,83		9,90		10,00
92		9,92		10,00		
93		10,00				
94	9,83					
95	10,00					

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 06 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (TODAS AS EMPRESAS).

CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	**2.Preparo e Qualificação**	**3.Capacidade de Trabalho em Equipe**	**4.Compromisso com Resultados**	**5. Visão Institucional**	**6. Características Comportamentais**
<1				5,00	5,00	
1		5,00	5,02		5,80	5,00
2	5,07	5,67		5,72		
3		5,70				
4				6,10		
5	5,60					
6					6,59	
8						6,36
10						6,43
11			6,50		7,00	
12			6,56			6,57
13		6,63		6,77		
14	6,22					
15	6,29	6,75		6,85		
16	6,33	6,81		6,90		
17	6,38					
18		6,88				
19		6,92	6,92	7,05		
20	6,50		6,96		7,46	
21						7,02
23		7,10				
24		7,11	7,15		7,60	7,11
25	6,68	7,18				
26	6,75		7,21	7,32		

CONTINUAÇÃO

28				7,38	7,77	7,27
29			7,34			
31				7,44	7,84	
32						7,38
33				7,53	7,92	
34					7,96	
36			7,58			7,50
37				7,65		7,56
38	7,14		7,63			
40				7,73		7,63
41				7,75		7,67
42	7,25	7,71			8,20	7,71
44		7,75	7,83		8,25	
45			7,86			
46					8,29	
47		7,83				
48			7,93			
49	7,45					7,91
50	7,50	7,94			8,42	
51						7,96
52				8,06	8,50	
53	7,58	8,02		8,10		
54	7,61		8,13	8,13		
55				8,16		
56			8,19	8,18	8,59	8,11
58						8,18
59					8,70	
61	7,81	8,25			8,74	8,25
62	7,84	8,29		8,36	8,78	
63	7,87	8,31				8,32
64		8,36		8,40		
66	7,96			8,45		8,42
67	8,00	8,46	8,54	8,50	8,93	8,43
68				8,54		8,46
69	8,06	8,51	8,61			
70		8,54	8,65		9,03	
71	8,13	8,58				8,58
72	8,16	8,61			9,10	
73	8,19				9,12	
74			8,78		9,16	8,68
75		8,73	8,84	8,76	9,22	
76		8,76	8,88	8,80		8,75
77			8,93	8,84	9,27	8,78
78	8,38		8,95			
79	8,42	8,86			9,36	8,85

CONTINUAÇÃO

80			9,06	8,95		
81	8,51	8,92	9,10		9,45	8,93
82		9,00	9,13	9,04	9,50	
83	8,58	9,04		9,07	9,55	9,04
84	8,67	9,08	9,25	9,10		9,09
85				9,16	9,60	9,12
86	8,75			9,20	9,70	
87		9,25	9,38		9,73	
88		9,29	9,46			
89		9,33				
90	8,96					
91			9,69			
92				9,55		9,55
93						9,64
96	9,46					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 07 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares – (TODAS AS EMPRESAS).

CONTINUA

Percentil	**Escores Brutos**					
	1.Capacidade de Gestão	**2.Preparo e Qualificação**	**3.Capacidade de Trabalho em Equipe**	**4.Compromisso com Resultados**	**5. Visão Institucional**	**6. Características Comportamentais**
<1		3,33		3,75		4,11
1		3,67	4,00	4,40	5,00	4,54
2		4,08	4,50		5,20	4,86
3		4,54	4,75	4,80		5,04
4			4,94	5,05	5,60	5,21
5		4,79	5,06	5,20	5,75	5,36
6	4,50	4,96		5,30	5,80	5,43
7		5,04	5,31	5,40		
8		5,13	5,38	5,50		
9		5,29		5,60		
10		5,33		5,70	6,15	5,79
11	4,92	5,42		5,75		
12	5,00	5,50		5,80	6,30	
13	5,04	5,54	5,75	5,85		6,04
14	5,17		5,81			6,07
15				6,00		6,14
16			5,94	6,05	6,50	6,21
17		5,83	6,00	6,10	6,55	6,25
18			6,06	6,15	6,60	6,32
19	5,42	5,92	6,13	6,20	6,65	6,36
20		6,00	6,19		6,70	

CONTINUAÇÃO

21			6,25	6,30	6,75	6,46
22		6,08		6,35	6,80	
23	5,63	6,13	6,31			6,54
24		6,17			6,85	6,57
25		6,25	6,44	6,45	6,90	6,61
26		6,29		6,50	6,95	6,68
27		6,33	6,50	6,55	7,00	6,71
28	5,88	6,38	6,56	6,60		6,75
29	5,92	6,42		6,65	7,05	6,79
30			6,63		7,10	6,82
31	6,00	6,50	6,69		7,13	6,86
32	6,04	6,54	6,71	6,75	7,15	6,89
33	6,08	6,58	6,75		7,20	
34			6,81	6,80	7,25	6,96
35				6,85		7,00
36		6,71	6,88	6,90	7,30	7,04
37	6,21	6,75			7,35	7,07
38	6,25	6,78	6,94	6,95		
39		6,79	7,00	7,00	7,40	7,14
40		6,83				7,18
41	6,38	6,88	7,06	7,05	7,45	7,21
42		6,92	7,13	7,10	7,50	7,25
43		6,96			7,55	
44	6,50	7,00	7,19			7,32
45		7,04		7,20	7,60	7,36
46	6,54	7,08	7,25		7,65	7,39
47				7,25		
48		7,17		7,30	7,70	7,46
49				7,33		
50		7,25	7,38	7,35		7,54
51	6,75		7,44	7,40	7,80	
52	6,79	7,31	7,50	7,45	7,85	7,61
53		7,33				
54	6,83	7,38	7,56	7,50	7,90	7,64
55		7,42		7,55		7,69
56			7,63		7,95	7,71
57		7,50	7,66	7,60	8,00	7,75
58	7,00	7,54	7,69	7,65		7,79
59		7,58	7,75		8,05	
60				7,70	8,10	7,86
61	7,13		7,81	7,75		7,89
62		7,67			8,15	7,93
63	7,17		7,88	7,80	8,20	7,96
64		7,75	7,94	7,85		8,00
65	7,25	7,79			8,25	8,04

CONTINUAÇÃO

66		7,83	8,00	7,90	8,30	8,07
67		7,88	8,06	7,97	8,33	
68		7,92		8,00	8,35	8,14
69	7,42		8,13		8,40	8,18
70	7,46	8,00		8,05		
71		8,04	8,19	8,10	8,45	8,25
72	7,54		8,25	8,15	8,50	8,29
73		8,13	8,31	8,20	8,55	8,32
74	7,63	8,17				
75		8,25	8,38	8,25	8,60	8,43
76			8,44	8,30	8,65	8,46
77		8,33	8,50	8,35	8,70	8,50
78				8,40		8,54
79		8,42	8,56		8,80	
80		8,46	8,63	8,50		8,64
81	7,96	8,54	8,69			
82	8,00		8,75	8,60	8,90	8,75
83	8,08	8,63	8,81	8,65	8,95	8,79
84	8,17	8,67	8,88	8,70	9,00	8,86
85		8,75		8,75		
86		8,83	9,00	8,80	9,15	8,96
87	8,33	8,92		8,90	9,20	9,00
88				8,95	9,25	9,11
89		9,04	9,19	9,00	9,30	
90		9,08	9,31	9,10	9,40	9,25
91		9,25	9,38		9,50	9,29
92		9,29	9,44	9,20		9,39
93		9,33	9,50	9,30	9,65	9,50
94	8,92	9,50	9,63	9,40	9,70	
95	9,08	9,54	9,75	9,50	9,90	9,64
96	9,17		10,00		10,00	9,93
97				9,90		10,00
98	9,58	9,75		10,00		
99	10,00	10,00				

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 08 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores – (TODAS AS EMPRESAS).

CONTINUA

Percentil	Escores Brutos					
	1.Capacidade de Gestão	**2.Preparo e Qualificação**	**3.Capacidade de Trabalho em Equipe**	**4.Compromisso com Resultados**	**5. Visão Institucional**	**6. Características Comportamentais**
<1		3,42	3,50	3,00	3,00	3,86
1	3,00	4,00	4,08	4,30	4,30	
2	3,33	4,33		4,50	4,80	4,71
3			4,63	4,80	5,00	4,93
4		4,67	4,75		5,20	5,00
5		4,75	4,88	5,10		
6	4,03		5,00	5,20	5,40	5,29
7		5,00	5,17	5,30	5,50	5,36
8		5,08	5,25		5,60	5,46
9		5,17		5,40	5,70	
10			5,38		5,80	
11		5,29		5,60		
12	4,58	5,33	5,50		5,90	5,71
13		5,42	5,63	5,70	6,00	5,83
14	4,75					
15		5,50	5,75	5,85	6,10	5,93
16	4,83	5,58	5,81			6,00
17		5,63	5,88	5,95		
18		5,67		6,00	6,30	6,07
19	5,00	5,75				6,14
20			6,00		6,40	
21		5,83	6,06	6,10		6,21
22		5,88	6,13			
23		5,92			6,50	
24			6,19		6,55	
25		6,00	6,25	6,30	6,60	
26				6,33	6,65	6,43
27				6,35	6,70	
28	5,42	6,08	6,38	6,40		6,50
29					6,80	
30		6,17		6,47		6,57
31		6,19	6,50	6,50		
32		6,25		6,53	6,90	6,64
33			6,56	6,60	6,95	
34		6,33	6,63			6,71
35				6,65	7,00	6,75
36				6,70		6,79
37		6,42		6,73	7,10	6,82
38			6,75			

CONTINUAÇÃO

39	5,83		6,79	6,80	7,17	6,89
40		6,50				
41	5,92	6,54	6,88	6,85	7,23	6,95
42		6,58		6,90	7,25	6,96
43	6,00		6,94		7,30	7,00
44			7,00		7,33	7,04
45	6,08	6,67			7,35	7,07
46				7,00	7,40	
47		6,75		7,03		7,14
48			7,13		7,45	
49		6,79	7,17	7,10	7,50	
50		6,83	7,21	7,15	7,57	7,24
51			7,25			
52	6,33	6,92		7,20	7,60	7,29
53				7,25	7,65	
54	6,42		7,33	7,27	7,70	7,36
55		7,00	7,38	7,30		
56				7,35	7,77	7,43
57	6,50				7,80	
58		7,08	7,50	7,40		7,50
59	6,58	7,14	7,54			
60		7,17			7,90	7,57
61	6,67	7,19		7,50	7,93	7,60
62		7,22	7,63	7,53	7,97	
63		7,25		7,57	8,00	7,64
64		7,31		7,60		
65		7,33	7,75			7,71
66			7,79		8,10	
67		7,42		7,70		7,79
68	6,92		7,88			7,82
69						7,86
70		7,50		7,80		7,89
71				7,85	8,30	7,93
72	7,08	7,58	8,00	7,90		
73			8,04		8,40	8,00
74	7,17	7,67				8,05
75	7,22	7,71	8,13	8,00	8,50	8,07
76	7,25	7,75				8,14
77			8,25	8,10		
78		7,83	8,29		8,60	8,21
79	7,42			8,20		
80		7,92	8,38		8,70	8,29
81	7,50			8,27		8,36
82		8,00	8,50	8,30	8,80	
83						8,43

CONTINUAÇÃO

84		8,08	8,63	8,40	8,90	8,50
85		8,17				
86			8,75	8,50	9,00	
87	7,83			8,60	9,10	
88		8,33	8,88		9,20	8,71
89	8,00	8,42	8,94	8,70		8,79
90			9,00	8,80	9,30	8,86
91	8,17		9,13		9,40	8,93
92	8,25	8,61		8,90	9,50	9,00
93		8,75	9,25	9,00	9,60	9,14
94	8,42	8,83	9,38	9,10	9,70	
95		8,92	9,50	9,30	9,80	9,29
96		9,08	9,63		10,00	9,43
97	9,00		9,88			9,64
98		9,33	10,00			9,79
99	9,83	10,00		10,00		

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 09 – Normas técnicas do mérito para autoavaliação – (EMPRESA A).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1	**INEFICIENTE**					6,00	
1			6,00	6,00	6,10		6,00
2				6,38		6,70	6,29
3			6,25		6,50	6,90	6,43
4				6,75		7,00	6,57
5					6,70		
6			6,67	7,00			6,79
7							6,86
8		6,92			6,90		
9							7,00
10	**ABAIXO DO ESPERADO**			7,25			
11							7,14
12			7,08				7,21
13						7,60	
14			7,17				
15				7,50	7,30		
16							7,43
17						7,80	
21				7,75			
23						8,00	
25					7,70		
26							7,79

CONTINUAÇÃO

27			7,67				
28					7,80		
30			7,75				7,93
32					7,90		
33		7,92		8,13		8,30	
35			7,92				
36					8,00	8,40	
37				8,25			8,14
38			8,00				
39		8,08			8,10		
40						8,50	8,21
41	**NA MÉDIA**			8,38			
42							8,29
43					8,20		
44			8,17			8,60	
45		8,25					8,36
46				8,50			
47					8,30		
48			8,25				8,43
50			8,33	8,63	8,40		8,50
52						8,80	8,57
54			8,42		8,50		
55				8,75		8,90	8,64
57			8,50				
58	**NA MÉDIA**				8,60		8,71
59						9,00	
60			8,58	8,88			8,79
61					8,70		
63			8,67			9,10	8,86
64				9,00			
65					8,80		8,93
66			8,75				
67		8,83				9,20	
68			8,83		8,90		9,00
69				9,13			
70						9,30	9,07
71			8,92				
72					9,00		
73		9,00		9,25		9,40	
75					9,10		9,21
76			9,08			9,50	9,29
77				9,38			
78		9,17			9,20		
79	**CONSISTENTES**		9,17				9,36
80				9,50			

CONTINUAÇÃO

82						9,70	9,50
83			9,33	9,63			
84		9,42					9,57
85			9,42			9,80	9,64
86		9,50		9,75	9,50		
87						9,90	9,71
88		9,58	9,58		9,60		9,79
89				9,88	9,70	10,00	9,86
90			9,67				
91	**ACIMA DO ESPERADO**			10,00	9,80		
92			9,83				10,00
93			9,92		9,90		
94					10,00		

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 10 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados– (EMPRESA A).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
2	**INEFICIENTE**		5,67				
3					6,77	7,46	
4		5,60		6,50			
5							7,02
10	**ABAIXO DO ESPERADO**					7,84	
11			6,63	6,96			
15					7,44		
17				7,21			
22					7,65	8,18	7,56
24			7,18				
25							7,63
26		6,75			7,73		
27						8,29	
30	**NA MÉDIA**						7,71
40				7,83			
41			7,69	7,84			
42			7,70				
44							
45				7,93			
47					8,16		
50		7,45					
53							8,10
54						8,78	
57		7,61			8,36		

CONTINUAÇÃO

58							8,18
63						8,92	
64		7,81					
67		7,87			8,54		
68						9,03	
70			8,51				
71	**CONSISTENTES**	8,00		8,54			
72							8,40
73						9,12	8,43
76		8,16			8,76		
77			8,73				
78			8,76				
79				8,78	8,82		
80						9,27	
81			8,86				
82		8,38					
83						9,36	
84				8,95			
85		8,51	9,03		9,00		
88				9,09		9,50	8,78
90					9,16		
96	**ACIMA DO ESPERADO**						9,12

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 11 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares (EMPRESA A).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1	**INEFICIENTE**		3,29		3,70	5,20	4,36
1				4,00	4,40		
2			4,08	4,38	4,80	5,80	
3			4,54				5,36
4				4,75		6,15	
5				5,00	5,30		
6				5,06			
7			5,04				5,79
8				5,31			
9		5,04				6,55	
10					5,80	6,60	6,00
11			5,42				6,04
12			5,46			6,70	
13			5,50			6,75	
14				5,75		6,80	
16							6,29

CONTINUAÇÃO

17	**ABAIXO DO ESPERADO**					6,90	
18							6,36
19		5,63					
20			5,92		6,30		
21				6,13		7,05	
24			6,13			7,15	
25		5,92			6,50		
26					6,55		6,68
27		6,00		6,44			
28			6,29		6,60		
29			6,33				
30						7,30	
32				6,63		7,35	6,86
33	**NA MÉDIA**	6,25					
34			6,54				
35				6,75			
36					6,85		6,96
37				6,81			7,00
39				6,88	6,95	7,55	7,07
40				6,94	7,00		
41			6,79				
42			6,83	7,00	7,05	7,60	
43			6,88				7,18
44			6,92		7,10	7,65	
46						7,70	
47			7,00	7,19	7,20		
48							7,32
49				7,25	7,25		
50		6,83	7,13				7,39
52	**NA MÉDIA**		7,21			7,85	7,43
53					7,40		7,46
54			7,25			7,90	
55			7,29		7,45		
56				7,50		7,95	7,54
57			7,38		7,50		7,57
58						8,00	
59							7,64
60					7,60	8,05	
61			7,50	7,69	7,65		7,68
62							7,71
63			7,58	7,75	7,70		
64						8,15	
65			7,67		7,75		
66				7,88	7,80	8,20	
67			7,75	7,94			7,86

CONTINUAÇÃO

68			7,79		7,85	8,25	
69		7,54		8,00			7,93
70					7,90	8,30	7,96
71		7,63			7,95		
72			7,92	8,13	8,00		8,00
74			8,00	8,19	8,05	8,40	8,07
75			8,04	8,25	8,10	8,45	
76			8,13	8,31	8,15		8,14
77			8,17			8,50	8,18
78				8,38	8,20		
79	**CONSISTENTES**		8,25			8,55	
80							8,29
81			8,33	8,56			8,32
82		8,08		8,63	8,40	8,65	8,39
83			8,46			8,70	
84			8,50	8,69			8,46
85				8,75			
86			8,63			8,80	8,54
87				8,88	8,65		
88				9,00	8,70	8,90	8,64
89					8,75	8,95	
90			8,88		8,85	9,00	8,75
91	**ACIMA DO ESPERADO**		9,00				8,86
92						9,10	
93			9,17	9,44	9,05		
94			9,29			9,25	
95							9,21
98		9,58					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 12 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores – (EMPRESA A).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1			4,67		4,43		3,86
1				4,08		5,37	
2			5,11		5,20		
3		4,03	5,33	4,88		6,00	
4	**INEFICIENTE**				5,57		
5				5,17			5,71
6				5,25			5,83
7			5,63				
8		4,83			5,85		
9				5,50	5,95	6,55	

CONTINUAÇÃO

10				5,63	6,00		6,11
11			5,83				
12			5,88		6,10	6,70	
13				5,81			
15							6,43
16					6,30	6,90	
17	**ABAIXO DO ESPERADO**		6,08	6,06	6,33	6,95	6,50
19			6,17	6,19	6,40	7,00	
20			6,19	6,25			
21						7,10	6,64
22			6,25		6,50		6,71
23					6,53	7,17	6,74
24							6,75
25						7,23	6,82
26				6,50	6,65	7,25	
28		6,00	6,42		6,70	7,30	6,89
29				6,63	6,73	7,35	6,95
30							6,96
31					6,77		
32			6,50	6,75	6,80		7,04
33			6,54	6,79	6,85	7,45	7,07
34						7,50	
35			6,58	6,88			
36						7,53	7,14
37		6,33		6,94		7,57	
38						7,60	
39				7,00			7,24
40						7,65	
41					7,03		
42			6,75	7,13			
43				7,17	7,10		
44			6,79	7,21			
45					7,15	7,77	
46						7,80	7,43
47					7,20		
48				7,33			
50					7,27		
51						7,93	7,57
52				7,50	7,35	7,97	7,60
53			7,00				7,64
54				7,54	7,40	8,00	
56				7,63			7,71
58						8,10	
59		7,17	7,14	7,75			

CONTINUAÇÃO

60					7,53		7,82
61		7,22	7,17	7,79	7,57		
62			7,19				
63			7,22				
64			7,25				7,93
65						8,30	
66		7,42			7,70		8,00
67		7,47	7,31	8,00			
68				8,04		8,40	8,05
70					7,80		
71			7,42				
72						8,50	
73	**CONSISTENTES**			8,25			8,21
74				8,29			
75			7,50				8,29
76				8,38	8,00		
77							8,36
78						8,70	
79					8,10		8,43
81						8,80	
82		8,17	7,71				
83				8,75			
84	**CONSISTENTES**				8,27	8,90	
85			7,83		8,30		
86				8,88			8,71
87			7,92	9,00			8,79
88						9,10	
89				9,13	8,50		
90						9,20	8,93
91				9,25	8,60		9,00
92					8,70		9,07
93	**ACIMA DO ESPERADO**	9,00		9,50		9,40	9,14
94						9,50	9,29
95				9,63			
96				9,88		9,70	9,43
97			8,61			9,80	
98			8,75				

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 13 – Normas técnicas do mérito para autoavaliação- (EMPRESA B).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1			4,08	5,50			
1		5,17	5,42	6,00	6,00		5,93

CONTINUAÇÃO

2		5,42		6,25		6,50	6,21
3			6,00		6,20	6,60	
4		5,83	6,08	6,50	6,40	6,80	6,57
5	**INEFICIENTE**		6,25	6,63		6,90	6,71
6				6,75	6,60	7,00	6,79
7		6,17			6,70	7,10	6,86
8				6,88	6,80		
9			6,58	7,00		7,20	7,00
10			6,67		6,90	7,30	
11				7,13	7,00		7,14
12		6,50	6,75			7,40	
13			6,83		7,10		7,21
14			6,92			7,50	7,29
15		6,67			7,20		
16			7,00	7,38		7,60	7,36
17	**ABAIXO DO**				7,30		7,43
18	**ESPERADO**		7,08			7,70	
19				7,50			7,50
20			7,17		7,40		
21		6,92				7,80	
22			7,25		7,50	7,85	
23				7,63			7,64
24			7,33			7,90	
25					7,60		7,71
26				7,75		8,00	
27							7,79
28			7,50				
29							7,86
30				7,88		8,10	
31			7,58				
32							7,93
33						8,20	
34	**NA MÉDIA**	7,42		8,00	7,90		8,00
36			7,75			8,30	
37		7,50					8,07
38			7,83	8,13	8,00		
40		7,58				8,40	
41			7,92	8,19	8,10		
42				8,25			
43						8,50	
44			8,00				8,29
45			8,04		8,20		
46		7,75	8,08				
47				8,38		8,60	8,36
48		7,83			8,30		

CONTINUAÇÃO

49			8,17				
50						8,70	8,43
51				8,50			
52			8,25		8,40		8,50
54		8,00	8,33			8,80	
55	**NA MÉDIA**						8,57
56		8,08		8,63	8,50		8,61
57			8,42				
58						8,90	8,64
59		8,17			8,60		
60			8,50	8,75			8,71
61						9,00	
63			8,58		8,70		8,79
64		8,33		8,88		9,10	
65			8,67				8,86
66					8,80		
68			8,75	9,00		9,20	8,93
70			8,83		8,90		9,00
71						9,30	
72		8,58		9,13			9,07
73			8,92		9,00		
74		8,67				9,40	
75			9,00		9,10		9,14
76		8,75		9,25			9,21
77						9,50	
78					9,20		
79		8,83	9,17	9,38			
80	**CONSISTENTES**				9,25	9,60	
81		8,92	9,25		9,30		
82		8,96		9,50		9,70	9,43
83		9,00	9,33		9,40		
84			9,42			9,80	9,50
85				9,63	9,50		9,54
86		9,17	9,50			9,90	9,57
87			9,58		9,60		9,64
88				9,75		10,00	9,71
89			9,67		9,70		
90			9,75	9,88			9,79
91			9,83		9,80		9,86
92			9,92	10,00	9,90		9,93
93	**ACIMA DO ESPERADO**		10,00		10,00		10,00
95		9,83					
96		10,00					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 14 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (EMPRESA B).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1				5,02		5,80	4,99
1		5,07	5,70		5,72		
2					6,10		
3	**INEFICIENTE**					6,59	
7						7,00	6,36
8				6,50			6,43
9		6,22	6,75	6,56			
10		6,29	6,81				6,57
11		6,33	6,88		6,85		
12		6,38	6,92		6,90		
14		6,50					
16	**ABAIXO DO ESPERADO**		7,11	6,92			
18		6,68					
19						7,60	
21				7,15			
22							7,11
23					7,32		
24					7,37	7,77	
26				7,34			7,25
27							7,27
29						7,92	
30					7,53		7,38
31						7,96	
32		7,14					
33				7,55			
34				7,58	7,65		7,50
36	**NA MÉDIA**	7,25	7,71	7,63			
38			7,75		7,75		
40						8,20	7,67
41			7,83				
42						8,25	
44		7,45		7,86			
45		7,50					
46			7,94				
48		7,58				8,42	7,91
49			8,02				
50					8,06		7,96
51						8,50	
53				8,13	8,13		
56					8,18		8,11

CONTINUAÇÃO

58	**NA MÉDIA**	7,84	8,25				
59			8,29				
60			8,31				
61						8,74	8,25
63		7,96					8,32
64					8,40		
66			8,46		8,45		
67							8,42
68					8,50	8,93	8,46
70		8,19	8,55	8,65	8,53		
72	**CONSISTENTES**		8,61				8,58
74						9,10	
75						9,15	8,68
76		8,38		8,84			
77				8,88		9,20	8,75
78		8,42				9,22	
79					8,80		8,85
80		8,51					
81			8,92				
82		8,58		9,06			
83			9,00	9,13	8,95		
84		8,67				9,45	
85		8,72			9,04		9,09
86		8,75	9,08	9,25	9,10	9,55	
87						9,60	
88					9,20		
89			9,25			9,70	
90		8,96	9,29	9,46		9,73	
91	**ACIMA DO ESPERADO**		9,33				
93							9,55
94							9,64

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 15 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares – (EMPRESA B). CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1	**INEFICIENTE**		3,33	3,75	3,75		4,29
1			3,67	4,50		5,10	4,86
2				4,75		5,20	5,04
3				5,00	5,00	5,60	5,21
4		**4,50**			5,20	5,75	
5			5,00			5,80	
6			5,13	5,38	5,40		
7		4,92	5,25		5,60		

CONTINUAÇÃO

8			5,33			6,15	
9					5,75		
10	**ABAIXO DO ESPERADO**	5,17	5,46	5,81	5,80	6,30	6,00
11			5,54		5,85		6,07
12				5,94			6,14
13		5,42		6,00	6,00		6,25
14				6,06	6,10	6,55	6,29
15			5,83	6,13	6,15	6,60	6,36
16		5,63	5,92	6,19	6,20	6,65	
17			6,00			6,70	6,46
18				6,31	6,30	6,75	
19			6,08		6,35	6,80	6,54
20							6,61
21		5,88	6,17	6,44	6,45	6,85	
22			6,25	6,50			6,68
23					6,50	6,95	6,71
24		6,04		6,56	6,55	7,00	6,75
25		6,08		6,63	6,60	7,05	6,82
26			6,42	6,69			6,86
27						7,10	6,89
28		6,21	6,54	6,75		7,15	
29		6,25	6,58	6,81	6,75		
30	**NA MÉDIA**				6,80	7,20	7,00
31				6,88	6,85	7,25	7,04
32		6,38					7,07
33			6,71	6,94	6,90	7,30	
34			6,79	7,00	6,95		7,14
35							7,18
36		6,54	6,83	7,06	7,00	7,40	7,21
37					7,05	7,45	7,25
38			6,92	7,13	7,10		
39			6,96	7,19		7,50	7,32
40			7,00			7,55	
41				7,25	7,20		
42		6,75	7,08			7,60	
43			7,13		7,25		7,43
44			7,17		7,30		7,46
45				7,38	7,33	7,70	7,50
46			7,21		7,35		7,54
47			7,25	7,44	7,40		
48			7,29	7,50		7,80	7,61
49		7,00	7,33		7,45		7,64
50				7,56	7,50	7,85	7,68
51			7,42		7,55	7,90	7,71

CONTINUAÇÃO

52		7,13		7,63			7,75
53			7,50		7,60	7,95	7,79
54	**NA MÉDIA**		7,54	7,69		8,00	
55				7,75			
56		7,25	7,58		7,70		
57				7,81			7,89
58			7,67			8,10	7,93
59				7,88	7,80	8,15	7,96
60		7,42	7,75		7,85		8,00
61		7,46	7,79			8,20	8,04
62			7,83		7,90	8,25	
63			7,88	8,00	7,95		
64			7,92	8,06		8,30	8,14
65					8,00	8,35	8,18
66			8,00	8,13			
67					8,10	8,40	
68						8,45	8,29
69				8,25	8,15		8,32
70			8,17			8,50	
71				8,31		8,55	
72			8,25	8,38	8,25		8,43
73					8,30	8,60	8,46
74		7,96	8,33		8,35		8,50
75		8,00		8,50	8,40	8,70	8,54
76	**CONSISTENTES**		8,42				
77							8,64
78			8,50	8,63	8,50	8,80	
79		8,17	8,54				8,71
80			8,63		8,60		8,75
81			8,67	8,75			8,79
82		8,33	8,75			9,00	8,86
83			8,79	8,88	8,75		
84			8,83		8,80	9,10	8,93
85			8,92	9,00		9,15	9,00
86			9,00		8,95	9,20	9,07
87			9,04		9,00		
88			9,08	9,19		9,30	
89			9,21	9,25	9,10	9,40	9,25
90		8,92	9,29	9,31	9,20		9,36
91		9,00	9,33	9,38	9,30	9,50	9,43
92		9,08		9,50			9,50
93	**ACIMA DO ESPERADO**	9,17	9,54	9,63	9,40	9,70	
94				9,75	9,50	9,80	9,64
95			9,75			9,90	9,75

CONTINUAÇÃO

96			10,00	10,00		10,00	10,00
97					10,00		
98		10,00					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 16 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores (EMPRESA B). CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
<1	**INEFICIENTE**		3,17	3,63	3,00	3,00	3,00
1		3,00	3,42		4,10	4,30	
2		3,33	4,00		4,50		4,71
3					4,70	4,80	
4			4,33	4,75	4,80	5,10	4,93
5						5,20	
6				5,00	5,00		
7			4,75	5,13	5,10	5,40	5,36
8					5,20	5,50	
9					5,30	5,60	5,46
10	**ABAIXO DO ESPERADO**		5,00	5,38	5,40		
11		4,58	5,08	5,50		5,70	
12			5,17			5,80	
13			5,25		5,60		5,71
14		4,75	5,33			5,90	
15		4,83		5,75	5,70		
16			5,42			6,00	5,93
17			5,50	5,88			
18		5,00				6,10	6,00
19			5,58				6,07
20				6,00			
21			5,67		6,00		6,14
22			5,75			6,30	
23				6,13	6,10		6,21
24			5,83			6,40	
25				6,25			
26			5,92			6,50	
28		5,42	6,00	6,38	6,30		
29					6,35	6,60	
31			6,08			6,65	6,50
32				6,50			
33			6,17	6,56			6,57
34					6,50	6,80	
35			6,25	6,63			6,64
37			6,33		6,60	6,90	6,71

CONTINUAÇÃO

39		5,83	6,42	6,75	6,70		6,79
41		5,92				7,00	
42			6,50	6,88	6,80		6,86
43						7,10	
44		6,00					6,93
45							6,96
46	**NA MÉDIA**	6,08		7,00	6,90	7,20	7,00
47			6,67				
48							7,07
49				7,13	7,00		
50						7,30	7,14
51			6,83				
52					7,10	7,40	
53				7,25			7,21
54			6,92		7,20		
55						7,50	7,29
56		6,42	7,00	7,38	7,25		
57							
58		6,50	7,08		7,30	7,60	7,36
59							7,43
60				7,50			
61			7,17		7,40	7,70	
63			7,25	7,63			
64			7,29		7,50	7,80	7,57
66			7,33		7,60		7,64
67				7,75		7,90	
68			7,42				
69					7,70		
70		6,92	7,50	7,88		8,00	
71	**CONSISTENTES**						7,79
72			7,58		7,80	8,10	
73				8,00	7,85		7,86
74		7,08	7,67				7,89
75					7,90		7,93
76			7,75	8,13			8,00
77					8,00	8,30	
78		7,25	7,83				8,07
79				8,25	8,10	8,40	
80			7,92				8,14
81			8,00		8,20		8,21
82				8,38		8,50	
83		7,50				8,60	8,29
84			8,17	8,50			
85					8,40	8,70	
86							8,43

CONTINUAÇÃO

87			8,33		8,50	8,80	8,50
88		7,83	8,42	8,75	8,60	8,90	
90		8,00		8,94	8,70	9,00	8,71
91				9,00			8,79
92			8,67				8,86
93		8,25	8,83		8,90		8,93
94	**ACIMA DO ESPERADO**		8,92		9,10		9,07
95		8,42	9,00	9,38	9,20		
96					9,30		
97						9,80	
98				10,00		10,00	9,64
99			10,00		10,00		9,79

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 17 – Normas técnicas do mérito para autoavaliação (EMPRESA C).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
9	**INEFICIENTE**					5,00	5,00
10			5,00	5,00	5,00		
22	**ABAIXO DO ESPERADO**			6,00			
25		5,00					
32							6,64
36						6,90	
37			6,67				
38						7,00	
39					6,90		7,00
41			6,83				
46				7,25			
48				7,38			
49					7,40		7,50
50						7,60	
51					7,50		
52	**NA**					7,70	
53	**MÉDIA**				7,60		
54						7,80	
55					7,70		
56			7,50	7,75			
57					7,80		
58			7,58	7,88		8,00	
59							8,00
61							8,14
62			7,75				
63					8,10		8,21

CONTINUAÇÃO

64			7,83				8,29
65					8,20		
66			7,92	8,25			8,36
68		6,83		8,38			8,50
69						8,60	
71				8,50	8,50	8,70	
72							8,71
73				8,63			
75				8,75	8,70		
76						9,00	
78			8,50		8,90	9,10	
79			8,58	9,00	9,00	9,20	
80							9,21
82	**CONSISTENTES**						9,36
83				9,25			9,43
84							9,50
85					9,40		
86					9,50	9,70	
87			9,17	9,63			9,71
88						9,90	9,86
89		8,00				10,00	10,00
90					9,90		
91		8,17	9,50	10,00	10,00		
93	**ACIMA DO ESPERADO**	8,42					
94			9,83				
95		8,67	10,00				

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 18 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos subordinados (EMPRESA C).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
10	**ABAIXO DO ESPERADO**		5,00	5,00		5,00	5,00
11					5,00		
14		5,00					
61	**NA MÉDIA**				8,10		
65				8,61			
67						8,70	
69			8,36	8,83			
70					8,53		
72		8,06	8,54			9,01	
73		8,13	8,58				8,93
75					8,84	9,16	9,05

CONTINUAÇÃO

77	**CONSISTENTES**			9,38			
80			9,04			9,55	
81				9,69			
85					9,55		
91	**ACIMA DO ESPERADO**	9,46					

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 19 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos pares (EMPRESA C). CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
8	**INEFICIENTE**			4,44			
10	**ABAIXO DO ESPERADO**		4,79	4,63		5,00	
11					5,00		
12					5,05		5,00
13			5,00				5,14
14				5,00			
17							5,43
22			5,54				
26		5,00					
34	**NA MÉDIA**					6,50	
35						6,55	
36				6,25			
39							6,57
41			6,38			6,80	
42					6,60		
44					6,65		
46				6,71			
48						7,13	
50			6,78				
55						7,45	
56			7,00				
57			7,04		7,20		
60						7,70	
61				7,38			7,60
63			7,25				7,69
64			7,31	7,50		7,90	
65					7,50		
66						7,95	
67			7,42	7,66	7,60		
68				7,69		8,10	7,93
70					7,70		8,00
71					7,75		8,07
72				7,92			

CONTINUAÇÃO

73	**CONSISTENTES**					8,33	8,14
74					7,90	8,40	
75					7,97		8,25
76				8,13	8,00	8,50	
77			7,92		8,05	8,55	
78				8,25	8,10		
79		6,79			8,15		8,50
81				8,44			8,64
82				8,50			
83			8,25	8,56			8,75
85					8,50		
86			8,46	8,81			8,96
87		7,17				9,20	9,11
88						9,30	
89			8,67	9,00			9,25
90			8,75				
91	**ACIMA DO ESPERADO**				9,00		
92		7,54	8,92				
93						9,90	
95			9,33				10,00
96				10,00			
97		8,08					
98					10,00		

Fonte: Pesquisa de campo.

Tabela 20 – Normas técnicas do mérito para avaliação dos gestores (EMPRESA C).

CONTINUA

Percentil	Interpretação de Resultados	1.Capacidade de Gestão	2.Preparo e Qualificação	3.Capacidade de Trabalho em Equipe	4.Compromisso Com Resultados	5. Visão Institucional	6. Características Comportamentais
7	**INEFICIENTE**				5,00	5,00	
8				4,63			
9			5,00				
10	**ABAIXO DO ESPERADO**						5,00
12				5,00			
24							6,00
29		5,00					
36			6,42	6,38			
39			6,50				
43			6,67				
44				6,75		7,60	
46					7,20		
48			6,83				7,07
51					7,40		

CONTINUAÇÃO

52	**NA**					8,00	
53	**MÉDIA**			7,13	7,50		
54						8,10	
56			7,17				
58							7,50
60					7,80		
61							7,64
62				7,50			
64				7,63		8,60	
66						8,70	
67				7,75	8,10		7,86
70		6,58			8,20		8,00
71	**CONSISTENTES**		7,75				
72		6,67			8,30		
73			7,83	8,00		9,10	8,14
74							8,21
75			7,92	8,13	8,50		
76						9,30	
77					8,60		
78			8,08				8,43
79						9,50	8,50
80			8,17			9,60	
81					8,80		
82				8,50		9,70	
83			8,33	8,63	8,90	9,80	
84					9,00		
85							8,86
86					9,10		
87			8,58	8,88			9,00
93	**ACIMA DO ESPERADO**		9,08				9,57
96				10,00			
>99		9,83					

Fonte: Pesquisa de campo.

APÊNDICE I – RELATÓRIO GESTOR

mérito

Avaliação de Desempenho por Competências

Nome: [redacted] **CPF:** - **Setor** [redacted]

Função: GERENTE OPERACIONAL **Sexo:** - **Idade:** - **Data de Nascimento:** - **Estado Civil:** -

Sobre o Mérito

É uma ferramenta importantíssima para auxiliar na gestão de pessoas nas empresas, capaz de realizar em curto espaço de tempo uma avaliação de desempenho por competências (90º, 180º, 270º ou 360º), de cada colaborador.
O instrumento toma como base para avaliação seis áreas de competências pessoais (Fig. 1). Todos os colaboradores têm iguais oportunidades de avaliar e ser de ser avaliado.

Avaliação 360º

É uma técnica de avaliação de desempenho, na qual, questionários específicos são respondidos pelos colaboradores em formato circular de avaliação, ou seja, onde todos os colaboradores se avaliam mutuamente com os mesmos requisitos: autoavaliação, avaliação dos pares, avaliação do gestor e avaliação dos subordinados (Fig. 3).

Competências

São as capacidades que o indivíduo possui para enfrentar e resolver problemas com sucesso, onde estão presentes os aspectos das incertezas no ambiente de trabalho (Fig. 2). Nesta avaliação as competências foram divididas em subfatores para uma melhor precisão dos dados, que serão apresentados no decorrer deste relatório juntamente com as devidas notas tratadas estatisticamente para controle da subjetividade.

Áreas de Competências	
Gestores	**Não-Gestores**
Capacidade de Gestão	
Preparo e Qualificação	Preparo e Qualificação
Capacidade de Trabalho em Equipe	Capacidade de Trabalho em Equipe
Compromisso com Resultados	Compromisso com Resultados
Visão Institucional	Visão Institucional
Características Comportamentais	Características Comportamentais

Figura 1

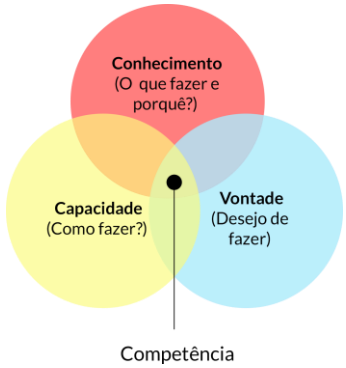


Figura 2

Figura 3

Controle da Subjetividade na Avaliação

Um dos maiores desafios dos instrumentos de autorelato é controlar a subjetividade das respostas, ou seja, sempre há o risco das respostas serem atribuídas de forma muito favorável ou desfavorável dependendo do avaliador e dependendo também de quem está sendo avaliado.
Por esta razão, o Mérito é o único instrumento desta natureza que prevê três filtros de controle da subjetividade das respostas: 1) Legenda explicativa e orientadora para atribuição da pontuação; 2) padronização dos escores brutos numa métrica única com base no traço latente de cada avaliador; 3) padronização dos escores coletivos em notas percentis, para que seja possível avaliações comparativas fidedignas.

Tabulação dos Resultados

As notas atribuídas nos questionários variam de 1 a 10, no entanto, todos as notas foram convertidos numa mesma métrica de 0-100, em notas percentis, a partir da sua tendência de resposta aos questionários, ou seja, a partir do seu traço latente, tenha sido ele mais favorável ou desfavorável ao atribuir uma nota. Portanto, ao analisar o seu gráfico, tenha em conta que a maior parte da subjetividade das respostas foram controladas, e eventuais discrepâncias na sua avaliação podem ser identificadas. Por isso é importante que em cada avaliação você procure ser o mais justo possível consigo mesmo, com seus pares, com seus superiores e subordinados ao atribuir uma nota de avaliação.
Por fim, você terá a seguir uma apresentação dos gráficos com comparações entre as avaliações feitas e recebidas com base nas médias de sua equipe de trabalho, estes resultados possibilitam a você o reconhecimento dos seus pontos fortes, compreensão e aperfeiçoamento das suas demandas de desenvolvimento pessoal no contexto do trabalho. A partir destes dados será possível para você e para seu gestor acompanhar mais precisamente a sua evolução no ambiente de trabalho reconhecendo melhor suas competências e suas habilidades.

Níveis de legenda

INEFICIENTE (abaixo de 10)

Os resultados são atingidos poucas vezes. Não apresenta compromisso com a instituição, agregando pouco valor aos resultados organizacionais.

ABAIXO DO ESPERADO (entre 10 e 29)

Há indicativos da necessidade de melhorias do comportamento organizacional e dos resultados esperados no seu trabalho. Os resultados não estão sendo atingidos em algumas áreas importantes da sua atuação.

NA MÉDIA (entre 30 e 70)

Os resultados estão dentro do esperado, considerados na média. No entanto há espaço para aperfeiçoamento em algumas áreas. Os resultados apresentados são razoáveis. Às vezes de forma continua e em outros momentos de forma intermitente.

CONSISTENTES (entre 71 e 90)

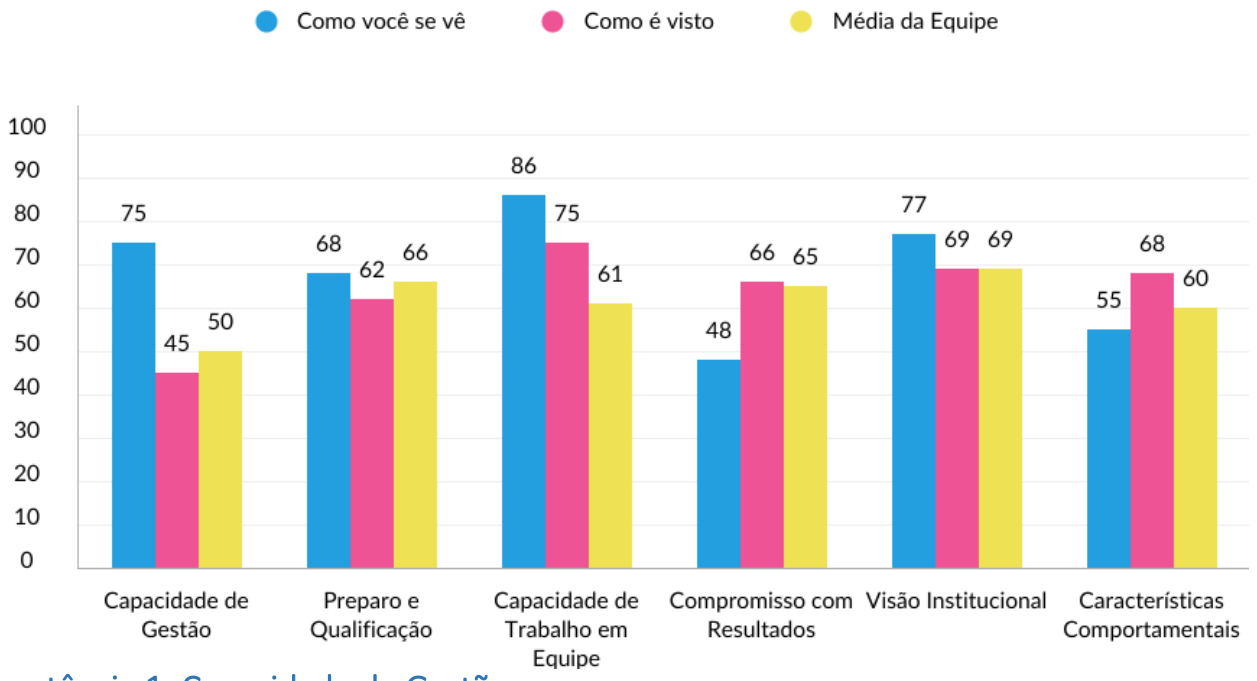
Atinge os resultados esperados de forma consistente, com poucas oscilações, e com um desempenho mais estável. Em algumas áreas apresenta resultados acima do esperado em sua função na empresa. Destaca-se por estar acima da média dos demais colegas.

ACIMA DO ESPERADO (acima de 90)

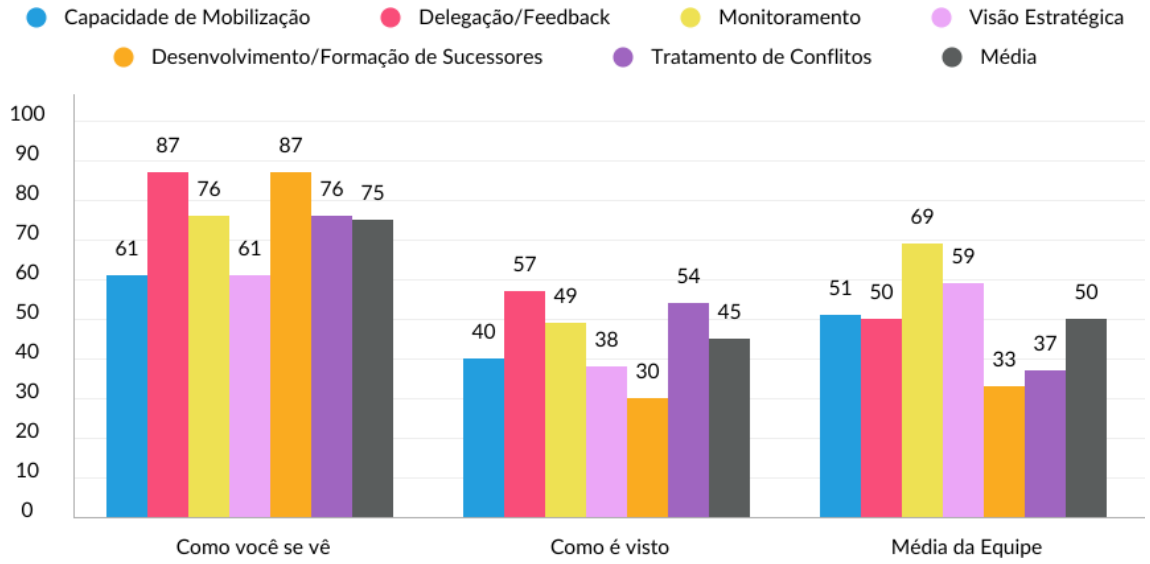
Apresenta uma performance acima do esperado quase sem exceções. Seu comportamento melhor que o esperado para o seu cargo, sendo constantemente associado a resultados excepcionais.

Resultados

Avaliação do seu comportamento

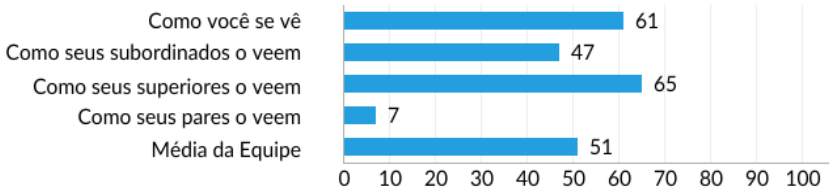


Competência 1: Capacidade de Gestão



Capacidade de Mobilização

Mobiliza, envolve e compromete seus colaboradores, visando a realização dos objetivos e metas definidas e estimulando a equipe a valorizar o que faz.

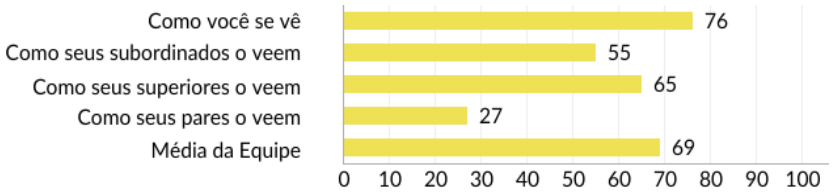


Delegação/Feedback

Delega e compartilha responsabilidades, tarefas e decisões.
Exerce o feedback, demonstrando capacidade em dar elogios e críticas de forma construtiva, reconhecendo e compartilhando resultados com a equipe.

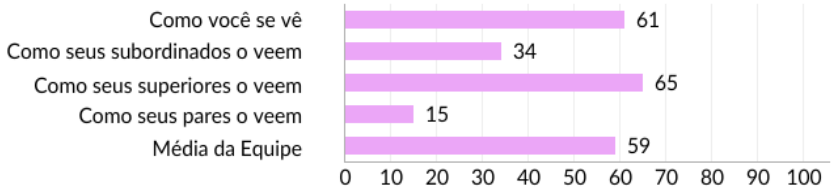
Monitoramento

Interpreta e repassa informações recebidas com agilidade, confiabilidade e clareza.
Comunica-se com a equipe, visando monitorar seu desempenho e atingir os objetivos pretendidos.
Mantém a equipe a par de problemas que possam afetar os processos da área e de suas consequências, estimulando a proposição de sugestões para a solução dos mesmos.



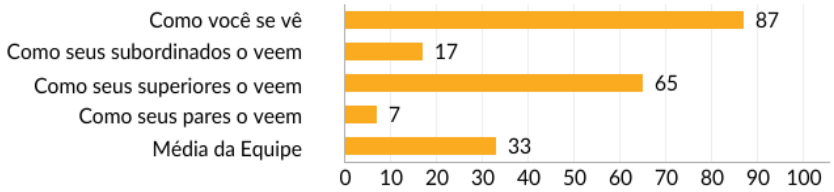
Visão Estratégica

Cria estratégias e viabiliza sua aplicação, considerando as tendências dos ambientes interno e externo e as expectativas dos públicos envolvidos.
Antecipa e gerencia riscos e oportunidades.



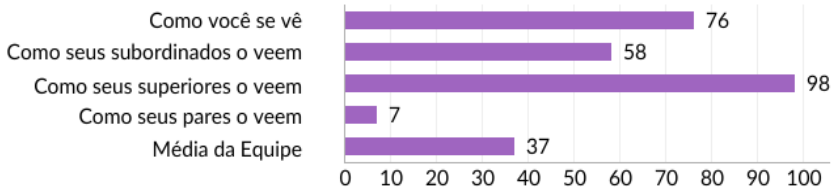
Desenvolvimento/Formação de Sucessores

Auxilia os colaboradores no desenvolvimento dos seus potenciais, gera um clima organizacional favorável ao desenvolvimento e desempenho dos profissionais e forma sucessores.

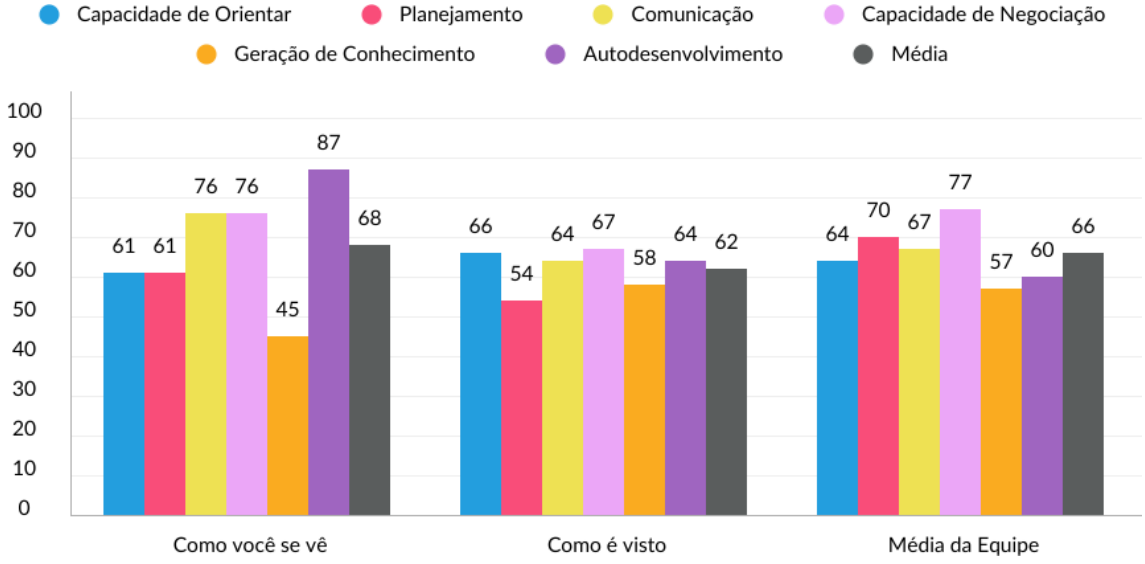


Tratamento de Conflitos

Trata conflitos, ouvindo, avaliando e decidindo com imparcialidade, dando espaço para a equipe discordar e influenciar em decisões e processos.

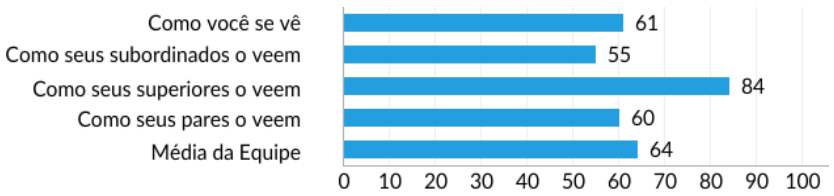


Competência 2: Preparo e Qualificação



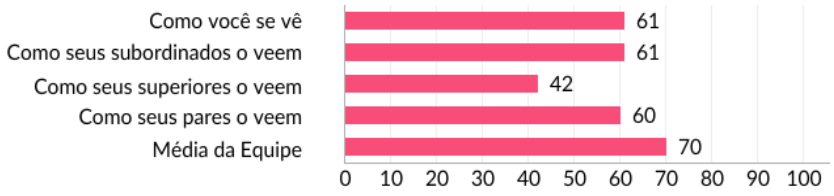
Capacidade de Orientar

Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.
Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas.
Acompanha os trabalhos intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.



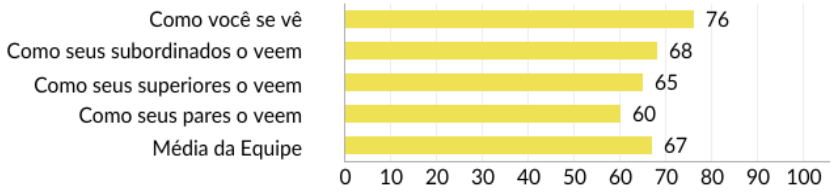
lanejamento

Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.



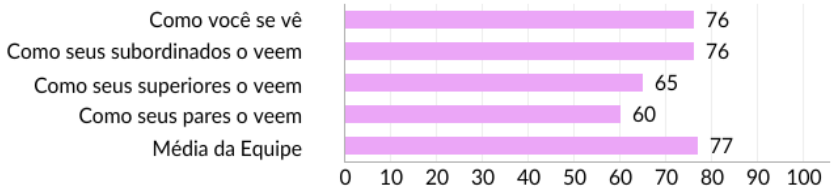
Comunicação

Escuta atentamente e expressa suas ideias oralmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas.
Adota um meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação.



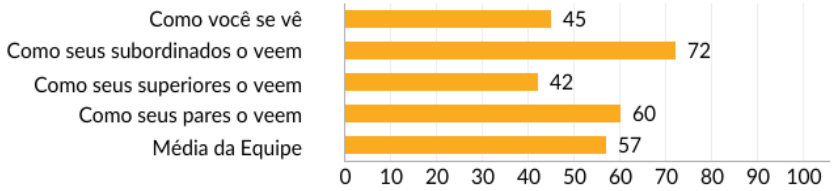
Capacidade de Negociação

Negocia de forma hábil com fornecedores, prestadores de serviços e usuários observando regras, acordos e contratos.



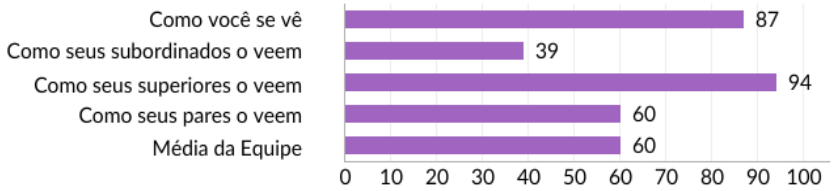
Geração de Conhecimento

Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a empresa.

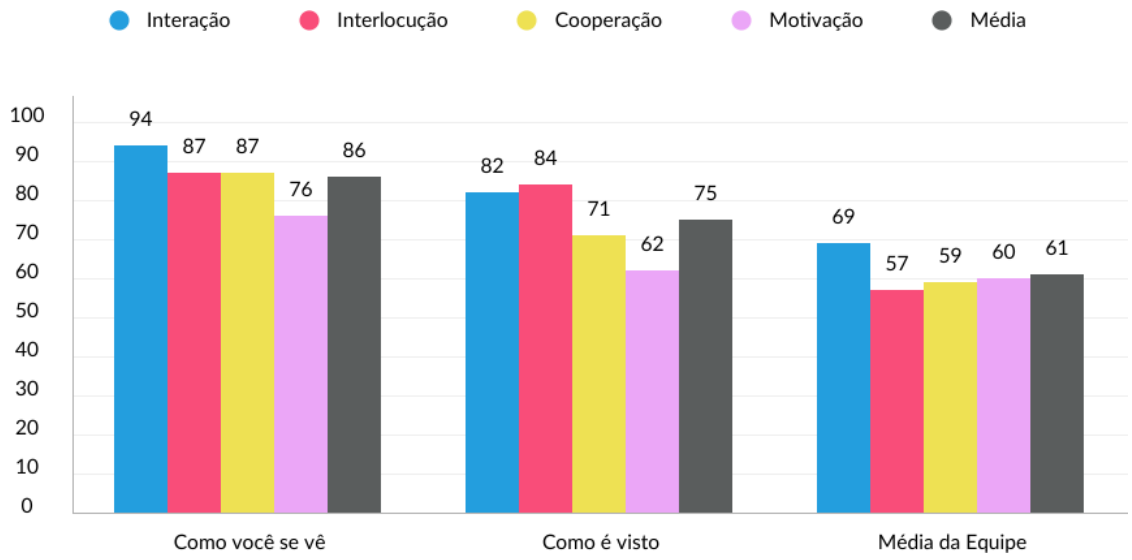


Autodesenvolvimento

Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

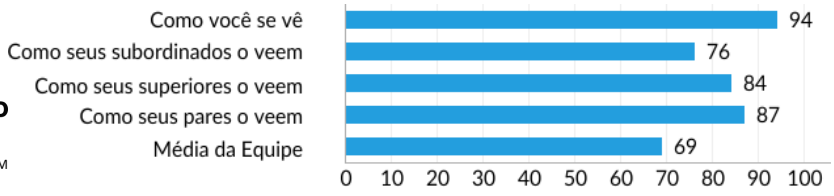


Competência 3: Capacidade de Trabalho em Equipe



Interação

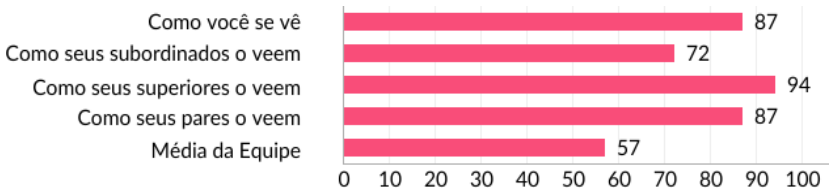
Interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras



equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas.
Atende ao cliente interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento.

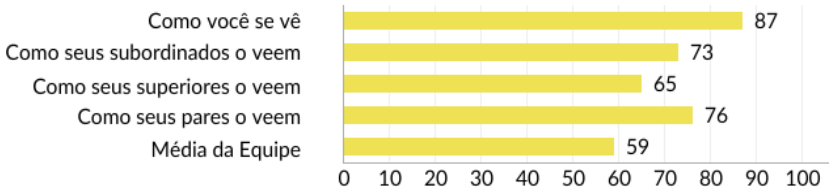
Interlocução

Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas.
Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.



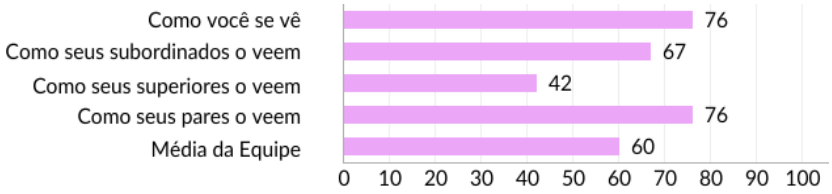
Cooperação

Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas.
Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.

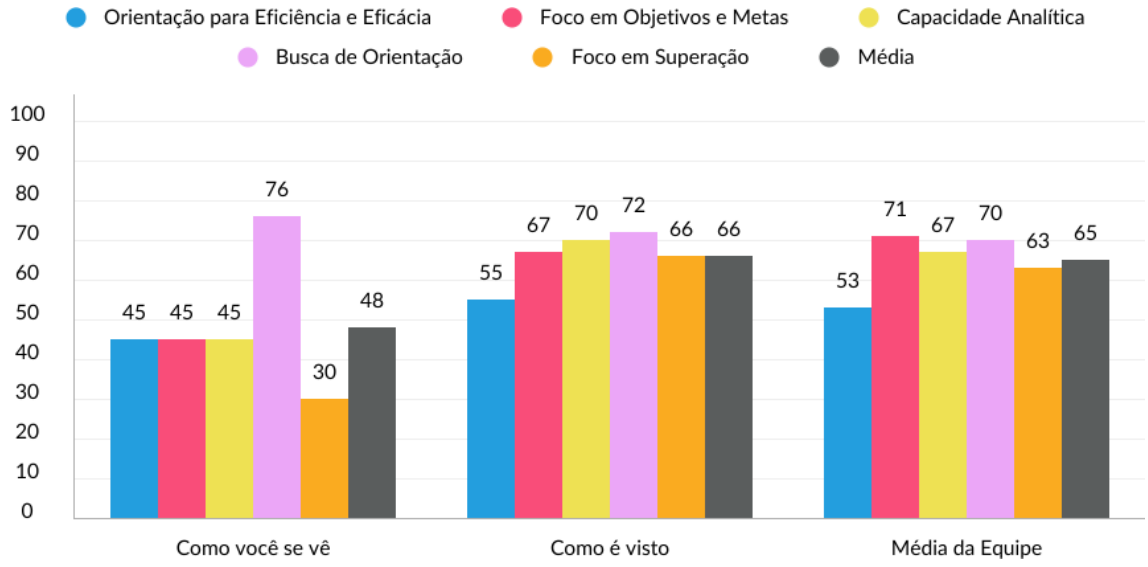


Motivação

Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.

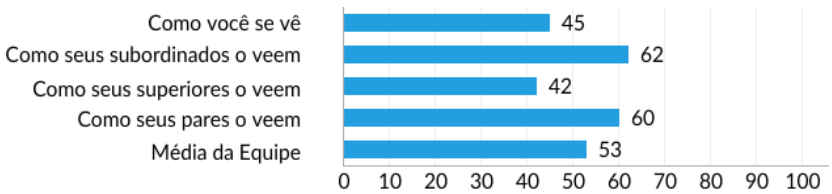


Competência 4: Compromisso com Resultados



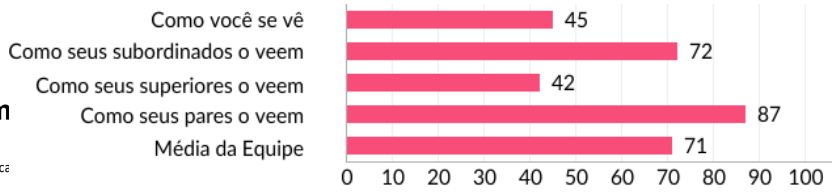
Orientação para Eficiência e Eficácia

Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados. Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdicios e nos prazos



Foco em Objetivos e Metas

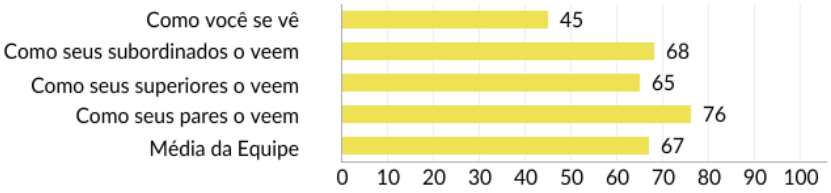
Estabelece prioridades,organiza as



atividades e as executa adquadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos.
Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de alcançar os resultados esperados.

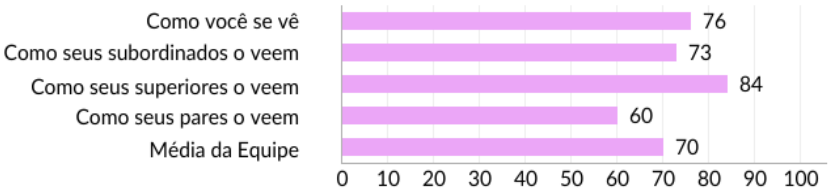
Capacidade Analítica

Tem senso crítico e faz análises cuidadosas reconhecendo riscos.
Busca entender as causas dos problemas existentes.
Identifica e aproveita as oportunidades que surgem.



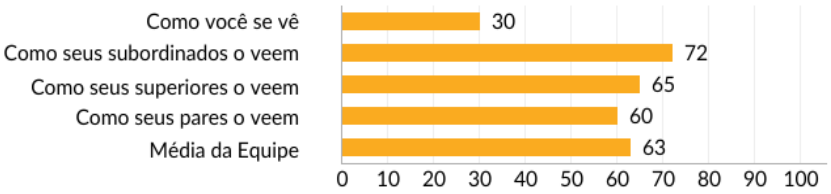
Busca de Orientação

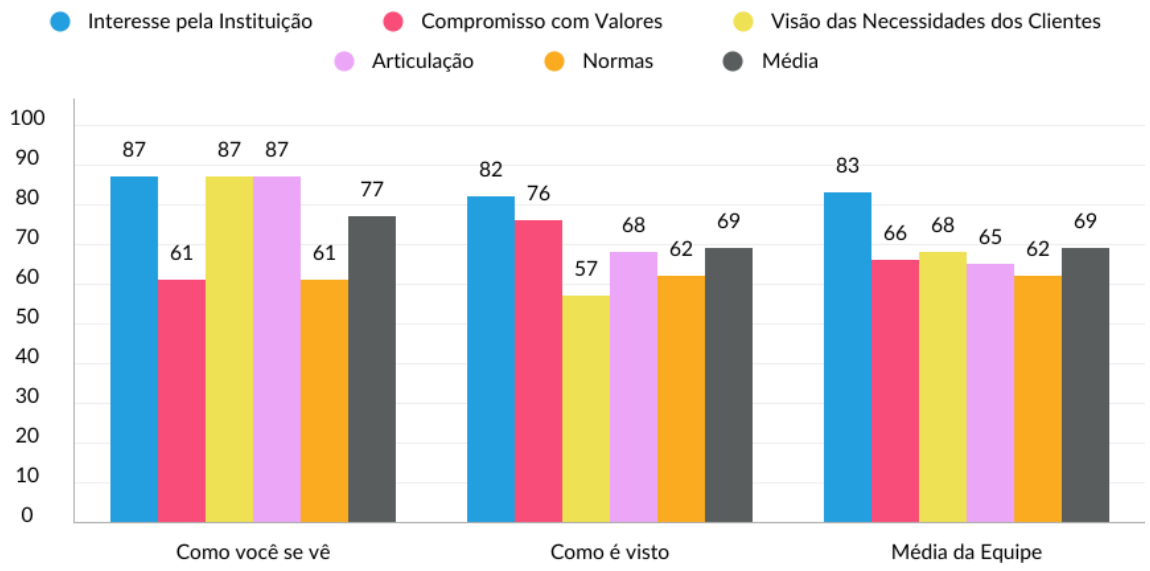
Busca orientações confiáveis para solucionar problemas/dúvidas do dia a dia diante de situações imprevistas.



Foco em Superação

Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a empresa.

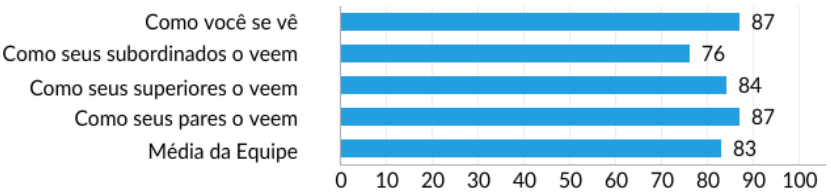




Competência 5: VisãoInstitucional

Interesse pela Instituição

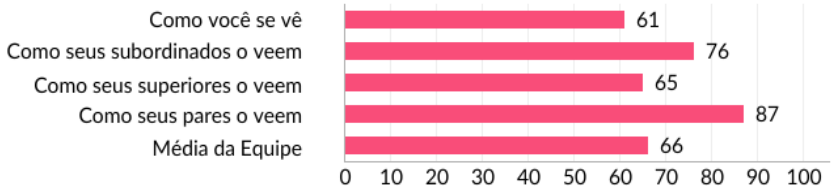
Procura conhecer a estrutura e o funcionamento da empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos.
Compreende seu papel na empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional.



Desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica da UFAM em parceria com a Neuron (Consultoria e Avaliação Psicológica). 2017.

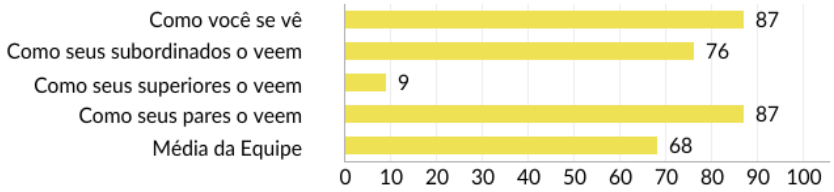
Compromisso com Valores

Compromete-se com os princípios e valores da empresa e com sua divulgação.



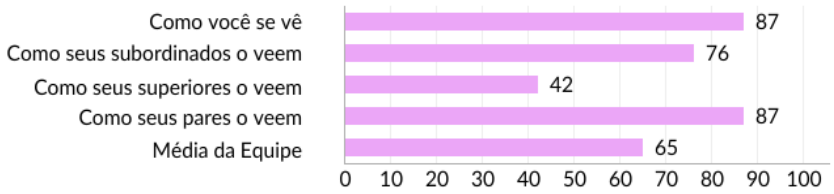
Visão das Necessidades dos Clientes

Identifica e compreende a necessidade dos clientes internos/externos e suas expectativas quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa.
Apresenta atenção quanto aos documentos e regulamentos da empresa.



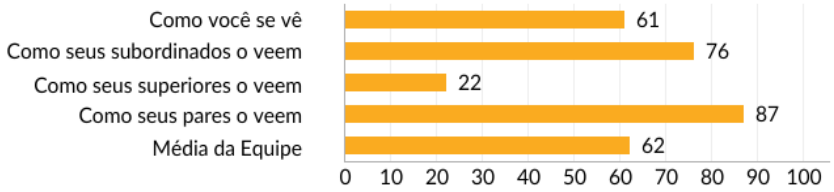
Articulação

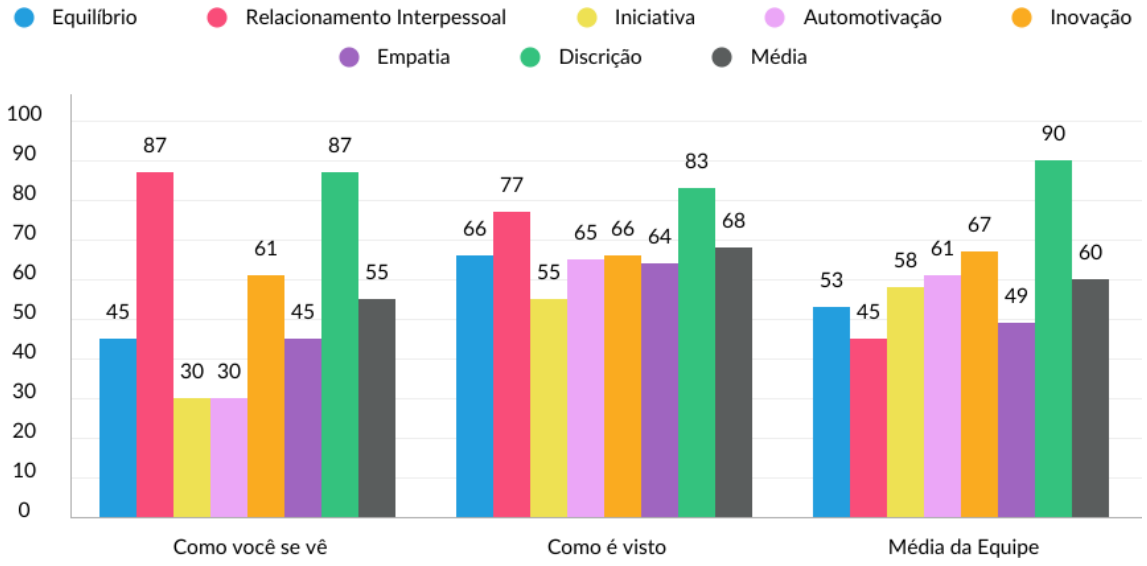
Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas da empresa, buscando parcerias internas e externas para a solução de problemas e alcance de metas da empresa.



Normas

Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da empresa, compreendendo a importância dos mesmo e atua para que sejam seguidos.

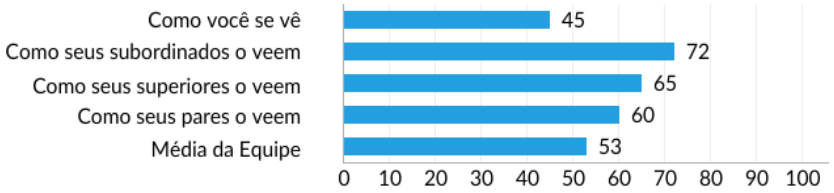




Competência 6: Características Comportamentais

Equilíbrio

Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.
Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo seus erros sem procurar culpados.
Apresenta baixo índice de desculpas ou pretestos.



Desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica da UFAM em parceria com a Neuron (Consultoria e Avaliação Psicológica). 2017.

APÊNDICE J – RELATÓRIO COLABORADOR

mérito

Avaliação de Desempenho por Competências

Nome: [redacted] **CPF:** - **Setor:** FATURAMENTO **Função:** ASSISTENTE ADMINISTRATIVO **Sexo:** -

Idade: - **Data de Nascimento:** - **Estado Civil:** -

Sobre o Mérito

É uma ferramenta importantíssima para auxiliar na gestão de pessoas nas empresas, capaz de realizar em curto espaço de tempo uma avaliação de desempenho por competências (90º, 180º, 270º ou 360º), de cada colaborador.

O instrumento toma como base para a avaliação os seis áreas de competências pessoais (Fig. 1). Todos os colaboradores têm iguais oportunidades de avaliar e ser de ser avaliado.

Avaliação 360º

É uma técnica de avaliação de desempenho, na qual, questionários específicos são respondidos pelos colaboradores em formato circular de avaliação, ou seja, onde todos os colaboradores se avaliam mutuamente com os mesmos requisitos: autoavaliação, avaliação dos pares, avaliação do gestor e avaliação dos subordinados (Fig. 3).

Competências

São as capacidades que o indivíduo possui para enfrentar e resolver problemas com sucesso, onde estão presentes os aspectos das incertezas no ambiente de trabalho (Fig. 2). Nesta avaliação as competências foram divididas em subfatores para uma melhor precisão dos dados, que serão apresentados no decorrer deste relatório juntamente com as devidas notas tratadas estatisticamente para controle da subjetividade.

Áreas de Competências	
Gestores	**Não-Gestores**
Capacidade de Gestão	
Preparo e Qualificação	Preparo e Qualificação
Capacidade de Trabalho em Equipe	Capacidade de Trabalho em Equipe
Compromisso com Resultados	Compromisso com Resultados
Visão Institucional	Visão Institucional
Características Comportamentais	Características Comportamentais

Figura 1

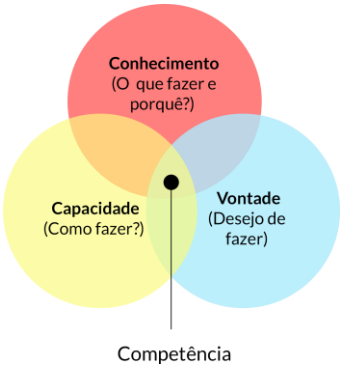


Figura 2

Figura 3

Controle da Subjetividade na Avaliação

Um dos maiores desafios dos instrumentos de autorelato é controlar a subjetividade das respostas, ou seja, sempre há o risco das respostas serem atribuídas de forma muito favorável ou desfavorável dependendo do avaliador e dependendo também de quem está sendo avaliado.

Por esta razão, o Mérito é o único instrumento desta natureza que prevê três filtros de controle da subjetividade das respostas: 1) Legenda explicativa e orientadora para atribuição da pontuação; 2) padronização dos escores brutos numa métrica única com base no traço latente de cada avaliador; 3) padronização dos escores coletivos em notas percentis, para que seja possivel avaliações fidedignas.

Tabulação dos Resultados

As notas atribuídas nos questionários variam de 1 a 10, no entanto, todos as notas foram convertidos numa mesma métrica de 0-100, em notas percentis, a partir da sua tendência de resposta aos questionários, ou seja, a partir do seu traço latente, tenha sido ele mais favorável ou desfavorável ao atribuir uma nota. Portanto, ao analisar o seu gráfico, tenha em conta que a maior parte da subjetividade das respostas foram controladas, e eventuais discrepâncias na sua avaliação podem ser identificadas. Por isso é importante que em cada avaliação você procure ser o mais justo possível consigo mesmo, com seus pares, com seus superiores e subordinados ao atribuir uma nota de avaliação.

Por fim, você terá a seguir uma apresentação dos gráficos com comparações entre as avaliações feitas e recebidas com base nas médias de sua equipe de trabalho, estes resultados possibilitam a você o reconhecimento dos seus pontos fortes, compreensão e aperfeiçoamento das suas demandas de desenvolvimento pessoal no contexto do trabalho. A partir destes dados será possível para você e para seu gestor acompanhar mais precisamente a sua evolução no ambiente de trabalho reconhecendo melhor suas competências e suas habilidades.

Níveis de legenda

INEFICIENTE (abaixo de 10)

Os resultados são atingidos poucas vezes. Não apresenta compromisso com a instituição, agregando pouco valor aos resultados organizacionais.

ABAIXO DO ESPERADO (entre 10 e 29)

Há indicativos da necessidade de melhorias do comportamento organizacional e dos resultados esperados no seu trabalho. Os resultados não estão sendo atingidos em algumas áreas importantes da sua atuação.

NA MÉDIA (entre 30 e 70)

Os resultados estão dentro do esperado, considerados na média. No entanto há espaço para aperfeiçoamento em algumas áreas. Os resultados apresentados são razoáveis. Às vezes de forma continua e em outros momentos de forma intermitente.

CONSISTENTES (entre 71 e 90)

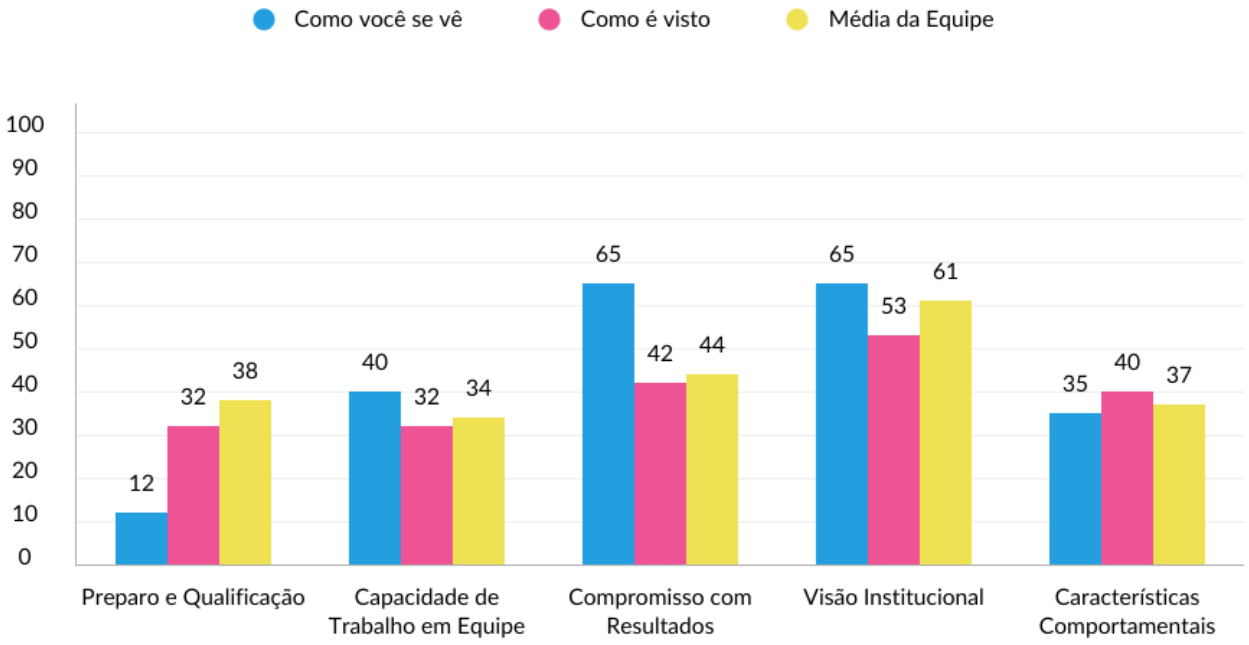
Atinge os resultados esperados de forma consistente, com poucas oscilações, e com um desempenho mais estável. Em algumas áreas apresenta resultados acima do esperado em sua função na empresa. Destaca-se por estar acima da média dos demais colegas.

ACIMA DO ESPERADO (acima de 90)

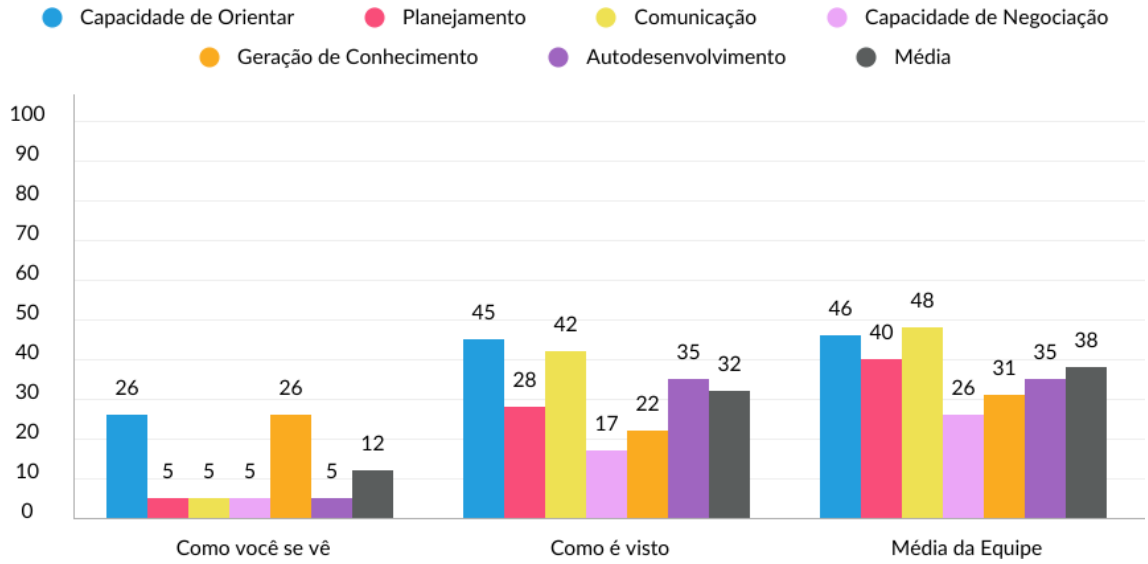
Apresenta uma performance acima do esperado quase sem exceções. Seu comportamento melhor que o esperado para o seu cargo, sendo constantemente associado a resultados excepcionais.

Resultados

Avaliação do seu comportamento



Competência 2: Preparo e Qualificação

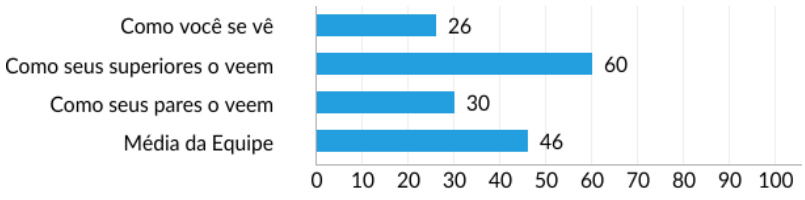


Capacidade de Orientar

Conhece as atividades e processos da área, assegurando corretas orientações para a sua equipe.

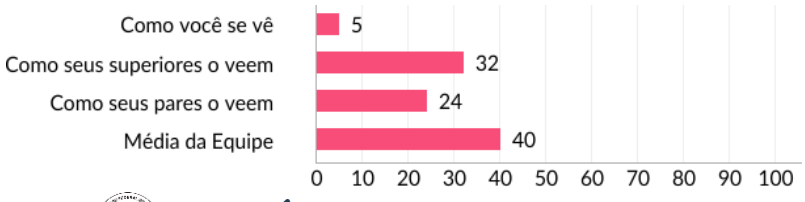
Facilita a introdução de novas tarefas ou processos, esclarecendo dúvidas.

Acompanha os trabalhos intervindo quando necessário, explicando detalhes e orientando sobre o solicitado.



Planejamento

Estrutura e sistematiza processos visando o planejamento, acompanhamento e organização das atividades e do ambiente de trabalho para melhor utilização dos recursos.

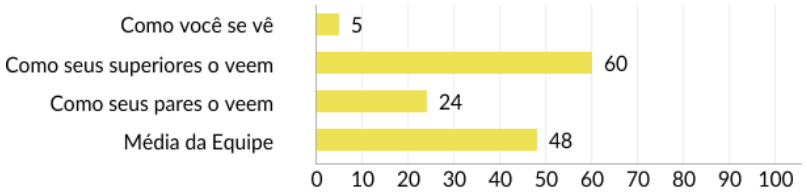


Desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica da UFAM em parceria com a Neuron (Consultoria e Avaliação Psicológica). 2017.

Comunicação

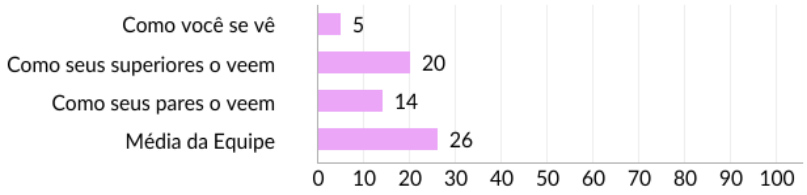
Escuta atentamente e expressa suas ideias oralmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ourecebidas.

Adota um meio de comunicação adequado ao conteúdoecontextodainformação.



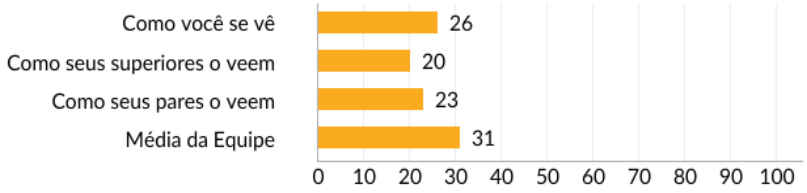
Capacidade de Negociação

Negocia de forma hábil com fornecedores, prestadores de serviços e usuários observando regras,acordosecontratos.



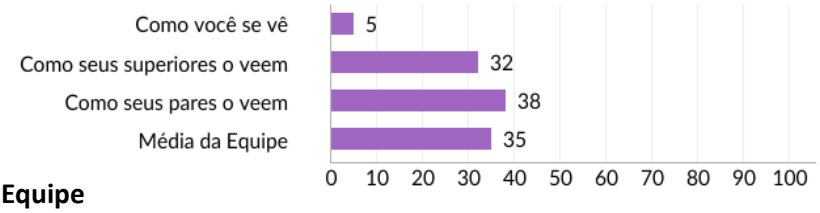
Geração de Conhecimento

Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a empresa.

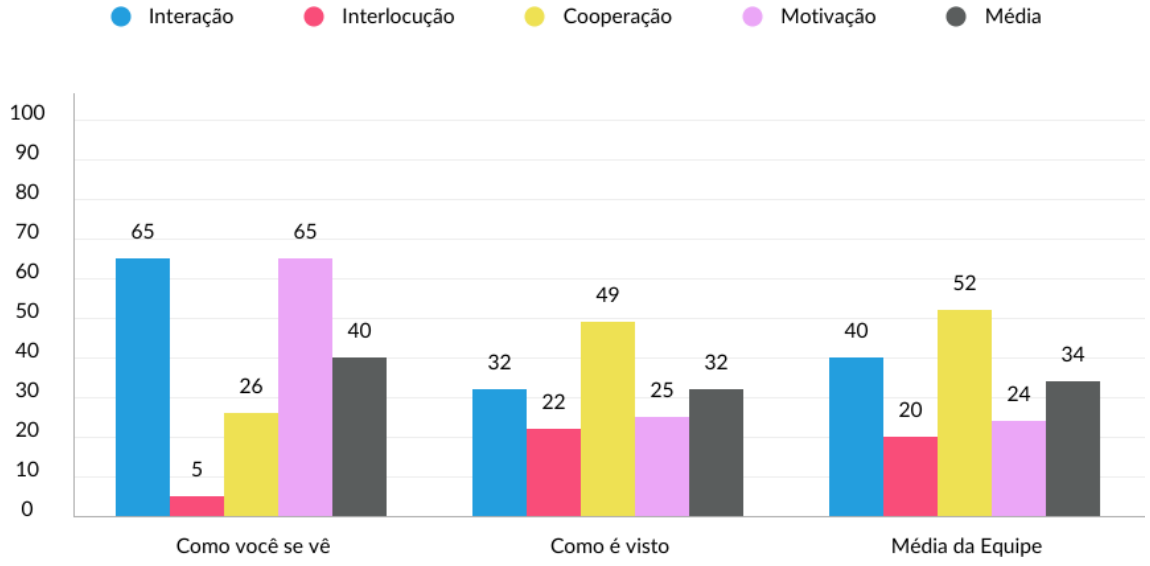


Autodesenvolvimento

Procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.



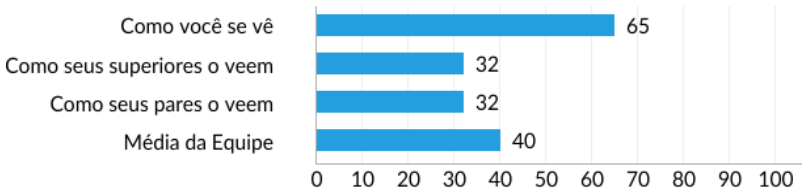
Competência 3: Capacidade de Trabalho em Equipe



Interação

Interage e mantém bomrelacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas.

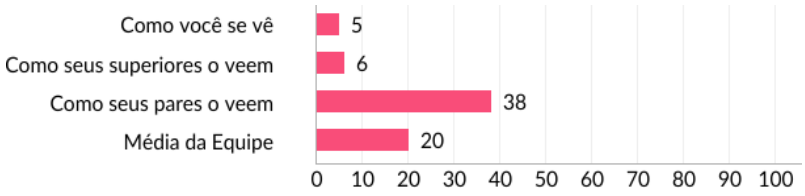
Atende ao cliente interno e externo, de forma prestativa, segura e comcompetência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar orelacionamento.



Interlocução

Expressa-se de maneira clara e objetiva, ouve os outros e dá respostas consistentes e educadas.

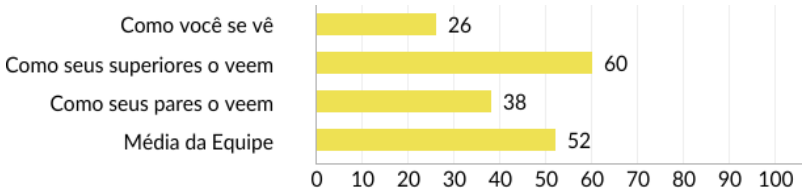
Escuta e transmite ideias de forma efetiva, utilizando procedimentos formais e informais e proporcionando dados concretos para apoiar observações e conclusões.



Cooperação

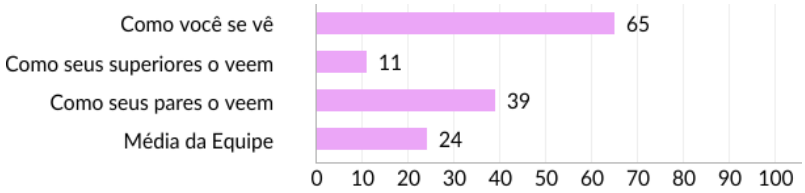
Coopera no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas.

Põe-se à disposição, espontaneamente, para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades.

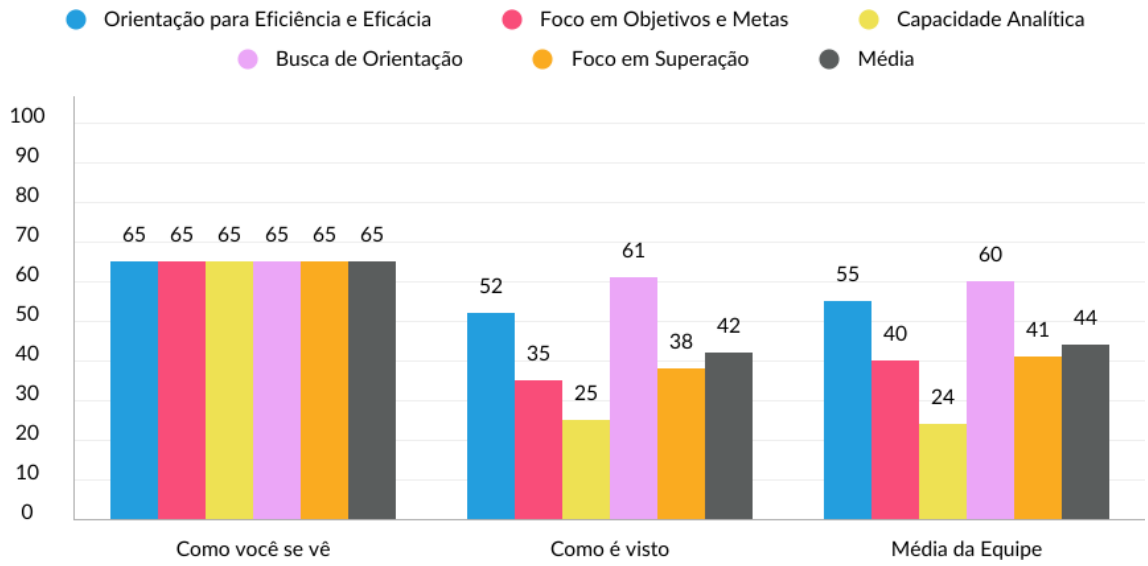


Motivação

Demonstra capacidade de motivar seus colegas e colaboradores.



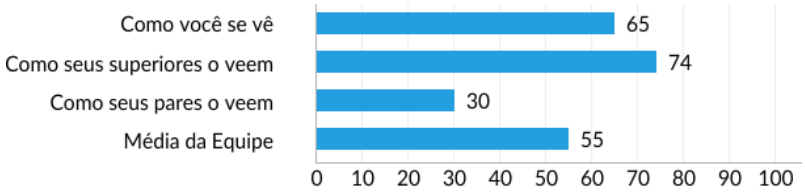
Competência 4: Compromisso com Resultados



Orientação para Eficiência e Eficácia

Concretiza com eficácia e eficiência os objetivos de seu trabalho, cumprindo as tarefas que lhe são atribuídas com qualidade, sem erros e nos prazos estipulados.

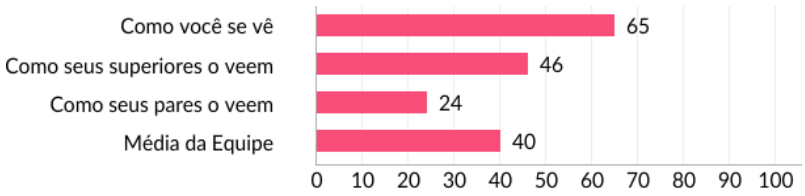
Preocupa-se com os custos e atua para o uso racional dos recursos da entidade, atendendo ao padrão final de qualidade, sem desperdícios e nos prazos estabelecidos.



Foco em Objetivos e Metas

Estabelece prioridades, organiza as atividades e as executa adquadamente, de forma metódica e no prazo previsto, para assegurar os objetivos.

Define indicadores (prazos, informações, qualidade), objetivos e metas para os processos em que atua e/ou que dependem de sua ação gerencial, com o objetivo de



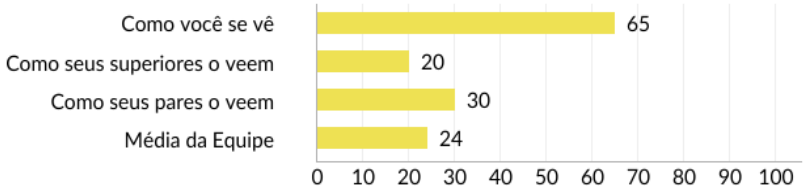
Desenvolvido no Laboratório de Avaliação Psicológica da UFAM em parceria com a Neuron (Consultoria e Avaliação Psicológica). 2017.

Capacidade Analítica

Tem senso crítico e faz análises cuidadosas reconhecendo riscos.

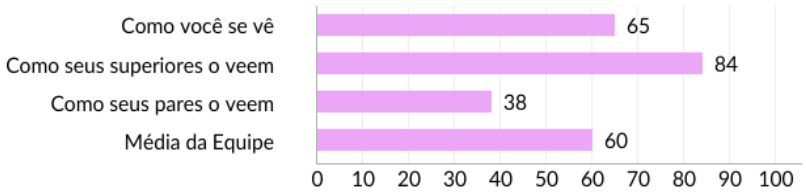
Busca entender as causas dos problemas existentes.

Identifica e aproveita as oportunidades que surgem.



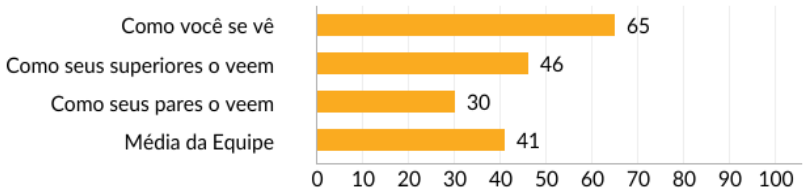
Busca de Orientação

Busca orientações confiáveis para solucionar problemas/dúvidas do dia a dia diante de situações imprevistas.

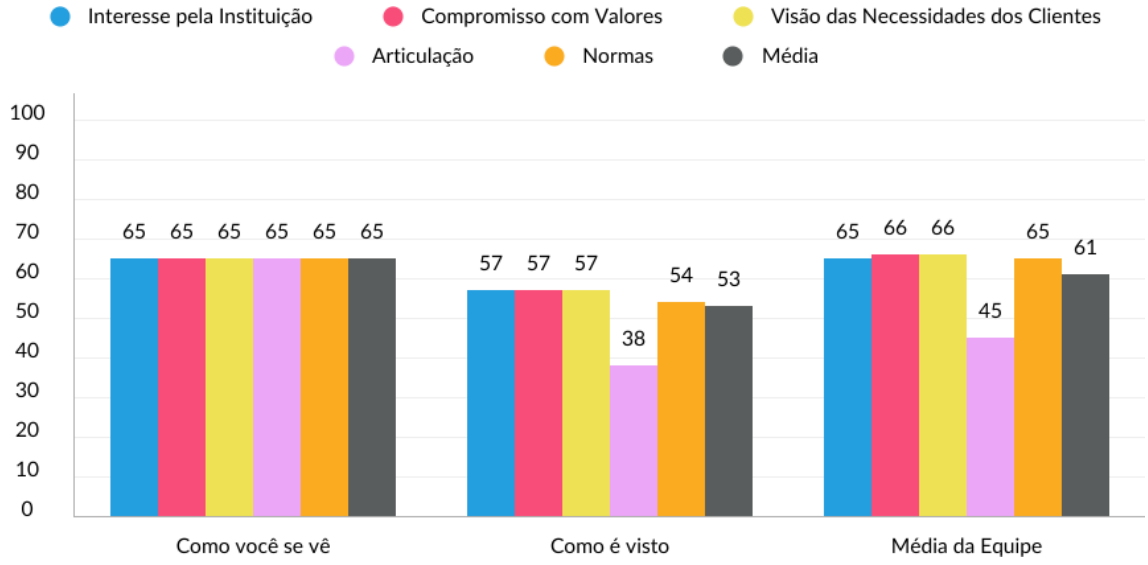


oco em Superação

Busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento de modo a transformá-lo em vantagem para a empresa.



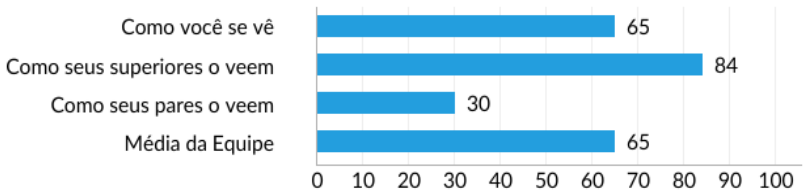
Competência 5: VisãoInstitucional



Interesse pela Instituição

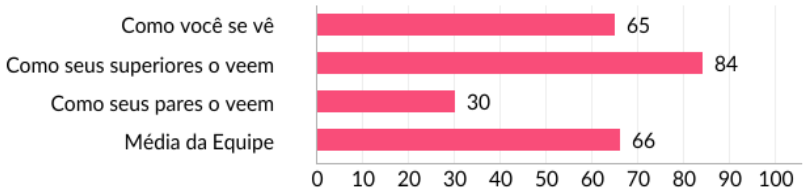
Procura conhecer a estrutura e o funcionamento da empresa e os principais produtos e serviços por ela oferecidos.

Compreende seu papel na empresa e tem uma visão global da dinâmica organizacional.



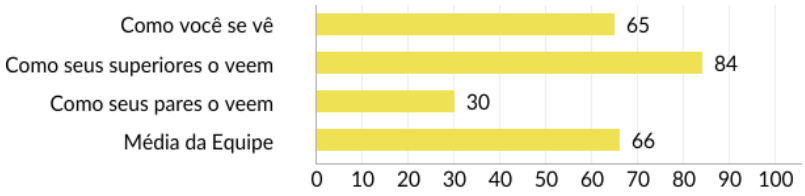
Compromisso com Valores

Compromete-se com os princípios e valores da empresa e com sua divulgação.



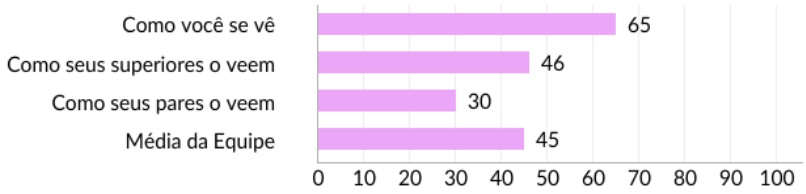
Visão das Necessidades dos Clientes

Identifica e compreende a necessidade dos clientes internos/externos e suas expectativas quanto à qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa. Apresenta atenção quanto aos documentos e regulamentos da empresa.



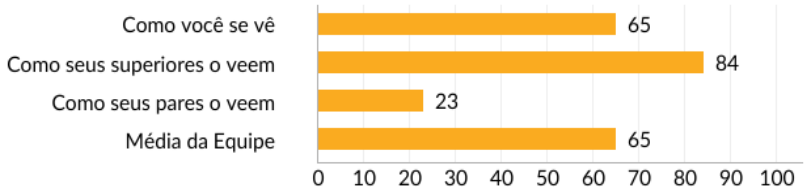
Articulação

Articula-se com a equipe e promove a melhoria do relacionamento profissional com as outras áreas da empresa, buscando parcerias internas e externas para a solução de problemas e alcance de metas da empresa.

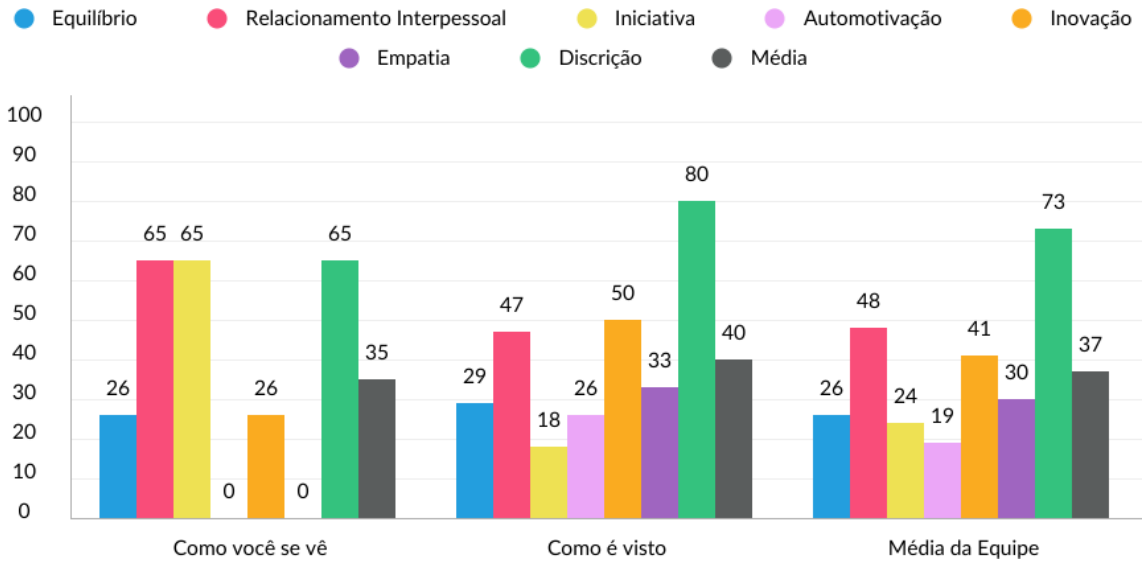


Normas

Demonstra conhecimento das normas e procedimentos da empresa, compreendendo a importância dos mesmo e atua para que sejam seguidos.



Competência 6: Características Comportamentais

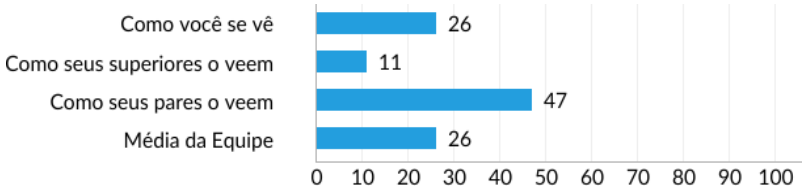


Equilíbrio

Realiza seu trabalho de forma equilibrada e convive bem com adversidades, pressões, imprevistos, obstáculos e conflitos.

Recebe bem críticas e as trata adequadamente, admitindo seus erros sem procurar culpados.

Apresenta baixo índice de desculpas ou pretestos.

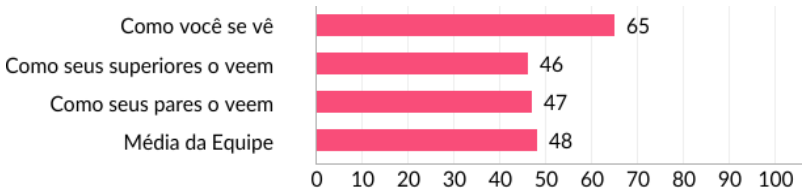


Relacionamento Interpessoal

Trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independente da hierarquia e do público, buscando um clima de confiança, harmonia e cooperação.

Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc).

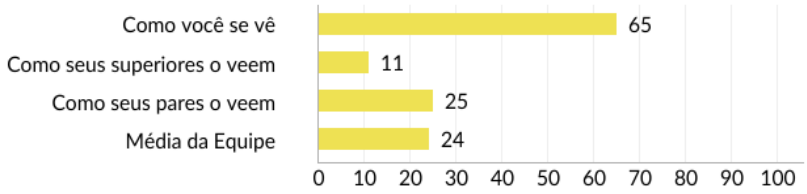
Tem habilidade para dizer o que precisar "ser dito" de maneira adequada.



Iniciativa

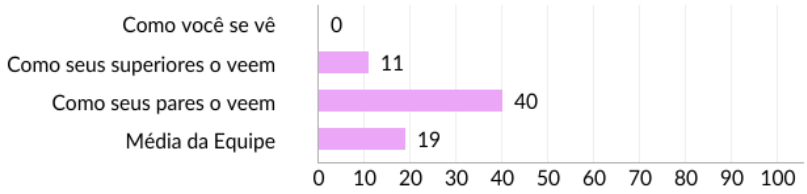
Antecipa-se tirando proveito de oportunidades e não deixando ocorrer falhas que possam ser evitadas.

Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões.



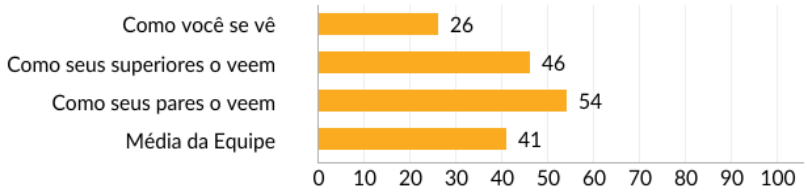
Automotivação

Demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implementação de mudanças.



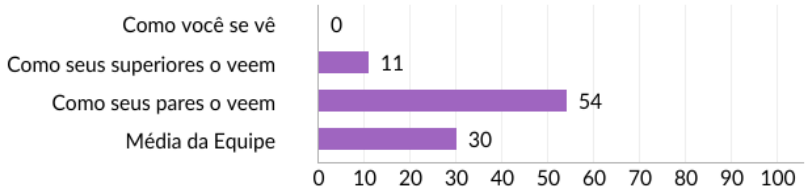
Inovação

Esta aberto às inovações e melhores práticas do mercado, visando implementar novas técnicas e procedimentos em sua área. Propõe ideias e soluções inovadoras e possíveis de se executar.



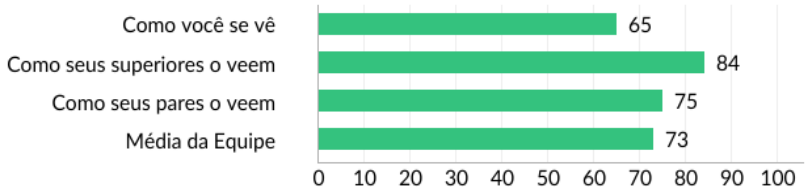
Empatia

Mesmo quando pensa diferente, consegue colocar-se no lugar do outro para compreendê-lo sob o ponto devistadele.



Discrição

Trata com confidencialidade os mecanismos de trabalho, os dados e o cotidiano da empresa.



JoséHumbertodaSilvaFilho

Doutor em Psicologia

Neuropsicólogo

Salonice FontesBelfort

Mestranda em Psicologia

Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho