

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA FIGUEIRA ALVES

**Avaliação de Desempenho por Competências em uma Cooperativa de Crédito do Leste  
de Minas Gerais**

Governador Valadares  
2023

CAMILA FIGUEIRA ALVES

**Avaliação de Desempenho por Competências em uma Cooperativa de Crédito do Leste  
de Minas Gerais**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Juliana Goulart Soares do Nascimento



**Camila Figueira Alves**

**Avaliação de Desempenho por Competências em uma Cooperativa de Crédito do Leste  
de Minas Gerais**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Juiz de Fora – *Campus GV*, como requisito parcial à obtenção do grau de bacharel em Administração

Aprovada em 12 de dezembro de 2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento  
Universidade Federal de Juiz de Fora/Campus Governador Valadares

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão  
Universidade Federal de Juiz de Fora/Campus Governador Valadares

---

Prof.<sup>a</sup> Nathalia Carvalho Moreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora/Campus Governador Valadares

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no TCC.

Governador Valadares, 12 de dezembro de 2023.

---

Camila Figueira Alves

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. <sup>2</sup>

Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

Dedico este trabalho a minha amada tia

Izabel Alves Ferreira.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Demilson e Ediene que nunca mediram esforços para que eu tivesse acesso aos melhores ensinamentos e oportunidades. Aos meus queridos irmãos Henrique e Ricardo, por serem aqueles a quem sempre posso contar em qualquer diversidade. E ao meu sobrinho Heitor por trazer alegria aos meus dias e me desafiar a ser exemplo de algo melhor sempre.

Aos amigos que permaneceram ao meu lado, obrigada por serem faróis de luz durante a tempestade, e em especial as minhas amigas que se fizeram presente nos últimos meses, me encorajando e não me deixando desistir.

Agradeço pelos professores que cruzaram meu caminho e em especial a minha orientadora Juliana, agradeço a Deus pela sua vida e por ter sido tão incrível comigo, e quando eu mesma duvidei de mim, você não me deixou desistir, obrigada por absolutamente tudo.

Por fim, agradeço por tudo que me fez chegar até aqui. Que este trabalho seja uma expressão de gratidão a todos que fizeram parte desta jornada!

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Competências Definidas

Quadro 2 – Competências Gerenciais

Quadro 3 – Escala de Avaliação das Competências

Quadro 4 – Plano de Carreira em Y



## SUMÁRIO

### Sumário

1. CASO DE ENSINO .....	10
2. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....	15
3. NOTAS DE ENSINO.....	16
3.1 Resumo do Caso .....	16
3.2 Abstract.....	16
3.3 Objetivos educacionais do caso .....	16
3.4 Fontes de dados e metodologia.....	16
3.5 Utilização recomendada .....	17
3.6 Orientações para aplicação do caso em sala de aula .....	17
3.7 Análise do Caso .....	18
3.8 Análise das questões propostas .....	22
Referências .....	23

## **1. CASO DE ENSINO**

### **Cooperativa**

A cooperativa de crédito foi fundada em maio de 1989, com sua sede em Governador Valadares, um município situado no interior do leste de Minas Gerais, que possui aproximadamente 257 mil habitantes. A cooperativa, nasceu da necessidade de produtores rurais da região em obter crédito para financiar suas atividades.

Inicialmente, sua administração era composta por três membros: um diretor presidente, um vice presidente e um diretor financeiro. E todos os produtos e serviços bancários eram apenas para produtores rurais.

Diante do crescimento, em setembro de 2005 a cooperativa, se tornou de livre admissão, ou seja, todos puderam tornar-se associados, expandido seu atendimento para além das fronteiras rurais, agregando novos públicos.

Essa conquista abriu portas para novos horizontes, o atendimento foi ampliado, assim como a estrutura e abrangência da cooperativa. Hoje, possui 28 agências espalhadas por 25 cidades do Leste Mineiro bem como uma agência digital. Sua administração conta com um presidente, três diretores, financeiro, operacional e de risco, um conselho administrativo composto por 4 membros e cerca de 180 delegados que participam ativamente das decisões através de voto nas assembleias realizadas. Com a expansão, a cooperativa conta hoje com 235 funcionários.

### **Crescimento**

Em virtude do crescimento da cooperativa e aumento significativo do número de funcionários, surgiu a necessidade de um modelo de gestão para alinhar as aptidões e habilidades dos colaboradores com os objetivos da organização.

A cooperativa optou por contratar uma empresa especializada em desenvolvimento humano com o intuito de fortalecer a cultura organizacional e transformar as práticas de gestão de pessoas.

A empresa contratada fez um mapeamento, realizando uma análise organizacional para entender os objetivos estratégicos, a cultura organizacional existente e as competências críticas necessárias para atingir esses objetivos. Em conjunto com os diretores e colaboradores, foram realizadas entrevistas com a finalidade de identificar as competências chaves necessárias.

Após a fase de entrevistas e alinhamento com a diretoria responsável foram então definidas as competências, bem como o que seria avaliado em cada uma, conforme descrito no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Competências definidas pela Cooperativa**

<b>TIPO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>ESPECIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS</b>
Comunicação	Transmitir informações de maneira clara e objetiva, escuta ativa.
Excelência Operacional	Possuir domínio técnico para atuar nos processos que está envolvido, utilizando os recursos disponíveis da melhor forma possível, considerando diretrizes internas e externas e observando os objetivos, prazos e critérios de qualidade e suas entregas.
Foco em Resultado	Mobilizar esforços para o alcance de metas e resultados duradouros e concretos em conformidade com as diretrizes da cooperativa.
Foco no Associado	Focar nas suas ações diárias no atendimento as necessidades dos associados, atuando de forma alinhada ao nosso negócio, cultura e valores, zelando pela nossa identidade institucional.
Melhoria Contínua	Manter-se em constante desenvolvimento, assumindo responsabilidades por melhor e inovar nos processos e atividade agregando valor ao nosso negócio.
Trabalho em Equipe	Trabalhar cooperativamente, mantendo o bom relacionamento com os pares e superiores, de maneira a integrar esforços rumo aos abjetivos.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas da Cooperativa

E para cargos de gestão foram definidas mais três competências conforme quadro abaixo:

## Quadro 2 – Competências Gerenciais para cargos de gestão

<b>TIPO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>ESPECIFICAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS</b>
Gestão de Processos	Dominar os processos de sua área e assumir suas responsabilidades pelos impactos e riscos que geram para a organização baseando sua decisão em critérios que promovam a melhoria do desempenho e a entrega de resultados consistentes e alinhados aos objetivos estratégicos.
Gestão e Desenvolvimento	Estimular e acompanhar o desenvolvimento profissional da equipe, reconhecendo contribuições individuais e coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais.
Promoção de Mudança	Estar atendo as melhores práticas de mercado, promovendo ações e engajando as equipes na promoção de mudanças necessárias para o alcance dos resultados sustentáveis para o nosso negócio.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas da Cooperativa

Para pontuação das competências avaliadas, é utilizada a seguinte escala:

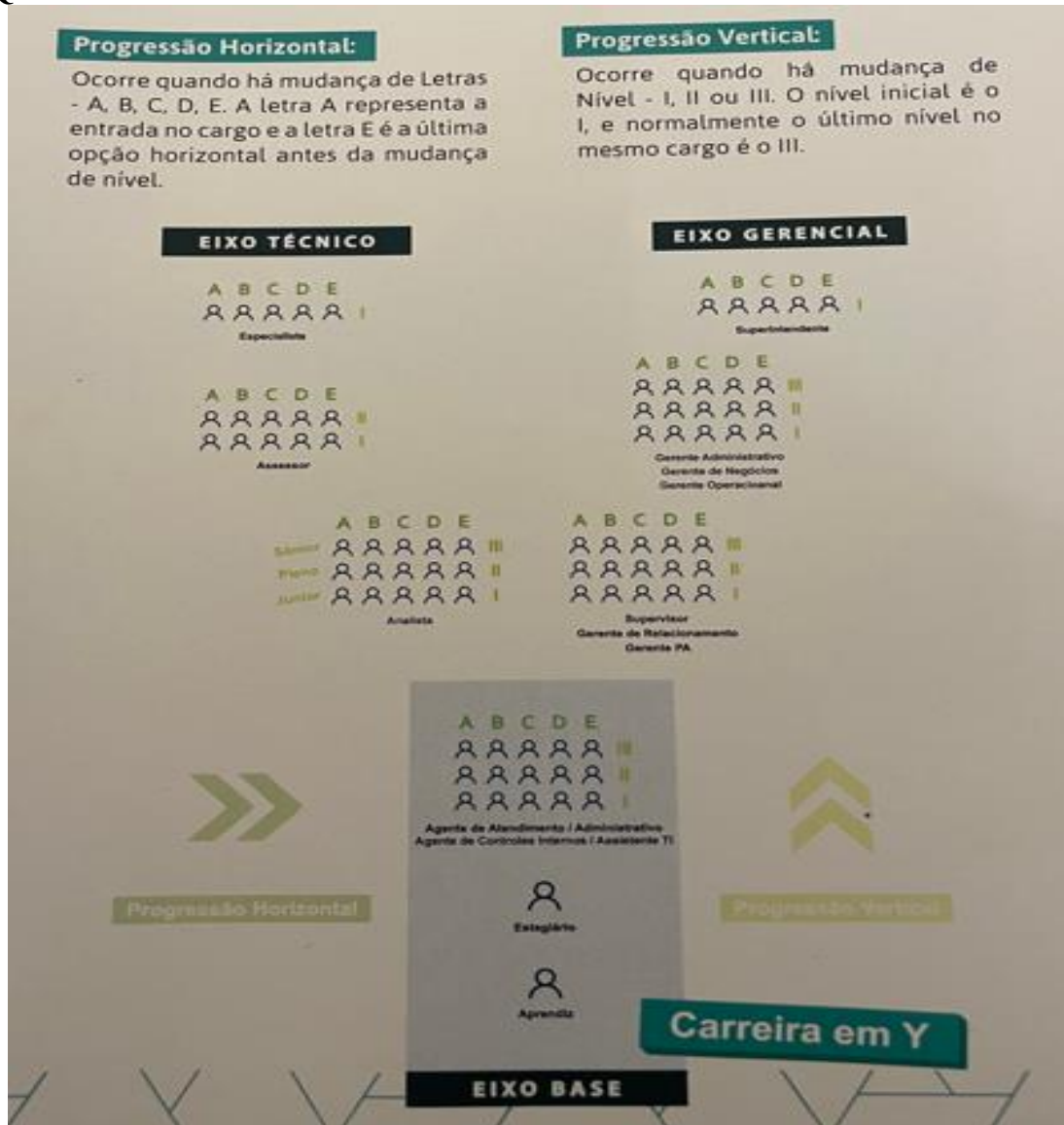
## Quadro 3 – Escala de avaliação das competências

<b>ESCALA</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1	Não atende (NA)	O colaborador não atende a competência requerida.
2	Atende parcialmente (AP)	O colaborador atende parcialmente a competência requerida, oscilando no desempenho e estando em processo de desenvolvimento.
3	Atende (A)	O colaborador demonstra pleno atendimento da competência.
4	Supera (S)	Apresenta comportamento além do esperado para seu nível de complexidade.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas da Cooperativa

Foi definido o plano de carreira em Y. O plano começa no Eixo Base sendo ramificado para os eixos Técnico e Gerencial. No mesmo cargo podem existir progressões horizontais e verticais, onde o reconhecimento e as promoções ocorrem, sem necessariamente haver uma mudança de cargo, como demonstrado no quadro abaixo:

#### Quadro 4 – Plano de Carreira em Y



Fonte: Manual de Gestão de Pessoas da Cooperativa

Afim de promover o desenvolvimento profissional e aprimorar o desempenho individual dentro da organização, foi definido o uso do feedback 180°, onde os colaboradores, inicialmente, se auto avaliam, depois os gestores imediatos fazem suas avaliações sobre o colaborador e, logo após, há o feedback entre os mesmos.

Inicialmente, foi feito treinamento com os gestores atuais para compreenderem como funcionaria a avaliação de desempenho por competências. Foi definido que as promoções aconteceriam após os feedbacks para colaboradores que atendem as competências e mediante a cota estabelecida pra cada setor da quantidade de promoções a serem feitas.

## **Colaborador**

Izabel entrou na cooperativa como estagiaria em fevereiro de 2019, e contratada em julho de 2020 como agente administrativo na gerência operacional, atuando no setor de arquivo, conferindo e, posteriormente, arquivando toda documentação relacionada as operações de crédito.

Passados seis meses desde sua contratação, Izabel fez sua primeira autoavaliação. Avaliou a si mesma como atendendo a quase todas as competências, pois acreditava que atendia parcialmente a competência excelência operacional. Seus gestores também a avaliaram da mesma forma, não acontecendo, assim, nenhuma promoção após sua primeira avaliação.

Nas duas próximas avaliações, Izabel se avaliou e foi avaliada como atendendo a todas as competências e, em uma delas, foi avaliada como superando a competência descrita como melhoria contínua. E, novamente, nenhuma promoção aconteceu. Em contrapartida, a colaboradora Monica, que também atuava na mesma equipe, foi avaliada com as mesmas notas que Izabel e, recebeu duas promoções.

No fim de 2021, com as mudanças do setor, Izabel foi transferida passando a atuar na área de Cadastro, responsável pela análise de toda documentação dos associados e, posteriormente, inclusão no sistema. Sem promoções, apenas mudança de área.

Em agosto de 2022, na nova avaliação, Izabel foi avaliada como atendendo parcialmente em excelência operacional, pois com a mudança de área a mesma ainda não dominava todas as atividades relacionada a área em que estava atuando. Izabel concordou com a avaliação dos seus gestores porque reconhecia que ainda não dominava todas as atividades que precisava desempenhar. Ela seguia com dúvidas relacionadas a alguns processos. A mesma buscou se aperfeiçoar e se dedicar no aprendizado relacionada a área de atuação.

Acreditava que diante da nota em sua avaliação não receberia nenhuma promoção, já que quando atendeu a todas as competências ela também não a recebeu. Em setembro do mesmo ano, Izabel foi convidada para uma reunião com seus gestores, onde os mesmos a entregaram três promoções seguidas. Ela ficou surpresa pois em seu treinamento inicial na empresa foi lido que as promoções eram com base na avaliação de desempenho.

Suas atividades eram executadas através de chamados abertos pela área comercial, onde analisava a documentação e seguia com a inclusão das mesmas no sistema, concluindo o chamado quando a documentação estava completa e válida. A área possuía duas metas anuais e os empregados seriam avaliados como equipe. A primeira meta era com relação a quantidade de chamados atendidos e, a segunda, com o tempo gasto para atender o chamado. O ideal é que não passassem de 24 horas para serem feitos.

Nos relatórios do final do ano de 2022, notou-se que Izabel tinha o maior rendimento em comparação aos demais colaboradores de sua equipe. Na avaliação de final de ciclo, foi considerada como atendendo a todas as competências estabelecidas. No entanto, é notável que tenha recebido apenas uma promoção, enquanto seu colega de equipe, Felipe, com uma produção inferior, foi promovido duas vezes. Os gestores justificaram tal disparidade, argumentando que o referido colaborador nunca havia sido promovido anteriormente, ao passo que Izabel já contava com três promoções.

Em 2023, o setor passou por novas mudanças e alguns gestores foram alterados, observou-se que não houve treinamentos para a nova gestão sobre o processo das avaliações de desempenho, contando apenas com o conhecimento que esses gestores adquiriram com sua experiência profissional.

Izabel passou por mais uma avaliação de meio de ciclo, e recebeu, novamente, o conceito atende parcialmente, na competência trabalho em equipe. Sua gestora a explicou de uma situação acontecida no setor na semana da avaliação que fez com que a nota dela fosse baixa. A mesma se sentiu injustiçada, já que esse fato foi algo isolado e não a representava, além do ocorrido envolver mais pessoas da equipe. Em conversa com a equipe notou-se que o fato não foi mencionado na avaliação dos demais envolvidos, e nem a nota foi afetada, apenas a sua.

## **2. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

- 1- O que é competência? E em que se baseia a gestão por competências? Responda com base em seus conhecimentos teóricos.
- 2- Em sua opinião, as descrições das competências estão bem fundamentadas? Você faria alguma alteração? Justifique sua resposta.
- 3- Qual o objetivo de uma avaliação por desempenho? A cooperativa está em conformidade com esse objetivo?

### **3. NOTAS DE ENSINO**

#### **3.1 Resumo do Caso**

A avaliação de desempenho baseada em competências destaca-se como o modelo mais eficiente na gestão de equipes, pois fortalece a relação entre os objetivos individuais e organizacionais, alinha esforços para que as competências possam dar origem e manter as competências essenciais para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Ao identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para cada cargo, é possível orientar as atividades de forma a selecionar os profissionais certos para cada responsabilidade, preparando-os para desempenhar suas funções de forma eficaz. Este caso de ensino tem como objetivo discutir e compreender uma avaliação de desempenho por parte dos colaboradores.

**Palavras-chave:** competências, avaliação de desempenho, cooperativa de crédito.

#### **3.2 Abstract**

Competency-based performance assessment stands out as the most efficient model in team management, as it strengthens the relationship between individual and organizational objectives, aligns efforts so that skills can give rise to and maintain essential skills to achieve strategic objectives. from the company. By identifying the knowledge, skills and attitudes necessary for each position, it is possible to guide activities in order to select the right professionals for each responsibility, preparing them to perform their functions effectively. This teaching case aims to discuss and understand a performance assessment by employees.

**Keywords:** skills, performance evaluation, credit union.

#### **3.3 Objetivos educacionais do caso**

O presente caso de ensino visa proporcionar aos estudantes do curso de Administração, Cooperativas e áreas correlatas, a possibilidade de identificar, compreender, analisar e discutir a eficácia do processo de avaliação de desempenho por competência, verificando se o método utilizado é capaz de medir adequadamente cada colaborador bem como entender a importância do treinamento sobre cada competência para colaborador e gestor.

#### **3.4 Fontes de dados e metodologia**

Neste caso de ensino, além de realizar uma revisão bibliográfica, foram conduzidas entrevistas com colaboradores para entender a eficácia da avaliação de desempenho realizada



hoje, e dados secundários como o site da instituição, e o Manual de Avaliação por Competência da cooperativa.

Quanto a abordagem do trabalho foi utilizada pesquisa qualitativa, procurando conhecer a realidade estudada de um grupo de indivíduos pelas suas opiniões e crenças, e também por medir e utilizar elementos mensuráveis para a análise dos dados (GIL, 2008). A pesquisa se caracteriza quanto ao procedimento técnico como um estudo de campo. Essa forma de trabalho permite aproximar o pesquisador com a realidade social e também interagir com os indivíduos que vivenciaram a situação em análise (DESLANDES, 2007).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um procedimento aplicado para investigação social que tem como objeto obter informação sobre determinado assunto ou problema. Conforme Zanella (2013), a entrevista permite analisar atitudes, comportamento, reações e gestos.

Existem diferentes tipos de entrevistas, e nesse caso foi utilizado a entrevista semiestruturada. Conforme Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada concentra-se em um tópico para o que se elabora um roteiro contendo perguntas principais, complementadas por outras questões pertinentes as circunstâncias específicas da entrevista. Segundo o autor, esse formato de entrevista permite a emergência de informações de maneira mais livre, visto que as respostas não estão sujeitas a uma padronização de alternativas.

Para a entrevista, foi selecionado uma área da cooperativa que possui seis colaboradores, um supervisor e um gestor, desses, quatro participaram da coleta de dados. Nela buscou-se entender como é realizada a avaliação de desempenho na prática e a percepção dos colaboradores das competências avaliadas.

### **3.5 Utilização recomendada**

Recomenda-se que o presente caso de ensino seja utilizado em disciplinas de graduação e cursos técnicos, com intuito de construir aprendizado em competência e avaliação de desempenho.

### **3.6 Orientações para aplicação do caso em sala de aula**

O recomendável é que o professor realize uma aula expositiva introdutória abordando os principais conceitos que serão discutidos no caso. Após a aula, o professor pode direcionar da seguinte forma:

- 1º Formar grupo de 3 a 4 pessoas;
- 2º Leitura do caso de ensino de forma individual;

- 3° Discursão em grupo sobre os conceitos estudados encontrados no caso de ensino;
- 4° O grupo deverá responder de forma escrita as questões propostas;
- 5° O professor poderá moderar a discursão com toda a sala, fazendo as perguntas e ouvindo a colocação de cada grupo;
- 6° No final poderá demonstrar soluções para cada pergunta com base na aula introdutória ao caso.

### **3.7 Análise do Caso**

#### **Competência**

Para McClelland, a competência é uma característica de uma pessoa que desempenha uma atividade ou situação melhor do que os outros. Retrata a competência sob três formas, sendo elas a competência através de aptidões, em que o indivíduo tem um talento natural; de habilidades, em que é demonstrado um talento particular; e de conhecimento, o que os indivíduos precisam de saber para realizar uma determinada atividade. (Mirabile, 1997)

Devido às mudanças no mercado de trabalho, especialmente no processo de globalização, o conceito de competência foi reconceituado, mas há várias definições atribuídas a este conceito.

Prahalad e Hamel (1995. p.223) afirmam que uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade e tecnologia isolada, que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício. A competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Em 1998, Barato destacou a competência em duas correntes: a primeira, baseada no mercado de trabalho, focada em fatores e aspectos relacionados às organizações; a segunda liga o trabalho e a educação, tornando assim a competência um resultado sistemático da aprendizagem.

Da mesma forma, Steffen (1999) identificou a competência em três concepções, a saber: concepção behaviorista, tradicional do sistema norte-americano, centrada na definição de particularidades individuais que resultam em desempenho em posições organizacionais superiores; a concepção funcionalista, desenvolvida na Inglaterra, destaca a definição de perfis ocupacionais que apoiarão o reconhecimento de competências; e a concepção construtivista, originada na França, enfatiza o processo de aprendizagem como método central para o

desenvolvimento de competências profissionais, enfatizando a relevância dos programas de formação profissional de forma direcionada.

Embora existam diferentes perspectivas e abordagens em torno do conceito de competência, existem pontos semelhantes entre elas. A competência é uma característica ou um conjunto de requisitos - conhecimentos, aptidões e habilidades - capazes de produzir resultados ou resolver problemas.

Segundo Zarifian (1996), a competência vai além das habilidades técnicas e dos conhecimentos específicos. Propõe uma abordagem mais ampla, considerando a competência como a capacidade de mobilizar e combinar recursos pessoais, conhecimentos, habilidades e atitudes em situações de trabalho complexas e em constante mudança.

A competência não se limita a um conjunto de conhecimentos técnicos e empíricos do indivíduo, está relacionada com a capacidade de agir de forma eficaz e adaptável em diferentes contextos profissionais. Envolvendo não só o domínio técnico, mas a capacidade de pensar criticamente, resolver problemas, trabalhar em equipe, adaptar-se e lidar com situações imprevistas

De acordo com Zarifian (1996), as competências técnicas referem-se aos conhecimentos específicos e habilidades práticas necessárias para desempenhar uma função específica. São adquiridos através de formação profissional ou experiência profissional. As competências organizacionais enfatizam a capacidade do indivíduo de saber organizar fluxos de trabalho. E, finalmente, as competências sociais referem-se às capacidades e habilidades para interagir e se comunicar com outros indivíduos.

A gestão baseada em competências é uma estratégia para alcançar os interesses da organização a partir da definição de seus objetivos, que operam no sentido de controlar o desempenho dos colaboradores.

Lydia Brito (2008) argumentou que os processos de educação corporativa e gestão baseada em competências mobilizam os aspectos subjetivos do trabalho envolvendo a cultura, o coração e a mente dos colaboradores em um processo contínuo de aprendizagem capaz de liberar a força ativa de cada um, destinado a alcançar os resultados desejados pela organização, para defender os interesses do capital, mantendo a sua competitividade no mercado e garantindo o seu lucro.

De acordo com Leme (2005), a gestão por competências é um processo que leva os colaboradores a atingir as metas e objetivos da organização através de suas habilidades técnicas e comportamentais. Envolve identificar as competências que uma tarefa necessita, identificar

as competências que os indivíduos possuem, cruzar essas informações e, assim, delinear o plano de desenvolvimento específico para cada colaborador.

Assim, a gestão por competências representa um sistema de informação estratégico, capaz de orientar as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção das necessidades organizacionais. (CARBONE, 2009).

### **Descrição das Competências**

Conforme recomendado por Carbone (2005), a abordagem mais adequada é expressar competências profissionais por meio de referências de desempenho, delineando comportamentos objetivos e observáveis no contexto de trabalho. Quando a descrição não é precisa, há uma tendência de as pessoas darem a cada competência a interpretação que melhor se adequa aos seus interesses (CARBONE et al. 2005).

Portanto, a descrição de uma competência deve refletir um desempenho ou comportamento esperado, explicitando o que se espera que o profissional seja capaz de realizar. Esse comportamento deve ser articulado através de um verbo e um objetivo de ação. Sempre que possível e apropriado, pode-se acrescentar uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra. Também é viável incluir um critério que estabeleça um padrão de qualidade considerado satisfatório.

Para desenvolver descrições eficazes de competências, Bruna Faria e Brandao (2003), recomendam:

- a) Empregar verbos que indiquem ações concretas, ou seja, que representam comportamentos observáveis no ambiente de trabalho, tais como analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar;
- b) Submeter as descrições à análise crítica de indivíduos-chave na organização, com o objetivo de identificar eventuais inconsistências e inadequações;
- c) Realizar a validação semântica das competências delineadas, visando assegurar que todos os funcionários compreendam o comportamento descrito.

### **Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho tem sido utilizada como método que busca adquirir um melhor desempenho de seus colaboradores com relação às suas atividades. É um método com o objetivo de auxiliar a organização a medir o resultado diante das metas e objetivos propostos aos colaboradores determinando seus pontos fortes e fracos nas atividades que desempenham.

Conforme destacado por Pontes (2014), essa abordagem representa uma metodologia que busca de forma contínua estabelecer um diálogo com os colaboradores em relação aos resultados almejados pela organização. O objetivo é acompanhar os desafios propostos, ajustar o curso quando necessário e avaliar os resultados alcançados. Essa técnica é amplamente reconhecida na área de recursos humanos ou gestão de pessoas, sendo passível de aplicação tanto de maneira individual quanto coletiva. A finalidade é verificar se os resultados obtidos são satisfatórios e estão alinhados com a cultura organizacional. Para Pontes (2014), essa abordagem não apenas define os resultados a serem alcançados pelos indivíduos, mas também monitora o processo de trabalho, proporcionando um feedback constante.

Assim, a análise do desempenho profissional pode ser uma abordagem para motivar e oferecer suporte ao desenvolvimento pessoal de cada membro da equipe. Conforme Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho destaca as competências, habilidades e áreas a serem aprimoradas no desempenho das responsabilidades de cada colaborador, com o objetivo constante de aprimorar os processos organizacionais e o desenvolvimento individual dos envolvidos.

Segundo Nascimento e Bernardim (2007), a avaliação de desempenho pode fornecer à organização insights valiosos sobre seus colaboradores, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento em suas respectivas áreas de atuação dentro da empresa.

Conforme observado por Oliveira, Aparecida e Souza (2008), fica evidente que o ato de avaliar é abrangente e não se limita a um único propósito. Vai além da simples medição, expressando uma postura favorável ou desfavorável em relação à ação avaliada, proporcionando assim um embasamento para a tomada de decisões. De acordo com esses autores, é por meio da avaliação de desempenho que se torna viável a adoção das medidas necessárias para superar as dificuldades encontradas no processo de aprendizagem. Essa avaliação constitui, portanto, um meio de mensurar o desempenho do potencial individual de cada colaborador.

Segundo Pontes (2014), o procedimento de avaliação envolve a estipulação dos resultados desejados, ancorando-se no planejamento estratégico ou nas estratégias organizacionais, sendo acompanhado diariamente. A avaliação de desempenho pode ser caracterizada como um processo que, em geral, é conduzido anualmente por um supervisor em relação a um subordinado, com o intuito de auxiliar o colaborador na compreensão de suas responsabilidades, metas, expectativas e no êxito de seu desempenho.

De acordo com Nascimento e Bernardim (2007), a avaliação de desempenho pode transformar-se em um momento de autoavaliação para cada colaborador. Nesse contexto, ele

entra em contato com suas lacunas de conhecimento e habilidades, o que abre espaço para uma busca por maior capacitação e adaptação aos resultados esperados pela organização. Em alguns casos, esse processo também pode servir como estímulo para a saída do colaborador da organização, buscando novos caminhos em sua vida profissional.

### **3.8 Análise das questões propostas**

**1º Questão.** O que é competência? E em que se baseia a gestão por competências? Responda com base em seus conhecimentos teóricos.

A primeira questão pretende compreender se o aluno entendeu o conceito de competência e relacionar com o caso de ensino proposto.

R- A competência é a capacidade de uma pessoa se destacar em uma atividade, envolvendo conhecimentos, aptidões e habilidades para produzir resultados ou resolver problemas. Vai além de conhecimentos técnicos, abrangendo a habilidade de agir eficazmente em contextos profissionais variados, incluindo pensamento crítico, resolução de problemas, trabalho em equipe e adaptação a situações imprevistas.

A abordagem da gestão fundamentada em competências é uma estratégia que visa atingir os objetivos educacionais, orientando-se para o controle do desempenho dos colaboradores através da definição clara de metas.

**2º Questão.** Em sua opinião, as descrições das competências estão bem fundamentadas? Você faria alguma alteração? Justifique sua resposta.

A segunda questão visa que o aluno possa analisar a descrição de competências e com base no conteúdo estudado ter a percepção do que poderia ou não ser mudado nas definições.

R- Ao descrever as competências, é recomendável evitar:

- a) Criar descrições longas e usar termos técnicos que dificultam a compreensão;
- b) Ambiguidades, como por exemplo, na frase “implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações”. Não fica claro se a pessoa deve ser capaz de “implementar na organização que trabalha, modelos de gestão que foram bem-sucedidos em outras organizações”, ou se deve “implementar, em outras organizações, modelos de gestão bem-sucedidos. A frase é ambígua, permitindo dupla interpretação;
- c) Inserção de informações irrelevantes e óbvias;
- d) Duplicidades;

- e) Uso de abstrações, exemplificando por “pensa o inédito, sugerindo ideias que resolvam divergências. Nesse caso, seria melhor “sugere ideias para solucionar problemas”; e,
- f) Usar verbos que não expressão uma ação concreta, não representando comportamos que permitem a observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar e pensar.

**3º Questão.** Qual o objetivo de uma avaliação por desempenho? A cooperativa está em conformidade com esse objetivo?

A última questão propõe que o estudante analise a avaliação de desempenho da cooperativa e se a mesma está em conformidade com a literatura estudada.

R- A avaliação de desempenho visa medir resultados em relação a metas, identificando pontos fortes e fracos dos colaboradores. Essa abordagem busca estabelecer um diálogo contínuo, acompanhando desafios, ajustando o curso quando necessário e avaliando os resultados almejados pela organização.

### **Referências**

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia e administração, 1987.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. Lisboa, 1985.

BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. Ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.888.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: &lt; <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>&gt; Acesso em: 23 de jul.

Brito, L. M. P. (2008, jul/dez) **Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e organizações de aprendizagem – instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Pelotas: Cadernos de Educação. pp. 203 - 225.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARUSO, Carlos A. A.; STEFFEN, Flávio Deny. **Segurança em Informática e de Informações** - São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1999.

FISCHER, André Luiz. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil** – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: USP, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. *Didática*, São Paulo, v.26, p. 149-158, 1990/1991.

MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. Hay McBer Research Press, 1990.

MEINEN, Enio; PORT, Marcio. **Cooperativismo Financeiro: percursos históricos, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2015.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 25. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2007. 108p.

NASCIMENTO, C. M. D. V. do; BERNARDIM, M. L. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. 2007.

OLIVEIRA, A.; APARECIDA, C.; SOUZA, G. M. R. **Avaliação: conceitos em diferentes olhares, uma experiência vivenciada no curso de pedagogia**. In: Congresso Nacional de Educação (EDUCERE), VIII. Anais do VIII Congresso Nacional de Educação: formação de professores. Curitiba: Champagnat. 2008. p. 2383-2397.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 12. Ed. São Paulo, 2014.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Ed. Campus, 1995.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração-UFSC, 2013.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência** Rio de Janeiro: Centro Internacional para Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.