

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA DE SOUSA LIRA

**IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS:** um
estudo de caso da empresa Alpha Transportadora

São Luís
2016

CAMILA DE SOUSA LIRA

**IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS: um
estudo de caso da empresa Alpha Transportadora**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
do Maranhão – UEMA, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^o. Esp. Alysson Santos
Leite

São Luís

2016

Lira, Camila de Sousa.

Implantação e análise da importância de gestão por competência como meio de desenvolvimento de talentos: um estudo de caso da empresa Alpha Transportadora Unidade São Luís / Camila de Sousa Lira.– São Luís, 2016.

56 f. il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof^o Esp. Alysson Santos Leite

1. Competências. 2. Gestão de pessoas. 3. Mapeamento de competências. I. Título

CDU: 005.96

CAMILA DE SOUSA LIRA

**IMPLANTAÇÃO E ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR
COMPETÊNCIA COMO MEIO DE DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS: um**
estudo de caso da empresa Alpha Transportadora

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade Estadual
do Maranhão – UEMA, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovação em / /

BANCA EXAMINADORA

Profº. Esp. Alysso Santos Leite (Orientador)
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

1º Examinador
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

2º Examinador

A toda minha família, em especial à minha mãe, que hoje não se encontra mais entre nós, mas que me amou incondicionalmente e me deu um apoio imensurável.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa tão importante em minha vida, penso que nada faria sentido sem presença de algumas pessoas que fizeram parte dessa minha trajetória. Foram cinco anos de curso, o qual, adquiri muitas experiências e amadurecimento durante esse período. No entanto, antes de agradecer a qualquer pessoa, preciso dedicar todas as minhas vitórias à Deus, pois ele sempre me proporciona força e sabedoria. Acredito muito na passagem bíblica de Coríntios que diz: “Deus não lhe dá um fardo maior do que você possa sustentar”, por isso tenho convicção que tudo na vida tem um propósito de Deus.

Uma pessoa a qual devo toda gratidão é a minha mãe, a qual infelizmente não se encontra mais entre nós, mas que foi fundamental para eu me tornar a pessoa que sou hoje. Sempre confiando no meu potencial e me guiando a seguir os melhores caminhos. Sei o quanto ela está feliz nesse momento por essa minha grande conquista.

Preciso agradecer, também, ao meu irmão Silas Roberto que apesar de alguns desentendimentos normais de todo irmão, sei que ele me ama e torce pelo meu sucesso. Outro familiar muito importante nessa minha jornada foi a minha tia Leila, que é uma segunda mãe pra mim, por isso agradeço muito a Deus por tê-la comigo em minha vida sempre me apoiando e aconselhando em todos os momentos.

Um agradecimento especial à minha avó materna Odília, que Deus tem me dado o privilégio de mantê-la aqui conosco com seus 76 anos de muita saúde e vitalidade. Ela me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia, com toda sua doçura. Não posso deixar de agradecer a minha avó paterna Gersira que infelizmente não está mais conosco. Imagino o quanto ela está radiante com essa minha conquista, pois foi uma pessoa que me amou incondicionalmente e orava todos os dias na época do vestibular para que eu passasse, infelizmente não consegui comemorar com ela no dia em que eu fui aprovada, mas eu tenho absoluta certeza que ela estava comigo na hora em que eu recebi a notícia da aprovação.

Nesses anos de universidade Deus me abençoou com uma amiga que conheci nos primeiros meses de aula, a Rayssa, que hoje eu considero uma irmã do coração. Portanto, preciso agradecer por todos os conselhos e paciência que ela sempre teve comigo.

Por fim agradeço ao meu orientador Alysso, pela confiança depositada em mim e por me ajudar a desenvolver essa monografia. Agradeço pela amizade e sabedoria nesta etapa.

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi analisar a eficácia do processo de avaliação de desempenho na transportadora Alpha, e como uma boa gestão desse processo pode ser fundamental para reter talentos. Para o alcance desse objetivo, foi localizado falhas no processo e implantado um novo modelo de avaliação de desempenho com o objetivo de capacitar funcionários que exercem o cargo de motorista da empresa. Foi abordada no primeiro momento a gestão por competência explanando-se os conceitos e em seguida o mapeamento de competências sendo subdividido em competências funcionais e de liderança. Além disso, procurou-se ressaltar a importância da avaliação de desempenho e por fim foi definido um novo fluxo de avaliação de desempenho, simplificado e eficaz, para a empresa. O percurso metodológico foi definido com uma abordagem de pesquisa qualitativa, quanto ao objeto foi uma pesquisa exploratória e por fim quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica, documental e um estudo de caso, com a aplicação de dois questionários com perguntas fechadas para uma amostra de 60 motoristas. Uma gestão eficaz na avaliação de desempenho gera um impacto positivo na empresa Alpha transportadora.

Palavras-chave: Mapeamento de competências. Avaliação de desempenho. Gestão por competências.

ABSTRACT

The main objective from work was to analyze the effectiveness of the performance evaluation process in Alpha carrier, and as a good management of this process can be critical to retain talent. To achieve this goal, it was found flaws in the process and implemented a new performance evaluation model in order to develop employees of the company driver position. It was addressed in the first instance the responsibility for management explaining the concepts and then the skills mapping being subdivided into functional and leadership skills. Furthermore, it tried to emphasize the importance of performance evaluation and was finally set a new performance assessment flow, simplified and efficient for the company. The methodological approach was defined as a qualitative research approach, as the object is an exploratory and finally research on the technical procedures research is bibliographical, documentary and a case study with the application of two questionnaires with closed questions to a sample 60 drivers. Effective management performance evaluation generates a positive impact on Alpha carrier.

Keywords: Mapping skills. Performance evaluation. Management skills.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Ciclo de gestão de competências.....	16
Figura 2	–	As três dimensões da competência.....	20
Figura 3	–	Fluxo do ciclo de gente.....	25
Figura 4	–	Fluxo de plano de desenvolvimento individual	28
Figura 5	–	Etapas do processo do planejamento de treinamento.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Índice de <i>turnover</i> ano de 2015.....	39
Gráfico 2	– <i>Turnover</i> por cargo em 2015	40
Gráfico 3	– Autoavaliação dos motoristas.....	41
Gráfico 4	– Avaliação funcional conjunta	41
Gráfico 5	– Nível de escolaridade.....	43
Gráfico 6	– Percepção dos motoristas em relação a liderança do gestor	43
Gráfico 7	– Qualidade de vida	44
Gráfico 8	– Percepção do estímulo da empresa com o crescimento interno ..	45
Gráfico 9	– Percepção dos motoristas em relação a sua preparação para dar o próximo passo na empresa	46
Gráfico 10	– Percepção dos motoristas em relação aos treinamentos internos proporcionados para o seu desenvolvimento	47
Gráfico 11	– <i>Turnover</i> setembro e outubro de 2016	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Mapeamento de competências.....	19
Quadro 2	–	Tipos de classificações de perfil	26
Quadro 3	–	Níveis de levantamento de necessidades	28
Quadro 4	–	Tipos de planos de incentivo	29
Quadro 5	–	Cargos para encarreiramento de motorista	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVD	Avaliação de desempenho
CHA	Competências, habilidades e atitudes
LENT	Levantamento de necessidades de treinamentos
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
T&DE	Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA	15
2.1	Gestão por competência	15
2.2	Mapeamento de competências	18
2.2.1	Mapeamento de competências de liderança	20
2.2.2	Mapeamento de competências funcionais	21
3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
3.1	Benefícios da avaliação de desempenho	23
3.1.1	Ciclo de gente	24
3.1.1.1	<i>Plano de desenvolvimento individual</i>	26
4	PLANOS DE INCENTIVOS	29
5	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
5.1	Levantamento de necessidades de treinamento	32
6	A EMPRESA	34
7	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
7.1	Caracterizações da pesquisa	35
7.2	Universo e amostra	36
7.3	Técnicas de pesquisa e tratamento dos dados	37
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO	39
8.1	Índice de <i>turnover</i>	39
8.2	Autoavaliação competências funcionais	40
8.3	Nível de escolaridade	42
8.4	Percepção sobre o gestor como líder	43
8.5	Qualidade de vida dos funcionários	44
8.6	Percepção do crescimento interno	45
8.7	Percepção do treinamento e desenvolvimento	46
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	54
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..	55

1 INTRODUÇÃO

Os novos métodos de Gestão estão fazendo com que as organizações busquem cada vez mais resultados e competitividade no mercado. Diante deste cenário a Gestão por competência, modo de desenvolver profissionalmente os colaboradores de uma empresa por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais, está sendo uma ferramenta muito usada pelas organizações para alavancar os seus resultados e obter funcionários cada vez mais satisfeitos.

Visualizar possíveis lacunas possibilita que o funcionário consiga sentir-se estimulado a eliminar as diferenças entre o que eles são capazes de fazer, competências atuais, e o que a empresa espera o que eles façam, competências necessárias. Um dos indicadores e atrativos das pessoas nas empresas são as oportunidades que elas oferecem para o crescimento profissional, ou seja, uma organização que acompanha seu funcionário diariamente com *feedbacks*, avaliações de desempenho e planos de desenvolvimento individuais, conseguem reter seus funcionários evitando, assim, possíveis desligamentos.

Como parte do compromisso das organizações em garantir performances excelentes é, também, de sua responsabilidade acompanhar, avaliar, saber como os colaboradores estão desempenhando sua função e contribuir de forma genuína para seu desenvolvimento. A Gestão por competência é um pilar muito importante para o desempenho dos colaboradores de qualquer organização, sendo ela multinacional ou até mesmo uma empresa de pequeno porte. Contudo, algumas empresas menosprezam a importância desse modelo de gestão, seja por achar que pode gerar custos ou simplesmente por não visualizar o quanto essa ferramenta pode deixar seus funcionários mais engajados com os propósitos da empresa.

Dessa forma esta pesquisa tem-se como objetivo geral analisar as possibilidades de se implantar na Alpha transportadora, um processo consolidado de ciclo de gente com custos reduzidos e eficazes, medindo os níveis de satisfação dos funcionários e identificando oportunidades de encareiramento dentro da organização. Realizando levantamentos bibliográficos sobre a gestão por competência, juntamente com os dados obtidos e analisados.

Com isso, surge o seguinte questionamento: é possível implantar um processo de avaliação de desempenho, com custos mínimos, na Alpha transportadora e obter resultados positivos?

Com o intuito de responder o questionamento o referido questionamento, foi realizada uma abordagem qualitativa para levantamento dos dados com a aplicação de questionários aos motoristas, cargo com maior índice de *turnover* na empresa no ano de 2015. Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica, documental e um estudo de caso.

O estudo está organizado em nove capítulos que se inicia com a discussão do problema até a conclusão dos resultados de acordo com a análise dos dados levantados. O primeiro capítulo está direcionado ao capítulo introdutório, o qual informa o contexto e a indicação da lacuna existente, juntamente com a importância da pesquisa.

Os capítulos dois, três, quatro, cinco e seis do trabalho monográfico são destinados ao referencial teórico, trata-se de uma revisão de estudos anteriores com relação direta com o tema abordado enfatizando a temática gestão por competência, avaliação de desempenho e finalizando com a apresentação da empresa Alpha transportadora; o sétimo capítulo expõe a abordagem metodológica da pesquisa; no oitavo capítulo os resultados são expostos e por fim, no último capítulo chega-se a conclusão do trabalho.

Esta pesquisa terá uma contribuição positiva para a empresa Alpha e, também, para outras empresas de pequeno e médio porte, em razão de comprovar que é possível obter um acompanhamento eficaz do desenvolvimento dos colaboradores com custos mínimos, fazendo-os perceber que eles são peças fundamentais no desenvolvimento da empresa.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Com o intuito de ressaltar a relevância do tema para as organizações, a seguir será exposto a fundamentação teórica pautada em pesquisas bibliográficas e documentais. Contudo, convém evidenciar que foram realizadas análises críticas sobre as considerações dos estudos anteriores.

2.1 Gestão por competência

Em algumas organizações, ainda há a carência de visualizar a tendência de uma visão integradora que envolva colaboradores e a empresa com a mesma perspectiva estratégica. Para Vergara (2000, p. 80),

[...] é fundamentada pela transição do modelo de sociedade industrial, caracterizado por estabilidade, padronização, especialização e hierarquia, para o modelo de sociedade do conhecimento definido por um ambiente instável, de alta complexidade e competitividade.

Dado o exposto, esse modelo de gestão incita uma maior participação de todos os membros de uma organização direcionados a alcançar os resultados de uma forma mais participativa com sua liderança. A identificação das competências e sua importância deve ser valorizada pelas organizações contemporâneas.

Brandão e Guimarães (2001, p. 25), afirma que “[...] a gestão por competência propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis de da organização – individual, grupal e organizacional, às competências necessárias à consecução de seus objetivos”. Em consequência disso, nota-se que esse modelo orienta a melhor forma de traçar os objetivos a serem alcançados por cada funcionário em função na empresa. Brandão e Guimarães (2001), abordam o tema com uma visão holística do mapeamento de competência, pois o desenvolvimento é alcançado tanto individualmente, quanto no âmbito mais amplo da organização.

Alguns estudiosos franceses exerceram grande influência acerca das competências. Le Boterf (1995), associou a competência à ação, em especial à ação competente. Ela seria o resultado de uma combinação de recursos, dentre eles conhecimentos, capacidades, emoções e outros. A competência individual consiste

em saber mobilizar e aplicar esses recursos.

Decerto, o termo “Gestão”, vinculado à pessoas, veio evoluindo ao longo dos anos nos departamentos de recursos humanos das organizações. Considerava-se um cenário mais burocrático no chamado “departamento pessoal” que hoje é comumente conhecido como “departamento de recursos humanos”, o qual está muito mais direcionado à valorização das pessoas.

As competências chegaram para ficar e possivelmente façam parte de uma mudança permanente na gestão de pessoas. Se isso de fato acontecer, e parece que a predição está se tornando realidade, a gestão baseada nas competências não será apenas mais um nome do passado ou um modismo a se estudar no futuro, mas uma prática de gestão duradoura. (GREEN, 1999, p. 115).

Dessa forma, Green (1999) afirma a importância das competências vista como uma possibilidade que as empresas têm de desenvolver planos de treinamento e capacitação para os funcionários. Portanto, empresas que implantam estratégias que desenvolvam, atraiam e retenham talentos, conseguem se estabelecer de uma forma mais sólida no mercado, destacando-se entre seus concorrentes.

O modelo abaixo desenvolvido por Villa Lobos e Andrade (2009), resume de maneira prática as diversas etapas do modelo de gestão por competências.

Figura 1 - Ciclo de gestão de competências



Fonte: Adaptado de Villas Boas e Andrade (2009, p. 194).

Villas Boas e Andrade (2009) detalham as etapas da seguinte forma:

- a) Etapa 1 - Formulação da estratégia: a elaboração do planejamento estratégico de uma organização deve anteceder a definição das competências que são desejadas pelos colaboradores e deve emanar da missão, da visão de futuro e dos objetivos organizacionais. Com base em todos esses aspectos é que são definidas as ações para o alcance das metas;
- b) Etapa 2 - Definição dos indicadores de desempenho: são os elementos que permitem verificar como e se os objetivos estão sendo atingidos. O conjunto de indicadores deve ser definido pela organização de acordo com suas capacidades e recursos, tomando cuidado para que sejam pertinentes, relevantes e mensuráveis;
- c) Etapa 3 - Definição de metas: são os pontos de partida e os padrões de resultados que permitem que todos os colaboradores saibam o que se espera de cada um;
- d) Etapa 4 - Mapeamento de competências: é a identificação clara objetiva das competências organizacionais e individuais necessárias, bem como a verificação das competências que a empresa dispõe naquele momento para reduzir tais diferenças;
- e) Etapa 5 - Planejamento de ações e gestão de pessoas: com base nos resultados e as necessidades identificadas no mapeamento de competências, devem ser planejadas ações para desenvolver as competências internas por meio de treinamentos (individuais) e investimentos em pesquisas (organizacionais), para captar competências por meio de novas contratações e realizar promoções de pessoas;
- f) Etapa 6 - *Feedback*: Verificação da eficácia das ações adotadas na etapa anterior, ou seja, se elas resultaram no desenvolvimento das competências desejadas. Após essa etapa, reinicia-se o ciclo do modelo de gestão por competências.

O ciclo desenvolvido por Villas Boas e Andrade (2009), é essencial para que o processo de avaliação de desempenho seja cumprido com excelência nas

organizações. Nenhuma dessas etapas deve ser menosprezada, pois esse ciclo informa como a empresa deve proceder em relação ao modelo de gestão competência.

2.2 Mapeamento de competências

O objetivo dessa etapa de avaliação de desempenho é avaliar todos os funcionários com relação às competências que impulsionam o sucesso da empresa, e identificar as lacunas entre as competências necessárias e as da organização. No processo de implantação do mapeamento de competências na empresa Alpha transportadora dois componentes-chaves serão levados em consideração para o desempenho bem-sucedido do empregado. São elas, as competências de liderança e competências funcionais.

Essas duas competências juntas compõem uma imagem completa das características e pontos fortes que os colaboradores precisam desenvolver. É pela avaliação de performances individuais que o superior verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe.

O estudo visa implantar o processo de avaliação individual anualmente com gestores, tornando-se um processo estruturado em que é mapeado as competências dos funcionários através de perguntas relacionadas ao comportamento do avaliado, identificando lacunas que serão trabalhadas com o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). O resultado desse mapeamento será utilizado em uma reunião com liderança, para que possa haver uma avaliação completa de todos os colaboradores.

Esse mapeamento é uma Ferramenta que ajudará o funcionário e seu gestor a avaliar a proficiência nas competências da empresa. O modelo de competências deve descrever os comportamentos que o colaborador precisa demonstrar para se destacar em suas funções atuais ou futuras.

Segundo Gramigna (2007, p. 26), “[...] é fundamental obter o envolvimento e a adesão de pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho. A sensibilização desse público na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial do processo”. Em face a essa realidade, nota-se a importância do comprometimento que tanto a empresa quanto os funcionários devem ter em relação ao processo.

Segundo Rocha-Pinto et al. (2005, p. 55),

[...] um mapeamento de competências precisa passar pelas seguintes tarefas:

- a) descrição das realizações diárias e eventuais executadas pelo cargo;
- b) identificação dos desafios, das ameaças e das oportunidades relacionadas ao trabalho;
- c) identificar e analisar o conjunto de competências necessárias para o desempenho do cargo;
- d) mapear a matriz de competências.

Quadro 1 – Mapeamento de competências

Mapeamento de competências	
Definição das competências necessárias	Identificar as competências dos funcionários, aquilo que o profissional ou empresa é capaz de realizar. Entre as técnicas utilizadas para essa tarefa, inclui-se: análise dos documentos da empresa (planejamento estratégico); entrevistas com os funcionários e aplicação de questionários em que os próprios respondentes avaliam o grau das competências utilizadas.
Definição das competências reais	Após definir as competências necessárias, identificam-se as competências existentes. A avaliação de desempenho é a mais importante das ferramentas, uma vez que monitora os indicadores de desempenho.
Lacunas ou <i>gap</i> de competências	É a discrepância ou a diferença entre as competências necessárias e as competências reais. Com base na identificação desta, elaboram-se estratégias e planos de ação para reduzir ou preencher as lacunas

Fonte: Adaptado de Villas Boas e Andrade (2009, p. 127).

Com base no quadro anterior observa-se que o mapeamento de competências deve seguir uma ordem lógica dentro da organização, com a identificação de lacunas existentes entre as competências reais e as necessárias ou desejadas, permitindo, assim, orientar a tomada de ações.

Segundo Le Boterf (2003, p. 100),

[...] a competência da pessoa resulta da sua formação pessoal (biografia e socialização), de sua formação educacional e de sua experiência profissional. Assim, ela sempre será resultante das experiências que a pessoa tem no meio em que atua. Portanto, é uma competência que não existe de forma isolada e que envolve uma operacionalização de diferentes competências, uma vez que não depende somente do saber agir e do poder agir, ela é fortemente condicionada pelo querer agir.

Pode-se afirmar com a colocação de Le Boterf (2003), que a competência individual está interligada à motivação, dependendo, também, das condições as quais o colaborador se encontra no seu ambiente de trabalho.

Corroborando com essa ideia Takahashi (2015), ressalta que as competências requeridas em situação normal de trabalho não são as mesmas requeridas em momentos de turbulência ou crise. Logo, a capacidade de resiliência do colaborador é um fator fundamental para que as competências sejam definidas com assertividade.

“Foi nesse contexto que surgiu a tríade competências, habilidades e atitudes (cuja sigla é CHA), que se refere ao conjunto de atributos ou recursos de um indivíduo”. (TANAHASHI, 2015, p. 35).

Figura 2 – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).

A tríade CHA proporciona aos colaboradores de uma organização um ciclo contínuo de troca de competências proporcionando aprendizado e formas factíveis dos funcionários conseguirem se desenvolver na empresa, com o objetivo de ampliar o sentido de competência. A partir desse método as organizações devem avaliar as competências dos seus colaboradores.

2.2.1 Mapeamento de competências de liderança

Este processo nos permite avaliar o alinhamento da cultura dos talentos da empresa através de um modelo de competências de liderança. O processo inclui avaliações e uma conversa aberta entre o gerente e o subordinado direto para

identificar lacunas e definir planos de desenvolvimento pessoal.

Leme (2008, p. 80), afirma, que,

[...] ao refletir sobre uma pessoa, especialmente sobre os seus comportamentos e seu jeito de ser, podemos identificar as atitudes que essa pessoa tem que contribuem para o sucesso da organização em que trabalha, ou ainda, erros ou problemas dessa pessoa.

Em outras palavras, as organizações precisam definir as competências ideais de seus líderes, cada empresa demanda estilos de liderança diferentes, por isso cada uma deve ter competências específicas direcionadas a sua cultura organizacional. Todos da empresa Alpha deverão conter um PDI, que destaca as oportunidades de crescimento, seja no trabalho atual, treinamento, ou desenvolvimento.

2.2.2 Mapeamento de competências funcionais

Os modelos de competências funcionais da Alpha, deverão descrever como um líder deverá se comportar dentro de sua função específica, a fim de alcançar resultados com sua equipe no caminho certo. As empresas estão buscando diferentes formas de classificar as competências.

A autoavaliação já é levada em consideração, as chefias já discutem sua percepção com o empregado no momento da avaliação, o empregado participa da decisão final, que geralmente é passível de consenso entre as partes e, principalmente, há uma forte tendência em verificar contribuições, metas, resultados e competências de se fixar nas características pessoais. (GRAMIGNA, 2002, p. 90).

Foi definido na organização foco da pesquisa as habilidades técnicas necessárias para o cumprimento de determinadas funções. A avaliação funcional para ser eficaz, usa uma abordagem de 180º, a qual o funcionário completa sua autoavaliação e seu gerente conclui uma avaliação do empregado.

Segundo Neri (2013, p. 37), “[...] as competências funcionais asseguram que a área de recursos humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa e que possam mostrar resultados de maneira prática”. Nesse cenário, as competências funcionais propiciam o levantamento dos *gaps* individuais e grupais.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cotidianamente as pessoas, situações e coisas em nosso contexto social são avaliados, nas organizações não é diferente, os métodos de avaliação de pessoas nas empresas não é algo novo, desde que o homem deu emprego ao outro o trabalho é avaliado. Porém, era levado em consideração muito mais o desempenho das máquinas do que propriamente o homem. Essa concepção e a valorização das pessoas vem evoluindo com técnicas de avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 2016, p.108).

Nesse sentido, serão definidas, na organização foco da pesquisa, as habilidades técnicas necessárias para o cumprimento de determinadas funções. Segundo Leme (2008, p. 135), “[...] para que o resultado da avaliação seja passível de realimento é necessário estabelecer indicadores de desempenho”. Alguns desses indicadores são:

- a) receita ou lucro;
- b) satisfação do cliente;
- c) cumprimento dos prazos;
- d) qualidade final do produto/serviço
- e) resultados esperados versus resultados obtidos. (LEME,2008)

Esses indicadores servem como parâmetro para deixar claro para o funcionário qual o desempenho esperado em percentual, ou seja, aqueles que ficarem aquém do esperado precisam rever suas competências e identificar aquelas que estão interferindo de forma restritiva em seu desempenho. Atualmente na empresa Alpha transportadora é realizado semestralmente apenas reunião com gestor e funcionário analisando o seu desempenho durante aquele período.

Foram identificados alguns pontos a serem desenvolvidos nesse fluxo de avaliação de desempenho (AVD), por isso de acordo com o desenvolvimento da monografia, será definido um novo fluxo de AVD com classificações estabelecidas para o público alvo da pesquisa na organização. Tornando o processo mais claro e participativo por parte dos funcionários avaliados, esse ciclo será chamado de Ciclo de Gente, o qual será mais bem explicado no decorrer da monografia.

3.1 Benefícios da avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2016, p. 35), “[...] um programa de AVD, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios de curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários são: indivíduo, gestor e organização”. Por todos esses aspectos mencionados, os benefícios oferecidos são peças fundamentais para a motivação dos funcionários.

Quanto aos principais benefícios que a AVD traz para esses componentes, alguns eles podem ser classificados como segue abaixo (CHIAVENATO, 2014):

1. Benefícios para o gestor

- a) avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados, tendo por base fatores de avaliação e, principalmente, contando com um sistema de medição capaz de neutralizar as subjetividades;
- b) propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus subordinados;
- c) comunicar-se com seus subordinados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação de desempenho como um sistema objetivo e de mostrar como está o desempenho deles, por meio desse sistema.

2. Benefícios para o subordinado

- a) conhecer as regras do jogo, isto é, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários;
- b) conhecer as expectativas de seu gestor a respeito de seu desempenho e quais são seus pontos fortes e fracos, segundo a avaliação do gestor;
- c) conhecer as providências do gestor quanto à melhoria de seu

desempenho (programas de treinamentos, estágios etc.);

- d) fazer uma autoavaliação e autocrítica quanto ao seu autodesenvolvimento no sentido de aumentar seu autocontrole.

3. Benefícios para a organização

- a) avaliar seu potencial humano no curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada pessoa;
- b) identificar pessoas que necessitam de reciclagem e/ ou aperfeiçoamento em suas áreas de atividade e selecionar aquelas com condições de promoção ou transferências;
- c) dinamizar sua política de recursos humanos oferecendo oportunidades (promoções, crescimento e desenvolvimento pessoal), estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano no trabalho.

Conforme exposto acima, observa-se que há diversos tipos de benefícios que a AVD pode oferecer, não só para o funcionário, mas para a organização como um todo, por isso é imprescindível que haja o envolvimento por completo da empresa nesse processo de avaliação.

3.1.1 Ciclo de gente

É um ciclo que contempla as etapas anuais para avaliação e desenvolvimento dos funcionários e envolve: Avaliação de resultados, avaliação de competências, *feedbacks* e reuniões da liderança. Esse ciclo é o meio que a empresa pode utilizar para o funcionário alcançar o encarecimento.

É de responsabilidade da empresa, acompanhar, avaliar as pessoas, saber como estão desempenhando suas funções e contribuir para seu desenvolvimento de forma genuína. Os processos que envolvem o Ciclo de gente são uma importante ferramenta de liderança e dão suporte para o desenvolvimento de líderes e liderados.

O processo é efetuado periodicamente e compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, com possibilidade de correções posteriores. Atualmente, essas avaliações podem ou não servir de base para as políticas de promoções e também estarem ou não vinculadas a futuros aumentos de salários.

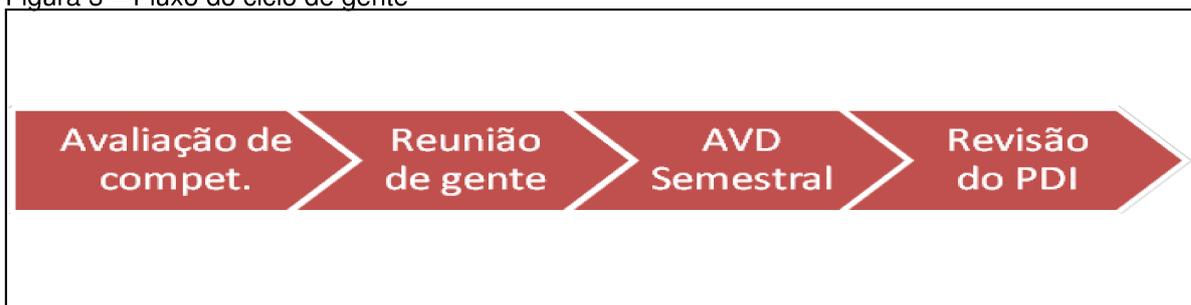
“É inegável que esse processo quando bem estruturado possibilita uma oportunidade para os colaboradores crescerem profissionalmente e pessoalmente”. (SIMONI, 2016, p. 52).

O gestor utiliza as ferramentas do ciclo para construir um time forte e para se desenvolver como líder, a partir de *feedbacks* recebidos. Já os funcionários recebem *feedbacks* claros e sinceros sobre seu desempenho e tem uma avaliação estruturada permitindo a construção de um PDI que atenda as expectativas de carreira.

Uma das etapas mais importantes do ciclo de gente é a reunião de gente. Logo após o gestor avaliar a sua equipe, ele se reúne com toda a liderança e os funcionários são apresentados pelo gestor informando os pontos negativos, positivos, interesse de carreira e formação. É verificado o alcance dos resultados do avaliados e avaliação de competências de cada funcionário.

Essa reunião ocorre anualmente e tem grande impacto nos 12 meses seguintes com relação a tudo que envolve a carreira do funcionário, o que inclui promoções, aumento salarial, planos de desenvolvimento ou recuperação, assim como desligamentos. O objetivo desse ciclo é ajudar os motoristas a crescer no ritmo do seu talento.

Figura 3 – Fluxo do ciclo de gente



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O ciclo de gente inicia-se em janeiro com a avaliação de competências, nessa etapa os motoristas se autoavaliam e são avaliados nas suas competências, sob o mesmo padrão de comportamento, deixando o processo mais claro e justo. Logo após no mês de abril vem a reunião de gente, essa reunião acontece com toda liderança e é o momento que os gestores apresentam os motoristas falando os pontos negativos, pontos a desenvolver, interesse de carreira e formação. É verificado o alcance de resultados e finaliza-se com a classificação de perfil.

Quadro 2 - Tipos de classificações de perfil

Classificações de perfil	
PREPARAR	Está pronto para ser promovido
BOM	Está no nível correto
NOVO	Novo na função
RECUPERAR	Baixa performance, com aderência a cultura
DESLIGAR	Baixa performance, sem aderência a cultura

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A AVD semestral ocorre no mês de julho e agosto, esse é o momento que o gestor fornece o *feedback* para o motorista, essa etapa é essencial para que o funcionário entenda de fato o motivo da sua classificação e possa colocar seu ponto de vista.

Segundo Pena (2010, p. 55),

[...] o *feedback* deve ser entendido como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento e/ou para aquisição de desenvolvimento de competências contribuindo para o aprimoramento da performance individual, acelerando o processo de transformação em potencial de talento.

Por isso, no fluxo de ciclo de gente essa etapa deve ser feita com qualidade e participação mútua.

Durante esse momento é traçado três ações para que seja criado o PDI do funcionário e para finalizar o fluxo, em novembro esse plano é revisado para analisar se as ações estão sendo realizadas. Os motoristas classificados em recuperar, obrigatoriamente, devem ter um fluxo de reversão. Esse fluxo é aberto para que os funcionários classificados nesse perfil tenham a possibilidade de reverter o cenário, com um plano de ação criado por ele e seu gestor com o intuito de tirar o motorista dessa classificação.

3.1.1.1 Plano de desenvolvimento individual

O PDI é um plano de desenvolvimento que deve ser elaborado em conjunto pelo funcionário e gestor. O PDI deve contemplar as necessidades de desenvolvimento para melhoria das lacunas identificadas na avaliação de competências e outras necessidades específicas mapeadas por ambos. O plano deve focar primeiramente no desenvolvimento na função atual, fechar lacunas que

irão ajudar o funcionário a ter um melhor desempenho. Uma vez que não há mais lacunas a serem desenvolvidas para a função atual, o plano deve estar alinhado com o interesse de carreira do funcionário com o intuito de desenvolvê-lo para futuros desafios. A responsabilidade pelo acompanhamento é tanto do gestor quanto do funcionário.

As ações do PDI devem ser específicas, claras e que possam ser executadas. Esses planos devem ser acompanhados e atualizados na rotina. O funcionário é responsável pelo acompanhamento com suporte de seu gestor. Durante o *follow up* deve ser verificado se as ações estão acontecendo conforme o planejado e com consistência suficiente para a melhoria da performance e comportamento.

Para Boog e Boog (2007, p. 8), “[...] a necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença”. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-los ou até mesmo eliminá-los.

Portanto, o plano deve concentrar-se em no máximo três atividades com oportunidades de desenvolvimento, as ações devem conter, também, experiências *on the job*¹, *coaching*², aprendizagem formal e treinamentos. Os gestores devem entender claramente os benefícios do PDI para cobertura das lacunas identificadas.

Relacionado com o levantamento das necessidades de treinamento que são definidas no plano de desenvolvimento individual, pode-se afirmar que esse levantamento consiste em:

Caracterizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja na unidade organizacional ou ainda em determinada atividade específica. Assim o levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis. (CHIAVENATO, 2009a, p. 53).

¹ De acordo com Chiavenato (2016), termo *On the job* caracteriza o uso da própria rotina para o aprendizado.

² *Coaching*, nas palavras de Withmore (1999) consiste em liberar o potencial de uma pessoa para incrementar ao máximo seu desempenho, em ajudá-la a aprender em lugar de ensiná-la.

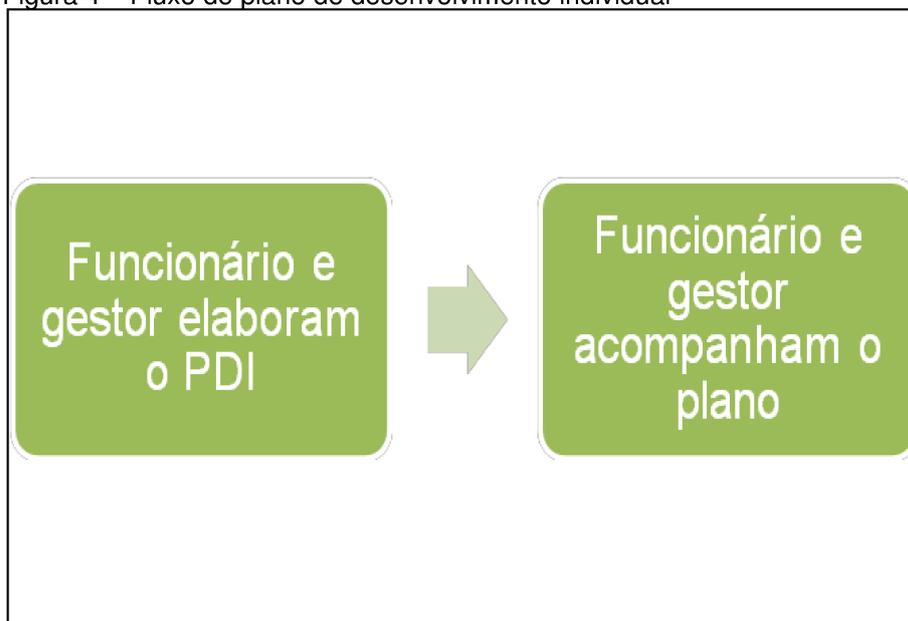
Quadro 3 - Níveis de levantamento de necessidades

Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento		
Nível de análise	Sistema envolvido	Informações básicas
Análise organizacional.	Sistema organizacional.	Objetivos organizacionais e filosofia de treinamento
Análise dos recursos humanos.	Sistema de treinamento.	Análise da força de trabalho (análise das pessoas).
Análise de operações, tarefas ou atividades.	Sistema de aquisição de habilidades.	Análise das habilidades, capacidades, atitudes e comportamentos pessoais exigidos pelos cargos (análise dos cargos)

Fonte: Chiavenato (2009a, p. 54).

É um ciclo que contempla as etapas anuais para avaliação e desenvolvimento dos funcionários e envolve: avaliação de resultados, avaliação de competências, *feedbacks* e reuniões da liderança. Esse ciclo é o meio que a empresa pode utilizar para alcançar o encarecimento a partir de treinamentos específicos. O processo de desenvolvimento do PDI deve seguir o seguinte fluxo:

Figura 4 – Fluxo de plano de desenvolvimento individual



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

4 PLANOS DE INCENTIVOS

Com o objetivo de promover o comportamento proativo dos colaboradores algumas empresas criam planos de incentivos com a intenção de incentivar o desenvolvimento e motivar os funcionários. Um bom plano de remuneração e incentivos é um fator essencial para empresas que almejam reter cada vez mais seus talentos.

A imperiosa necessidade de atrair e reter talentos faz com que as organizações de hoje se esforcem para oferecer um excelente ambiente de trabalho. Ao lado da higiene e segurança do ponto de vista físico ambiental, existe o bem estar psicológico e social. Em outros termos, o bem estar físico no âmbito biológico e a autorrealização na esfera psicológica e na esfera social, no que tange à convivência e interação com as demais pessoas. (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

É importante ressaltar que as empresas estão constantemente à procura de novos talentos por isso os gestores devem estar atentos e abertos ao surgimento de novas possibilidades de incentivar a equipe. Os planos de incentivos funcionam como uma boa ferramenta para desenvolver a postura proativa de todos os membros de qualquer empresa. Alguns dos principais planos de incentivos presentes na organização foram identificados por Chiavenato (2009b).

Quadro 4 – Tipos de planos de incentivo

Tipo	Características
Plano de bonificação anual	Valor monetário oferecido ao final de cada ano aos colaboradores que contribuíram efetivamente para o desempenho da empresa. Por isso utilizam-se indicadores como lucratividade, produtividade e aumento participação no mercado. Esse bônus não costuma ser incorporado ao salário.
Distribuição de ações da organização	Distribuir de forma gratuita ações da empresa é uma forma de retribuir aqueles que tiveram bom desempenho. As ações são substituídas pelo pagamento em dinheiro.
Opções de compra das ações da empresa	É a oferta de ações, oferecidos a preços subsidiados ou transferidas aos colaboradores. A intenção é transformar o colaborador em acionista.
Participação nos resultados alcançados	Relaciona-se ao desempenho de cada colaborador no atingimento das metas e resultados estabelecidos por um período de tempo. Pode ser por departamento, por equipe ou individual.
Participação nos lucros e resultados (PLR)	É legalmente regulamentada e significa a distribuição anual de uma parcela dos lucros da organização entre seus colaboradores. É um tipo de remuneração variável.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009b)

As empresas de grande porte, já estabelecidas no mercado ou em fase de crescimento, podem oferecer um pacote de benefícios atraentes aos colaboradores, por outro lado empresas de pequeno porte podem considerar o alto custo de alguns benefícios, no entanto isso pode impactar negativamente nos resultados da empresa. Um funcionário que trabalha com incentivo desempenha melhor sua função e tem satisfação profissional, gerando resultados positivos para a organização.

Os reflexos dos investimentos realizados pelas organizações em relação aos planos de benefícios oferecidos, podem ser vistos de diversas formas, seja pelos colaboradores e seus familiares (atendendo às necessidades individuais, proporcionando uma vida pessoal, familiar e de trabalho, tranquila e produtiva), seja pela sociedade em geral (funcionando como um elemento de atração e retenção de pessoal). (BEHNKE, 2014, p. 104).

Perante a sociedade a empresa que investe nesse tipo de diferencial é vista de forma positiva, o que atrai pessoas motivadas e com interesse em participar da organização. O modelo de plano de incentivo pode ser adaptado de organização para organização, dependendo das necessidades que a empresa leva em consideração como sendo importantes para oferecer aos seus colaboradores. Sem dúvida, um dos principais atrativos que incentivam a permanência de talentos em uma organização é o estilo de vida e o bem estar dentro dela.

5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Lacombe (2004, p. 307) treinamento é “[...] qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou para aumentar a sua capacidade de exercer melhor as funções ou tarefas que já exerce”. Dado o exposto, o treinamento corporativo é um processo contínuo e permanente que deve ser aplicado em todas as organizações.

Após a criação do PDI, são traçadas três ações por funcionário conseguindo-se, assim, mapear os treinamentos que a empresa deve fornecer direcionados para as principais dificuldades dos colaboradores com o objetivo de preparar as pessoas para a execução de diversas tarefas no ambiente de trabalho.

O treinamento é um dos componentes do processo de desenvolver as pessoas, que inclui ainda as experiências que fortalecem e consolidam as particularidades desejáveis dos colaboradores no exercício do seu papel funcional. Ele é considerado, nesse ínterim, uma arma estratégica nas organizações. (PAMPOLINI, 2013). Nesse escopo, o T&DE é uma das peças para desenvolver o potencial dos colaboradores, pois de nada adianta a aplicação dos treinamentos se os gestores não fazem o acompanhamento da evolução de cada um.

Portanto, os treinamentos devem estar alinhados com a entrega de resultados logo após eles serem aplicados, pois só assim ele será uma ferramenta estratégica. A principal responsabilidade para o desenvolvimento de uma pessoa é dela mesma, cada um deve estar interessado em se desenvolver e também tem responsabilidade pelo seu PDI.

O treinamento é essencial para cada colaborador que ingressa na organização independentemente de seu treinamento prévio, de sua educação e sua experiência. No caso da empresa Alpha transportadora, os motoristas, que são o foco do estudo, têm todo o direito de serem treinados de acordo com as suas necessidades, para que possam se desenvolver. Nesse viés, Chiavenato (2008) salienta que os treinamentos tem os seguintes objetivos:

- a) preparar as pessoas para a execução imediata de tarefas do seu cargo;
- b) proporcionar oportunidades para o desenvolvimento contínuo do pessoal, tanto para seus cargos atuais quanto para possíveis

atividades futuras;

- c) estimular mudanças comportamentais, com base na adoção de atitudes positivas e nos comportamentos que possam aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas aos novos modelos de gestão.

5.1 Levantamento de necessidades de treinamento

Essa etapa prevê a elaboração de um diagnóstico denominado LENT, e deve ser elaborado com base em algumas ferramentas como, avaliação de desempenho, questionários e entrevistas de desligamento, com o objetivo de desenvolvimento de pessoas e de habilidades. A elaboração de um projeto de treinamento contempla quatro etapas principais, desenvolvidas por Chiavenato (2009a):

Figura 5 –Etapas do processo do planejamento de treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009a)

1. Identificação das necessidades de treinamento (diagnóstico) - São as carências de preparo profissional identificadas pela diferença entre o resultado desejado (ideal) e o obtido (real). Elas indicam que existe um desencontro entre as expectativas da organização e a real produtividade dos funcionários no desempenho de suas atividades;
2. Planejamento e programação do treinamento - É a sistematização das ações que serão desempenhadas na organização no que tange aos

treinamentos. Envolve quem será treinado, quem treinará, onde serão os treinamentos, como estes devem acontecer (metodologia) e quais são os objetivos;

3. Execução do treinamento - é a operacionalização daquilo que foi diagnosticado e planejado. Requer a mobilização de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, para que a aprendizagem resultante desses treinamentos seja condizente com as expectativas da organização;
4. Execução de treinamento - Nesse momento deve-se analisar a eficácia do treinamento ante as expectativas.

“É importante observar que os resultados obtidos por meio da aplicação dessas tapas devem ser mensurados e divulgados a toda a organização e o planejamento e a execução devem estar alinhados com a missão e a visão da empresa”. (PAMPOLINI, 2013, p. 120). Logo, os treinamentos devem ser voltados para promover a mudança comportamental, modificando as atitudes e desenvolvendo conceitos, com o intuito de ajudar as pessoas a pensarem mais estrategicamente, mesmo que sejam direcionados para um público que não tenha um grau de instrução muito elevado.

Os cursos de treinamento são projetados a curto prazo em função de um propósito definido e específico, como operação de uma máquina ou execução de uma determinada atividade, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo. (CHIAVENATO, 2009a, p. 25).

Dessa forma, os talentos estão mais aptos a discutir ideias entre áreas, verificar suas viabilidades e vender suas ideias que julgarem de sucesso. As pessoas talentosas e comprometidas estarão aptas a realizar mudanças de maneira mais rápidas e profundas, isso fará toda a diferença para a organização.

6 A EMPRESA

O Grupo Alpha transportadora foi fundado em 1991, na região de Roraima, uma área muito delicada para o transporte, tornando-se referência em transportes nessa região. Ao longo dos anos tornou-se uma transportadora líder de mercado no Nordeste. Possui um quadro de 100.000 funcionários nas suas unidades preparados para prestar serviços com qualidade e segurança.

Possui uma frota de caminhões preparada para transportar todo tipo de bem ou produto fazendo a locação de mão de obra e dos equipamentos necessários com dedicação total utilizando processos integrados de armazenagem, distribuição e logística. Com especialidade em transporte municipal, intermunicipal, interestadual; transporte e distribuição de cargas urbanas, transporte e logística portuária, transporte multimodal de cargas e movimentação interna de armazém.

A Alpha transportadora conta com aproximadamente 50.000 veículos 100% novos, que percorrem todo o Nordeste transportando cargas leves, pesadas e superpesadas. Cada carro, caminhão ou carreta é monitorado via satélite 24h por dia utilizando uma tecnologia que garante o controle de jornada e entrega. A unidade a qual ocorreu o estudo se encontra localizada em São Luís – MA, na BR 135.

Com a definição da missão, visão e valores a Alpha possui uma identidade no mercado:

a) Missão

Prestar serviços com qualidade e segurança, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas.

b) Visão

Ser referência no setor de transportes como empresa padrão em qualidade e confiabilidade, utilizando tecnologias que promovam a melhor relação custo-benefício, valorizando o comprometimento dos colaboradores.

c) Valores

Respeito; honestidade, qualidade e compromisso.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os métodos científicos foram usados neste trabalho monográfico com o objetivo de descrever os métodos, os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados, como entrevistas e questionários.

Em procedimentos metodológicos, deve ficar claro os métodos que serão empregados (comparativo, histórico, estatístico etc.). Se a pesquisa for trabalhada com o método estatístico, será necessário esclarecer também o tipo de amostragem. É oportuno mencionar que nem todos os projetos seguem essas mesmas orientações metodológicas, uma vez que tal fato depende do objetivo de cada pesquisa. (FACHIN, 2006, p. 63).

Para Barros e Lehfeld (2007, p. 55), “[...] a metodologia, e o estudo da melhor maneira de abordar determinados problemas no estado atual de nossos conhecimentos. Não procura soluções, mas escolhe maneiras de encontrá-las”. Nesse aspecto, a adequação metodológica é definida de acordo com as características da pesquisa a ser realizada, e definir os passos que devem ser tomados. A principal função do método de pesquisa é deixar claro o processo como um todo levando a obter resultados sustentáveis.

7.1 Caracterizações da pesquisa

O pilar de investigação do estudo foi baseado no método indutivo. Para Mascarenhas (2012, p. 44), “[...] a indução formal apoia-se no seguinte princípio: o que é atribuído de cada uma das partes, também pode ser atribuído ao todo.” O trabalho monográfico seguiu o princípio citado, o qual foi conduzido estudando-se uma determinada parcela dos motoristas analisando suas opiniões em relação a avaliação de desempenho, atribuindo ao todo uma característica de insatisfação relacionado à esse processo.

A forma de abordagem da pesquisa foi qualitativa, com o objetivo de descrever o objeto de estudo com mais profundidade.

Utiliza-se a pesquisa qualitativa quando se quer descrever o objeto de estudo com mais profundidade. Ela é muito comum em estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou de um grupo social, os estudos são voltados para descrição do objeto e os dados são levantados e analisados ao mesmo tempo. (MASCARENHAS, 2012, p.46).

“Portanto, esse tipo de abordagem não é formado por etapas engessadas, pois o pesquisador pode desenhar o estudo da forma que julgar adequada mantendo em mente uma estrutura sólida e coerente”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 30).

Quanto aos objetos essa pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com o intuito de gerar conhecimento, disseminar novas ideias sobre o tema para organizações e esclarecer questionamentos. Para o conceito dessa abordagem definida para a monografia, tem-se a seguinte definição:

A pesquisa exploratória não requer a elaboração de hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos têm por objetivo familiariza-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção dele e descobrir novas ideias. (CERVIO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 62).

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi bibliográfica, documental e um estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, fundamentada em materiais já elaborados, como livros e artigos. Tratando-se da pesquisa documental Fachin (2006), esclarece que esse modelo corresponde a toda informação coletada, seja de forma oral, escrita ou visualizada. Consistindo na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam a sua busca e identificação.

Por fim, foi levado em consideração o estudo de caso, pois ocorreu em uma unidade com a participação de funcionários da empresa abordada na pesquisa. Procura-se obter com a aplicação desses métodos um estudo aprofundado sobre o tema.

7.2 Universo e amostra

“Ao falar de população em pesquisa, isso não significa, necessariamente, certo número de pessoas; população é um termo coletivo usado para descrever a quantidade de todas de coisas (ou casos) do tipo que se coaduna com o tema do estudo”. (WALLIMAN, 2015, p. 96). Dessa forma a amostra da pesquisa foi de 60 motoristas em um universo de 120 motoristas. “As técnicas de abordagem probabilísticas, ou aleatórias, ou ao acaso, desenvolveram-se sob o aspecto teórico, principalmente a partir da década de 30”. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 115).

Assim, serão feitas inferências sobre a população a partir dos resultados obtidos na amostra.

O estudo foi realizado na empresa Alpha Transportadora, em São Luís do Maranhão, localizada em Pedrinhas, na BR 135. O grupo é líder de mercado no Nordeste. Contudo, a pesquisa tem como unidade de análise apenas a sede de São Luís. O estudo está voltado para os motoristas da transportadora. O processo de coleta de dados e aplicação do novo método de acompanhamento ocorreu a partir de Agosto de 2016.

Levando em conta o contexto e o objetivo da pesquisa, um dos instrumentos de coleta de dados foi a aplicação de questionários elaborados com perguntas fechadas. Os entrevistados significam metade da quantidade de motoristas da organização escolhida, e a maioria possuem um nível de instrução baixo. Portanto, os questionários são de fácil entendimento e com baixo grau de complexidade.

Para Gil (1999), o objetivo é organizar os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema de investigação. Barros e Lehfeld (1999, p. 69) defendem que “[...] antes de passar à fase de interpretação, é necessário que o pesquisador examine os dados, isto é, ele deve submetê-los a uma análise crítica, observando falhas, distorções e erros”. Os dados levantados abordaram o impacto que o mapeamento de competências e um eficaz acompanhamento do gestor podem causar no desenvolvimento dos colaboradores.

Com relação às limitações de estudo o método estará limitado à escolha aleatória de funcionários para a pesquisa, já que é impossível abranger todo o universo apresentado da empresa que possui várias filiais no Nordeste.

7.3 Técnicas de pesquisa e tratamento dos dados

“A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas. A escolha do instrumento de pesquisa, porém, dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de estudo”. (BARROS; LEHFELD, 2007, p. 45). Dado o exposto, o primeiro passo a ser dado ao iniciar um estudo é determinar o instrumento de pesquisa, o qual deve estar alinhado com o objetivo geral da monografia.

A forma de abordagem da pesquisa foi qualitativa, caracterizando-se por

uma pesquisa exploratória, com procedimentos técnicos bibliográficos, documentais, estudo de caso e por fim ocorreu a aplicação de dois questionários com perguntas fechadas direcionadas ao cargo de motorista da empresa Alpha.

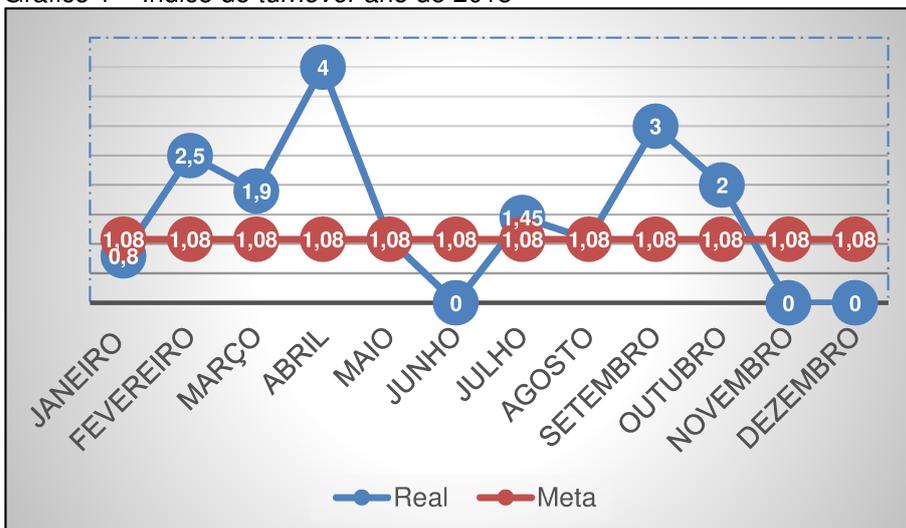
8 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Após o levantamento das informações documentais e a aplicação dos questionários, deu-se início a análise dos dados buscando a identificação das competências funcionais dos motoristas, visando identificar as lacunas entre as competências atuais e as exigidas, juntamente a outros levantamentos que comprovam a deficiência da empresa na gestão de desempenho. A análise foi baseada na aplicação de dois questionários aplicados aos motoristas.

8.1 Índice de *turnover*

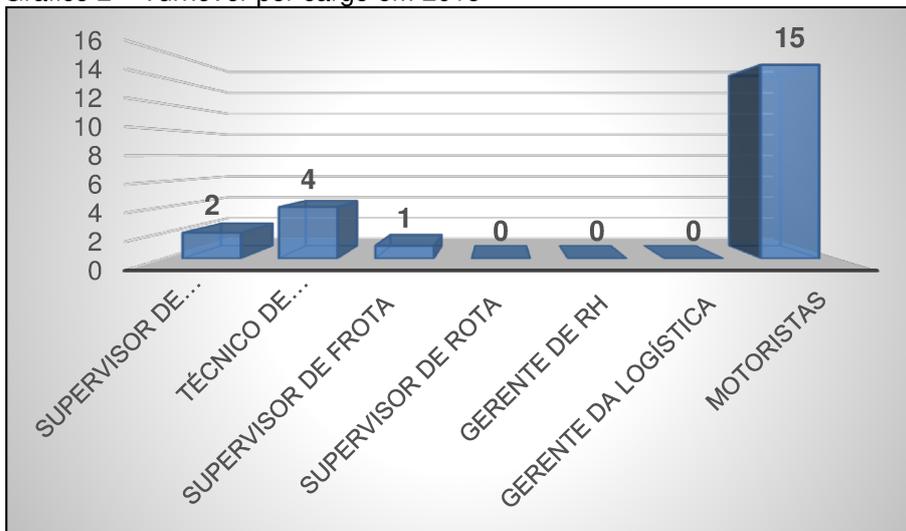
O estudo baseou-se análise de *turnover* da empresa Alpha transportadora, a meta mensal da transportadora é de 1,08%. Porém, mensalmente a empresa estava com dificuldades de alcançar a meta em 2015, ocasionando um índice elevado de rotatividade de funcionários.

Gráfico 1 – Índice de *turnover* ano de 2015



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No ano de 2015 conforme o gráfico 1, nos meses de fevereiro, março, abril, julho, setembro e outubro a meta de *turnover* não foi alcançada, indicando potenciais falhas no processo de recrutamento e seleção e no acompanhamento do desempenho dos funcionários. Altos níveis de *turnover* podem ser reduzidos com a melhoria de um ou mais destes processos. O gráfico a seguir mostra o *turnover* por cargo.

Gráfico 2 – *Turnover* por cargo em 2015

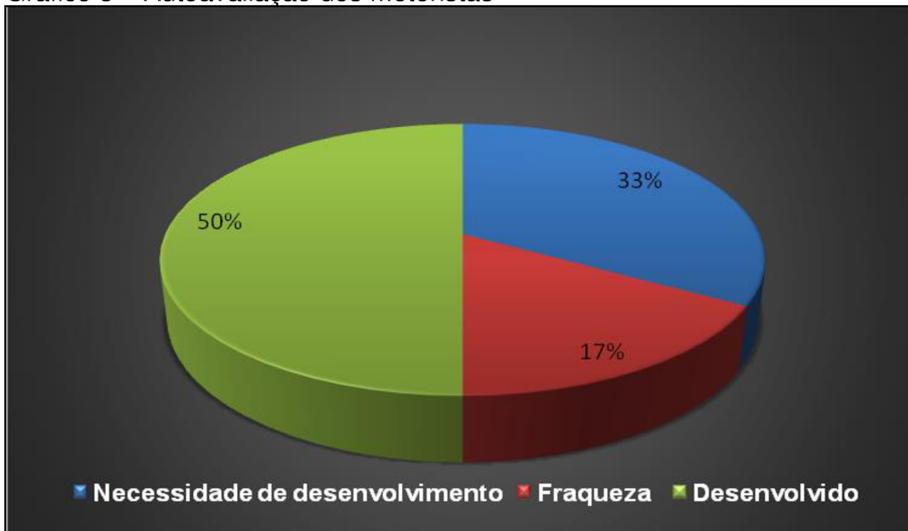
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Os altos níveis de *turnover* de 2015 concentrou-se no cargo de motorista da organização, com isso é perceptível erros no processo de retenção desses funcionários. Dessa forma, o estudo foi baseado no cargo de motorista, já que esse é o cargo crítico de maior saída da Alpha.

8.2 Autoavaliação competências funcionais

No início da pesquisa no mês de Agosto de 2016 foi aplicado um questionário para que os motoristas pudessem se autoavaliar de acordo com sua atuação em alguns comportamentos esperados para a sua função. O questionário precisa ser identificado para que ocorra a reunião do gestor com o funcionário, após a autoavaliação.

Gráfico 3 – Autoavaliação dos motoristas

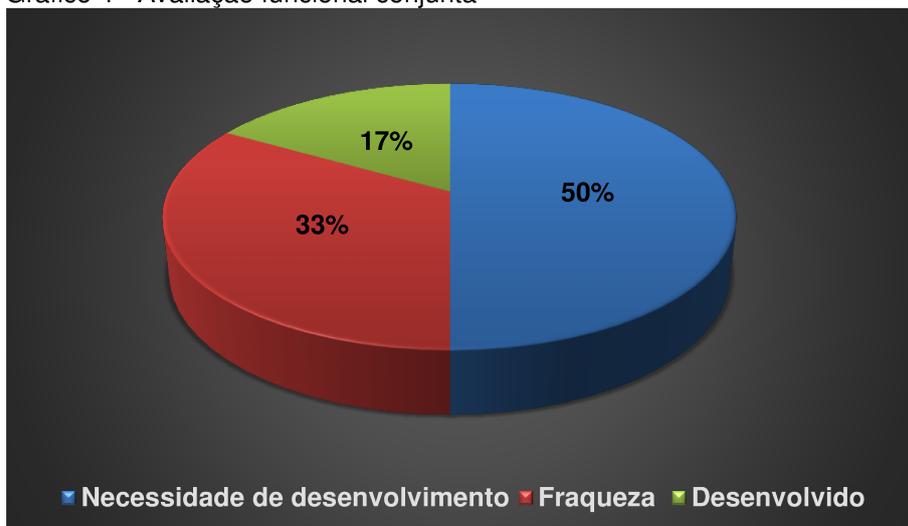


Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O gráfico anterior mostra que 50% dos motoristas consideram-se desenvolvidos nos comportamentos esperados na função, 33% entendem que precisam se desenvolver e 17% sentem que esses comportamentos são uma fraqueza.

O gráfico 1 mostra, exclusivamente, a percepção dos motoristas sem levar em consideração o ponto de vista de seus gestores, portanto logo após a aplicação desse questionário os gestores sentaram individualmente com os motoristas e fizeram a avaliação em conjunto, fornecendo *feedback* individual.

Gráfico 4 - Avaliação funcional conjunta



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com base no gráfico 2, percebe-se que após a avaliação conjunta o cenário inverte-se, o percentual de necessidade de desenvolvimento torna-se metade da população estudada, o percentual de fraqueza aumenta para 33% e os desenvolvidos caem para 17%.

Esse momento o qual o gestor se reúne com o funcionário individualmente possibilita que através de exemplos práticos positivos ou negativos, mostrados pelo gestor, faça com que o motorista mude a sua percepção em relação aos pontos que anteriormente tinha avaliado, levando em conta apenas a sua percepção.

É notório de acordo com os dois gráficos anteriores a importância desse momento individual funcionário e gestor. É nesse momento que os dois podem conversar sobre o desempenho do funcionário e avaliar de fato o seu desenvolvimento levando em conta as opiniões de ambas as partes. Sendo essencial reservar uma parte da conversa para que o funcionário expresse, também, sua opinião em relação ao gestor. A partir daí pode ser criado o plano de desenvolvimento individual, já que as expectativas estarão totalmente alinhadas.

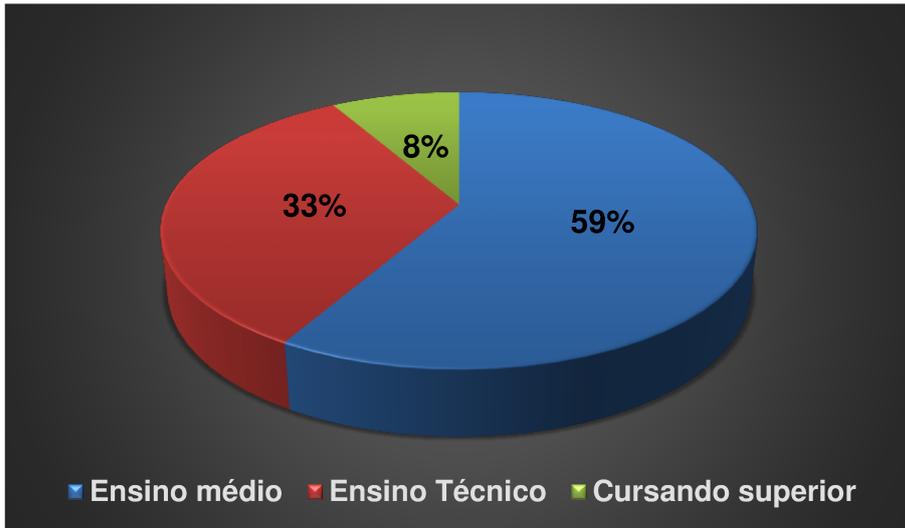
8.3 Nível de escolaridade

Em relação ao grau de escolaridade de uma amostra de 60 motoristas, 35 possuem apenas o ensino médio, 20 são formados em algum curso técnico e apenas cinco estão fazendo curso superior. Entende-se que os cinco que fazem ensino superior possuem algum tipo de expectativa de encareiramento para um cargo de supervisão na empresa.

Com a consolidação de uma avaliação de desempenho eficaz na empresa, será possível mapear e reter esses talentos, principalmente os que cursam ensino superior e têm interesse de crescer na empresa. É necessário, também, oferecer oportunidades de crescimento para os demais, com o oferecimento de bolsas de estudos e treinamentos que os capacitem em sua função e para futuras promoções.

Na empresa, o nível de escolaridade para que os motoristas possam ser promovidos é de técnico o ensino superior. Ao longo da pesquisa é possível identificar como está o cenário de acompanhamento com os gestores desses motoristas, para identificação de pessoas com potencial para promoções.

Gráfico 5 – Nível de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

8.4 Percepção sobre o gestor como líder

O próximo gráfico demonstra como os supervisores desses motoristas estão desenvolvendo a sua liderança no ambiente de trabalho. O resultado do gráfico mostra que 63% dos entrevistados não consideram os seus gestores um bom líder. Ou seja, é preciso atentar-se, também, no desenvolvimento dos supervisores para que eles possam conduzir o seu time a forma correta.

Gráfico 6 - Percepção dos motoristas em relação a liderança do gestor



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Na empresa estudada existe um time de seis supervisores para o total de 120 motoristas sendo formado seis equipes de 20 motoristas por supervisor. É

preciso atentar-se, também, no desenvolvimento dos supervisores para que eles possam conduzir o seu time a forma correta.

8.5 Qualidade de vida dos funcionários

O gráfico abaixo mostra como os motoristas da Alpha transportadora sentem-se em relação a sua qualidade de vida. 20% responderam que não tem qualidade de vida e 80% responderam que possuem. Um dos fatores que levaram a um resultado positivo diante desse questionamento, é o fato da escala de trabalho muito bem definida pela empresa. Nenhum motorista em hipótese alguma pode ultrapassar sua jornada de trabalho sem autorização prévia do gestor, quando isso ocorre as suas horas devem ser compensadas.

A empresa trabalha com pagamento de horas extras o que resulta em um custo alto para a empresa, ou seja, se ela não tiver uma boa gestão nas horas trabalhadas de seus funcionários. Portanto, os motoristas que ultrapassam seu horário de trabalho recebem essas horas extras trabalhadas.

Outro Um fator muito importante para funcionários de toda organização é sua qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. Ela está atrelada a vários fatores, desde ao ambiente o qual o funcionário está inserido até ao tempo de descanso. Uma das variáveis para reter funcionários é a sua qualidade de vida, pois isso faz com que ele se estabeleça na organização, não sendo atraído por outras empresas.

Gráfico 7 – Qualidade de vida

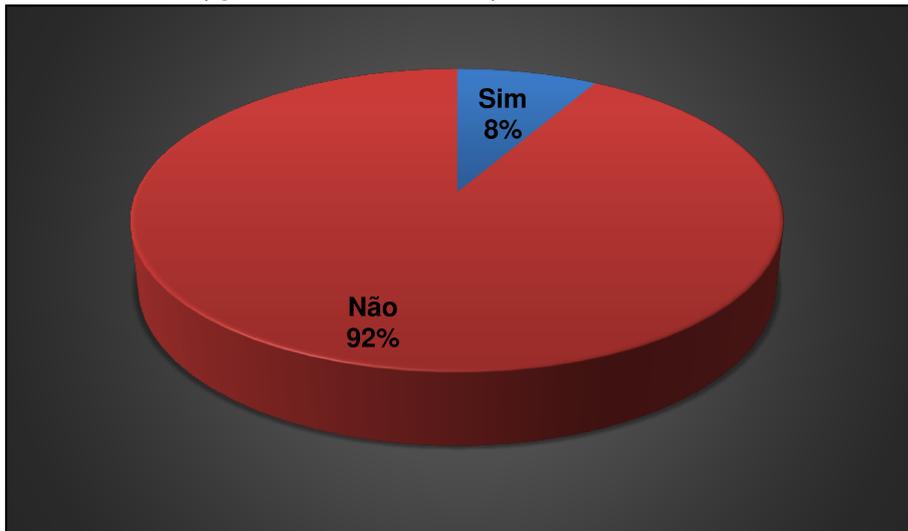


Fonte: Elaborado pela autora (2016)

8.6 Percepção do crescimento interno

No gráfico a seguir nota-se como os motoristas percebem o crescimento interno dentro da Alpha transportadora, 92% de forma geral entendem que a empresa não estimula o crescimento interno dos seus funcionários e 8% acreditam que de forma geral a empresa estimula o crescimento interno.

Gráfico 8 – Percepção do estímulo da empresa com o crescimento interno



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O crescimento interno dentro de uma organização é uma das melhores formas de motivação pessoal, um recrutamento interno com as etapas claras estimulando melhora na performance. Após a apuração desses dados chegou-se à conclusão que a transportadora não está acompanhando os motoristas individualmente em relação ao seu desempenho. Por isso o estudo propõe a implantação de uma avaliação de desempenho que estimule o crescimento dos funcionários e realize promoções, pois assim os funcionários irão sentir-se mais estimulados.

No quadro abaixo alguns cargos os quais os motoristas podem ser promovidos na Alpha transportadora.

Quadro 5 – Cargos para encarreiramento de motorista

Cargo	Pré requisito
Supervisor de manutenção	Ensino técnico com experiência na área
Técnico de manutenção	Ensino técnico
Supervisor de frota	Ensino técnico
Supervisor de rota	Cursando o superior

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

8.7 Percepção do treinamento e desenvolvimento

Os dois gráficos a seguir estão relacionados com treinamento e desenvolvimento. O primeiro gráfico está direcionado a percepção dos motoristas que sentem-se preparados ou não para dar o próximo na empresa, de acordo com o gráfico, 92% não se sentem preparados e 8 % sim.

Gráfico 9 - Percepção dos motoristas em relação a sua preparação para dar o próximo passo na empresa



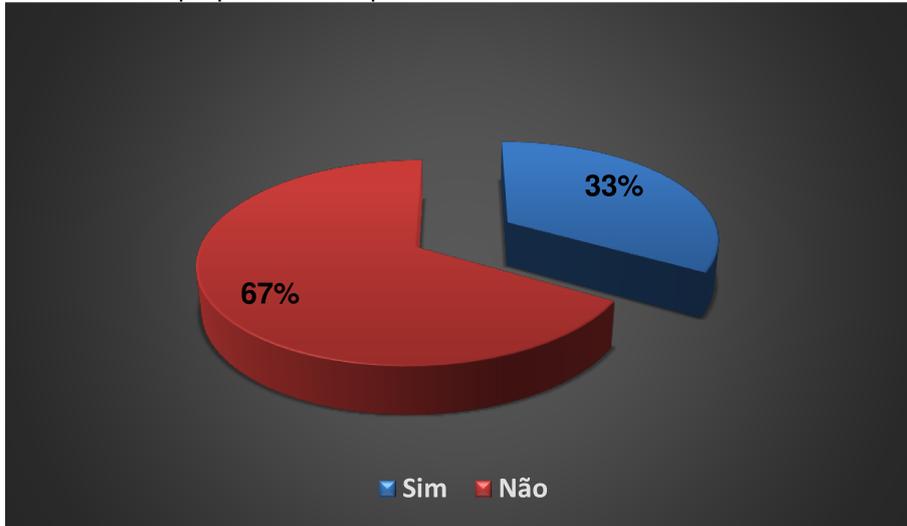
Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O próximo gráfico informa de acordo com os motoristas se a empresa proporciona treinamentos internos para o seu desenvolvimento. 67% responderam que não e 33% informam que sim.

A conclusão que se chegou com esse item é que as necessidades de treinamentos não estão sendo levantados, dessa forma a empresa fica impossibilitada de tornar o funcionário mais apto a exercer suas funções com mais qualidade. A ausência desses treinamentos podem gerar prejuízos à organização, impossibilitando a retenção dos funcionários e gerando a realização de recrutamento

externo desvalorizando a equipe como um todo.

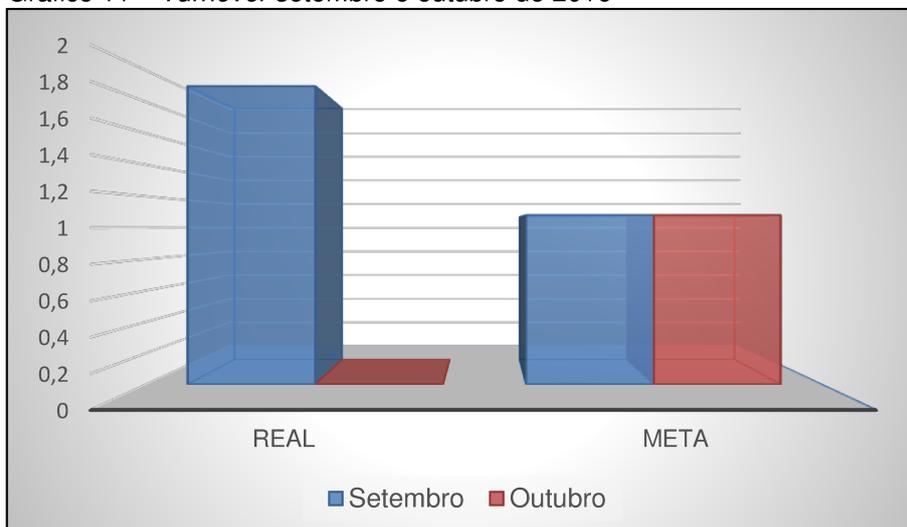
Gráfico 10 – Percepção dos motoristas em relação aos treinamentos internos proporcionados para o seu desenvolvimento



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por fim, após o levantamento dos problemas encontrados na avaliação de desempenho executado na Alpha, a empresa forneceu novamente dados documentais em relação aos índices de *turnover* nos dois meses seguintes à implantação do novo fluxo de AVD feito em agosto. É sabido, que para o alcance de resultados sustentáveis na retenção dos motoristas é necessário um tempo maior de consolidação do novo fluxo. No entanto, o gráfico 11 já demonstra um resultado positivo em setembro e outubro de 2016. Nota-se que em setembro o índice de *turnover* reduziu 1,90% e no mês de outubro de 2016 não houve nenhum *turnover*.

Gráfico 11 – *Turnover* setembro e outubro de 2016



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos que envolvem a gestão por competência e a avaliação de desempenho são importantes ferramentas de liderança que dão suporte para o desenvolvimento de líderes e liderados. A utilização dessas ferramentas da maneira correta ajuda a empresa a construir um time forte e a desenvolver os gestores como líderes. A cultura da empresa deve ser o Norte para o comportamento de seus funcionários.

Paralelamente a isso, verifica-se que as empresas que possuem um ciclo de avaliação de desempenho sólido, conseqüentemente conseguem reter os seus talentos e desenvolver os funcionários. Porém, para que esse processo seja eficaz, as organizações precisam envolver mais os seus funcionários dentro desse processo de avaliação, tornando-os parte da construção do seu plano de desenvolvimento, afinal de contas ninguém mais interessado em seu desenvolvimento do que os próprios funcionários.

No entanto, ao contrário do que algumas empresas pensam, que para se ter um processo de desenvolvimento de pessoas é necessário um investimento considerável em dinheiro. Evidenciou-se, portanto, que essa ferramenta pode ser utilizada de uma forma simples, eficaz e sem custos. Dessa forma, essa ferramenta não está direcionada apenas para multinacionais e empresas de grande porte, ela pode ser utilizada, também, por pequenas empresas.

Para definição do público alvo do estudo foi levado em consideração o índice de *turnover* da Alpha Transportadora que no ano de 2015 foi alto e concentrado no cargo de motoristas, levando em consideração esses dados foram feitas diversas análises para relacionar essa alta rotatividade com os *déficits* de AVD dos motoristas.

Foi identificado na empresa de estudo que o seu processo de avaliação de desempenho não era participativo e os funcionários estavam insatisfeitos com o resultado. Era um processo que ocorria apenas no fim do ano e o gestor repassava o *feedback* do desempenho do funcionário de acordo com a sua percepção, baseado apenas na entrega de resultados do motorista durante aquele ano.

Sendo assim, de acordo com os resultados levantados junto aos motoristas verificou-se a possibilidade da implantação de um processo que foi nomeado ciclo de gente, o qual contém as etapas anuais de avaliação de

desempenho simplificadas e participativas. Foi definido que esse ciclo se iniciasse no começo de todo ano e fosse dividido em quatro etapas o qual se inicia com a avaliação de competência, em seguida reunião de gente, avaliação de desempenho semestral, finalizando com a revisão do PDI.

Foi estabelecido, também, que os motoristas fossem classificados de acordo com o seu desempenho, algo que não ocorria na avaliação anterior da Alpha transportadora, empresa estudada. Essas classificações foram definidas em cinco tipos como preparar, bom, novo, recuperar e desligar, facilitando para os motoristas a percepção do seu desempenho.

Durante a pesquisa foi aplicado dois questionários com perguntas fechadas numa amostra de 60 motoristas, com o objetivo de analisar a opinião dos colaboradores em relação a sua percepção do acompanhamento que eles têm dos seus supervisores. O resultado desses dois questionários no geral demonstrou que a Alpha Transportadora estava fazendo um acompanhamento dos motoristas de forma ineficaz e pôde-se perceber isso de acordo com as análises das respostas.

Primeiramente foi aplicado um questionário com quatro perguntas fechadas, as perguntas eram direcionadas a capacidade dos motoristas de desempenharem sua função com excelência. Elas obtinham opções relacionadas a sua atuação atual na função, ou seja, os motoristas podiam considerar-se desenvolvidos, com necessidades a desenvolver ou até mesmo colocar a competência como uma fraqueza na sua carreira profissional.

Nesse primeiro momento muitos deles, de uma forma tendenciosa, se autoavaliaram positivamente. De acordo com o levantamento dos dados, 50% dos motoristas responderam que estavam desenvolvidos em suas competências funcionais. O questionamento feito inicialmente, é se de fato esses funcionários entendem o que os gestores esperam deles e quais competências eles precisam desenvolver para crescer profissionalmente.

Logo após essa autoavaliação o mesmo questionário foi aplicado em conjunto. Cada supervisor com o seu time de motoristas se reuniu individualmente com eles e realizou o mesmo questionário. Dessa forma, chegou-se à conclusão da importância do *feedback* dado individualmente aos funcionários de forma clara e transparente. Com isso o cenário de avaliação mudou completamente, pois os gestores mostraram claramente aos motoristas como estava o seu desempenho nas competências funcionais. Portanto, o percentual de motoristas que se consideravam

desenvolvidos nas competências caiu para 17%.

A etapa do *feedback* individual citada anteriormente é fundamental para a elaboração do PDI, pois esse é o momento o qual o motorista pode ter um entendimento mais claro do seu desempenho com fatos e dados repassados pelo seu gestor. Dessa forma, as etapas do ciclo de gente devem ser seguidas pela Alpha Transportadora, pois com a aplicação desse primeiro questionário chegou-se a conclusão que nenhuma etapa do ciclo deve ser pulada, caso seja, isso trará resultados negativos para a organização.

Para dar continuidade com a pesquisa e ao levantamento de dados, foi aplicado um segundo questionário o qual buscou analisar outras variáveis que poderiam impactar na retenção de talentos. Uma das perguntas buscou avaliar se os motoristas consideravam o seu gestor um bom líder, e como resultado 63% da equipe de motoristas responderam que não. Frente a esse resultado negativo a Alpha transportadora precisa investir em treinamentos de liderança para que os supervisores, também, se desenvolvam e possam conduzir o time da forma adequada.

Vale ressaltar, que a qualidade de vida dos funcionários é outro fator que impacta na retenção deles na empresa. Esse é um ponto que a Alpha transportadora trata com bastante afinco e gestão, pois 80% responderam que seu gestor se importa com sua qualidade de vida. Essa é uma forma que a empresa e o gestor têm de demonstrar interesse genuíno pelo funcionário.

Outra variável, está relacionada com a percepção que os motoristas têm em relação ao crescimento interno. Muitos afirmaram na pesquisa que de forma geral a empresa não estimula o crescimento interno, este item está linkado ao alinhamento de perspectiva de interesse de carreira funcionário e empresa. Daí a importância das reuniões de *feedbacks*, para que os motoristas possam ter uma visão clara de como crescer na empresa e quais ações cumprir para que haja uma possível promoção.

Por fim, foi levantado se a Alpha transportadora proporciona treinamentos internos que possibilitam o crescimento profissional. 90% dos funcionários responderam que não. É necessário que a Alpha transportadora realize de fato o LENT, mapeando os problemas sistêmicos e traçando treinamentos que possam desenvolver o time. Um PDI bem elaborado pelos gestores juntamente com os funcionários irá possibilitar que a empresa consiga traçar treinamentos direcionados

às necessidades dos motoristas, facilitando o seu desenvolvimento, já que os treinamentos são voltados para as dificuldades que eles têm em comuns.

Portanto, fica comprovado que diversos fatores podem contribuir para a retenção de talentos numa organização, partindo-se do princípio que uma avaliação de desempenho feita com qualidade é o ponto de partida. Ao decorrer da pesquisa foram encontradas oportunidades de desenvolvimento desse processo na Alpha Transportadora, sendo aplicados novos fluxos.

E, finalmente, com este trabalho monográfico deseja-se contribuir com pequenas empresas para que elas, também, possam aplicar sem maiores custos, esse fluxo simplificado e eficaz de avaliação de desempenho. Espera-se, também, que futuros trabalhos possam explorar esse tema.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEHNKE, Mônica Terezinha. **Gestão de pessoas: artigos reunidos**. Curitiba: InterSaberes, 2014. (Livro eletrônico).

BOOG, Gustavo; BOOG Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 2008.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como incrementar talentos na empresa**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2009a.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009b.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. ver São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

_____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos e estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 1999.

LACOMBE, F. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attract étrange. In: _____. **Les éditions d' organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. São Paulo: Qualitymark, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NERI, Aguinaldo. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

PAMPOLINI, C.P.G. **Gestão por competências: e a sua efetividade nos resultados operacionais de uma organização**. Curitiba: Centro Universitário Uniter, 2013.

PENA, Margareth. **O Feedback no Processo de Desenvolvimento de Talentos**. 2010. Disponível em: <http://www.mrg.com.br/artigos_comunicacao.php>. Acesso em: 15 out. 2016.

ROCHA-PINTO, S.R. da et. al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2005.

SIMONI, Missel. **Feedback corporativo**. 2. ed. São Paulo: Benvirá, 2016.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Competência, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2015. (Livro eletrônico).

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILLAS BOAS, A.A; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Campus Elsevier, 2009.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de pesquisa: coleção homem, cultura e sociedade**. São Paulo: Saraiva, 2015

WITHMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A AUTOAVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS

Forneça as respostas, com o máximo de sinceridade, de acordo com a sua atuação no comportamento esperado para sua função. Por gentileza forneça sua identificação.

Nome Completo: _____

1. Possui conhecimentos básicos dos processos para desempenhar a função sem necessidade de supervisão?

- () Fraqueza
- () Necessidade de desenvolvimento
- () Desenvolvido

2. Busca aprender com os clientes oportunidades melhoria nas entregas e aplicar os conhecimentos nos negócios?

- () Fraqueza
- () Necessidade de desenvolvimento
- () Desenvolvido

3. Observa novidades no mercado e compartilha ideias com a equipe?

- () Fraqueza
- () Necessidade de desenvolvimento
- () Desenvolvido

4. Demonstra uma atitude vencedora e busca informações?

- () Fraqueza
- () Necessidade de desenvolvimento
- () Desenvolvido

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ALPHA TRANSPORTADORA**

Não existem respostas certas ou erradas, o que vale é a sua opinião, portanto, responda com o máximo de reflexão e sinceridade. Não é necessário a sua identificação

1. Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino

2. Qual o seu tempo na empresa?

- 0 a 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- mais de 5 anos

3. Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio
- Ensino Técnico
- Superior cursando

4. Você considera seu gestor um bom líder?

- Sim
- Não

5. Seu gestor e preocupa com sua qualidade de vida?

- Sim
- Não

6. Em geral a empresa estimula o crescimento interno?

- Sim
- Não

7. Você se vê preparado dando um próximo passo na empresa?

() Sim

() Não

8. A empresa proporciona treinamentos internos que possibilitam o seu desenvolvimento?

() Sim

() Não