UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JESSICA CAROLINA DIPP SILVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS EM MICROEMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA
2018

JESSICA CAROLINA DIPP SILVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS EM MICROEMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof.ª Drª. Leonardo Tonon

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COMPETÊNCIAS EM MICROEMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE LOCAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

Esta monografia foi apresentada no dia 15 de outubro de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Jéssica Carolina Dipp Silva apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

_____

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Orientador

_____

Prof. Drª. Rejane Cioli
Banca

_____

Prof. Dr. Rene Eugênio Seifert Junior.
Banca

Visto da coordenação:

_____

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

A folha de aprovação assinada encontra-se na coordenação do curso.

Este trabalho é dedicado aos micro e pequenos empresários, aos funcionários de microempresas e pesquisadores e trabalhadores da área de Recursos Humanos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que foi apoio para ter energia e benefícios para finalizar o trabalho.

Agradeço à minha mãe, que não mede esforços para me apoiar, estar presente e ajudar no que for preciso, ensinando a vida diariamente com seu jeito único.

Agradeço ao meu pai que sempre me apoia e me ensina sobre a área de Recursos Humanos e também sobre a vida.

Agradeço ao meu irmão Daniel, exemplo de ser humano e de resiliência, buscando sempre o melhor para a sociedade.

Agradeço à minha irmã Valéria, exemplo de honestidade e caráter, sempre me ensinando a fazer o certo.

Agradeço ao meu noivo Brenno, que esteve sempre ao meu lado em momentos alegres e complicados, dando suporte e apoio, disposto a ajudar.

Agradeço aos meus colegas, que estavam comigo no mesmo barco, entendendo as situações e auxiliando no que fosse preciso.

Agradeço ao meu professor orientador, Leonardo Tonon, com sua disponibilidade e atenção, mostrando diferencial como professor.

RESUMO

SILVA, Jessica Carolina Dipp. **Avaliação de desempenho de competências em microempresa do setor de serviços de locação de equipamentos**. 2018. 62 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

A gestão e a avaliação de desempenho vêm mostrando efetividade em diversas empresas. Porém é observado que os programas são voltados a empresas de grande porte, fazendo-se necessário haver mais pesquisas relacionadas à micro e pequenas empresas. O presente trabalho buscou desenvolver e aplicar um instrumento de avaliação de desempenho comportamental baseada em um teste de personalidade, a quatro funcionários de uma microempresa da área de serviços de Curitiba-PR, analisando os resultados e realizando possíveis sugestões. Verificaram-se disparidades em comportamentos necessários para as posições dos funcionários, em comportamentos percebidos pelos sócios e comportamentos que os funcionários se auto avaliaram, trazendo a possibilidade de implementação de ferramentas e estratégias de comunicação e *feedback,* além de novos treinamentos.

Palavras-chave: Desempenho. Microempresas. Avaliação

ABSTRACT

SILVA, Jessica Carolina Dipp. **Performance evaluation of skills in micro-enterprise in the equipment rental services sector.** 2018. 60 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

The performance management and assessment has shown to be effective in several companies. Nevertheless, it is observed that the programs are developed for big companies, then making researches in small and micro companies necessary. The present study aims to develop and apply a tool of behavior performance assessment based on a personality test, in four employees of a micro company of services in Curitiba-PR, analyzing the results and doing some suggestions. It was observed disparities in required behavior on the positions, in behaviors observed by the owners and in behaviors in self-assessment of the employees, bringing the possibility of implementation of tools and strategies of communication and feedback, in addition to new trainings.

Keywords: Assessment. Performance. Micro companies.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Funcionária A..... 45

Gráfico 2 - Funcionário B..... 46

Gráfico 3 - Funcionária C 47

Gráfico 4 - Funcionário D 48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 OBJETIVO 12
1.1.1 Objetivos específicos 12
1.2 JUSTIFICATIVAS 12
2 REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 13
2.1.1 Gestão de Pessoas em Microempresas 18
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 22
2.2.1 Técnicas de Avaliação de Desempenho 28
2.2.2 Avaliação de Desempenho em Microempresas 31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 34
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 38
5 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO 40
5.1 COMPETÊNCIAS 40
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 44
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 52
REFERÊNCIAS 54
APÊNDICES 58

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, cada vez mais os processos em organizações estão se atualizando e se moldando ao mundo, acompanhando a tecnologia e as novidades. Nesse contexto, são as pessoas que fazem parte dessas organizações que tomam decisões e fazem com que haja crescimento e retorno financeiro. Com essa visão sobre os recursos humanos que colaboram com a empresa, a área de Recursos Humanos (RH) foi também se adequando à modernidade, prestando atenção nas relações entre pessoas e trabalho.

Os recursos humanos, ou seja, as pessoas que trabalham nas organizações, são os que fazem as organizações ganharem destaque no mercado e funcionarem efetivamente, sendo evidente no mundo atual. Assim, tendo pessoas alocadas em posições correspondentes ao seu perfil, a empresa tem a possibilidade de extrair talentos ao máximo, trazendo maior rentabilidade. De acordo com Chiavenato (2014), os recursos humanos servem para manter ou ganhar vantagem da organização referente aos concorrentes. A estratégia, segundo o Chiavenato (2014), é assegurar que as pessoas cumpram a missão da organização. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas permite a colaboração eficiente dos envolvidos com a empresa para atingir os objetivos estabelecidos, tanto organizacionais ou pessoais. Assim, a gestão de pessoas posiciona-se de modo global, nas relações entre fornecedores, acionistas, investidores, empregados, proprietários, clientes, etc.

Atualmente há mudanças acontecendo de forma muito rápida, devido ao contexto social, tecnológico e econômico ao que nos encontramos. O setor de Recursos Humanos também foi se adaptando e se alterando de acordo com as demandas da sociedade. Segundo Chiavenato (2010) já há diversos nomes relacionados a essa área, como: Gestão de talentos humanos; Gestão de competências; Gestão do capital humano etc. Além disso, as pessoas estão envolvidas com as organizações constantemente, estando diretamente relacionadas entre elas.

É possível ainda contextualizar que, antigamente, as relações entre pessoas e organizações eram mais conflitivas, tendo tanto estas quanto

aquelas, objetivos diferentes (CHIAVENATO, 2010). Assim, foi verificada a necessidade de fazer com que as organizações atingindo os objetivos as pessoas também conseguiriam atingir os seus e vice-versa, com negociações e sinergia de esforços, e foi essa mudança que ocorreu e que está recorrente na modernidade (CHIAVENATO, 2010).

Num contexto mais amplo, é possível salientar que há quatro funções administrativas essenciais de um profissional de recursos humanos, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Para isso, há práticas e políticas necessárias, como agregar talentos, modelar o trabalho, comunicar e transmitir conhecimento, avaliar o desempenho humano e melhorá-lo constantemente, etc. Ou seja, a avaliação de desempenho é uma das práticas necessárias para que as funções essenciais de um administrador de recursos humanos tenham resultados efetivos (CHIAVENATO, 2014).

A gestão de desempenho surgiu, segundo Brandão e Guimarães (2001), como um conceito alternativo às técnicas anteriormente utilizadas para a avaliação de desempenho. Esse tipo de gestão faz com que haja avaliação e acompanhamento do que foi planejado e o que foi executado, sendo apenas o trabalho planejado a ser verificado pela avaliação. Assim, essa função enquadra-se em um processo maior de gestão organizacional, pois permite revisar estratégias, objetivos, processos e políticas de trabalho, tendo objetivo de corrigir possíveis desvios e fortalecer a organização (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

A gestão de desempenho só é possível por meio dos mecanismos de avaliação. Segundo Snell e Bohlander (2011), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais poderosas para aumentar e manter a produtividade em uma empresa, facilitando o cumprimento de metas. Assim, de acordo com os autores, a avaliação é um processo que auxilia os funcionários a “compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho” (BOHLANDER e SNELL, 2011, p. 298). Desse modo, percebe-se a importância da avaliação de desempenho tanto em empresas de grande e menor porte.

Apesar da avaliação de desempenho, via de regra, ser mais comumente formalizada em empresas de maior porte, é necessário contextualizar que o Brasil, do ponto de vista empresarial reflete contextos diversos, tendo diferentes ambientes empresariais. Nesse sentido, compreender os processos de gestão e avaliação de desempenho em micro e pequenas empresas passa a representar um campo significativo a ser discutido pela academia.

Segundo Rocha (2009), as microempresas não minimizam uma grande empresa, ou seja, via de regra não há departamentos ou gerenciamento segmentado em termos estruturais. Ainda segundo o autor, microempresas apresentam menor dificuldade em possíveis barreiras no mercado, porém já sofrem com a sobrevivência, sendo que a maioria desaparece em dois anos (ROCHA, 2009). Rocha (2009) também explana pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) para identificar os motivos da mortalidade dessas microempresas, tais como: falhas gerenciais, descontrole no fluxo de caixa e escassez de capital de giro, escassez de clientes, etc. Mesmo assim, no Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo desse total 99% micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2018).

Diante do exposto, surgem algumas questões que serviram de base para os questionamentos e para o desenvolvimento deste trabalho: Quais mecanismos e estratégias de gestão e avaliação de desempenho mostram-se mais adequados ao contexto das microempresas? É possível utilizar um teste de personalidade para avaliar competências no ambiente de trabalho? Esse instrumento pode ser eficaz no contexto de avaliação de desempenho dos trabalhadores? Quais são as especificidades na aplicação e desenvolvimento da gestão do desempenho em uma microempresa? Com vistas a busca de alternativas a estes questionamentos, na sequência é apresentado o objetivo desta pesquisa.

1.1 OBJETIVO

O objetivo do presente trabalho consiste em desenvolver e aplicar um instrumento de avaliação de desempenho em uma microempresa da área de serviços localizada na cidade de Curitiba-PR.

1.1.1 Objetivos específicos

Investigar as ações necessárias para a gestão e avaliação do desempenho com vistas à elaboração de um instrumento de pesquisa;

Desenvolver e aplicar o instrumento de avaliação de desempenho junto à microempresa objeto deste estudo;

Analisar e apontar sugestões relativas à gestão do desempenho na empresa investigada.

1.2 JUSTIFICATIVAS

Este estudo é importante para profissionais de todas as áreas refletirem quais competências são necessárias em um cargo e qual o trabalho pode ser feito para desenvolver o que é necessário. Além disso, a pesquisa também é importante para a comunidade de recursos humanos, por haver novas possibilidades de avaliação de desempenho e obter como resultado, novas possibilidades de treinamentos.

Não há grande volume de literatura voltado a avaliação de desempenho em microempresas no Brasil, e o trabalho dará a possibilidade de compreender melhor esse tipo de processo. Este trabalho, portanto, ajudará a aprofundar um pouco mais o contexto destas ferramentas em empresas de menor porte, já que fazem parte de 90% das empresas brasileiras segundo o SEBRAE (2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Franco (2008), foi a partir de escolas de administração (Clássica e Científica) com a escola das Relações Humanas que a área de RH passa a ter um significado diferente. Isso porque, na Administração Científica e Clássica, o homem era visto “apenas como um instrumento a fim de proporcionar à organização um melhor resultado” (FRANCO, 2008, p.22). Assim, o funcionário deveria apresentar preparo físico e mental para realizar suas atividades, tendo alguém para controlar e garantir que não houvesse desvios em seus comportamentos (FRANCO, 2008). Assim, o autor mostra que o RH era uma figura de autoridade e poder, sendo temido pelos trabalhadores.

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, Franco (2008) afirma que houve uma mudança na visão autocrática e radical da área de Recursos Humanos. Isso porque, segundo o autor, foi substituído o *Homos economicus* pelo *Homos social*, tendo então a Teoria das Relações Humanas de base. E ainda, Franco (2008) mostra que essa teoria foi substituída pela Teoria do Comportamento, que estuda “aspectos do comportamento humano como fator fundamental para construção de resultados mais consistentes para a empresa” (FRANCO, 2008, p. 22).

Franco (2008) em sua obra mostra as fases da área de Recursos Humanos, com etapas em que é percebida evolução na área e mudança no perfil do profissional que trabalha na área. Assim, o autor apresenta a fase contábil (antes de 1930), tendo maior foco em fatos contábeis, registro de entradas e saídas e controle de processos; fase legal (1930 a 1950), com foco em legislações trabalhistas; fase tecnicista (1950 a 1965), baseado no modelo americano com registro de pessoal, mas também com foco em funções de treinamento, recrutamento e seleção, benefícios, etc.; fase administrativa (1965 a 1985), com foco também na parte burocrática e relações coletivas, como sindicatos; fase estratégica (1985 a atual), em que há a introdução de planejamento estratégico, com ações em longo prazo; e a fase do

conhecimento (desde 1990 até dias atuais) como evolução do estratégico, em inovação e modernismo da fase estratégica (FRANCO, 2008).

No Brasil, Dutra (2009) mostra a evolução de gestão de pessoas, sendo até 1930 sem uma legislação trabalhista ou funções de gestão de pessoas em diferentes níveis, não havendo uma estrutura. De 1930 a 1945, durante o Estado Novo, há uma formatação de leis para regulamentar as relações entre capital e trabalho, com criação de sindicatos e empresas com áreas jurídicas mediando esses conflitos (DUTRA, 2009). Durante a Segunda República (1945 – 1964), Dutra (2009) explica que nesse período houve redemocratização por conta de investimentos e indústrias e empresas multinacionais instalam-se no Brasil e trazem práticas de gestão de pessoas, baseadas em modelos taylorista/fordista. E após 1964, houve intervenção estatal na economia, sendo revertida no final dos anos 90 (DUTRA, 2009). No início do período e década de 70, houve grande crescimento econômico e reforço sobre paradigmas tayloristas/fordistas; na década de 80 há valorização de competências de negociação, por haver clima conturbado entre empresas e trabalhadores; e com a crise dos anos 80 as empresas começaram a ajustar os modelos de gestão (DUTRA, 2009).

Em relação à gestão de pessoas moderna, Chiavenato (2010) introduz em sua obra mostrando que inclusive o nome da área de recursos humanos foi se alterando com o tempo. Segundo Chiavenato (2010), pode-se chamar de Administração de Recursos Humanos (ARH), gestão de talentos humanos, gestão do capital humano, etc. Além disso, segundo Chiavenato (2010), o termo Recursos Humanos pode ter três significados que podem ser considerados separadamente ou juntos, sendo: Rh como função ou departamento, como *staff* operacional, como prestador de serviço nas áreas de recrutamento e seleção, comunicação, segurança do trabalho; Rh como conjunto de práticas de recursos humanos, referindo-se em como a organização opera as funções de recrutamento, seleção, treinamento; e Rh como profissão, englobando os profissionais que trabalham na área de recursos humanos.

Chiavenato (2010) mostra que no contexto da gestão de pessoas atual há relação ganha-ganha entre organizações e funcionários. Além disso, foi verificado que,

> Se a organização busca alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e ambas as partes saiam ganhando (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

Segundo Chiavenato (2010), as organizações dependem das pessoas para funcionarem, e estas realizam as decisões e agem em nome das empresas, sendo seus recursos humanos. Assim, atualmente é visto que o mercado busca cada vez mais pessoas que tem o *fit* cultural da empresa. Ou seja, esse *fit* cultural seriam pessoas que possuem o estilo de vida de trabalho que condiz com o que a empresa possui e tem a oferecer, estando com a cultura alinhada entre pessoa e organização. Assim, pessoas de perfil introvertido, com pouca comunicação não terão um *fit,* ou seja, uma concordância de modo de trabalho com uma empresa que necessita de profissionais que sejam extrovertidos e comunicativos e que tenha essa cultura.

E ainda, segundo Chiavenato (2010), as pessoas também são parceiras da organização, tendo a gestão de pessoas, atualmente, ampliado a visão e atuação estratégia. Assim, todos os parceiros, sendo funcionários, acionistas, fornecedores, etc., contribuem com algum recurso. Desse modo, as empresas, perceberam que para prosperar e manter-se no mercado, precisam “otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros” (CHIAVENATO, 2010, p. 11). Assim, de acordo com Chiavenato (2010), a gestão de pessoas faz com que a colaboração das pessoas seja eficaz com a organização, permitindo que sejam alcançados os objetivos individuais e da empresa.

Desse modo, é possível verificar que a gestão de pessoas foi se tornando cada vez mais essencial às organizações e também aos funcionários. Dutra (2009) caracteriza a gestão de pessoas como “conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo” (p. 17).

Assim, tanto funcionários quanto organizações têm expectativas de retorno de seus investimentos de/em seus recursos humanos.

O conceito de Gestão de Pessoas não é imutável, pois, segundo Chiavenato (2010), depende da mentalidade predominante nas organizações, sendo então algo contingencial por depender de diversos aspectos, como cultura da organização, contexto, tipo de negócio, etc. Apesar disso, Chiavenato (2010) também mostra que atualmente as organizações ampliaram sua visão e posicionamento estratégico, percebendo seus parceiros e os recursos que trazem. Assim, segundo Chiavenato (2010), as organizações acabam por incluir e considerar os fornecedores, empregados, acionistas, clientes, porque contribuem para a empresa de alguma forma. O autor também traz os aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas, sendo: pessoas como seres humanos, que possuem personalidade e competências individuais; pessoas como ativadores de recursos organizacionais, que impulsionam a organização dando-lhe competitividade; pessoas como parceiras da organização, investindo seu tempo e esforço e tendo retornos; pessoas como talentos fornecedores de competências, sendo elementos com competências necessárias ao sucesso organizacional; e pessoas como capital humano da organização, sendo seu principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio.

A gestão de pessoas possui seis processos básicos (CHIAVENATO, 2010), nos quais estão os subsistemas de recursos humanos: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas, sendo para incluir novas pessoas na empresa, incluindo recrutamento e seleção; processos de aplicar pessoas, desenhando suas atividades, orientando e acompanhando o desempenho, incluindo desenho, análise e descrição de cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho; processos de recompensar pessoas, sendo para incentivar, incluindo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais; processos de desenvolver pessoas, para capacitar e incrementar o desenvolvimento, envolvendo treinamento, desenvolvimento, gestão de conhecimento, programas de

mudanças; processos de manter pessoas, ou seja, criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades, incluindo clima, disciplina, higiene, segurança; e processo de monitorar pessoas, que acompanham e controlam as atividades e verificam resultados, incluindo banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2010).

Dentro do subsistema de aplicação de pessoas temos a descrição de cargos da organização. Segundo Chiavenato (2010), é uma descrição escrita do que a pessoa que ocupa o cargo realiza, como realiza e o porquê. Assim, de acordo com Chiavenato (2010), é um documento que descreve e define um cargo “em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações” (CHIAVENATO, 2010, p. 217). Além disso, Chiavenato (2004) afirma que na análise e descrição de cargos estão determinados os requisitos básicos da força de trabalhado para desempenhar a atividade.

Chiavenato (2010) afirma que a descrição e a análise de cargos “é responsabilidade de linha e função de staff” (p. 219), e detalha que as informações dos cargos são dos gerentes de linha e a consultoria interna é de especialistas de RH, e podemos verificar que isso é mais possível em grandes empresas. Chiavenato (2010) expõe que cada vez mais os gerentes estão realizando todo o processo, tendo que adaptar meios para conseguir todos os dados. Kretzer (2007) apresenta que o desenho dos cargos deve ser feito pelas respectivas gerências pois são levados em consideração todos os processos, tempo e espaço utilizados. Para coletar os dados necessários, são utilizados vários métodos, como de entrevista, questionários, observação; e para analisar os cargos, há seis etapas, considerando a dinamicidade da organização, ou seja, os cargos devem ser constantemente analisados para acompanhar o ritmo da organização (CHIAVENATO, 2010). As etapas são em ordem: examinar a estrutura da organização total e cada cargo; definir quais informações requeridas pela análise; selecionar os cargos para análise; reunir dados necessários; preparar as descrições de cargos; e preparar as especificações de cargos (CHIAVENATO, 2010). Além disso, segundo Chiavenato (2010), deve-se utilizar também essas etapas para todos os

subsistemas de RH, como planejamento, desenho de cargos, treinamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, etc.

Ao analisar cargos, Chiavenato (2010) explica que significa detalhar conhecimentos, habilidades e capacidades que a pessoa deve possuir para conseguir realizar a determinada atividade. Além disso, segundo Chiavenato (2010), a descrição e análise de cargos também são usados como subsídios ao recrutamento e seleção, fornece material para área de treinamento, serve como base de avaliação e classificação de cargos e para avaliação de desempenho. Em relação a esta, a definição, descrição e análise de cargos permitem que uma avaliação, se feita, possa ser mais bem desempenhada. Isso porque, quando há definições certas do que uma pessoa deve realizar em determinado cargo, podem se avaliar quais entregas ela fez e o que pode ser feito para melhorar ou manter seus comportamentos e atividades. Segundo Kretzer (2007) a descrição de cargos fomenta as estruturas de recrutamento e seleção, de treinamentos, remuneração, recompensas, avaliação de desempenho e movimentação de pessoas, então os cargos devem estar bem descritos para que os funcionários saibam o que precisa ser feito e a maneira que deve ser feita.

2.1.1 Gestão de Pessoas em Microempresas

O conceito de microempresa foi definido em 1984 em lei, e houve alterações até o atual Estatuto da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 1999). A lei prevê o tratamento diferenciado e simplificado nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, é assegurado às microempresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial.

Uma empresa pode ser microempresa ou empresa de pequeno porte, dependendo de seu faturamento e do número de pessoas ocupadas. De acordo com Rocha (2009), a microempresa tem faturamento limitado a R$240.000,00 e empresas de pequeno porte iniciam nesse valor indo até R$2.400.000,00. Em relação a número de pessoas ocupadas, as micro e

pequenas empresas respondem por 52% dos empregados (SEBRAE, 2018). Rocha (2009) apresenta o número de funcionários para diferenciar micro de pequena empresa, sendo microempresa com até 19 pessoas ocupadas no setor de indústria e construção, e até 9 pessoas ocupadas em setor de comércio e serviços; em pequena empresa no setor de indústria e construção são de 20 a 99 pessoas ocupadas, e em comércio e serviço de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Santos, Alves e Almeida (2007) mostram em seu artigo informações de Cher (1990) em que pequenas empresas são fundamentais na evolução da sociedade em relação à economia, política e sociedade. Isso porque há um melhor desempenho em relação a serviços especializados, personalizados e específicos e além disso, as empresas menores também tem resposta mais rápida às evoluções do ambiente, por estarem concentradas próximas ao seu mercado de atuação (SANTOS, ALVES E ALMEIDA, 2007), e também possuem estrutura flexível e concentração de decisões, reduzindo o custo da decisão e moldando-se de forma ágil às mudanças do ambiente externo (TAVARES, FERREIRA E LIMA, 2009).

Para Santos, Alves e Almeida (2007), as pequenas empresas geralmente possuem potencial para oferecer alta contribuição para o produto nacional bruto, grande aproveitamento de mão-de-obra a baixo custo, atuação importante em empreendimentos de grande porte, atuação na área de comércio exterior, e capacidade de gerar classe empresarial que aumenta a participação da economia privada na economia do país. Entretanto, percebe-se nelas uma falta em relação a ferramentas que auxiliem em estratégicas, limitando a percepção das oportunidades de crescimento dentro da área ou mercado em que atuam, e “é evidente também, em alguns casos, a falta de mensuração do desempenho da organização e de posicionamento mercadológico” (LIMA E LUZ, 2012, p. 42).

Santos, Alves e Almeida (2007) afirmam em artigo citando Lakatos (1997) alguns problemas ocorridos em pequenas empresas, destacando-se a estrutura centralizada do dono/proprietário e a divisão de tarefas não se apresentar nítida, havendo acúmulo de funções devido à distribuição deficiente

das atribuições. Assim, a gestão pode sofrer diversas interferências em relação à estrutura e implementação de estratégias (SANTOS, ALVES E ALMEIDA, 2007). As ferramentas para gestão são básicas e a organização na área contábil e financeira mostra-se precária (BASSO, 2014). Segundo Cunha e Soares (2010), um planejamento estratégico tem meta de auxiliar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira saudável, mesmo que haja eventos inesperados ou adversidades, fazendo com que a empresa ganhe efetividade. Entretanto, Silva e Scheffer (2015) mostram que diante de possíveis problemas comportamentais dentro de pequenas organizações, proprietários e gestores não tomam decisões precipitadas, tendo visão de que o funcionário é peça chave para o negócio, voltando-se a uma gestão individualizada, preocupando-se e percebendo cada um de seus funcionários como importante para a empresa conseguir atingir seus objetivos.

Mesmo assim, segundo Silva e Scheffer (2015), o uso de modelos de gestão de pessoas em pequenas empresas nem sempre se mostra ser a melhor opção, em razão do porte e do número de funcionários. Isso porque, segundo Tavares, Ferreira e Lima (2009), há uma dissociação entre a abordagem teórica (normalmente retirada de modelos de grandes empresas) e a realidade que as empresas apresentam, tendo uma compreensão errônea. Assim, o modelo de gestão para empresas menores considera a dinâmica cotidiana vivenciada dentro da empresa, não tendo nem procedimentos e nem processos de gestão formais (TAVARES, FERREIRA E LIMA, 2009). De acordo com Cardon & Stevens (2004) há pouco material de gestão de pessoas em empresas de pequeno porte, isso provavelmente porque há raridade em procedimentos estruturados e formalizados dentro de pequenas empresas. E ainda, segundo Silva & Scheffer (2015), os conceitos desenvolvidos ao entendimento de relações de trabalho em grandes empresas não são amplamente aplicáveis às pequenas, pois nestas há a consideração da própria dinâmica vivenciada. Desse modo, é importante compreender teorias e modelos de gestão de pessoas enquanto estratégia de organização, verificando também como se dão as relações de gestão e de trabalho, tentando entender as circunstâncias e o contexto (SILVA E SCHEFFER, 2015).

De acordo com Pizolotto (2003), na prática de gestão de pessoas em microempresas, em geral, não há utilização de ferramentas formais e periódicas de avaliação de desempenho, não tendo técnicas específicas para realizar, o que poderemos ver ao longo desse trabalho que podem criar ferramentas voltadas ao seu contexto. Também, segundo Pizolotto (2003), a maioria das micro e pequenas empresas não possuem políticas de remuneração, planejamento de necessidades de pessoal, ou programas para diagnóstico e atuação em estratégias de melhora de qualidade de vida; treinamentos são, em grande maioria, admissionais, não tendo periodicidade em planos de desenvolvimento.

Da mesma forma, a gestão de pessoas aliada à estratégia da empresa mostra-se necessária tanto em empresas de grande porte quanto em empresas de menor porte, pois assim é possível ter maior organização sobre os processos e melhor rendimento dos funcionários, pois as pessoas ocupam papel estratégico para superação de desafios, inovação para soluções, redução de custos etc. (FERREIRA et al, 2014) e também são o diferencial por serem portadoras de conhecimento (PIZOLOTTO, 2003). Além disso, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho afetam as empresas levando-as a buscarem novas soluções em gestão de pessoas (BASSO, 2014).

Segundo Basso (2014), inovação, tecnologia e inteligência são itens que proporcionam valor aos produtos e, então, se faz necessária política de desenvolvimento de condições para os empregados desenvolverem os produtos com suas habilidades e competências, estimulando a criatividade, liberdade de pensamento, etc. Assim, segundo o Basso (2014), a gestão de pessoas não é apenas privilégio de grandes empresas, e sim necessidade, proporcionando inovação e competitividade no mercado, valorizando o capital humano (BASSO, 2014). Nesse contexto, estratégias como as de avaliação de desempenho também passam a ter significativa importância, conforme poderá ser observado na sequência.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Historicamente, segundo Bohlander e Snell (2011), o governo americano começou a avaliar os funcionários em 1842, criando então leis obrigatórias com revisão de desempenho anuais nos departamentos. Assim, de acordo com os autores, programas de avaliação de desempenho se alastraram para outras organizações, tanto públicas quanto privadas. Os autores Pontes (1999), Bergamini (1992) e Lucena (1992) apud Stefano (2011) apresentam a evolução das formas de avaliação de desempenho, sendo:

a) Idade Média: Com Companhia de Jesus, utilizando sistema de relatórios das atividades e potencial de cada jesuíta que pregava a religião;
b) Século XIX: com o Serviço Público Federal dos EUA, com relatórios avaliando funcionários anualmente, sendo sistema adotado também pelo exército americano;
c) Industrialização Clássica (1900 – 1950): com pessoas como fatores de produção, apenas o desempenho das máquinas era medido;
d) Industrialização Neoclássica (1950 – 1990): com pessoas vistas como recursos e precisando ser administradas, surgem meios de avaliação de desempenho para melhorar a contribuição do colaborador;
e) Era da Informação (após 1990): com maior competitividade e com maior presença dos colaboradores em tomadas de decisão, com utilização do método 360 graus;
f) Século XXI: tendo como ordem a retenção, há busca de talentos e desenvolvimento de competências.

Stefano (2011) afirma que o conceito e a definição de avaliação de desempenho podem mudar, mas o conteúdo continua o mesmo.

De acordo com Marras (2000), desempenho é efeito ou ato de cumprir ou executar missão ou meta traçada. Assim, relacionam-se duas condições humanas, o saber fazer e o querer fazer. A avaliação de desempenho, de

acordo com o Marras (2000), permite mensurar resultados obtidos por um grupo ou por um funcionário, verificando área, conhecimentos, metas, entre outros possíveis indicadores. Assim, o objetivo da avaliação de desempenho é reportar “o resultado de investimento realizado em uma trajetória profissional por meio de retorno recebido pela organização” (MARRAS, 2000, p. 173).

Segundo Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho é uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desempenho” (CHIAVENATO, 2010, p. 223). Desta forma, a avaliação serve para avaliar o quanto o funcionário realiza diante do que é esperado individualmente. Isso porque, segundo Chiavenato (2010), o desempenho de uma pessoa em um cargo é variante, dependendo de pessoa para pessoa. Já Bugoni (2014) afirma que a avaliação de desempenho é caracterizada pelo processo de identificar pontos relevantes do contexto organizacional, avaliar esses pontos, visualizar o desempenho organizacional e propor melhorias para a organização.

Então, a avaliação de desempenho segundo Chiavenato (2010) é destinada a acompanhar o desenvolvimento do empregado durante a permanência na organização e também avaliar seu nível de Conhecimentos, Habilidades e Competências (CHA), onde se encontram as competências. Além disso, Chiavenato (2010) afirma que a avaliação é importante para o funcionário para que saiba como ele está trabalhando e se está se direcionando ao caminho certo. O autor também expõe algumas razões da avaliação de desempenho ser importante para as organizações, tais como: proporcionar julgamento para fundamentar aumentos salariais, bônus, e inclusive demissões; comunicar os funcionários de como estão trabalhando e quais as mudanças necessárias para atingir os objetivos; fazer os funcionários saberem como seus superiores veem seu trabalho. E ainda, Marras (2000) afirma que a avaliação proporciona direcionar determinados treinamentos e desenvolvimentos.

Segundo Dessler (2003), o desempenho dos funcionários deve ser avaliado por três razões principais: proporcionar informações importantes para

definir salários e promoções; reforçar itens positivos e corrigir os que precisam alteração na atuação dos funcionários; e orientar na gestão de carreira, possibilitando a revisão dos planos de carreira dos funcionários de acordo com os resultados de suas forças e fraquezas.

Chiavenato (2010) afirma que a avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios tanto para organização quanto para o funcionário. Desse modo, a avaliação deve contemplar não apenas o desempenho no cargo ocupado, mas também o alcance de metas e objetivos; enfatizar o sujeito em seu cargo; ser aceita tanto pelo funcionário quanto quem vai avaliá-lo; e deve ser utilizada para melhorar a produtividade do sujeito dentro da organização (CHIAVENATO, 2010).

Marras (2000) expõe que a avaliação de desempenho pode administrar a mensuração de três campos organizacionais: campo dos resultados, campo do conhecimento e campo do comportamento. Dentro de campo dos resultados, os fatores avaliados podem ser quantitativos (exemplo: número de itens vendidos) e qualitativos (exemplo: relacionamento com os pares). Em campo de conhecimento, deseja-se mensurar a trajetória de bagagem cognitiva do funcionário. E por fim, em campo do comportamento, mede-se valores, atitudes e comportamentos, relacionando-os com os padrões da organização (MARRAS, 2000).

Segundo Costa (2008), a avaliação de desempenho deve envolver o acompanhamento do desempenho dos profissionais pela evolução ou conquista de uma competência, e também deve envolver o desempenho individual relacionado às metas estabelecidas e entregues por aquele funcionário.

Segundo Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho pode medir diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, marketing, qualidade dos produtos e o humano. Para Chiavenato (2004), as pessoas são a “mola mestra da dinâmica organizacional” (CHIAVENATO, 2004, p. 222). Além disso, o autor reforça a importância de um desempenho excelente para organizações que buscam competitividade no mundo atual (CHIAVENATO, 2004).

Bohlander e Snell (2011) afirmam que a avaliação de desempenho possui força para aumentar e também manter a produtividade dentro de uma organização, facilitando o cumprimento de objetivos e metas. Assim, segundo os autores, a avaliação faz com que os funcionários tenham a possibilidade de compreender o que fazem, as suas metas, as suas expectativas e os seus sucessos. Além disso, Bohlander e Snell (2011) afirmam que devem ser definidos padrões de comportamento para realizar a avaliação de desempenho, sendo comunicados claramente aos funcionários, devendo basear-se na descrição dos cargos e suas especificações. E ainda, segundo os autores, há quatro considerações para estabelecer padrões de desempenho, que são: relevância estratégica, deficiência de critério, contaminação de critério e confiabilidade. A primeira diz respeito à extensão da relação dos padrões com os objetivos da organização; a segunda é que os padrões estejam de acordo com as responsabilidades do funcionário; a terceira é verificar se há fatores que fogem ao controle do funcionário e podem influenciar em seu desempenho; e a última diz respeito à estabilidade de um padrão e a constância em manter certo nível de desempenho por algum tempo.

Cada cargo dentro de uma organização deve ser descrito, mostrando o que, como e por que o ocupante realiza determinada atividade e função (MARRAS, 2000), sendo avaliados, fatorial e matematicamente. Para avaliação de cargos, segundo Marras (2000) é necessário verificar a escolha de fatores de avaliação. Neles encontram-se três campos de análise: requisitos mentais, requisitos físicos e responsabilidades (MARRAS, 2000).

Os processos de avaliação de desempenho não são novos, todavia, nos últimos tempos, tais avaliações têm demonstrado cada vez mais importância nos processos de gestão de pessoas. Nesse contexto, Marras (2000) afirma que a avaliação de desempenho proporciona:

a) Identificar empregados que precisem de aperfeiçoamento;
b) Definir grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
c) Descobrir surgimento de novos talentos na organização
d) Fornecer *feedback* aos funcionários;

e) Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Bohlander e Snell (2011) expõem que objetivos da avaliação de desempenho são administrativos e de desenvolvimento. O primeiro, relaciona-se com políticas de remuneração, promoções e outras funções de RH, e o segundo é relacionado ao feedback, trazendo pontos fortes e de desenvolvimento, trazendo a possibilidade dos funcionários a se aprimorarem (BOHLANDER E SNELL, 2011).

A avaliação de desempenho permite diagnosticar, por meio de instrumentos e métodos, o desempenho dos recursos humanos da organização em um determinado período, podendo então direcionar ações e políticas da empresa para melhor desempenho organizacional (STEFANO, 2011). Segundo Stefano (2011), a avaliação de desempenho foi estruturada inicialmente para medir o desempenho e o potencial dos funcionários, sendo feita por supervisores hierárquicos, mas com o tempo, houve avanços e novos meios mais eficazes ajudando a observar, mensurar, recompensar comportamentos e resultados obtidos pelos colaboradores.

Para garantir uma avaliação de qualidade é necessário assegurar o anonimato, discutir a contribuição de cada pessoa da equipe para que a avaliação seja adequada, e usar procedimentos estatísticos (BOHLANDER E SNELL, 2011).

Segundo Marras (2000), o que influencia na avaliação de desempenho é composto por três campos: querer e saber; metas; e as possibilidades. O primeiro campo consiste na imparcialidade do avaliador e no conhecimento deste das possíveis armadilhas e técnicas envolvidas em um processo avaliativo. O segundo campo é relativo aos objetivos principais e secundários da avaliação; e o terceiro campo é o que oferece os instrumentos para realizar a avaliação, como metodologia e meios como formulários, ambiente, computadores, etc. (MARRAS, 2000).

Legalmente, segundo Bohlander e Snell (2011), as avaliações de desempenho precisam atender a diretrizes legais, sendo:

> As avaliações de desempenho devem estar relacionadas com o cargo, e é preciso que os padrões de desempenho tenham sido desenvolvidos pela análise de cargo; Os funcionários têm de receber cópia escrita dos padrões estipulados para o cargo antes das avaliações; Os gerentes que conduzem a avaliação devem ser capazes de observar o comportamento que estão classificando; Os supervisores precisam estar treinados para usar o formulário de avaliação corretamente, e é necessário que tenham recebido instruções sobre como aplicar os padrões de avaliação ao fazer os julgamentos; As avaliações devem ser discutidas abertamente com os funcionários e os conselheiros, e orientações devem ser oferecidas aos que apresentam desempenho fraco a fim de que o melhorem; É preciso estabelecer um procedimento para que os funcionários que discordarem da avaliação possam dela recorrer. (Bohlander e Snell, 2011, p. 302).

Stefano (2011) mostra disfunções perceptivas da avaliação de desempenho, oferecendo retratos parciais e sendo nocivas ao resultado, não contribuindo efetivamente. Essas disfunções são:

- Subjetivismo, avaliando em função de valores e objetivos pessoais e não da organização;
- Unilateralidade, valorizando o que o avaliador julga importante e não a empresa ou posição;
- Tendência central, não assumindo valores extremos para não prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos avaliados como excelentes;
- Efeito halo, não considerando diferenças e julgando características como um conjunto homogêneo;
- Falta de memória (ou recenticidade): fechar-se a eventos ocorridos ultimamente, omitindo fatos ocorridos há mais tempo;
- Supervalorização da Avaliação: acreditar que o instrumento de avaliação corrija os defeitos do colaborador;
- Desvalorização da Avaliação: acreditar que o instrumento não agrega ou contribui para aproveitar melhor os recursos humanos;
- Falta de técnica: não conhecer as técnicas, julgando apenas pelo bom senso;
- Força do Hábito: insensibilidade para apontar as variações no avaliado em relação a ele mesmo, colocando rótulos fixos;
- Posições contrárias: interpretações errôneas da finalidade da avaliação.

Para evitar essas distorções, segundo Stefano (2011), é necessário que o avaliador esteja muito bem preparado, considerando cada funcionário individualmente.

2.2.1 Técnicas de Avaliação de Desempenho

Marras (2000) mostra que algumas organizações utilizam a metodologia de avaliação, enquanto que outras concluíram que a avaliação não acrescentava aos seus processos, e por esse motivo, aboliram a sua utilização. Entende-se que há subjetividade envolvida, a partir do momento em que se avaliam competências e comportamentos que podem ser constantes ou não e também dependem do momento em que a pessoa realiza a avaliação.

Bohlander e Snell (2011) mostram métodos de avaliação de desempenho, sendo de traços de personalidade, comportamentais e de avaliação de resultados. Os métodos de traços de personalidade são determinados por vários tipos de avaliação, tendo, por exemplo, a de escalas de classificação gráfica, escala de padrão misto, etc. Neste método, mede-se, segundo Bohlander e Snell (2011), a extensão de características de um funcionário consideradas relevantes ao cargo e à empresa. Assim, os traços, segundo os autores, devem ser bem definidos com base na análise de cargos, para que não haja questões tendenciosas.

O método comportamental, segundo Bohlander e Snell (2011), consiste na descrição específica de quais ações devem ou não ser realizadas no ambiente de trabalho. Dentro desse método há a avaliação de incidente crítico, lista de verificação comportamental, escala de classificação comportamental, etc. (BOHLANDER E SNELL (2011). O método de avaliação de resultados consiste em avaliar o que os funcionários realizaram, quais foram seus resultados, podendo ser de vendas, metas, entre outros (BOHLANDER E SNELL (2011).

Segundo Chiavenato (2010), as avaliações de desempenho podem ser realizadas de várias formas, dependendo do tipo de organização. Assim,

organizações terão modos de avaliação particulares, a depender de sua cultura e estrutura. Assim, Chiavenato (2010) explana avaliações tanto tradicionais quanto estratégicas, que podem ser feitas apenas pelos gerentes, pelo indivíduo e gerente, pela equipe de trabalho (a equipe se auto avalia), 360º (envolvendo gerência, equipe, fornecedores e quem mais estiver na organização envolvida com o avaliado) e avaliação para cima (em que a equipe avalia seu gerente). Além disso, há tipos de avaliação que podem ser realizadas, como a de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e listas de verificação (CHIAVENATO, 2010).

As escalas gráficas consistem em tabela de dupla entrada, sendo nas linhas os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação de desempenho, tendo os critérios estabelecidos, podendo ser comportamentos e atitudes (CHIAVENATO, 2010). O de escolha forçada, segundo Chiavenato (2010), é avaliar o desempenho por meio de blocos de frases descritivas que explanam comportamentos, ou seja, o indivíduo deverá escolher forçadamente uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. O método de pesquisa de campo, Chiavenato (2010, p. 251) afirma que “é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho”. Requer, segundo Chiavenato (2010), entrevista entre especialista em avaliação e a gerência, para avaliar em conjunto o desempenho dos funcionários em questão. O método dos incidentes críticos, Chiavenato (2010) caracteriza-o como simples e tradicional, baseado em características extremas (incidente crítico) que podem representam sucesso ou fracasso. Ou seja, este método contempla “desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos” (CHIAVENATO, 2010, p. 251). Enfim Chiavenato (2010) explica listas de verificação, que também é um método tradicional baseado em *check-lists* de cada funcionário, sendo uma avaliação quantitativa.

E ainda, Chiavenato (2010) também apresenta métodos estratégicos de avaliação de desempenho, sendo avaliação participativa por objetivos (APPO) e 360º, amplamente utilizadas. Este tipo de avaliação, via de regra, está relacionado com o processo estratégico da empresa, visando o desenvolvimento organizacional e pessoal. Na avaliação participativa por

objetivos, tanto colaborador quanto gerente participa ativamente, e a avaliação segue seis etapas: Formulação de objetivos consensuais; comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para alcançar os objetivos; constante monitoração de resultados e comparação com os objetivos; retroação intensiva e contínua avaliação conjunta (CHIAVENATO, 2010). Deste modo, Chiavenato (2010) mostra que essa avaliação não verifica o que já foi feito, mas o que pode ser feito futuramente.

E finalmente, Chiavenato (2010) apresenta o método de avaliação 360º. Neste avalia-se a pessoa de modo circular a tudo que está envolvida de alguma forma. Assim, da avaliação participam os colegas, os pares, fornecedores, superior, clientes, e todos aqueles que interagem com o avaliado, possibilitando informações de diferentes pessoas. Além disso, o próprio avaliado também realiza uma auto avaliação, proporcionando percepções comparativas para assim elaborar junto de seu superior um plano de desenvolvimento individual (CHIAVENATO, 2010). O método 360 graus, de acordo com Marras (2000), identifica-se fortemente com ambientes democráticos e participativos, verificando cenários internos e externos a organização. Então, o funcionário é avaliado por todos os que têm contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes, fornecedores, etc. (MARRAS, 2000).

Bohlander e Snell (2011) afirmam, entretanto, que a avaliação escolhida deve ser baseada no objetivo da avaliação. Também mostram que os resultados da avaliação de desempenho podem revelar que requisitos de um cargo específico podem não ser totalmente válidos (BOHLANDER E SNELL (2011). Chiavenato (2010) apresenta algumas das aplicações e propósitos da avaliação de desempenho, como o processo de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, entre outras.

No caso do presente trabalho, a avaliação foi desenvolvida por objetivo de obter meios de realizar *feedback* em relação ao comportamento, utilizando fatos para argumentação por parte tanto dos sócios quanto dos funcionários. Os sócios relataram que já conversaram diversas vezes sobre os

comportamentos com seus funcionários, porém não houve nenhuma melhora. Assim, pediram para que fosse realizada a avaliação para ter respaldo de conversa para iniciar *feedback* e também elaborar uma proposta de treinamento. Assim, pode-se afirmar que essa avaliação tem como propósito desenvolver, manter e monitorar as pessoas.

2.2.2 Avaliação de Desempenho em Microempresas

A gestão de pessoas e as empresas, no geral, vêm se atualizando e se moldando aos novos acontecimentos e às novas tecnologias. Assim, é necessário se pensar em modelos que atendam às demandas organizacionais (SILVA & SCHEFFER, 2015). Cada empresa possui seu sentido e seu contexto, e depende de seus empresários. Segundo Wegner e Misocski (2010), é preciso considerar que em pequenas e médias empresas há participação de todos em discussões ou tomadas de decisão, permitindo uma pluralidade de objetivos. Além disso, há dificuldades em avaliar pequenas empresas por conta das peculiaridades envolvidas, no formato organizacional. E ainda, segundo Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009), a gestão de desempenho depende também dos recursos organizacionais.

Nas organizações, as atividades devem ser tanto monitoradas quanto avaliadas constantemente, e cabe a elas o método utilizado para avaliar o desempenho (ZAGO et al., 2011). As organizações buscam, por meio da avaliação de desempenho, verificar suas atividades, percebendo o efeito de suas atitudes em relação aos clientes e à concorrência, mostrando possíveis necessidades (ZAGO et al., 2011). De acordo com Bugoni (2014), a utilização de ferramentas de controle gerencial em avaliações de desempenho pode servir de apoio para tomadas de decisão, porém é notado controle deficiente, não usando os meios que essas ferramentas proporcionam.

Bortoluzzi et al. (2010) afirmam que apesar de haver poucos estudos sobre avaliação de desempenho em pequenas empresas, é possível perceber

que esses sistemas podem ser importantes no papel de apoio gerencial. Isso porque, segundo Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009), não havendo um modelo organizacional, há limitação no sentido de competitividade, de desenvolvimento e de processos, podendo levar a encerramento de atividades.

Há possíveis indicadores que uma empresa pode se basear para realizar avaliação de desempenho, podendo ser financeiros, comportamentais, *turn-over*, etc., mas também há fatores que influenciam estes indicadores. Segundo Bortoluzzi, Esslin e Esslin (2011) muitas empresas reconhecem que há elementos intangíveis que influenciam o desempenho econômico-financeiro, mas poucas dessas empresas conseguem gerenciar esses fatores ou então saber quais são.

Apesar disso, para Bortoluzzi et al. (2010) a prática de avaliação de desempenho em pequenas empresas não é algo sistematizado e há fatores diversos que dificultam a implantação desse sistema, tais como: fatores financeiros, definição de modelo, planejamento estratégico, etc. Mesmo assim, segundo Bortoluzzi et al. (2010), há a necessidade de se elaborarem medidas de desempenho considerando tanto aspectos financeiros quanto não financeiros.

A maioria das técnicas que são propostas para pequenas empresas vem de adaptações de métodos voltados a grandes empresas, não considerando questões culturais, regionais, etc. (TAVARES, FERREIRA e LIMA, 2009). Então, para avaliar uma microempresa devem-se considerar suas particularidades, como sua cultura, missão, valores, estratégia, objetivos e aspectos financeiros e não financeiros (BORTOLUZZI, ENSSLIN, ENSSLIN, 2011). Além disso, também é fundamental que haja compreensão geral dos objetivos e das suas contribuições cumprindo esses objetivos, tendo uma política de *feedback* para que a estratégia se mantenha (BORTOLUZZI, ENSSLIN, ENSSLIN, 2011).

Bortoluzzi et al. (2010) mostram várias ferramentas e metodologias de avaliação de desempenho e porém apesar de serem exclusivas para pequenas e médias empresas, apresentam limitações como desenvolvimento de

estratégia, relacionamento entre objetivos operacionais e estratégicos, etc., como toda ferramenta de avaliação de desempenho que não atendem integralmente a todos os elementos envolvidos.

Segundo Bortoluzzi et al. (2010), um sistema de avaliação de desempenho deve medir qualidade, flexibilidade, tempo, financeiro, satisfação dos clientes e recursos humanos, contemplando aspectos financeiros e não financeiros. Indicadores financeiros são aqueles que representam lucratividade, receita, utilização de patrimônio; enquanto indicadores não financeiros são aqueles capazes de antecipar, influenciar e prevenir resultados futuros (BUGONI, 2014). E ainda, Bortoluzzi et al. (2013) afirma que o modelo de avaliação de desempenho voltado às pequenas e médias empresas deve ser construído de acordo com o contexto e aplicado apenas neste contexto, além de mensurar os critérios. Assim, verifica-se a particularidade e individualidade de cada pequena empresa, devido a características, contexto e outras particularidades.

Não há extensa bibliografia sobre avaliação de desempenho em pequenas empresas, pois segundo Galdámez, Carpinetti e Gerolamo (2009) o porte da empresa em estudos relacionados à avaliação de desempenho é visto de forma genérica. Entretanto, é possível perceber a importância da avaliação de desempenho em todas as empresas, considerando os mais diversos fatores e contextos. No presente trabalho será feita avaliação de desempenho com foco no indicador comportamental, verificando competências dos funcionários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia do trabalho se deu por meio da pesquisa-ação. Segundo Tripp (2005), a pesquisa-ação é um dos tipos de investigação-ação, sendo esta um “termo genérico para qualquer processo que siga um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p. 445-446). Na investigação-ação, segundo o autor, há planejamento, implementação, descrição e avaliação proporcionando mudança para uma melhora (TRIPP, 2005). Além disso, é um trabalho empírico, associado um problema coletivo, com tanto pesquisador quanto participantes envolvidos (MIGUEL, 2011)

A pesquisa-ação, segundo Tripp (2005), é uma forma de investigação-ação que se utiliza de técnicas de pesquisa direcionadas a informação a ação que se decide tomar objetivando a melhora da prática. Assim, a pesquisa-ação não é uma prática ou pesquisa acadêmica estritamente, obtendo ação independente da área (TRIPP, 2005).

Tripp (2005) mostra que na pesquisa-ação se produz dados referentes aos efeitos de uma mudança durante a implementação e também compara entre antes e depois, monitorando efeitos de mudanças. E ainda, Miguel (2011) apresenta características da pesquisa-ação, sendo a ideia central é buscar adotar abordagem científica para estudar fatores organizacionais em conjunto com quem aplica, tendo participação. A pesquisa-ação, como mostra Miguel (2011), acontece de forma concomitante, ou seja, a pesquisa e a ação acontecem concomitantemente criando conhecimento, além de ser uma abordagem para solução de problemas. No presente de trabalho foi sendo desenvolvido o instrumento e a aplicação em conjunto com os sócios da empresa, sendo apresentados os dados e dando sugestões, além de apresentar possíveis soluções de problemas.

No trabalho foi feita coleta de dados que se desmembra em duas partes: a primeira com a elaboração do instrumento e aplicação da avaliação em si e, a segunda, com as análises da efetividade desta avaliação.

A pesquisa-ação aqui empreendida contou com o desenvolvimento de instrumento, aplicação e verificação dos resultados, dando sugestão aos sócios da empresa em relação a possíveis atitudes referentes aos resultados obtidos. A pesquisa foi realizada em uma microempresa que realiza serviços de locação de equipamentos e máquinas para pavimentações e obras de engenharia, conforme maiores especificações na seção seguinte.

Para desenvolver o instrumento de avaliação de desempenho foi utilizado como base o teste psicológico Baterial Fatorial de Personalidade (BFP), de autoria de Nunes, Hutz e Nunes (2010), que avalia fatores da personalidade. O teste não é diretamente de avaliação de desempenho, entretanto, foi utilizado como modelo e inspiração para identificar competências comportamentais. Além disso, o teste foi escolhido por abranger cinco grandes fatores da personalidade que se envolvem com competências que os sócios da empresa buscavam avaliar. Deve-se destacar que esta pesquisa não tem como intuito a replicação ou mesmo revalidação direta do teste original, mas sim, de tomá-lo como possibilidade de diagnóstico para o contexto de gestão em estudo.

Nesse contexto, é importante apontar que os traços da personalidade podem ser utilizados para explicar e também prever o comportamento da pessoa, sugerindo mecanismo interno produtor desse comportamento (SILVA E NAKANO, 2011). O teste aplicado, portanto, baseia-se no Modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade, sendo eles Extroversão, Neuroticismo, Socialização, Realização e Abertura à Experiência (SILVA E NAKANO, 2011). Em cada um desses grandes fatores, há subfatores, são eles:

- Vulnerabilidade
- Ponderação
- Passividade
- Liberalismo
- Interações Sociais
- Instabilidade Emocional
- Empenho/Comprometimento

- Dinamismo
- Depressão
- Confiança nas pessoas
- Comunicação
- Competência
- Busca por novidades
- Amabilidade
- Altivez
- Abertura a Ideias

As perguntas do teste foram adaptadas, adequando-se ao ambiente organizacional em que fora realizado o teste, porém avaliando os subfatores que os sócios solicitaram. Nesse sentido, foram feitas entrevistas semiestruturadas com os gestores, e a partir disso, foi desenvolvido e aplicado o instrumento (Apêndices A e B).

Na entrevista com os sócios, foi possível constatar quais competências comportamentais (subfatores da personalidade) eram necessárias para os cargos ocupados dentro da empresa. Após isso, as adaptações foram feitas, tendo sido aplicadas questões de auto avaliação junto aos funcionários, explorando competências comportamentais. Posteriormente, foi demandando que os superiores também respondessem a perguntas sobre seus subordinados relacionadas a essas mesmas competências.

Os resultados então foram tabulados e confrontados por meio de um gráfico em teia de aranha comparando as competências auto avaliadas com a avaliação do seu superior. A tabulação do teste estabelece escores brutos divididos pelo número de perguntas, estabelecendo percentis, comparando com idade e gênero. No caso dessa avaliação foi feita uma média dos escores brutos para identificar a tendência comportamental.

A partir das respostas dos colaboradores foi possível, então, realizar uma leitura das competências. As respostas ficam em uma escala de números de 1 a 5, sendo 1 não tendo relação com sua personalidade e 5 o que lhe

descreveria. Os sócios avaliaram seus subordinados na mesma escala de 1 a 5:

1 - Nunca

2 – Raramente

3 – As vezes

4 – Quase Sempre

5 – Sempre

A comparação e confrontação dos resultados por meio das representações gráficas são capazes, portanto, de permitir que o gestor identifique as competências existentes, inexistente ou mesmo necessárias. Além disso, foi possível verificar que o instrumento aplicado permite a abertura para *feedbacks*, ou mesmo planejamento de treinamentos.

Deve-se ponderar ainda que os resultados foram analisados com base na descrição de cargos existente. São quatro funcionários que executam tarefas diferentes e possuem requisitos comportamentais diferentes, então com a descrição de cargos foi possível complementar a análise das competências comportamentais necessárias, ou mesmo eventuais demandas existentes para o desempenho das funções.

A ação para que os sócios realizem a partir dessa pesquisa será explanada nas considerações finais.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em relação à empresa a qual foi feito o estudo, está no mercado desde 2004. A empresa é uma locadora de máquinas para pavimentação de estradas, estacionamentos, ruas, etc. Atende Colombo/PR e Curitiba/PR. É uma microempresa composta por seis funcionários no total, sendo dois sócios, uma responsável pelo setor técnico, um responsável pela área comercial, uma assistente administrativo e um operador de máquinas e equipamentos. Possui clientes e fornecedores parceiros para manutenção das máquinas. Eles não possuem setor de gestão de pessoas e tampouco processos de avaliação de desempenho. Em conversa com os sócios viu-se a necessidade de aplicação de ferramenta para avaliar competências do cargo em relação a competências pessoais, podendo desenvolver futuramente possíveis treinamentos.

Para uma melhor análise, foi disponibilizada a descrição dos cargos da microempresa. Assim são 4 os cargos subordinados aos sócios:

1. Assistente administrativo – Com requisitos de possuir ensino médio completo, com experiência mínima de dois anos como assistente administrativo em empresas do mesmo ramo. As atividades são: realizar relatórios; dar suporte à área financeira; realizar atendimento telefônico; conferir e elaborar notas fiscais; organizar documentação; realizar contato com clientes e fornecedores. Como competências necessárias, os sócios elencaram: boa organização, bom relacionamento interpessoal, olhar detalhado, agilidade, pro atividade, flexibilidade, atenção.
2. Analista de Engenharia – Com requisitos de ensino superior completo em engenharia (qualquer) e experiência de quatro anos com equipamentos e máquinas. As atividades consistem em: acompanhar medições nos equipamentos; conferir medições; elaborar relatórios de cronograma de obras; realizar visita técnica a obras e clientes. Como competências destacam-se: organização, olhar detalhado, conhecimento técnico de equipamentos, rapidez e flexibilidade.

3. Analista Comercial – requisito de ensino superior completo, com experiência de três anos na área comercial de maquinário. As atividades são: realizar contato com clientes; suporte à manutenção; realizar contato direto com fornecedores de peças; atuar em conjunto com área de engenharia da empresa. As competências verificadas são: bom relacionamento interpessoal, ter perfil arrojado, proativo, comunicativo, boa organização, flexibilidade.

4. Operador de máquinas – requisito de ensino fundamental completo, experiência em operação de equipamentos de no mínimo três anos e habilitação D. As atividades consistem em: operar as máquinas, verificar necessidades de manutenção e acompanhar vistorias. As competências necessárias são: conhecimento técnico, flexibilidade e bom relacionamento interpessoal.

Em relação às competências necessárias citadas acima, em conversa com os sócios, viu-se a principalmente dificuldade de comunicação deles com os funcionários, tendo em vista várias tentativas frente à problemas no comportamento relacionados com assiduidade, comunicação, proatividade, passividade e flexibilidade. Isso porque, atualmente, não há medida efetiva de controle de horário, há problemas de o que os sócios pedem e o que os funcionários entregam e como eles reagem a isso, etc. Assim, foi solicitado um foco na avaliação que relacionassem os problemas encontrados dando abertura a *feedback* de maneira mais efetiva e também proporcionando uma melhor visualização do próprio funcionário sobre como seus superiores veem seu trabalho e seu comportamento profissional.

5 DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO

Na conversa com os sócios foram mostradas as definições de cada competência do teste e então foram selecionadas as competências: Altivez, Amabilidade, Busca por Novidades, Competência, Comunicação, Confiança nas pessoas, Dinamismo, Empenho, Instabilidade Emocional, Liberalismo, Passividade, Ponderação e Vulnerabilidade. Além dessas competências, foi pedida a inclusão dos fatores Assiduidade e Flexibilidade.

Assim, foram desenvolvidas perguntas com base no teste de personalidade citado e aplicado nos funcionários. Foram estabelecidas perguntas para cada competência, buscando ênfase no que os sócios solicitaram.

As competências foram escolhidas por conta das reivindicações dos sócios quanto ao modo como os relatórios e processos são feitos, pontualidade estabelecida em contrato, rapidez e número de erros cometidos, falta de pró-atividade, falta de tomada de decisão, dependência, dificuldade em aceitar feedbacks de melhoria, entre outros.

5.1 COMPETÊNCIAS

As competências estão dentro de cinco grandes fatores e neste estudo são chamadas também de subfatores. Os cinco grandes fatores (Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização e Abertura) foram explorados, porém apenas alguns subfatores foram avaliados. Isso porque os subfatores foram estudados e selecionados junto aos sócios, para garantir que a avaliação tivesse um direcionamento específico sobre as competências avaliadas e que fizessem sentido ao contexto da microempresa. Além dos subfatores selecionados do teste, os sócios também solicitaram a inclusão de mais dois subfatores, explicados no fim desta seção, sendo Flexibilidade e Assiduidade.

Dentro do fator Neuroticismo, que segundo Nunes, Hutz e Nunes (2010), pessoas com altos níveis vivem de forma mais intensa sofrimentos

psicológicos, vulnerabilidade e instabilidade emocional, podendo interpretar eventos de forma negativa. Portanto, dentro desse grande fator foram avaliados três subfatores descritos por Nunes, Hutz e Nunes (2010):

- Vulnerabilidade: avaliando a fragilidade emocional das pessoas, relacionando-se a insegurança, dependência e dificuldade de tomar decisões;
- Instabilidade emocional: avaliando variações de humor, instabilidade, baixa tolerância a frustrações e dificuldade em controlar sentimentos negativos;
- Passividade: avaliando a dificuldade em iniciar tarefas, motivação nas atividades, pro atividade.

No grande fator Extroversão, segundo Nunes, Hutz e Nunes (2010), em que pessoas com altos níveis tendem a ser falantes e buscam contato com pessoas, e são mais ativas. Nesta avaliação foram avaliados três subfatores de Nunes, Hutz e Nunes (2010):

- Comunicação: avaliando quão comunicativa e expansiva a pessoa acredita ser
- Altivez: avaliando a percepção sobre a própria capacidade e próprio valor. Altos índices mostram pessoas que possuem necessidade de receber atenção, disposição para falar sobre si e baixos escores mostram pessoas mais humildes;
- Dinamismo: avaliando o quanto as pessoas tomam iniciativa em situações diversas, se a pessoa se envolve em várias atividades ou prefere se concentrar em uma atividade por vez.

No grande fator Socialização, Nunes, Hutz e Nunes (2010), pessoas que possuem altos níveis tendem a confiar mais nos outros, tender a ter maior nível de altruísmo, e também a atender mais às necessidades dos outros do que as próprias. Nesse fator foram avaliados dois subfatores:

- Amabilidade: avaliando o quanto a pessoa é atenciosa, compreensiva e empática. Indica quão agradáveis as pessoas buscam ser com as outras;
- Confiança nas pessoas: avaliando o quanto as pessoas confiam nos outros e acreditam que não vão lhe prejudicar.

No grande fator Realização, os traços de personalidade são relacionados, segundo Nunes, Hutz e Nunes (2010), a motivação para o sucesso, capacidade de planejamento em função de uma meta, nível de organização e pontualidade, etc. Nesse fator foram avaliados todos os subfatores:

- Competência: avaliando atitude ativa na busca dos objetivos e a consciência que é preciso fazer alguns sacrifícios pessoais para obter os resultados esperados, e crença em sua capacidade de realizar atividades dadas como difíceis e importantes;
- Ponderação: avaliando itens que descrevem situações que envolvem como expressar opiniões ou defender interesses, verificando possíveis consequências;
- Empenho: avaliando tendência ao detalhamento na realização de trabalhos, nível de exigência pessoal com a qualidade das atividades as quais realiza.

E, finalmente, Nunes, Hutz e Nunes (2010) mostram o grande fator Abertura, em que se refere aos comportamentos exploratórios e de reconhecimento da importância de ter novas experiências, avaliando se a pessoa tende a ser mais criativa ou mais conservadora, se tende a ser mais rígida ou não, etc. Nesse grande fator foram avaliados dois subfatores de Nunes, Hutz e Nunes (2010):

- Liberalismo: descreve a abertura para novos valores morais e sociais;
- Busca por novidades: descreve a preferência por vivenciar novos eventos, avalia a tendência de a pessoa gostar ou não de rotina, atividades mais repetitivas, etc.

Além dos subfatores do teste, como já mencionado anteriormente, foram pedidos pelos sócios à avaliação dos subfatores Flexibilidade e Assiduidade. A assiduidade refere-se à pontualidade e faltas dos funcionários. Flexibilidade, segundo Rabalglio (2008), é a capacidade de se relacionar com pessoas diferentes e também trabalhar com diferentes atividades, além de ser também capacidade de “mudar estratégias e tentar novas possibilidades para atingir resultados” (RABALGLIO, 2008, p. 64).

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os funcionários realizaram a avaliação e os resultados foram expressivos. Foram quatro funcionários, chamados A, B, C e D. A funcionária A é assistente administrativo, sexo feminino, 37 anos, e possui ensino médio completo. O funcionário B é analista comercial, sexo masculino, 33 anos, ensino superior completo. A funcionária C é analista de engenharia, sexo feminino, 53 anos, ensino superior completo. O funcionário D é operador de máquinas, sexo masculino, 39 anos e possui ensino fundamental completo. Todos os funcionários realizaram a avaliação em período curto de tempo, em ambiente calmo e sem interrupções.

A funcionária A apresentou resultados discrepantes quando comparada a auto avaliação e a avaliação que seus superiores fizeram. Em sua auto avaliação, a funcionária apresentou altos índices de amabilidade e instabilidade emocional, o que significa que busca ser agradável a outras pessoas, importando-se com suas necessidades e também que tende a ser impulsiva, com baixa tolerância a frustrações e dificuldade em controlar os sentimentos negativos (NUNES, HUTZ E NUNES, 2010). Porém, na avaliação de seus superiores, a funcionária obteve baixos índices de amabilidade (mais de 50% inferior) e instabilidade emocional (50% inferior), demonstrando conflito de comunicação e também de mostrar essas características no cotidiano do trabalho.

A funcionária A também apresentou em sua auto avaliação baixos índices de altivez, busca por novidades e comunicação, significando respectivamente que tende a ser humilde, não se vangloriando por bens e capacidades pessoais; também tende a gostar de rotina e realizar atividades mais repetitivas de maneira motivada; e tende a não ter grande facilidade ao falar em público e conhecer novas pessoas ou falar sobre si mesmo e expressar opiniões (NUNES, HUTZ E NUNES, 2010). Seus superiores avaliaram a funcionária A e destacando-se altos níveis de passividade, indicando tendência a ter dificuldade em iniciar tarefas e necessidade de estímulo para conseguir seguir adiante com os planos, com baixa proatividade

(NUNES, HUTZ E NUNES, 2010). Também foram destacados baixos índices de liberalismo e assiduidade, apresentando tendência a não possuir tanta abertura a novos valores morais e sociais (NUNES, HUTZ E NUNES, 2010) e a não ser sempre pontual no horário combinado com os sócios.

No geral, sua auto avalição apresentou índices maiores em todos os subfatores, e comparando com o que os sócios realizaram, mostra, portanto, uma discrepância entre o que a funcionária acredita ser e passar de atitudes e o que os sócios percebem e avaliam. Apenas os subfatores passividade e dinamismo tiveram exatamente o mesmo resultado, e o subfator flexibilidade foi o mais bem avaliado pelos sócios, conforme o Gráfico *1*:

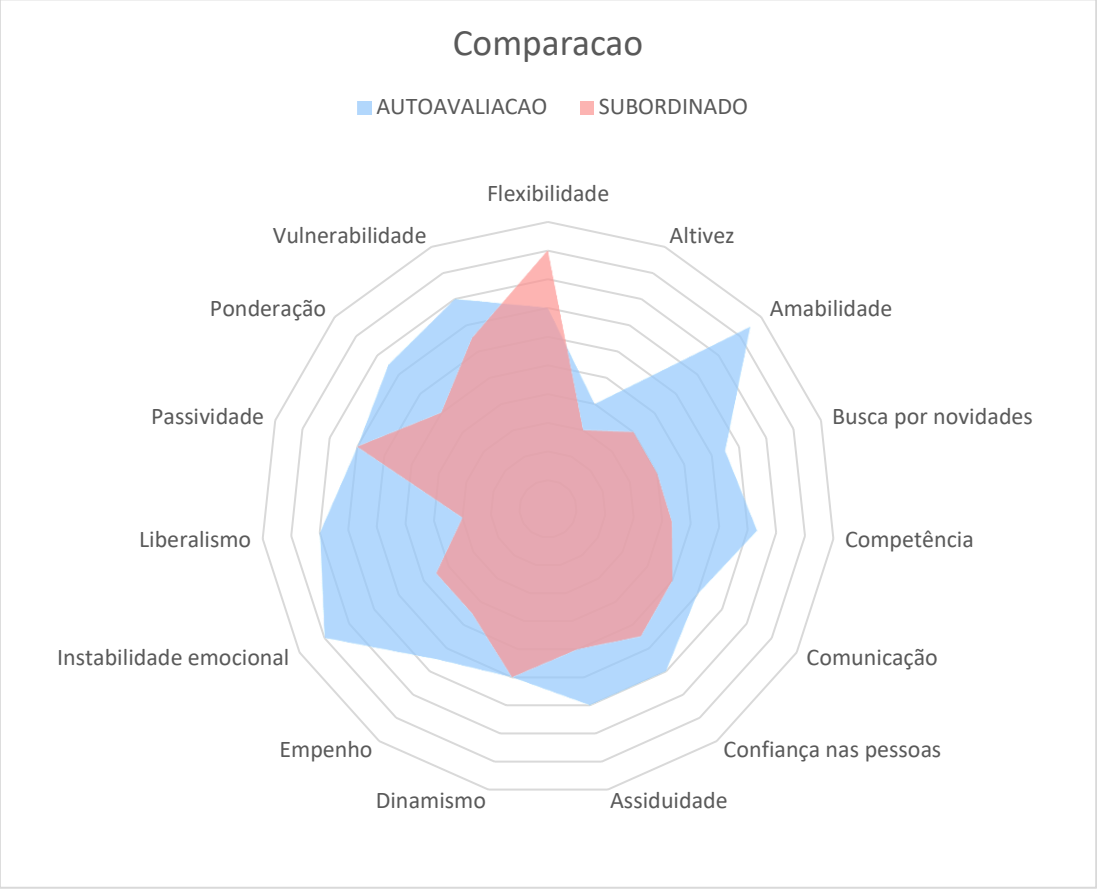

Gráfico 1 – Funcionária A
Fonte: dados da pesquisa

O funcionário B apresentou resultados em que a auto avaliação e a avaliação dos sócios se encaixam na maioria dos subfatores. Praticamente todos os subfatores se apresentam de forma semelhante. Apenas três resultados se destacam, sendo o de dinamismo, altivez e liberalismo. Em

relação ao subfator dinamismo, os sócios avaliaram e o resultado foi cerca de 40% superior ao da auto avaliação, sugerindo que pode ser valorizada de forma mais explícita pelos sócios. A altivez foi apresentada 60% mais alta na auto avaliação, ou seja, o funcionário tende a necessitar de atenção das pessoas, fala sobre si mesmo e crê que os demais o invejem (NUNES, HUTZ E NUNES, 2010), porém os sócios o veem de forma humilde e que não se vangloria pelos bens e capacidades pessoais. E por fim, o subfator liberalismo, em que mostrou-se nos resultados cerca de 40% mais baixo na avaliação pelos sócios, comparando com a auto avaliação, ou seja, pode ser falta de comunicação e conversa entre os sócios e o funcionário, pois este tende a ter abertura para novos valores morais e sociais, sendo que os sócios não percebem desta forma. Mostra-se no Gráfico *2*:

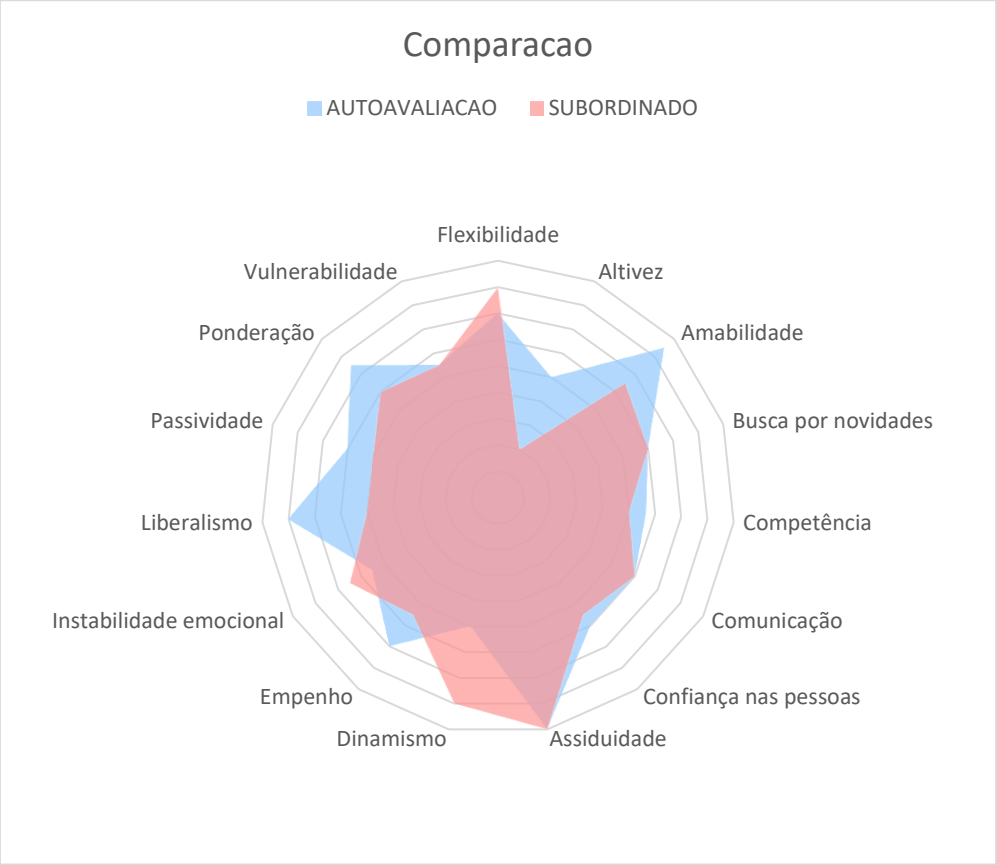

Gráfico 2 - Funcionário B
Fonte: dados da pesquisa

A funcionária C apresentou resultados discrepantes em alguns subfatores como altivez, sendo que a funcionária acredita que tende a ter

necessidade de receber atenção das pessoas e de falar de si mesma (NUNES, HUTZ E NUNES, 2010), mas a diferença foi de 50% e relação ao que os sócios avaliaram. Também teve esse mesmo resultado no subfator instabilidade emocional e vulnerabilidade, porém com diferenças de 25% e cerca de 40% respectivamente nos resultados dos sócios. A avaliação da funcionária apresentou também diferença no subfator dinamismo, com diferença de cerca de 20%, sendo que os sócios tendem a percebê-la com maior dinamismo. Pode-se verificar no Gráfico *3*:

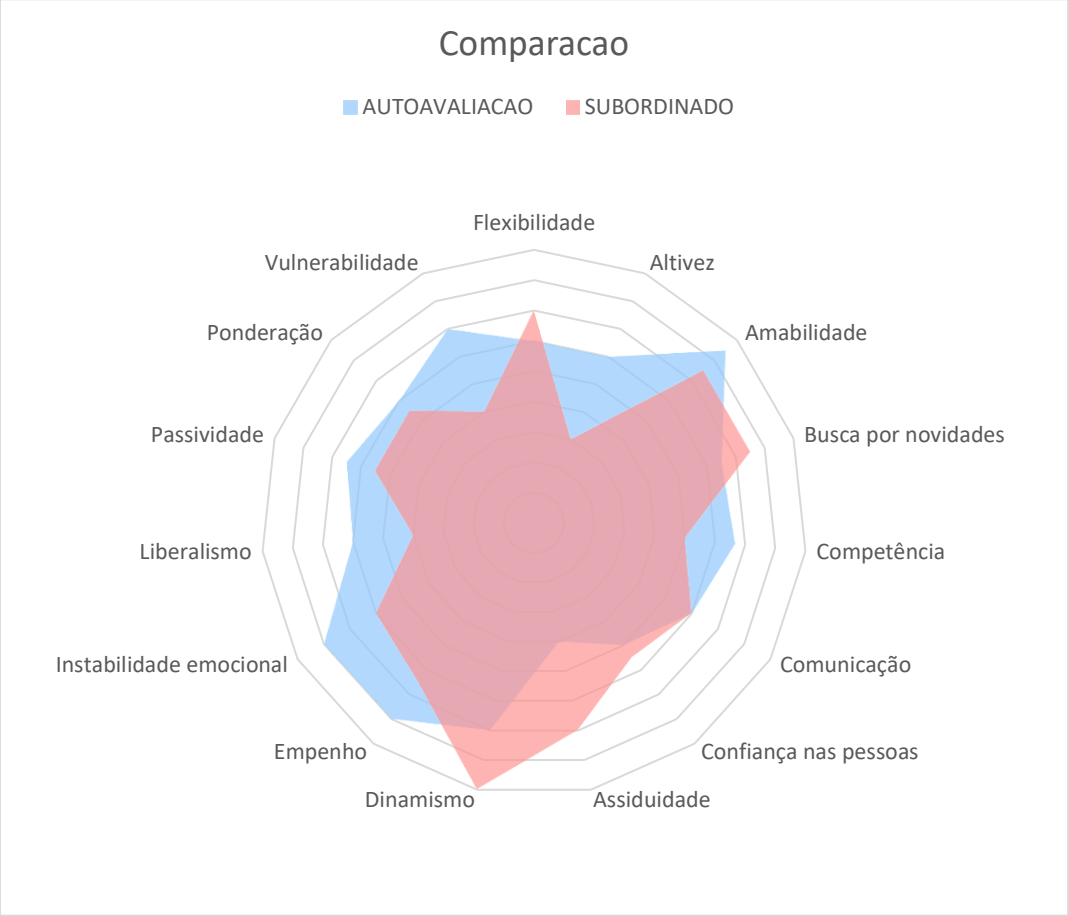

Gráfico 3 - Funcionária C
Fonte: dados da pesquisa

E por fim, o funcionário D teve maior discrepância em relação a dois subfatores, sendo competência e flexibilidade. O primeiro subfator, que segundo Nunes, Hutz e Nunes (2010), descreve atitude ativa na busca dos objetivos e crença de fazer sacrifícios para obter resultados, teve diferença de 35% a menos em relação ao que os sócios avaliaram. Em relação ao segundo

subfator, flexibilidade, ou seja, a capacidade de se relacionar com pessoas diferentes e também trabalhar com diferentes atividades (Rabalglio, 2008), teve diferença de quase 40%, sendo que os sócios percebem o funcionário mais flexível do que ele mesmo. Podemos perceber verificando o Gráfico *4*:

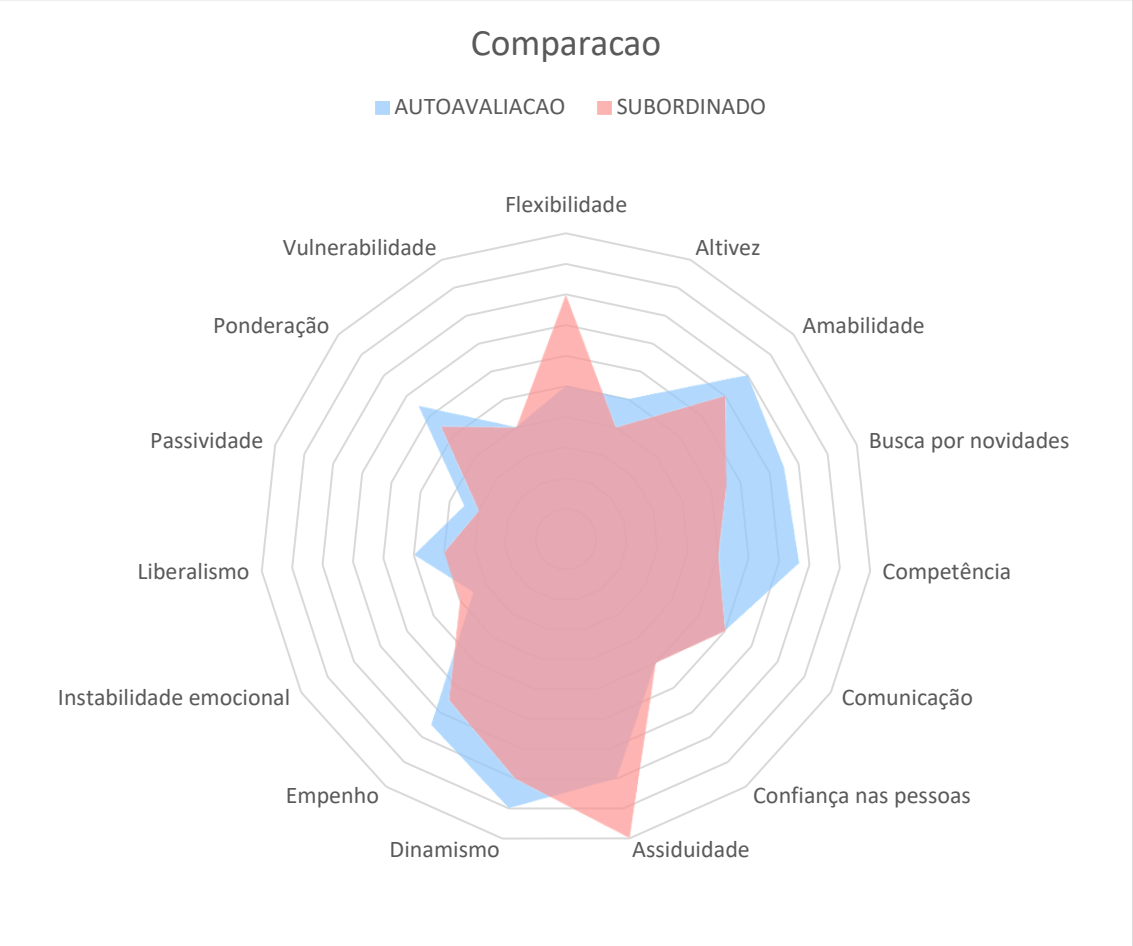

Gráfico 4 - Funcionário D
Fonte: dados da pesquisa

Foi possível relacionar os resultados com a teoria, pois, como estudado neste trabalho, há uma dissociação entre a parte teórica e a realidade das microempresas no que se refere ao desempenho. Há então, na empresa avaliada, uma dificuldade em ter um modelo de gestão de pessoas, pois as ferramentas efetivas e testadas no mercado são direcionadas às empresas de grande porte. Além disso, nessa empresa não há um profissional destinado ao setor de pessoas, podendo haver perda de foco nesse sentido. Isso porque, se houver, por exemplo, um treinamento agendado para um dia que um cliente resolve pedir atendimento, a empresa tende a dar foco ao cliente externo para

conseguir receita, para depois investir em seus próprios funcionários. Assim, há dificuldade no sentido de foco de gestão de pessoas em uma microempresa.

Além disso, como também já visto neste trabalho, há a dificuldade no sentido de microempresas terem a estrutura centralizada no dono, e neste caso, nos sócios. Os sócios se envolvem em todas as atividades, apesar de um ter o foco na área financeira e o outro na área de relacionamento com o cliente. Portanto, não há uma nítida diferenciação na divisão de tarefas, havendo acúmulo de funções e também confusão nas atribuições e decisões, o que pode gerar problemas relacionados à comunicação. Esse fato também exige flexibilidade por parte do funcionário para novas demandas que aparecem e por conta dos sócios se envolverem com os clientes. Desse modo, é possível perceber que o problema de comunicação não está relacionado apenas com os funcionários em relação aos sócios e pares, mas também dos sócios em relação aos funcionários.

Com a apresentação dos resultados para os funcionários, é possível mostrar de modo visual como eles próprios se veem e como os sócios os percebem profissionalmente, trazendo possibilidades de melhor convivência e trabalho para as duas partes. Isso porque para o funcionário, como apresentado na teoria deste trabalho, a avaliação de desempenho traz possibilidade de gestão de carreira e visualização de comportamentos com maior clareza de maneira a verificar pontos fortes e pontos a melhorar; e para a empresa e para os sócios, essa visão e aprimoramento de pontos fortes e adequação de pontos a melhorar pode trazer maior produtividade e engajamento.

A avaliação de desempenho, como apresentado na seção teórica do trabalho, é destinada tanto para acompanhar o desenvolvimento do funcionário quanto também avaliar seu nível de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), que são onde se encontram as competências. Assim, a avaliação serve para que o funcionário tenha uma visão mais concreta de si e de seu trabalho e também serve para verificar se está indo ao caminho certo. Nesse caso, a avaliação de desempenho foi destinada a verificar o nível dessas competências e abrir porta para o *feedback* e também da própria visão sobre si mesmo dos

funcionários, além de fazer com que eles saibam como os seus superiores o veem. Abre porta para também programas de remuneração, como bônus e outros.

Assim, há programas que podem ser implementados na empresa para que haja desenvolvimento e inovação no sentido de programas de gestão de pessoas, com objetivo de trazer maior rentabilidade e produtividade para a empresa e desenvolvimento e qualidade de vida para os funcionários. A avaliação foi destinada aos funcionários exclusivamente, não havendo resultados acerca dos sócios. Mesmo assim, é possível verificar grande necessidade de *feedback* e conversa entre os sócios e também dos sócios com os funcionários, para que aqueles possam mostrar o que estão observando e qual o impacto disso nos resultados. Houve grande discrepância entre o que os funcionários pensam de si mesmos e o que os sócios avaliam deles, podendo gerar confusão e frustrações. Essas disparidades podem ser minimizadas com implantação de cultura de *feedback* constante, e também treinamentos.

Sugere-se que o *feedback* seja feito pelos sócios com os funcionários individualmente, de maneira aberta a discussão e apresentação dos resultados comparativos. Deve ser trabalhado de forma a não diminuir o funcionário e também ser justo com os resultados. Assim, o feedback deve conter as informações e fatos de quais pontos os funcionários podem melhorar, mas também deve conter pontos positivos a serem reforçados. Primeiro mostra-se pontos positivos para depois mostrar pontos que devem ser melhorados, para melhor recepção da informação por parte do funcionário. Ser descritivo e específico pode auxiliar para melhor entendimento e demonstração das expectativas que os sócios esperam do caminho que seja percorrido pelo funcionário.

No que se refere a possíveis treinamentos, verificando os resultados é possível indicar principalmente que pode ser feito primeiramente um treinamento relacionado ao autoconhecimento. Isso porque houve grandes discrepâncias no que os funcionários pensam de si e o que apresentam em suas vidas profissionais. Além desse, podem ser realizados treinamentos que teriam alta probabilidade de sucesso, como de feedback entre os funcionários e

sócios, para que todos aprendam a se comunicar sobre suas atitudes e expectativas, tendo maior alinhamento e assim maior confiança. Outros treinamentos que os sócios podem proporcionar são os treinamentos de inteligência emocional, autoconfiança e motivação no trabalho, visando menor vulnerabilidade e passividade, maior pro atividade e satisfação profissional.

Por fim, também há a indicação da realização periódica semestral para que o comportamento e competências sejam avaliados de maneira linear no tempo, podendo realizar a comparação temporal, sendo utilizada também como medidor de efetividade de feedback e treinamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa que solicitou a utilização dessa pesquisa não possui bem definida sua estratégia em relação às pessoas. Como explorado neste trabalho, a gestão de pessoas e do desempenho é algo dificilmente encontrado em micro e pequenas empresas, por diversas razões. Além disso, também visto no presente trabalho, a maioria das técnicas propostas são destinadas às grandes empresas, não considerando outros fatores que permeiam a realidade das pequenas empresas.

No caso do objeto desse estudo, foram avaliados, por solicitação dos sócios, fatores subjetivos, utilizando referência um teste de personalidade adaptado. As escalas utilizadas foram reavaliadas, pois originalmente no teste eram de 1 a 7. Porém, como o instrumento foi usado em população pequena, a escala foi alterada para escala de Lickert, sendo de 1 a 5. No que se refere a metas da empresa, os sócios solicitaram a avaliação para verificar como percebiam seus funcionários e como eles próprios se percebiam, além de abrir a possibilidade de conversas e *feedback*.

Os resultados foram estabelecidos e serão entregues aos sócios, para que realizem a comparação da descrição de cargos que possuem com o que está sendo realmente executado pelo funcionário, e também para *feedback* dos funcionários, junto com as propostas de treinamento.

Verificando os resultados foi possível ver que a auto avaliação dos funcionários apresenta disparidades altas em relação a como os sócios os percebem. Por ser uma empresa de pequeno porte, os treinamentos podem ser feitos de maneira individual, concentrados nas diferenças percebidas nos resultados. Os treinamentos relacionados a autoconhecimento, autoconfiança, motivação, dinamismo e inteligência emocional podem contribuir muito para os funcionários da empresa, podendo aumentar a produtividade e melhorar o clima organizacional. Além disso, o *feedback* individual é imprescindível, pois como estudado neste trabalho, é a ferramenta que pode trazer grandes mudanças em como as atividades são feitas e como os colaboradores se comportam. O *feedback* neste caso pode ser realizado para mostrar as

diferenças que ocorreram nessa pesquisa e entender a razão de ter ocorrido essas disparidades, buscando por meio da conversa mudar a realidade.

Em relação aos objetivos específicos do trabalho, foram investigadas as ações para gestão e avaliação de desempenho, elaborando-se um instrumento atuante na empresa em questão. O instrumento foi desenvolvido e aplicado na empresa, tendo seus resultados analisados e as sugestões explicitadas no presente trabalho.

O presente trabalho pode, ainda, contribuir com a comunidade científica, pois elucida a possibilidade de mais pesquisas na área de desempenho de pessoas em micro e pequenas empresas. Também proporciona uma provocação no que tange a criação de técnicas e ferramentas para esse fim. Para a população em geral e de micro e pequenas empresas, este trabalho contribui para que percebam a importância de avaliação em fatores subjetivos de funcionários e também da implantação de cultura de *feedback* para que os resultados sejam atingidos.

Deve-se ainda considerar que a presente pesquisa apresentou limitações, dentre elas: a adaptação sem a devida validação do teste, ou ainda a realização da pesquisa em apenas uma empresa. Salienta-se, por fim, que estas limitações correspondem a significativas possibilidades de desenvolvimento de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BASSO, D. A. Gestão De Pessoas Na Micro E Pequena Empresa**. Journal of Exact Sciences** – JES, Vol.2, n.1, pp.05-08 (Jul - Set 2014).

BOHLANDER, G., SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** 14ª edição, São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BORTOLUZZI, S. C., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L., VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (pmes): lacunas e oportunidades de pesquisa. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa (PR), v.09, n.04, p. 886-906, 2013.

BORTOLUZZI, S. C., ENSSLIN, S. R., ENSSLIN, L., VICENTE, E. F. R. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro**. Revista Produção Online**, Ponta Grossa (PR), v.10, n.3, p. 551-576, set., 2010.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo**.** Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos (SP), v. 18, n. 3, p. 633-650, jun. 2011b.

BRANDÃO, H. P., GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestao de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. vol.41 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2001. Acesso em 12 mar. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 9.841**, de 05 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9841.htm> Acesso em 13 jun. 2018.

BUGONI, Raquel Belusso. **Estruturação de um modelo de avaliação de desempenho organizacional para uma microempresa comercial**. 2014. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E. Managing human resources in small organizations: What do we know? **Human Resource Management Review**, v. 14, n. 3, p. 295 – 323, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.** 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª impressão.

COSTA, Larisse Vasconcelos. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. 2008. 51 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

CUNHA, A. S. da; SOARES, T. C. Aspectos Relevantes Do Planejamento No Crescimento Das Micro E Pequenas Empresas (Mpe). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista (SP), v.4, n.3, p.15-39, 2010.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas**.** 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, A; PEREIRA, P. M; TEODORO, P; THIELMAN, R. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte.** Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/429_111_GPPE_Submetido_Seget.pdf. Acesso em 11 abr. 2018.

FRANCO, J. de O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos.** Curitiba: IESDE Brasil SA, 2008.

GALDAMEZ, E. V. C; CARPINETTI, L. C. R; GEROLAMO, M. C. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais.

Revista Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 1, p. 133-151, jan.-mar. 2009. Acesso em: 06 jun. 2018.

KRETZER, K. **Criação de um plano de cargos e salários para empresa automatiza.** Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

LIMA, W. C., LUZ, T. R. A estratégia como ferramenta de gestão e desempenho organizacional – estudo de caso em uma microempresa. **Revista Evidência**, Araxá, v. 8, n. 8, p. 41-54, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª edição, São Paulo: Futura, 2000.

NUNES, C. H. S. S., HUTZ, C. S., NUNES, M. F. O. **BFP – Baterial Fatorial de Personalidade.** Casa do Psicólogo, 1ª edição, 2010.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul. In: **EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.** 3., 2003, Brasília. **Anais**... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 735-748.

RABALGLIO, M. O. **Gestão por competências – Ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Editora Quality Mark, 2ª edição, 2008.

ROCHA, M. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **REAd** – Edição 60, Vol 14, N° 2, mai-ago 2009. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/4011/401137460008/> Acesso em 27 fev. 2018.

SANTOS, L.L. da S., ALVES, R.C., ALMEIDA, K.N.T. de. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47 n. 4, p. 59-73, outubro/dez. 2007.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números.** São Paulo, 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-

negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 08 jun. 2018.

SILVA, I. B.; NAKANO, T. C. **Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas.** Aval. psicol., Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 51-62, abr. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16770471201100 0100006&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 25 abr. 2018.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

STEFANO, S. R. **Gestão de Pessoas: fundamentos e aplicações.** Organização de Silvio Roberto Stefano - Guarapuava: Unicentro, 2011.

TAVARES, B., FERREIRA, M. A. M., LIMA, A. A. T. F. C. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 14, n. 4 p. 11 – 27, Out./Dez. 2009

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005

WEGNER, D; MISOCSKY, M.C. Avaliação de Desempenho de Redes de Pequenas Empresas:contribuições da abordagem da produção de sentido. **O&S**, Salvador, v.17 - n.53, p. 345-361 - Abril/Junho – 2010. Acesso em 13 jun. 18.

ZAGO, C. A; ABREU, L. F; GRZEBIELUCKAS, C; BORNIA, A. C**.** Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com Base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma Pequena Empresa. **Revista da Micro e Pequena empresa**, Campo Limpo Paulista (SP), v. 2, n. 1, p. 19-37, 2011.

APÊNDICE A – Questionário Autoavaliação

Autoavaliacao	Nota
Fico chateado quando não acatam meus argumentos em uma conversa	
Normalmente mudo meus planos sem me chatear	
Falo tudo o que penso	
Não costumo ligar para o que os outros pensam de mim	
Importo-me com os sentimentos dos outros, tento fazer com que se sintam bem	
Respeito os sentimentos alheios e o ponto de vista dos outros	
Preocupo-me com todos e tento agradar as pessoas	
Sinto-me mal se não cumpro o que prometi	
Interesso-me em encontrar novas soluções para problemas	
Gosto de manter a rotina	
Muitas vezes gosto de realizar as mesmas atividades de modos diferentes	
Sinto-me entendiado quando tenho de fazer as mesmas coisas, com dificuldade de me adaptar a uma rotina fixa	
Costumo fazer sacrifícios e gosto de fazer coisas que exigem muito de mim	
Começo rapidamente as tarefas que tenho que fazer e resolvo meus problemas com rapidez	
Sou capaz de assumir tarefas importantes	
Posso lidar com muitas tarefas ao mesmo tempo e acho que faço bem as coisas	
Dedico-me a realizar tudo o que faço para entregar no prazo estipulado	
Me planejo para alcançar meus objetivos	
Costumo fica calado(a) quando estou entre estranhos	
Dificilmente fico sem jeito	
Confio no que as pessoas dizem e acredito que elas têm boas intenções	
Suspeito das intenções das pessoas, acho que podem tentar me prejudicar	
Prefiro realizar minhas atividades sozinho e sem supervisão	
Dificilmente perdoo	
Sou pontual em meus compromissos	
Cumpro horário e estou sempre presente, disposto(a) a atender às necessidades do meu trabalho	
Costumo tomar iniciativa nas situações	
Sinto-me animado para realizar minhas atividades	

Gosto de programar detalhadamente as coisas que tenho que fazer	
Dedico-me muito para fazer bem as coisas e exijo muito de mim mesmo	
Prefiro terminar logo minhas atividades para ficar livre, mesmo que tenha erros	
Esforço-me para entregar um bom trabalho final	
Ajo impulsivamente quando alguma coisa está me aborrecendo	
Evito entrar em discussões para não ser criticado ou desaprovado	
Percebo que demoro para "digerir" quando recebo alguma crítica	
Com frequência, passo por períodos em que fico extremamente irritável, incomodando-me com qualquer coisa	
Atualmente defendo ideias diferentes daquelas que defendia antigamente	
Sou disposto a rever meus posicionamentos sobre diferentes assuntos e não acredito que exista uma verdade absoluta	
Tenho pouca paciência para terminar tarefas muito longas ou difíceis	
Preciso de estímulo para começar as coisas	
Prefiro que outros tomem uma decisão antes de mim	
Mesmo quando previso resolver algo para mim, costumo adiar até o último momento	
Tomo cuidado com o que falo e escolho as palavras com cuidado	
Muitas vezes acabo agindo por impulso	
Antes de agir penso no que pode acontecer	
Resolvo meus problemas sem pensar muito	
Geralmente faço o que meus amigos e parentes querem, embora eu não concorde com eles, com medo que se afastem de mim	
Sinto-me muito mal quando recebo uma crítica	
Sinto-me muito inseguro quando tenho de fazer coisas que nunca fiz antes	
Não gosto de expressar minhas ideias, pois tenho medo de ser ridicularizado	

APÊNDICE B – Questionário Avaliação Subordinado

Subordinado	Nota
Seu subordinado ouve com atenção e se mostra flexível a novos argumentos?	
Seu subordinado atende a mudanças de planos de maneira ativa e otimista?	
Seu subordinado comenta com frequência que fala sem pensar?	
Seu subordinado mostra preocupação com o que pensam dele?	
Seu subordinado se mostra atencioso ao ouvi-lo sobre quaisquer problemas?	
Seu subordinado se mostra compreensivo diante dos problemas dos outros?	
Seu subordinado manifesta comportamento no sentido de ajudar os outros?	
Seu subordinado demonstra algum tipo de sofrimento ao não cumprir o que prometeu?	
Seu subordinado apresenta ideias criativas no dia a dia ou na solução de problemas?	
Seu subordinado mostra gostar de ter uma rotina fixa?	
Seu subordinado apresenta novos meios de realizar as mesmas atividades?	
Seu subordinado busca maneiras diferentes daquelas já estabelecidades para solução de problemas?	
Seu subordinado parece ou comenta estar se desgastando muito para fazer as atividades?	
Seu subordinado começa as tarefas logo após elas lhe são designadas?	
Seu subordinado se mostra confiante para solução de problemas complexos?	
Seu subordinado demonstra conseguir realizar bem várias atividades ao mesmo tempo?	
Seu subordinado cumpre as tarefas dentro do prazo estipulado?	
Seu subordinado demonstra saber o que pretende para o futuro?	
Seu subordinado costuma ficar calado quando em locais com pessoas estranhas?	
Seu subordinado é comunicativo?	
Seu subordinado parece confiar na capacidade alheia de resolver problemas?	
Seu subordinado parece não confiar que alguém vai conseguir completar o trabalho sozinho?	
Seu subordinado apresenta dependência de supervisão para finalizar uma	

atividade?	
Seu subordinado parece guardar mágoa ou causar intrigas repetidamente com as pessoas?	
Seu subordinado cumpre os horários estabelecidos em contrato?	
Seu subordinado mostra-se presente e disposto para auxiliar nas atividades nos horários combinados?	
Seu subordinado costuma tomar iniciativa em situações?	
Seu subordinado aparenta estar, geralmente, feliz?	
Seu subordinado parece programar detalhadamente seus projetos?	
Seu subordinado parece ser muito perfeccionista?	
Seu subordinado demonstra vontade de terminar as atividades rapidamente para ficar livre, mesmo que existam erros?	
Seu subordinado conhece suas atribuições e dedica-se a executar as atividades acima das expectativas, antecipando-se às soluções?	
Seu subordinado age impulsivamente em situações que parecem deixá-lo aborrecido?	
Seu subordinado parece fugir de atividades/discussões que possam gerar feedbacks negativos?	
Seu subordinado demonstra grande irritabilidade ou chateação após receber críticas ou feedbacks de melhoria?	
Seu subordinado parece irritado periodicamente, irritando-se com qualquer coisa?	
Seu subordinado é flexível para aderir novas ideias?	
Seu subordinado é rigoroso e raramente aceita alguma ideia diferente?	
Seu subordinado parece pouco paciente para terminar tarefas longas/difíceis?	
Seu subordinado precisa de uma cobrança direta para começar as atividades?	
Seu subordinado espera pela decisão dos outros ao invés de se posicionar frente a alguma questão?	
Seu subordinado tende a deixar as atividades para última hora?	
Seu subordinado parece tomar cuidado na hora de falar, escolhendo as palavras?	
Seu subordinado age de maneira impulsiva?	
Seu subordinado parece ser cauteloso na tomada de decisão?	
Seu subordinado parece tomar decisões sem muita especulação prévia?	
Seu subordinado parece aderir a ideias contrárias às dele por medo de contrariar os outros?	
Seu subordinado parece se sentir mal/ofendido ao receber uma crítica?	
Seu subodinado parece inseguro quando colocado em situações inéditas?	
Seu subordinado parece ter medo de expor suas ideias?	