

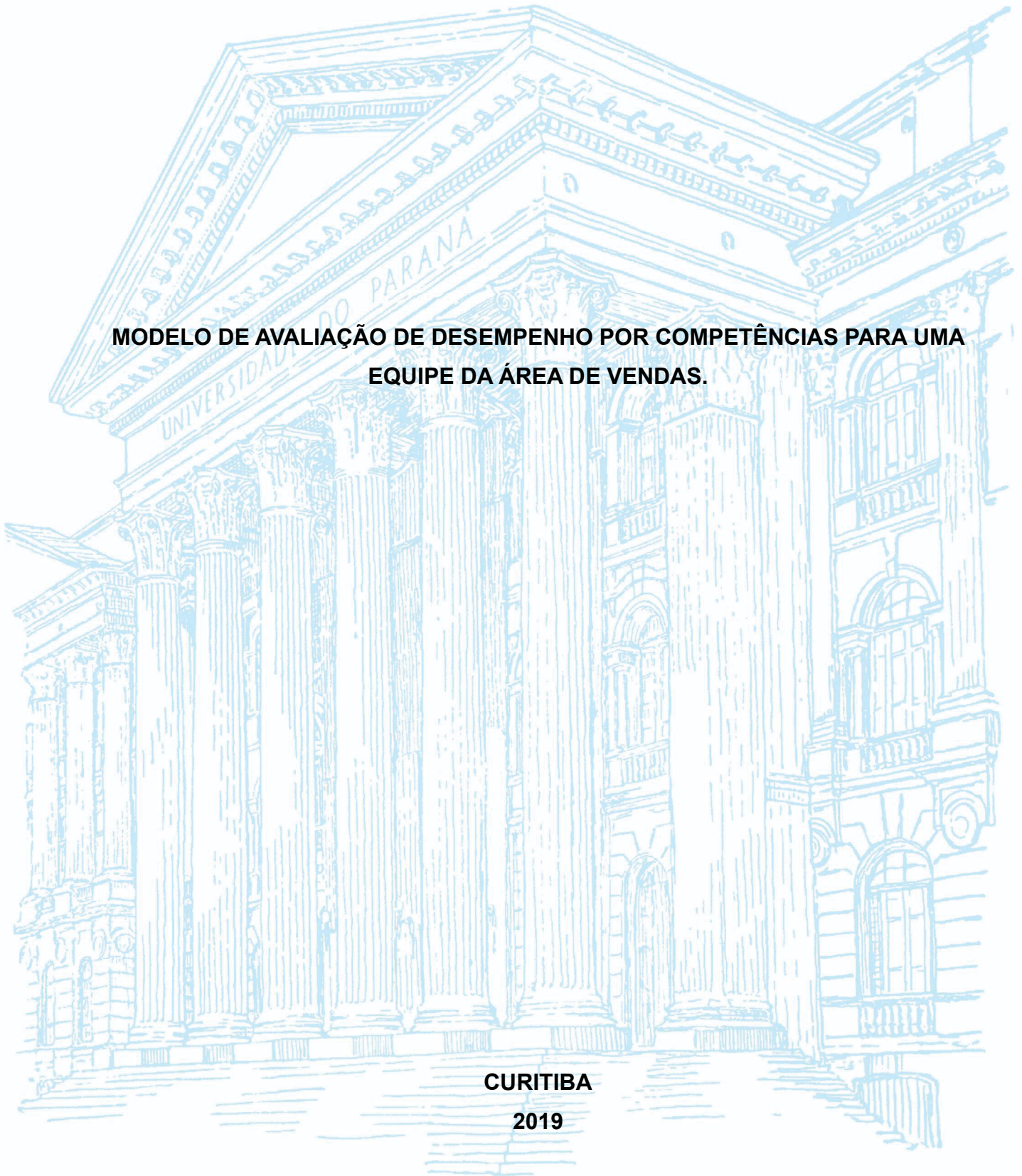
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NILSA APARECIDA GUIMARÃES

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA
EQUIPE DA ÁREA DE VENDAS.**

CURITIBA

2019



NILSA APARECIDA GUIMARÃES

**MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA
EQUIPE DA ÁREA DE VENDAS.**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão Estratégica em 2017, do Setor de Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Ramos

**CURITIBA
2019**

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS PARA UMA EQUIPE DA ÁREA DE VENDAS.

Nilsa Aparecida Guimarães

RESUMO: O presente trabalho apresenta um estudo qualitativo relacionado a proposta de implantação de um modelo de avaliação de desempenho por competências no setor comercial de uma empresa de pequeno porte no ramo distribuição de suprimentos industriais. Como técnicas de coletas foram utilizados questionários, entrevista e observação, buscou-se entender qual a melhor maneira de se propor um modelo de avaliação considerando aspectos observados entre as dificuldades relatadas pela empresa, mas que estivessem em sintonia com o perfil da equipe de vendas estudada. Os valores organizacionais, políticas e práticas já existentes também foram relevantes na proposta, pois a empresa buscava complementar com um modelo formal ao método que já utilizava.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Competências. Gestão de pessoas. Pré-requisitos. Métodos de análise.

1 INTRODUÇÃO

Modelos de gestão são assuntos recorrentes nos meios empresariais atualmente, pois é fato que empresas bem geridas tem desempenhos muito melhores do que organizações que não dão importância a esse tema, dentro disso, a gestão de pessoas é um dos temas importantes quando se pensa em alta performance de pessoas. O termo gestão de pessoas procurava ressaltar o caráter da ação: a gestão e seu foco de atenção às pessoas. (FISCHER, 1998).

Para qualquer organização independente de seu porte existe uma preocupação comum, como manter os colaboradores sempre desafiados e com isso aumentar a produtividade da empresa, consequentemente melhorar a remuneração de quem atinge a performance desejada.

Porém, existem muitos fatores que impactam nos resultados de cada colaborador, como mensurar isso de forma justa é um grande desafio para as organizações.

Outro desafio é definir qual forma mais adequada de fazer avaliações e quais os principais fatores a serem considerados. Quando não existem definições ou tais definições não estão contemplando os pontos realmente mais relevantes no resultado dos indivíduos, pode-se gerar sentimento de insatisfação.

Para que isso não aconteça as empresas precisam mensurar o desempenho profissional alinhado com as competências ideais para o desempenho de cada função e com isso atingir o objetivo geral do negócio gerando valor para funcionários e organização. A gestão por competências tem sido a alternativa adotada pelas organizações para direcionar suas ações estratégicas de recursos humanos com o objetivo de

assegurar melhor qualidade dos produtos e competitividade (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Buscar formas de valorizar os profissionais e manter a competitividade interna de uma forma saudável à organização são fatores importantes a considerar. De acordo com Dutra (2014, p.17):

O processo de valorização das pessoas deve ser mediado pelas recompensas por elas recebidas, como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento às expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de se expressar através do trabalho etc. (DUTRA, 2014, P.17).

Dentro de organizações de grande ou médio porte é mais simples a implantação de método de avaliações, pois normalmente já contam com especialistas e setores de gestão de pessoas específicos, porém, quando trata-se de pequenas empresas isso se torna mais complexo considerando estrutura, faturamento e números de pessoas reduzidos, em muitas vezes inviabilizando ter tal profissional dentro de seu quadro.

Porém, ainda nesse contexto torna-se fundamental para empresas pequenas que desejam manter seu quadro de funcionários motivados e com interesse em continuar na organização, desenvolver e implantar um método de avaliação de desempenho por competência, ainda que sem estrutura de setor de gestão de recursos humanos, pois a expansão do negócio também depende de ter as pessoas certas, tendo um método de avaliação implantado a organização terá condições de saber se já tem essa mão de obra ou se precisará buscar no mercado.

De uma forma ou de outra percebe-se a necessidade e importância de ferramenta avaliativa, ainda mais importante para empresas com cunho comercial, onde sua força de vendas precisa constantemente ser avaliada e direcionada para os melhores resultados, num ambiente onde egos e vaidades são ainda mais presentes e pela dependência da empresa desse setor exige-se um olhar especial de gestão.

Frente a este cenário este artigo tem como objetivo desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por competências para uma equipe comercial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta etapa tem como função mostrar as principais definições e conceitos que se referem a este tema de interesse, como: Administração, gestão e avaliação de pessoas num todo, como também reflexões de como modelar isso à área de vendas de pequena empresa, com intenção de alcançar os objetivos propostos.

2.1 Gestão de Pessoas

Em qualquer tipo de organização é necessário pessoas para que as ações aconteçam, e para que exista alinhamento entre as ações é necessário gestão dessas pessoas. O termo “Gestão de pessoas” veio para substituir “Recursos Humanos”, e

vem buscar pelo crescimento com menor custo, assumindo o papel de adequar às mudanças ocorridas em uma organização. (DUTRA, 2008b).

Ainda a maneira como as organizações gerenciam as pessoas, ocorrem alterações que se baseiam em modelos tradicionais, onde não atendem mais as necessidades das pessoas e das empresas.

Segundo Zarifian (2001, p.59 apud Massi; Oliveira e outros, 2012, p.11). A utilização do modelo impacta significativamente sobre os subsistemas e processos de planejamento, recrutamento e seleção, educação corporativa, avaliação do desempenho, qualidade de vida no trabalho, remuneração e, particularmente, sobre o conceito de cargo, estruturados de acordo com a lógica fordista, que precisam ser revistos para dar coerência ao conjunto de ações de maneira a conciliar os interesses do empregador e dos empregados.

Com o passar do tempo surgem necessidades diferentes voltadas para satisfação das pessoas que de acordo com Bohlander; Snell; Sherman (2009, p.2):

Para trabalhar efetivamente com pessoas, temos que entender o comportamento humano, e precisamos conhecer vários sistemas e práticas disponíveis para nos ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, para atingir as metas da empresa, temos de estar cientes das questões econômicas, tecnológicas sociais e jurídicas que facilitam ou restringem nossas iniciativas. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p.2).

Analisando o ponto de vista dos autores acima citados, percebemos uma convergência com o cenário atual, devido vários fatores que constantemente estão em movimento, como a economia, tecnológica e mudanças sociais, é imprescindível que as organizações estejam voltadas para a gestão de pessoas e fica cada vez mais evidente que a principal diferença competitiva das empresas está nas pessoas que estão inseridas, suas capacidades e seus recursos disponíveis.

No decorrer do tempo é notório que surge a necessidade de criar outras formas de gerir pessoas, saindo do olhar geral, e com isso as organizações perceberem a necessidade de um olhar específico por pessoas e suas habilidades e performance.

Dessa forma avaliando por competências e deixando os processos de crescimento na carreira mais transparentes e justos, fazendo com que a meritocracia predomine. Atualmente no Brasil, as empresas estão obtendo bons resultados em gestão de pessoas, tendo aplicado os conceitos de competência, destacando conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas (DUTRA, 2012).

Nessa linha de pensamento dos autores e em paralelo com a realidade de muitas empresas, outra situação importante é que o sistema de avaliação por competência também mostra ao avaliado quais pontos precisa desenvolver para melhorar sua performance com isso promove o autoconhecimento e autodesenvolvimento das pessoas, a empresa conhecendo os atributos de cada colaborador consegue colocar as pessoas nos lugares e cargos certos podendo aproveitar melhor as qualidades individuais, outro ponto importante que a empresa passa a identificar com um sistema de avaliação é o potencial de desenvolvimento que cada pessoa tem se for capacitada adequadamente, isso também gerar o sentimento de integração e apoio.

Para Morris e Snell (2010), apud Demo; Fogaça; Costa (2017, P.2) do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas, políticas e práticas podem ser mutuamente reforçadas para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Serpell; Ferrada (2007 apud Demo; Fogaça; Costa, 2017, P.97) as políticas de gestão de pessoas precisam ser guiadas pela lógica de competências desenvolvidas em conformidade com os requisitos dos processos de negócios.

Já Perrenoud (2000 apud Oliveira; Machado; John, 2016, p.4), define competência como a mobilização correta, rápida, pertinente e criativa de múltiplos recursos cognitivos (saberes, informações, valores, atitudes, habilidades, inteligências, esquemas de percepção, de avaliação e raciocínio), e a transição para o conceito de competências pode ser ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade de adaptar-se às mudanças estruturais na organização do trabalho. Em outras palavras, a competência remete a mobilização de recursos pelas organizações e pelas pessoas.

Ainda nessa linha citam Bohlander; Snell; Sherman (2009, p.9):

A ideia de que as empresas “competem por meio de pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desses ativos possa não aparecer diretamente no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. De acordo com Levis Platt, CEO da Hewleyy-Packard: “As empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p.9).

Considerando a evolução das tecnologias e a necessidade de informações atualizadas constantes, o que vem de fora da organização, mas pode afetar as pessoas, deve ser foco de atenção nas empresas. Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores. (RIBEIRO, 2005).

Nessa mesma linha Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, p.221), colocam que, saber para que se quer alguém para uma determinada área, implica conhecer qual a contribuição que deverá ser oferecida para que seja agregado valor ao produto final, são pessoas com o seu trabalho que geram e sustentam a vantagem competitiva das empresas.

A compreensão de que profissionais competentes e comprometidos são vitais para a sobrevivência e a prosperidade das organizações torna a busca e a manutenção de pessoas talentosas um desafio permanente. Daí a importância que hoje assume o sistema de gestão de pessoas, pois a qualidade de seu pessoal é o único fator que diferencia uma organização de seus concorrentes (CLAUDIA BITENCOURT, 2010).

Segundo Dutra (2004, p.31), os grandes desafios da gestão de pessoas por competências são: a identificação precisa das competências requeridas pela empresa para garantir a sua vantagem competitiva e o desenvolvimento dessas competências nos empregados mediante processos educativos, e a não exploração dos trabalhadores.

Analisar de forma mais ampla, não apenas com critérios técnicos, pode ajudar a organização a complementar a avaliação sobre as competências de seus colaboradores. O conceito de competência vai além do conceito de qualificação, restrito aos diplomas, aos códigos de profissões e vinculado à escolarização e sua correspondência com o cargo e o salário. (TOMASI, 2004).

De acordo com o conceito de Staat (1994 apud Philadhelgo; Macêdo, 2007, p.29) a ênfase no relacionamento entre as pessoas faz voltar a atenção para o processo de organização do trabalho, o qual é contínuo e dinâmico, pois retrata realmente a forma na qual as pessoas fazem sentido em seu ambiente de trabalho por comparação, discussão e transformação das visões individuais e compreensão da organização. Para ele, o ingresso das pessoas numa organização implica no estabelecimento de um contrato psicológico, onde uma série de expectativas, as quais um membro e a organização têm de cada membro estabelece então, com a organização, um contrato diferente.

2.2 Avaliação de desempenho

Para Bitencourt (2010, p.95), o desempenho de uma organização é decorrente do somatório dos desempenhos individuais das pessoas que trabalham nela, e que o trabalhador não pode, a priori, ser considerado o único responsável pelo mau desempenho. Dos fatores que podem afetar a atuação no trabalho, os únicos que são sob seu controle são os relacionados com suas características pessoais. Os demais fatores estão sob controle de seu gestor. Se uma pessoa não sabe o que a organização espera de seu trabalho ou se a organização não lhe oferece os meios adequados para desempenhar, não há como produzir um bom desempenho.

Conforme Dutra, (2002, pg.126) como consequência, as diretrizes para formulação e implantação de programas de Avaliação de Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios.

Todo trabalhador espera que seu gerente faça periodicamente uma análise de seu desempenho. Esta seria uma forma do trabalhador saber se sua atuação na organização está sendo visualizada. A avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho. (RIBEIRO, 2005).

A organização deve deixar claro ao colaborador como deve ser desenvolvida cada atividade, de acordo com Pagés; Bonetti; Gaulejac, (1993, p.105):

O sistema de regras da organização codifica a realidade e a atividade dos indivíduos. Este sistema de regras se legitima pelas práticas no plano orga-

nizacional, isto é, pelo sistema de valores que corresponde ao quadro de referências que orientam as ações dos trabalhadores. Os fundamentos para elaboração e definição dos critérios e/ou indicadores de desempenho escapam a quem estes se aplicam, e os procedimentos são legitimados por princípios e práticas ideológicas da organização: Paralelamente, ao reforço do investimento do indivíduo dentro da organização sobre o indivíduo se acentua. (PAGÉS; BONETTI; GAULEJAC, 1993, p.105).

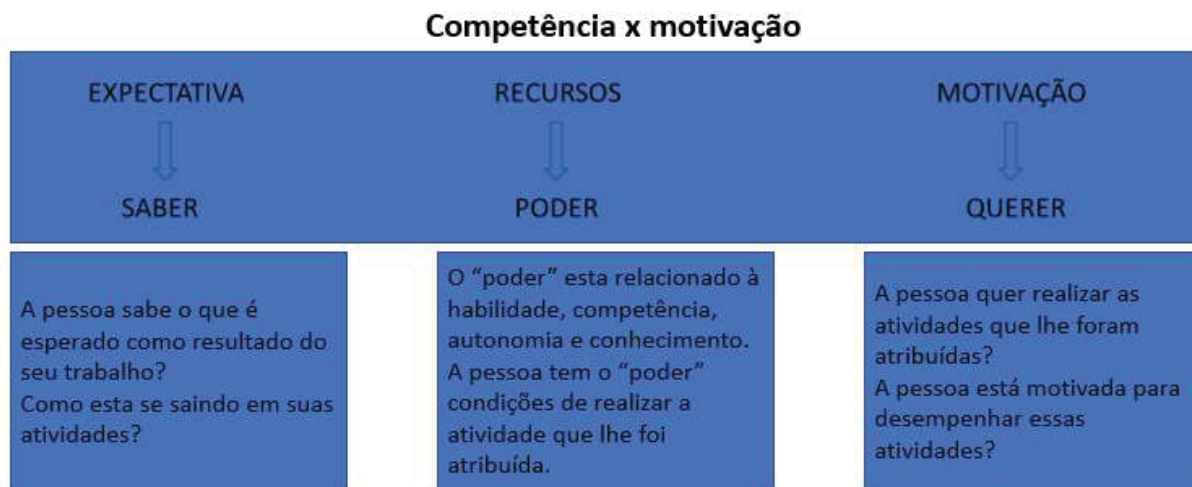
Para Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2008, p.321), a gestão do desempenho humano pode ser analisada por meio de três dimensões: expectativa, recursos e motivação. A autora usa três verbos para explicar essas dimensões: Saber, está relacionado com o conhecimento que a pessoa possui sobre seu desempenho no cargo ou na função e o conhecimento das expectativas que os dirigentes têm de seu desempenho.

Poder, refere-se às condições, aos recursos que a pessoa reúne para desempenhar e conduzir o trabalho;

Querer, trata-se da predisposição, motivação e interesse da pessoa perante as atividades que tem sob sua responsabilidade.

Figura 1 – Relação entre competência e motivação

Cada verbo está relacionado a uma dimensão, como demonstrado abaixo:



Fonte: Adaptado de Hanashiro; Teixeira; Zaccarello (2008).

O relacionamento dessas dimensões permite-se conhecer a situação em que o desempenho pode estar enquadrado, subsidiando seu gerenciamento.

Dentre as diversas vantagens da gestão por competência, Gramigna (2007, p.17), destaca as seguintes:

- (a) A possibilidade de se definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- (b) o desenvolvimento das equipes orientado pelas competências necessárias aos diversos postos de trabalho;
- (c) a identificação dos pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização;
- (d) o gerenciamento do desempenho com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- (e) o aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- (f) a conscientização das equipes para assumi-

rem a corresponsabilidade pelo seu autodesenvolvimento, tornando o processo ganha-ganha. Neste sentido, tanto a organização quanto os colaboradores têm suas expectativas atendidas. (GRAMIGNA, 2007, p.17).

A avaliação de performance ou de resultado é a mais presente em nossas empresas, particularmente aquelas onde a excelência operacional é a principal orientação estratégica. Normalmente, esse tipo de avaliação está respaldado por objetivos ou metas previamente negociadas com as pessoas, tanto no nível individual quanto no nível da equipe. O resultado pode ser atingido pelo esforço da pessoa ou da equipe DUTRA (2014).

Ainda para Dutra (2014, p.35), a performance, por si só, não reflete a contribuição da pessoa da pessoa ou grupo de pessoas para a organização, por isso a importância das outras dimensões, desenvolvimento e comportamento. O autor cita uma série de argumentos apresentados por Hipólito (2012):

A) Não basta obter os resultados, mas é importante reconhecer “como” esses resultados foram atingidos, ou seja, com base em quais comportamentos; B) A medida utilizada para análise do desempenho afere se a meta foi ou não atingida, no entanto, não expressa necessariamente aspectos relacionados à qualidade com a qual o trabalho foi realizado e entregue; C) A realização da meta não considera a dificuldade encontrada, tampouco o esforço que foi necessário alocar para sua efetivação; D) A atuação esperada dos profissionais vai muito além daquilo que é possível traduzir em “meia dúzia de metas objetivas”. Um espaço para analisar qualitativamente o profissional permite reconhecer aspectos importantes, mas ausentes no conjunto de metas definidas. (HIPÓLITO, 2012.p.79 apud DUTRA, 2014.p.35).

Continuando com a descrição de avaliação e valorização da performance ainda segundo Dutra (2014, p.37):

A definição de resultados esperados é sempre um processo delicado. Deve ser ao mesmo tempo desafiador e exequível. Por isso, a recomendação é que tenha início em uma reflexão estratégica da organização ou negócio para, posteriormente, ser desdobrada para todas as unidades e atividades. Esses resultados devem ser discutidos com as pessoas para construção de compromissos e verificação de oportunidades de melhoria, das quais muitas não são percebidas em um movimento de cima para baixo na estrutura organizacional. (DUTRA, 2014, p.37).

Segundo Dutra (2001a apud Fernandes 2004, p.42), o conceito de competência como referencial para organizar as práticas de RH, parte do conceito de competência, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional.

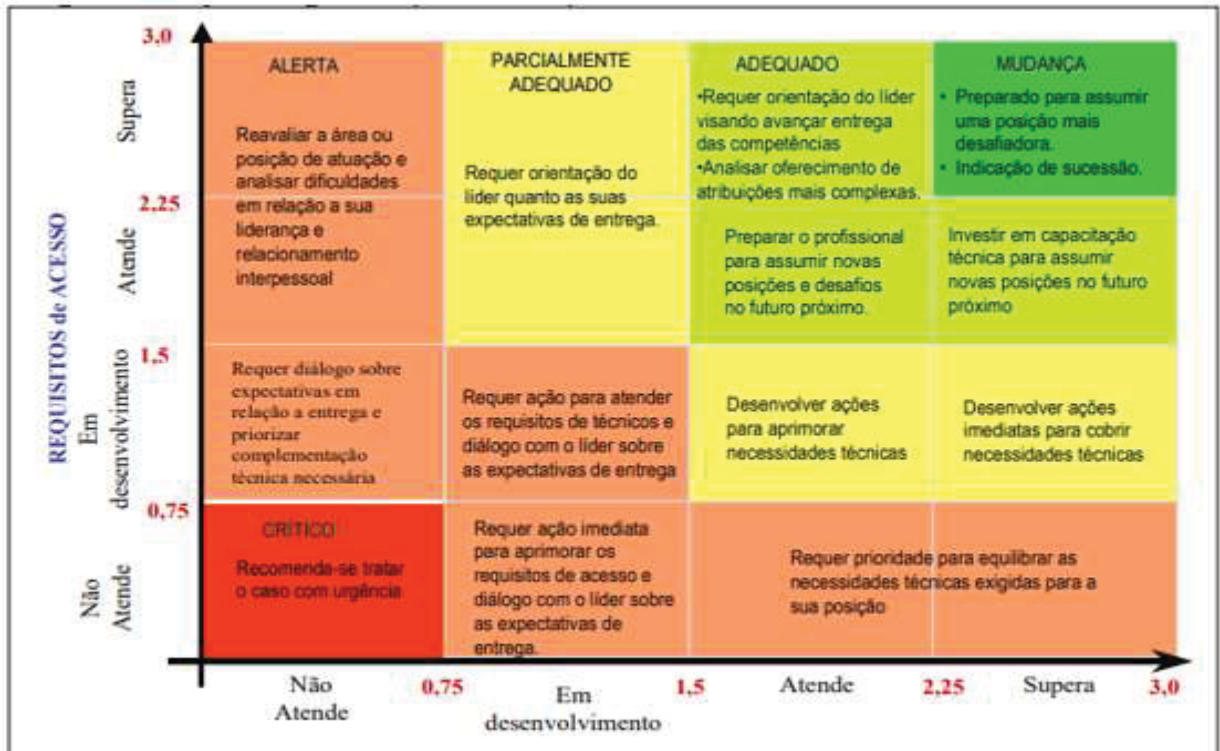
Para Fernandes (2004, p.42), estes conceitos servem de base para Dutra (2001a), desenvolver a ideia de eixos de carreiras, trajetória natural de desenvolvimento de um profissional. Dessa forma realizar avaliação de atribuições e responsabilidade de requisitos de acesso e com isso depois conseguir realizar as avaliações, mostrando as medidas possíveis para os profissionais situados nos respectivos quadrantes, conforme quadros abaixo:

NÍVEL 4									
COMPETÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	AVALIAÇÃO							
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)				
Auto Desenvolv. / Gestão Conhec.	Repassa assuntos pertinentes a sua unid./proc., visando a manutenção e reciclagem de conhecimentos, respondendo pela capacitação dos operadores de sua área, servindo como modelo de capacitação técnica.	X							
Aprimor. Criativo de Proc. e Prod.	Aprimora de forma criativa os processos da área, prevendo as prováveis conseqüências de suas ações. É procurado para se discutir e sugerir mudanças em processos ou propostas de inovação.			X					
Cultura da Qualidade	Busca o aperfeiçoamento contínuo dos padrões de qualidade na operação da fábrica como um todo e aplica-os nos processos relativos à sua área.		X						
Relac. Interpes. / Trab. Equipe	Articula-se com profissionais responsáveis por outras equipes de trabalho visando obter sinergia entre suas ações e passa orientações básicas para as pessoas das equipes em que participa.			X					
Flexibilidade (Multifuncional.)	Assume diversos papéis dentro de sua área de atuação.		X						
Inter. Sist. Inf. / Complex. Tarefas	Opera novos processos visando prever ou identificar causas para problemas.				X				
		$\text{Total} = (0+2+4+3) = 9$ ← $\text{Média} = (9/6) = 1,5$			<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>3</td> </tr> </table>	0	2	4	3
0	2	4	3						

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b).

Eixo Produção									
NÍVEL 4									
REQUISITOS DE ACESSO		Avaliação							
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)				
FORMAÇÃO	• 2º Grau completo ou Técnico em Química			X					
EXPERIÊNCIA	• 2º Grau : 3 anos • Técnico em Química: 2 anos			X					
CONHECIMENTO	• Operação de 5 setores		X						
		$\text{Total} = (0+1+2+3) = 5$ ← $\text{Média} = (5/3) = 1,66$			<table border="1"> <tr> <td>0</td> <td>1</td> <td>4</td> <td>0</td> </tr> </table>	0	1	4	0
0	1	4	0						

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b).



Fonte: Adaptado de Dutra (2001b).

3 METODOLOGIA

Buscando atender ao objetivo proposto neste trabalho, o presente estudo foi realizado seguindo metodologia qualitativa através de questionário e observação.

Quanto aos meios trata-se de um estudo de caso do tipo único, pois são encontrados com frequência entre as pesquisas sociais, podendo elaborar explicações causais para a compreensão de processos específicos em contextos definidos (GIALDINO, 2014 apud OLIVEIRA; MACHADO; JOHN, 2017, p.6).

Ou ainda de acordo com Yin (2010, p.39) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Com esse estudo foi possível análises sobre uma ampla variedade de tópicos através de questionários estruturados e fechados.

A aplicação do estudo foi realizada em uma empresa privada de pequeno porte, de acordo com Sebrae (2013) são empresas que tem entre 10 e 49 pessoas em seu quadro de funcionários. O estudo contou ainda com apoio de informações disponibilizadas através de consultas ao banco de dados da empresa no que tange a performance numérica da equipe de vendas e entrevista com a diretoria comercial da empresa.

A validação da pesquisa foi feita através de triangulação entre os questionários respondidos, a observação direta da equipe e os dados de performance de cada vendedor nos últimos 6 meses.

A pesquisa no formato de questionário e análise de performance foi realizada no período de 01 a 18 de abril de 2019, as observações ocorreram de outubro de 2018 a março de 2019.

Quanto à estrutura das questões visarão entender o que esses grupos, vendas, compras e clientes consideravam necessários quanto a formação, experiência, conhecimentos, características pessoais, habilidades técnicas e habilidades comportamentais que os vendedores tivessem em seus perfis para que pudessem serem considerados como os profissionais ideais.

4.0 Apresentação dos resultados

A empresa estudada foi fundada em agosto de 2011, inicialmente trabalhavam na mesma apenas os 4 sócios, os quais com o passar do tempo permanecem apenas 2, os quais comandam a empresa atualmente, localiza-se em Curitiba Paraná.

Seu ramo de atuação é o de distribuição de máquinas, ferramentas e equipamentos para indústrias de diversos segmentos. Sendo uma empresa com foco 100% comercial, tem como foco para desenvolvimento de seus negócios indústrias de todo Brasil, porém, com atuação mais forte na região sul do Brasil.

Mediante uma concorrência bastante forte no seu segmento, inclusive de grandes empresas, para conseguir ganhar mercado e se manter nesse mercado a empresa sempre pautou seu trabalho no diferencial a oferecer a seus clientes de que traria soluções em suprimentos, ou seja, independente da necessidade do cliente, estando ao alcance da Delta ela estaria buscando o produto e oferecendo ao cliente, para realizar esse tipo de trabalho conta com uma base de fornecedores 3540 cadastrados, e com mais de 30 mil produtos.

Atualmente a missão da empresa Delta é, prover soluções práticas para os clientes e alcançar lugar de referência no segmento de ferramentas, máquinas e equipamentos para indústria. Dar suporte e proporcionar tranquilidade e segurança durante o trabalho do cliente com seus produtos. Manter o padrão de qualidade e expandir a empresa para o bem da comunidade. Sua visão é ser referência nacional no mercado de fornecimento de soluções em suprimentos industriais.

Seus valores são: Qualidade, respeito, compromisso e soluções assertivas: Qualidade, para manter o alto nível no desenvolvimento das atividades e nos produtos comercializados e ser sempre resiliente perante os desafios. Respeito: Ética e seriedade, valores que acompanham o atendimento de cada cliente. Compromisso, para

conduzir a organização de maneira economicamente viável, ambientalmente responsável e socialmente justa, importar-se com as pessoas e com seu desenvolvimento. Soluções assertivas para focar em prover soluções com expertise e assertividade a cada novo negócio.

A empresa apresenta uma estrutura verticalizada tem 15 funcionários no total, sendo 6 em vendas, 3 no compras, 1 no financeiro, 3 na logística e 2 no pós-vendas, tendo mais 2 pessoas na diretoria que fazem o controle geral da empresa.

As funções existentes são: Na logística: Líder de expedição, auxiliar de almoxarife motorista, no compras: Comprador, auxiliar de compras. Pós-vendas: Auxiliar de pós-vendas e assistente de pós-vendas, na parte administrativa: Assistente financeiro, diretor administrativo, este setor também executa as funções burocráticas de gestão de pessoas. Por fim o setor comercial, composto por: Vendedores trainees, vendedores juniores, vendedores plenos, diretoria comercial, na diretoria comercial é acumulado a parte de gestão de pessoas no que tange, acompanhamentos e avaliações de pessoas. Demais setores, como jurídico, fiscal e marketing são feitos por empresas externas contratadas.

4.1 Entrevista com diretora comercial

Em etapa inicial foi feito levantamento de informações com um dos sócios da empresa e diretora comercial, a qual é responsável pelo gerenciamento de pessoas em todos os setores da empresa, nesta fase foi relatado como foi a iniciativa de se criar a empresa que surgiu mediante a experiência dos atuais sócios no segmento de vendas no atacado para indústrias, ambos tendo trabalhado longos anos em empresa do ramo.

Com isso desenvolveram relacionamento com empresas fabricantes de produtos para esse setor. A ideia de criar o negócio surgiu percebendo a deficiência do mercado em atender os clientes em demandas específicas que fugiam do portfólio pré-determinado, o que geravam insatisfação nos clientes.

Os sócios tendo uma boa base de clientes, pois atuavam como vendedores nas empresas que trabalhavam quando criaram a empresa não tiveram dificuldades em abrir clientes, pelo contrário tinham crescimento altíssimo no primeiro ano, com isso houve a necessidade de se aumentar a atuação e vieram os primeiros funcionários, meados de 2012 na área de vendas e financeira. Nos próximos anos, outros setores foram sendo estruturados.

Quanto ao ambiente interno, a diretora descreve como harmonioso, que existe comunicação boa entre os setores, o que é incentivado pela diretora dando liberdade de todos exporem suas opiniões, existindo uma reunião mensal entre os líderes dos setores para exporem suas dificuldades uns com os outros, com isso tendo poucos conflitos entre os colaboradores. A diretora também faz reuniões mensais com todos os setores onde trata dos erros e acertos que ocorreram, cobrando melhorias e orientando de como conseguir.

Porém, deixa claro que sua principal dificuldade é não ter definido um plano de cargos e salários, para poder tratar de forma mais prática as questões de promoções de cargos e melhorias de salários, isso se mostra ainda mais necessário segundo ela no setor comercial, onde o impacto da performance individual é muito relevante, que não tendo isso definido gera frustrações nos colaboradores que se destacam e teriam mérito suficiente para serem promovidos.

Também fez isso com intuito de criar e desenvolver lideranças internas, motivada pelo fracasso com experiências anteriores quando trouxe profissionais do mercado para atuar na supervisão da equipe de vendas. Por causa desses fatos a mesma criou um plano de nivelamento dos vendedores e classificou alguns, mas não fez isso formalmente num plano de cargos e salários nem com requisitos de acessos a esses cargos.

A diretora conclui que para que a empresa cresça, tem consciência da necessidade de se estruturar essas questões dos cargos, gerando nos colaboradores mais confiança na empresa, também que isso possa desafiá-los a buscarem mais conhecimento, aprimoramento e conseqüentemente melhorarem a atuação e os processos da Delta.

4.2 Observações na equipe de vendas

Durante período de 6 meses, semanalmente foi passado uma tarde ou manhã acompanhando o setor de vendas, apenas observando a equipe trabalhar, sem nenhuma interferência, com isso foi possível fazer as seguintes considerações: A equipe compreende perfeitamente as diferenças entre os tipos de vendedores implantados a partir de janeiro de 2018.

Porém, mais precisamente na figura do vendedor pleno, o qual tem grande influência no restante da equipe e todos sabem que ele reporta e tem acesso a diretoria para orientação do trabalho, os demais níveis de vendedores não fica evidenciado que entendem perfeitamente quais as funções, principalmente por que isso não está relatado formalmente, mas apenas com menções verbais de quando foi criado.

Existe uma grande harmonia entre os 6 integrantes, com pouco conflitos presenciados, a ajuda mútua é comum, alguns tem dedicação em ensinar bastante evidenciada, é notável que existe uma cobrança de todos para que os resultados sejam os melhores, porém, é nítido que nem todos conseguem gerenciar o tempo de forma adequada, não conseguindo realizar todas as atividades necessárias no dia.

A equipe faz acompanhamento dos resultados dos pontos principais exigidos pela empresa através de quadros de gestão á vista e relatórios existentes no sistema, também através reunião diária no início da manhã. No início de cada mês é feito uma reunião geral com a equipe pela diretora comercial, falando dos resultados e desafios do mês que se inicia.

Foi possível perceber os tipos de características e habilidades que cada integrante tem e como aplicam isso no dia-a-dia.

4.3 Aplicação dos questionários

Nos questionamentos feitos aos vendedores foi perguntado o que eles consideravam relevantes no perfil do vendedor de acordo com a classificação do mesmo na equipe, os quais são classificados como: Vendedor Treine, Junior, Pleno e Sênior.

Essa classificação foi implantada desde janeiro de 2018 para a empresa poder ter uma diferenciação entre os vendedores na classificação de cargos dentro do setor de vendas de acordo com nível de contribuição que cada um apresenta, também com isso poder-se ter diferentes níveis de remuneração e reconhecimento. Porém não foi definido os requisitos de acesso a esses níveis de vendedores, conforme já consta no relato da diretora comercial

As questões enviadas aos clientes visaram entender como os clientes percebem o atendimento que recebem hoje de forma geral de vendedores do mercado e qual perfil preferem.

A pesquisa com o compras da empresa buscava entender com qual perfil de vendedor é melhor de trabalhar e como esse setor enxerga que deveria ser a postura da equipe de vendas perante os clientes. Os temas pesquisados estão apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1- Categorias de análise

Nesta fase as três categorias pesquisadas, vendas, clientes e compras tinham as opções listadas abaixo como respostas para as 5 questões que foram submetidos, essas perguntas tinham a mesma intenção, entender qual a visão dos entrevistados sobre vendedores no que tange aos seguintes aspectos: Qual nível de formação necessário, que tipos de experiências devem ser consideradas, que tipos de habilidades devem estar presentes no perfil, quais atitudes e características um vendedor deve ter. Porém com o contexto das perguntas adequadas aos setores pesquisados.

Grupos	Assunto da pesquisa	Opções de respostas
Vendas	Tipos de formação	Ensino médio completo, superior e pós-graduação.
	Tipos de experiências	Sem experiência, experiência comercial, experiência no segmento ou experiência no segmento e comercial.
	Tipos de habilidades	Boa comunicação, persuasão, levantar oportunidades, acompanhar processos, técnicas de negociação, aprender rápido, boa gestão do tempo, raciocínio lógico, cumprir rotinas, orientar e cobrar pessoas.
	Tipos de atitudes	Motivação, liderança, bom senso, coragem, análise crítica, espírito de equipe, calma, comprometimento, prestativo, polivalência, flexibilidade, iniciativa, auto-controle e equilíbrio.
	Tipos de características	Busca por conhecimento constante, paciente, autoconfiante, ético, inovador, pró ativo, equilibrado, atentos aos detalhes, perseverante, competitivo.
Clientes	Tipos de formação	Ensino médio completo, superior e pós-graduação.
	Tipos de experiências	Técnica e comercial, apenas comercial, apenas técnica.
	Tipos de habilidades	ouvir e entender o cliente, entusiasta, organizado, propõe soluções, racional, comunica-se bem.
	Tipos de atitudes	otimista, focado, busca conhecimento, é humilde, tem persistência.
	Tipos de características	Calma, agressividade nas negociações, simpático e educado, confiável, prático e rápido.
Compras	Tipos de formação	Ensino médio, superior técnico, superior bacharel, especialização.
	Tipos de experiências	Vendas de produtos elétricos, ferragens e ferramentas, serviços, automóveis, balcão produtos gerais.
	Tipos de habilidades	Conhecimento de mercado, técnico, produtos, pesquisa, boa interpretação do contexto solicitado.
	Tipos de atitudes	Agressivo na cobrança aos clientes, ágil nas respostas aos clientes, político, presença física no cliente, inteligente e transparentes nas solicitações internas.
	Tipos de características	Exigente que cobra retorno, paciente, busca conhecimento, aprende rápido, persuasivo, agradável, focado, competitivo, inovador.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.4 Análise e interpretação dos dados

Quadro 2 - Resumo das respostas de vendas

Para termos as respostas conforme abaixo, foi considerado o maior número de citações recebidos dos vendedores nas questões abertas e nas questões fechadas a maior soma das notas dadas em cada requisito, dessa forma vemos que para a equipe de vendas o nível de formação deve ser de no mínimo para vendedores treine, júnior e pleno de ensino médio completo e a partir de vendedor sênior nível superior.

O tipo de experiência foi considerado que no mínimo a comercial é necessário, quanto as habilidades várias se repetem, porém com ordem de importância diferente de acordo com cada nível de vendedor, sendo mais parecidos as citações entre vendedor treine e júnior, isso se repete na classificação entre vendedores plenos e seniores.

Na sequência a avaliação quanto a atitudes e características mais importantes percebe-se que existe consciência de que quanto maior o nível do vendedor há necessidade de requisitos mais voltados a gestão de equipe, como polivalência, equilíbrio e controle emocional.

Resultado da pesquisa no setor de vendas	
Ques- tões	Respostas
1	Nível de formação
	Formação do vendedor Treine deve ser ensino médio completo.
	Formação do vendedor Júnior deve ser ensino médio completo.
	Formação do vendedor Pleno deve ser ensino médio completo.
2	Experiência mínima necessária para vaga de vendedor
	Experiência comercial.
3	5 Habilidades mais importantes por níveis de vendedores
	Vendedor Treine: Boa comunicação, aprender rápido, levantar oportunidades, persuasão, raciocínio lógico.
	Vendedor Júnior: Levantar oportunidade, raciocínio lógico, boa gestão do tempo, persuasão, boa comunicação.
	Vendedor Pleno: Orientar e cobrar pessoas, boa comunicação, acompanhar processos, boa gestão de tempo, persuasão.
4	Vendedor Sênior: Orientar e cobrar pessoas, boa gestão do tempo, persuasão, boa comunicação, acompanhar processos.
	5 Atitudes mais importantes por níveis de vendedores
	Vendedor Treine: Motivação, comprometimento, iniciativa, bom senso, calma.
	Vendedor Júnior: Motivação, auto - controle e equilíbrio emocional, comprometimento, espírito de equipe, iniciativa.
5	Vendedor Pleno: Prestativo, comprometido, liderança, análise crítica, bom senso.
	Vendedor Sênior: Bom senso, polivalência, calma, prestativo, coragem.
5	5 Características mais importantes no vendedor
	Perseverante, proativo, ético, autoconfiante, equilibrado.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 3 - Resumo das respostas dos clientes

Para os clientes, nota-se que a formação pode ser básica se o profissional tiver mais experiência técnica juntamente com a comercial, que apreciam o vendedor que conhece o produto que vende, preferem atitudes de entusiasmo, persistência e pró atividade de quem busca conhecimento.

Dão mais relevância no vendedor que é agressivo nas negociações, confiável, tem praticidade e rapidez nos retornos.

Respostas Clientes		
Questões	Assunto da pesquisa	Respostas
1	Formação	Ensino médio.
2	Experiência	Experiência técnica comercial.
3	Tipo de vendedor mais presente no mercado	O racional, vende o que conhece.
4	3 Atitudes mais necessárias no vendedor	Entusiasmo, persistência, conhecimento.
5	Tipos de comportamento que o vendedor deve ter	Agressivo nas negociações, confiável, prático e rápido.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quadro 4 - Resumo das respostas de compras

No caso do setor de compras da empresa, o qual recebe as demandas de vendas foi manifestado que o nível de formação não influencia no trabalho, se o profissional tiver experiência prévia na venda de serviços ou no segmento de ferramentas e produtos elétricos ajuda no relacionamento.

É preferível vendedor ter boa interpretação do contexto do produto que o cliente solicita, conhecer o mercado e produtos.

As características destacadas foram: Rapidez no aprendizado, buscar conhecimento e ter exigência consigo mesmo contribuem na assertividade do que se pede ao compras e se oferta ao cliente.

Sobre o comportamento do profissional de vendas é visto como necessário ser inteligente e agir com transparência no que solicita ao setor de compras, isso ajuda o setor a dar resposta mais rápidas ao vendedor, estar sempre fomentando sua presença perante o cliente e ser ágil nos retornos solicitados pelo cliente.

Respostas Compras		
Questão	Assunto da pesquisa	Respostas
1	Formação	Não relevante.
2	Experiências mais relevantes	Vendas de serviços, ferragens e ferramentas, produtos elétricos.

3	Tipos de conhecimentos	Boa interpretação do contexto solicitado, conhecimento de mercado, conhecimento de produtos.
4	Tipos de características	Aprende rápido, busca conhecimento, exigente.
5	Tipos de comportamento	Inteligente e transparente nas solicitações, presença constante no cliente, ágil nos retornos.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.0 Proposta de implantação de avaliação de desempenho por competências para empresa Delta.

Depois de organizar os materiais da pesquisa, foi feita análise do conteúdo, alinhando os dados de acordo com as dimensões pleiteadas no estudo, foi trabalhado para construir um modelo de gestão de desempenho comercial por competências para empresa Delta, analisando as contribuições e mapeando as competências de cada vendedor de acordo com o que viesse a suprir as necessidades da empresa. Com isso chegou-se às descrições apresentadas nos quadros a seguir do que cada nível de profissional do setor de vendas exige.

Como base de construção dos quadros foram utilizados os exemplos dos modelos de Dutra (2001b apud Fernandes 2004, P.42) para nível de competência e requisitos de acesso, dessa forma destaca-se no primeiro quadro os tipos de atribuições e responsabilidades percebidos como necessários no estudo realizado, e que devem estar presentes em cada tipo de vendedor da empresa Delta.

Quadro 5 - Formato da avaliação de atribuições e responsabilidades

A avaliação no quadro abaixo consiste em dar nota de 0 a 3 para cada atribuição/responsabilidade e com isso conseguir verificar as capacidades do vendedor, sendo que a melhor avaliação ficaria com 18 pontos, a nota ideal é quando se consiga a média de 3,0 pontos, pois dessa forma o avaliado estará atendendo todos os requisitos necessários nessa etapa da avaliação com pontuação máxima.

Avaliação de atribuições e responsabilidades					
Competências	Atribuições e Responsabilidades	Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Auto desenvolv./Gestão conhec.	Tem aprendizagem adequada necessária para o bom desempenho da função. Busca e repassa assuntos e conteúdos pertinentes a realidade do setor, contribuindo para capacitação de todos os vendedores da equipe.	X			
Aprimor. Criativo de procesoss	Percebe e consegue resolver possíveis problemas que surjam no processo de vendas. Consegue replicar a solução encontrada melhorando os processos para todo o setor.			X	
Cultura da qualidade	Busca aperfeiçoamento contínuo dos padrões de qualidade da sua função e aplica nos processos relativos a sua área.		X		
Relac. Interp./Trab. Equipe	Relaciona-se com profissionais responsáveis por outras equipes de trabalho visando obter sinergia entre suas ações e passa orientações básicas para as pessoas das equipes em que participa.			X	
Flexibilidade, polivalência	Assume diversos papéis dentro de sua área de atuação.		X		
Complexidade de tarefas	Opera novos processos visando prever ou identificar causas para problemas				X
Total= (0+2+4+3)=9 Média=(9/6)=1,5		0	2	4	3

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

Quadro 6 - Avaliação de requisitos de acesso do vendedor treine

A classificação do vendedor treine será feita através de 5 requisitos, os quais tem pontuação que variam de 0 a 3, que somados quando atendem totalmente os requisitos, somando a totalidade de 15 pontos que na média dará 3 pontos na avaliação, dessa forma atingindo a pontuação máxima.

Requisitos De Acesso Vendedor Treine		Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Formação	Ensino médio completo.			X	
Experiência	Mínima de 2 anos na área comercial.			X	
Conhecimento	Do mercado de ferramentas ou serviços.		X		
Nível de faturamento	Até r\$50.000,00.				X
Funções	Prospecção, pesquisa de produtos, cotacao e vendas.	X			
Total=(0+1+2+3)= 8 Media= 8/5=1,6		0	1	4	3

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

Quadro 7 - Avaliação de requisitos de acesso do vendedor júnior

Na avaliação do vendedor júnior a pontuação é a mesma que do vendedor treine, porém os requisitos de acessos incluem mais exigências de conhecimentos e responsabilidades.

Requisitos De Acesso Vendedor Júnior		Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Formação	Ensino médio completo.			X	
Experiência	Mínima de 2 anos na área comercial, 2 anos no cargo de vendedor treine.			X	
Conhecimento	Do mercado de ferramentas ou serviços.		X		
Nível de faturamento	Média anual acima de r\$50.000,00.				X
Funções	Prospecção, pesquisa de produtos, cotacao e vendas, orientação e suporte ao vendedor treine nas atividades rotineiras, cotações e comportamental.	X			
Total=(0+1+2+3)= 8 Media= 8/5= 1,6		0	1	4	3

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

Quadro 8 - Avaliação de requisitos de acesso do vendedor Pleno

Considerando que a função de vendedor pleno já tem uma intenção de preparar esse profissional para ter condições de futuramente gerir de forma autônoma equipes, os requisitos principalmente no que tange experiência e funções possuem nível de exigência bem mais ampla.

Requisitos De Acesso Vendedor Pleno		Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Formação	Ensino médio completo.			X	
Experiência	Mínima de 5 anos na área comercial, 2 anos como vendedor Júnior.			X	
Conhecimento	Do mercado de ferramentas ou serviços.		X		
Nível de faturamento	Média anual acima de 60.000,00				X
Funções	Prospecção, pesquisa de produtos, cotacao e vendas, orientação e suporte nas atividades rotineiras do vendedor Treine e Júnior, realizar reuniões e acompanhamento diário dos resultados da equipe, acompanhar vendedores em visitas, intermediar conflitos e ações com outros setores.	X			
Total=(0+1+2+3)= 8 Media= 8/5= 1,6		0	1	4	3

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

Quadro 9 - Avaliação dos requisitos para vendedor sênior

A proposta quanto ao vendedor sênior é que o mesmo esteja há um passo de coordenação ou supervisão de equipes, por isso nesta avaliação o requisito desempenho de funções inclui várias outras funções até então não exigidas.

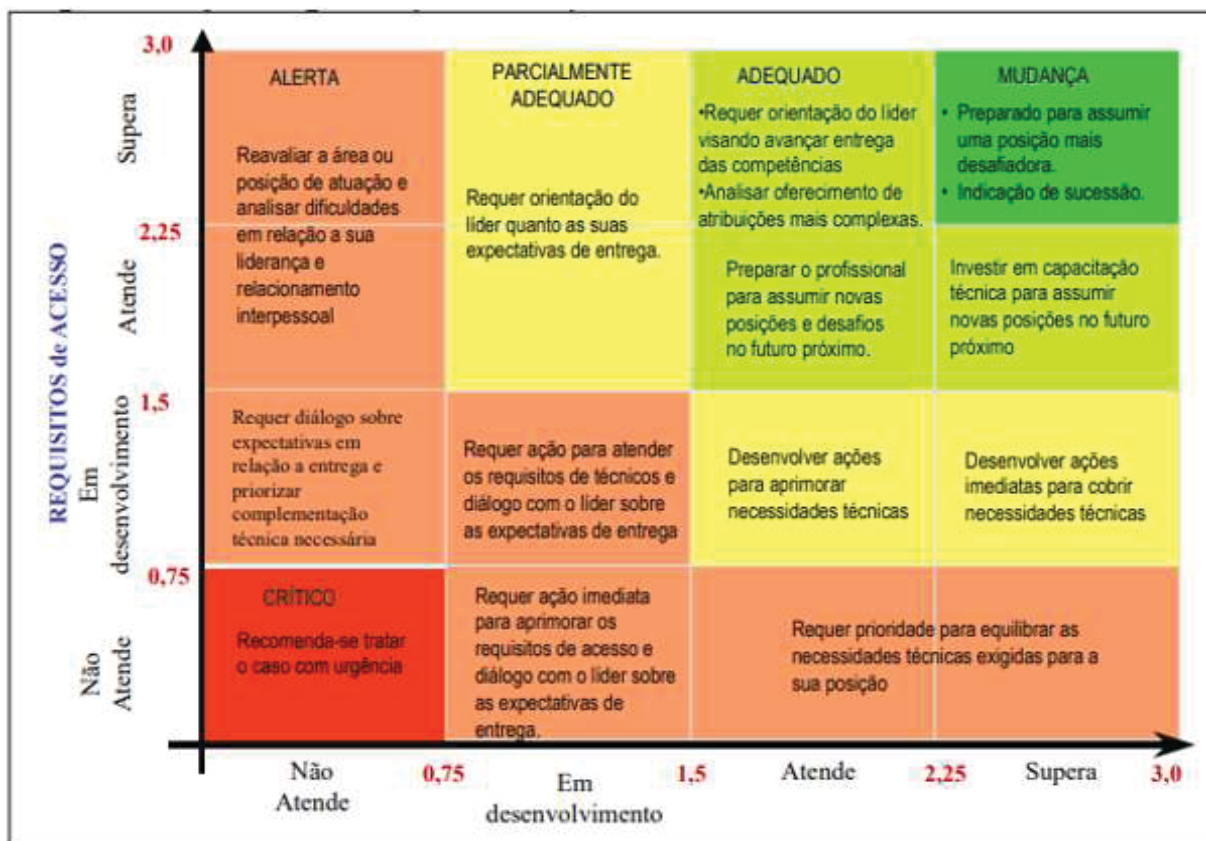
Requisitos De Acesso Vendedor Sênior		Avaliação			
		NA (0)	D (1)	A (2)	S (3)
Formação	Ensino superior			X	
Experiência	Mínima de 5 anos na área comercial, 2 anos como vendedor Júnior, 2 anos como vendedor pleno.			X	
Conhecimento	Do mercado de ferramentas ou serviços.		X		
Nível de faturamento	Média anual acima de 45.000,00				X
Funções	Prospecção, pesquisa de produtos, cotacao e vendas, orientação e suporte nas atividades rotineiras do vendedor Treine e Júnior, realizar reuniões e acompanhamento diário dos resultados da equipe, acompanhar vendedores em visitas, intermediar conflitos e ações com outros setores, desenvolvimento de campanhas, feed-back sobre comportamento e desempenho dos vendedores sob seu comando, acompanhamento de seleção de pessoas para área, participação em eventos externos, desenvolvimento e aplicação de treinamentos.	X			
Total=(0+1+2+3)= 8 Media= 8/5= 1,6		0	1	4	3

Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

Quadro 10 - Sugestão de ações para trabalhar cada profissional de acordo com a avaliação recebida.

Neste caso não foi feita adaptações no quadro, pois foi considerado que o quadro apresentado por Dutra (2001b apud Fernandes 2004, p.42) se encaixa perfeitamente na necessidade da empresa.

De acordo com a avaliação recebida, a empresa, os profissionais ou ainda os superiores diretos serão guiados pelas sugestões abaixo de quais ações devem ser tomadas frente ao resultado da avaliação, desde um desligamento até uma promoção de cargo.



Fonte: Adaptado de Dutra (2001b apud Fernandes 2004).

5 Considerações Finais

Advindo da necessidade de modernizar a gestão de pessoas, as empresas de modo geral, mas principalmente as pequenas empresas tem um grande desafio, implantar metodologias e modelos de gestão que atinjam as necessidades de uma forma generalizada, onde consigam atender as expectativas dos profissionais, mas também que sejam viáveis economicamente e executáveis para as empresas com profissionais que tem disponíveis.

Para se conseguir uma gestão de pessoas moderna, as estruturas centralizadas deverão ceder lugar à descentralização, e deverá haver em todos os níveis da organização, pessoas capazes de pensar e executar múltiplas tarefas. É importante analisar as características de modernidade organizacional das empresas que adotam o modelo de gestão por competência, para que viabilizem e sustentem o mesmo (BARBOSA, 2008).

Ter um bom plano estratégico definido é importante para implantação do modelo de gestão por competência, pois além do desenvolvimento dos profissionais, também traz ganhos para as organizações, fazendo com que melhorem ainda mais os objetivos organizacionais.

Essa forma de se trabalhar pessoas para a pequena empresa num primeiro momento gera desconforto, principalmente porque dentro desse cenário na maioria

das vezes por uma questão de falta de demanda não existe um profissional especializado em gestão de pessoas, como vemos no caso da empresa estudada, com isso a questão pode ser negligenciada.

Na maioria das vezes o que existe de avaliação é feito baseado apenas na percepção do dono da empresa, sem nenhuma ferramenta que lhe permita fazer uma análise sobre todos os aspectos, em muitos casos a decisão de promoção ou demissão são tomadas de forma emocional, gerando prejuízos para as organizações e pessoas, como citado pela diretora comercial da empresa Delta.

Para Silverstein (2011, p.117) avaliar o rendimento dos funcionários e equipes com eficiência, é necessário mais que somente um método de análises individuais. A performance de um empregado deve ser avaliada em um contexto mais amplo de um sistema e gestão de desempenho.

Apesar da empresa ainda não ter uma avaliação formal estabelecida, as avaliações já aconteciam com *feedback* mensal geral feito pelo único vendedor pleno existente na equipe e uma avaliação semestral de cada vendedor feito pela diretora comercial, como as tratativas eram apenas orientativas sem nota, apesar de cobrar quando ocorria baixo desempenho, a diretora diz que não gerava uma preocupação no avaliado quanto ao que deveria fazer para melhorar a pontuação recebida. Conforme citam Stonner e Fremann (1999, p.288).

A avaliação sistemática ou formal geralmente ocorre semestralmente ou anualmente. A avaliação formal tem quatro propósitos principais: (1) deixar que os empregados saibam formalmente como está sendo avaliado seu desempenho atual; (2) identificar os subordinados que merecem aumentos de salários por mérito; (3) localizar subordinados que precisam de treinamento adicional; (4) identificar candidatos a promoção. (STONNER E FREMANN, 1999, pg.288).

Fica evidenciado que as dificuldades na empresa Delta são relacionadas com alguns fatores como: Falta de interesse de todos os níveis hierárquicos da empresa em entender a necessidade de avaliações estruturadas, não conhecer ou entender o conceito de competência, não ter um setor de gestão de pessoas estruturado, a complexidade de operacionalizar um modelo de gestão, múltiplas funções exercidas pelas pessoas que deveriam implantar e acompanhar o processo.

Porém com a implantação do modelo sugerido espera-se conseguir um impacto de melhora na produtividade e interação e satisfação das pessoas, por estarem com a avaliação sendo provocadas a buscarem melhores desempenhos e para tal necessariamente desenvolvendo novos conhecimentos e habilidades.

Considerando o estudo feito é possível sugerir a empresa: Implementar um programa de avaliação continua para que isso traga ascensão dos profissionais dentro da organização, com um plano de cargos e salários, promover treinamentos e cursos de capacitação para desenvolver competências necessárias, complementar as avaliações com informações de outros tipos de avaliações feitas em empresas do mesmo segmento e de preferência de pequeno porte,

As limitações que o estudo teve foi conseguir o retorno das respostas dos clientes, vários se propuseram a responder, mas não enviaram e a compreensão de algumas pessoas do que se pedia nos questionamentos, algumas não tiveram capacidade interpretativa necessária para responderem de forma clara as perguntas, o que pode ter comprometido as respostas.

Por fim como a empresa Delta tem um modelo de gestão simples foi possível observar com o presente estudo que, devido a consciência da organização que já busca formas de modernizar a gestão de pessoas e empatia e seriedade existente entre os setores no que tange as ações necessárias para aumentar a eficácia dos processos, após implementado no setor comercial o modelo de avaliação de desempenho por competência, facilmente poderá ser desenvolvido e ampliado sua aplicação em todos os outros departamentos.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura. 2008. 146 f. **Dissertação (Mestrado em Organização e gestão)** - Universidade Católica de Santos, Santos, 2008.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Bookman. 2010.

BOHLANDER, George. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Cengage Learning. 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas – Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na organização moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2008a.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceito e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2014.

DEMO, Gisela. FERNANDES, Thais. FOGAÇA, Natasha. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre), Porto Alegre, v.23, n. 1, p. 89-117, abr. 2017**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S141323112017000100089&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 04 maio 2019.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. 2003. **Tese (Doutorado em Administração)** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-05042004-161002. Acesso em: 2019-05-05.

FISCHER, André Luiz. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. **Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos)** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998. doi:10.11606/T.12.1998.tde-03042009-125228. Acesso em: 2019-05-01.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, TEIXEIRA, Maria Luisa mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon, **Gestão do fator humano Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo; Editora Saraiva. 2ª ed. 2008.

MASSI, Maria L.G. OLIVEIRA, Ângela S.D. NISHIMURA, Cíntia H. BORGES, Marcela C.T. OLIVEIRA, Regiane dos S. RODRIGUES, Renata G. AJOURI, Yasmin. O conceito de cargo e o modelo de gestão de pessoas proposto para os novos tempos. **Revista Científica Hermes**, 2012, vl.7, **Júlio a dezembro**: Disponível em:<http://www.re-dalyc.org/articulo.oa?id=477647818002issn>. Acesso em: 2019-05-5.

MELLO, Márcio L.B.C de. FILHO, Amâncio. A Gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: O caso Fiocruz. **Revista Adm, pública (online)**. 2010, vol.44, n.3, pp.613-636. ISSN 00347462. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122010000300004>. Acesso em:2019-13-1

OLIVEIRA, Vanessa S. de. MACHADO, Monica C.R. JOHN, Elaine. Sistema de gestão por competência em pequena empresa. **Navus-Revista de gestão e tecnologia**, v.7. n.3, p.46-59, **Júlio 2017**. Issn 2237-4558. Disponível em:<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/517>.Doi.<https://org/10.22279/navus.2017.v7n3.p46-59.517>. Acesso em 2019-4-5.

PHILADHELPO, Patricia B.G. MACEDO, Kátia B. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Alethea. Canoas**, n.26, p.27-40, **dezembro 2017**. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sciart-text&pid=s1413-0394200700000003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 2019-5-4.

PAGÉS, Max. BONETTI, Michel. GAULEJAC, Vincent d. **O poder das organizações**. São Paulo. Editora Atlas. 1993.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Editora: Saraiva. 2005.

SEBRAE, **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**; 2013. 6ª ed. Serviço Brasileiro de apoio às micros e pequenas empresas, departamento intersindical de estatística e estudos socioeconômicos (responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas). Brasília, DF, DIEESE. 2013. Disponível em:

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 2019-30-4.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho. Aprenda a avaliar, promover e demitir**. Rio de Janeiro. 1ª ed. Editora: Senac. 2011.

STONER, James A.F. FREEMAN, Eduard R. **Administração**. Editora LTC. 5ª ed. Rio de Janeiro. 1999.

TOMASI, Antônio. **Qualificação ou competência: Da qualificação à competência: Pensando o século XXI**. Editora: Papyrus. Campinas, SP. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 4ª ed. Editora: Bookman. Porto Alegre. 2010.