

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ELAINE VIANA DA SILVA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SETOR DE COMPRAS DA
EMPRESA PAUTA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA.

FLORIANÓPOLIS – SC

2005

ELAINE VIANA DA SILVA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SETOR DE COMPRAS DA
EMPRESA PAUTA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA.

Trabalho de Conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS – SC

2005

ELAINE VIANA DA SILVA

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O SETOR DE COMPRAS DA
EMPRESA PAUTA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24/11/2005.

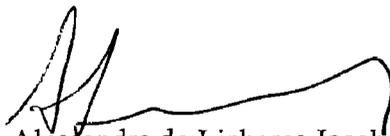


Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Coordenador de Estágios

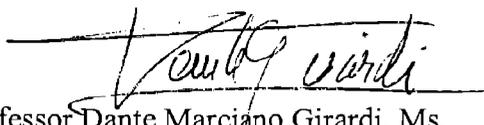
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador



Professora Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.
Membro



Professor Dante Marciano Girardi, Ms.
Membro

Dedico primeiramente a Deus por me proporcionar esta oportunidade e sempre iluminar o meu caminho, e à minha família, em especial aos meus pais, Odete e Luiz, e ao meu esposo Carlos pelo amor e compreensão, apoio essencial para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que contribuíram principalmente para minha formação como pessoa, dando-me muito amor e orientação para que eu me tornasse um ser humano digno. Minha mãe Odete sempre presente, e meu pai Luiz que atualmente de forma espiritual também sempre se mostrou presente.

Ao Carlos, pelo amor, companheirismo, dedicação e paciência. Por ser um marido e também amigo maravilhoso.

Às irmãs Janice e Gisele, cunhados Iran e Marcel, e sobrinhos Gabriel e Lucas, por sermos uma família.

Ao professor Marcos Dalmau, pela prontidão, orientação e atenção, essenciais para a realização deste estudo.

Aos colaboradores da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda, em especial Maximo Monteiro, Djinane Souza, Cristiana Aguiar, Carolina Heidrich e Miriam Meurer Aguiar que em muito contribuíram para este trabalho.

A todos os amigos, que sempre estiveram presentes em minha vida acadêmica e torceram por mim.

E principalmente a Deus, que colocou em minha vida essa oportunidade e guia sempre os meus caminhos.

“O comportamento de uma empresa depende muito mais do desempenho de seus homens do que da excelência de seus manuais ou de sua organização”.

(Autor desconhecido)

RESUMO

SILVA, Elaine Viana da. **Proposta de avaliação de desempenho para o Setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços LTDA.** 85 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O presente estudo teve por objetivo verificar se o método utilizado atualmente para avaliar o desempenho dos colaboradores do Setor de Compras da Empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. é eficaz e possibilita um real mapeamento dos desempenhos dos profissionais. A metodologia utilizada constitui um estudo de caso, uma vez que permite tratar o problema com maior profundidade. A pesquisa foi descritiva, visto que teve como objetivo expor características de determinado fenômeno; e, aplicada, pois era motivada pela necessidade de resolução de problema. Quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo, pois houve investigação no local onde ocorre o fenômeno, ou seja, a empresa; e, bibliográfica, visto que foram pesquisados materiais publicados como livros. Ressalta-se ainda que foi exploratória, por ter sido realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa apresentou também uma abordagem qualitativa, ou seja, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados foram obtidos através de uma entrevista padronizada e estruturada. Dentre os resultados obtidos, pode-se concluir que é viável e adequada a implantação das melhorias apresentadas para o atual modelo de avaliação de desempenho no setor de Compras. A sugestão dada para o cargo de Gerente de Produtos foi uma avaliação que englobe o método por objetivos e o da escala gráfica para aperfeiçoar o que atualmente é realizado de maneira informal. Já para os cargos de Comprador e Assistente de Compras, foram sugeridas melhorias no atual modelo de escala gráfica aplicado, adaptando os parâmetros avaliados com o perfil de cada cargo e, sugerindo uma periodicidade para que ocorra um real acompanhamento e aperfeiçoamento das habilidades de cada profissional. O modelo existente era falho, pois a escala gráfica fornecida pelo setor de Recursos Humanos não levava em consideração os parâmetros específicos ao perfil de cada cargo, assim como, a avaliação ocorria uma única vez, ou seja, quando o funcionário completava o período de experiência. O modelo proposto, por sua vez, veio a contribuir com relação aos pontos falhos identificados na pesquisa realizada, pois sugeriu periodicidade e parâmetros a serem avaliados mais voltados ao perfil específico de cada cargo, assim como, uma formalização para que seja registrado todo o processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Melhorias. Parâmetros. Perfil. Periodicidade.

ABSTRACT

SILVA, Elaine Viana da. **Propose to evaluation of developement for Setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços LTDA.** 85 p. Work's of Conclusion Course Administration Course. Federal Universith of Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

The present study intends to verificate if the methods utilized today to evaluate the deman of the employers of the Bying Department from Pauta Equipamentos e Serviços LTDA is efficient and if it is able to measure the real development of the professional's. The methodology utilized becomes a case to study once it allows to cleary treat deeply the problem. It was a descritive research considering that it aimed to show specific charecteristics of such phenomenon and applied to motivated by the needs of solving the issues. As for the methods it was a camp research, because it have investigation in the place ware the phenomenon occurs, the company, also was bibliografe research because publish material, as book's, have been used. Resalting this search was exploratori, because was realised in a area that has litle sistemagic knowning. The search presents also one quantit abordage not using estatistics mesures. The dades has been coleted in a simple interview, more as a convesation. As the result show, we can note that the model that has been used is practica and the improvements presented in the present time are showing goods in the developement of the Bying Depertament. The sugestion of having Product's Manager's was a take to improve the today's method, wich is all ready done, but not formally. For the change of Buyer and Assistance Buyer, has been some improve sugestions in the today's model's, wich has to be escale in amplicate grafics, thoes models should be adapted for each line of product and for the habilits of each professional, also it needs periodici assistance. The today's model has some trouble, because the escale grafics meaded by the Humam Resource Department doe's not paid attention to the need's of each line of products and also the periodici assistance witch only happens at the end of the experience period. The oposit model, intents tho solve the problemen's there are find in the search, because sugest periodici assistance and points that needing to be specificy taking care, registers of each emploier's development in special.

Key-Words: Evoluation of developement. Impavement. Paremeter. Profile. Periodicity.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 01 – Ciclo da Avaliação de Desempenho.....	20
Figura 02 – De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho?.....	31
Figura 03 – O processo de administração participativa por objetivos.....	48
Figura 04 – Elementos da entrevista.....	52
Figura 05: Organograma funcional da Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.....	57
Figura 06: Organograma do setor de compras.....	59
Quadro 01 – Critérios de avaliação do desempenho.....	35
Quadro 02 – Escala gráfica de avaliação do desempenho.....	37
Quadro 03 – Avaliação por escolha forçada.....	38
Quadro 04 – Método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo.....	40
Quadro 05 – Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.....	41
Quadro 06 – Método de avaliação de desempenho por listas de verificação.....	42
Quadro 07 - Formulário de avaliação de desempenho por resultados.....	44
Quadro 08 - Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Gerente de Produtos.....	71
Quadro 09 - Escala Gráfica de avaliação de desempenho dos Gerentes de Produtos.....	72
Quadro 10 - Quadro comparativo da avaliação por escala gráfica.....	69
Quadro 11 - Escala Gráfica de avaliação de desempenho dos Compradores e Assistente de Compras.....	76
Quadro 12 - Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Comprador / Assistente de Compras.....	78

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E QUADROS	09
1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Organização dos Capítulos.....	15
2 METODOLOGIA	16
2.1 Tipo de pesquisa.....	16
2.2 Fontes de dados e técnicas de coleta.....	17
2.3 Análise dos dados.....	18
2.4 Limitação da Pesquisa.....	18
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
3.1 Conceituação de avaliação de desempenho.....	19
3.1.1 Por que avaliar o desempenho.....	22
3.1.2 Finalidade e objetivos da avaliação de desempenho.....	24
3.1.3 Considerações históricas da avaliação de desempenho.....	26
3.1.4 Críticas à avaliação de desempenho.....	28
3.1.5 Responsabilidade pela avaliação de desempenho.....	31
3.1.6 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho.....	34
3.1.6.1 Escalas Gráficas.....	35
3.1.6.2 Escolha Forçada.....	38
3.1.6.3 Pesquisa de Campo.....	39
3.1.6.4 Incidentes Críticos.....	40
3.1.6.5 Listas de Verificação.....	41
3.1.6.6 Método por resultados.....	42

3.1.7 Métodos modernos de avaliação de desempenho.....	44
3.1.7.1 Método de avaliação 360 graus.....	45
3.1.7.2 Método de avaliação participativa por objetivos.....	46
3.1.8 Entrevista de avaliação de desempenho (feedback, retroalimentação).....	49
4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO.....	54
4.1 Histórico.....	54
4.2 Localização.....	56
4.6 Setor de Compras.....	57
4.6.1 Descrição das atividades / responsabilidades dos cargos.....	59
4.6.2 Determinação de parâmetros de desempenho almejados pela organização.....	62
4.6.3 Avaliação de desempenho existente.....	65
5 PROPOSTA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	69
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	79
6.1 Considerações Finais.....	79
6.2 Recomendações para futuros trabalhos.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS.....	83

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização do tema e apresentação do problema desta pesquisa, em seguida os objetivos geral e específicos, a justificativa, finalizando com a organização dos capítulos.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Desde sua origem o ser humano enfrenta momentos de avaliação e de busca de desenvolvimento. Com o decorrer dos anos, vai criando uma personalidade a partir de características natas e das vivências e influências externas adquiridas. O autodesenvolvimento e aperfeiçoamento tornam-se uma busca constante para muitas pessoas que desejam sucesso e prosperidade, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

As organizações, por sua vez, caminham da mesma forma, visando desenvolvimento e prosperidade. E entende-se que através de uma boa avaliação e retroalimentação, pode-se adquirir um aperfeiçoamento e respectivo desenvolvimento almejado.

O tema avaliação de desempenho tem-se destacado na literatura e na prática da administração nos últimos anos. O contexto ambiental das organizações, caracterizado pelas freqüentes mudanças e imprevisibilidades, tais como: avanço da tecnologia, agressividade da concorrência, exigências do mercado, exigências econômicas e expectativas dos funcionários, requer adaptações das empresas frente a esse novo contexto. Neste atual universo empresarial, a avaliação deve estar presente em diversos momentos, contemplando aspectos como o mercado em que a empresa atua, seus concorrentes, economia, leis governamentais, recursos financeiros, tecnologias, dentre outros.

Por ser uma empresa constituída por pessoas, sendo elas as responsáveis diretas pelo sucesso ou insucesso da organização, entende-se que um sistema de avaliação de desempenho de seus colaboradores no que diz respeito ao comprometimento em função da eficiência e eficácia desses com os objetivos estabelecidos pela organização, seja uma ferramenta gerencial de extrema utilidade.

Sendo estruturado e bem aplicado, um sistema de avaliação de desempenho pode proporcionar à organização um diferencial entre seus funcionários, onde ela pode contribuir

avaliando, aperfeiçoando e desenvolvendo seus funcionários para que a ajudem crescer e que cresçam e prosperem junto com ela, tanto pessoal como profissionalmente.

Cada organização apresenta uma realidade diferenciada com relação a aspectos como: valores, crenças, filosofia de trabalho, políticas administrativas e de qualidade, dentre outros. Sendo assim, é necessário que estes aspectos sejam levados em consideração quando se deseja realizar um trabalho de avaliação de desempenho de seus funcionários.

A Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. é uma empresa desenvolvedora de software de gestão e revenda de micros. Atualmente, a empresa trabalha como Distribuidora Multi-marcas especializada em soluções corporativas e equipamentos para automação comercial, computadores, impressoras, estabilizadores, *no breaks*, *notebooks*, processadores, monitores e periféricos, revendendo produtos de informática dos melhores fabricantes do mundo.

Fundamentada na qualidade dos produtos, bom atendimento e ética das relações, a Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. possui uma carteira de clientes de mais de 14 mil revendas e os melhores fabricantes de produtos de informática. Ao longo de sua existência preparou-se para estabelecer um canal de distribuição fiel e eficaz com suas revendas parceiras de negócios, onde toda a relação comercial está fundamentada em princípios de transparência, parceria e cooperação.

A atual estrutura organizacional da empresa é dividida por setores que estão assim distribuídos: Assistência Técnica (responsável pelo atendimento a chamados técnicos, dando manutenção a produtos e equipamentos de informática), Garantia (responsável pelo atendimento de produtos que retornam para a empresa com defeitos e ainda dentro do prazo de garantia), Marketing (realiza trabalhos de marketing e ações internas de venda dos produtos), Estoque (responsável pelo recebimento/armazenamento e entrega dos produtos distribuídos pela empresa), Crédito e Cobrança (responsável pelas cobranças e pagamentos efetuados pela empresa), Compras (responsável pelo controle dos estoques, prospecção de produtos, contato com fornecedores, compras de produtos), Call Center (setor responsável pela venda e contato com os clientes), Contas (responsável pelas vendas corporativas e licitações), Prospecção (responsável pelo cadastro de novos clientes e respostas das ferramentas de comunicação localizadas no Site da empresa) e Recursos Humanos.

Esta pesquisa terá como objetivo principal, desenvolver uma proposta de avaliação de desempenho, a partir da análise da eficácia do método utilizado atualmente dos colaboradores do

Setor de Compras da Empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Sendo assim, questiona-se: o método utilizado atualmente para avaliar o desempenho dos colaboradores do Setor de Compras da Empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. é eficaz e possibilita um real mapeamento dos desempenhos dos profissionais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de avaliação de desempenho, a partir da análise da eficácia do método utilizado atualmente dos colaboradores do Setor de Compras da Empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as responsabilidades e atividades desempenhadas pelos profissionais do setor de Compras;
- b) Identificar quais são os parâmetros de avaliação de desempenho almejados pela organização, definindo a eficácia do desempenho esperada;
- c) Analisar o modelo existente;
- d) Propor melhorias para o instrumento de avaliação de desempenho existente.

1.3 Justificativa

O tema abordado tem relevância, visto que o mercado de informática vem apresentando um vasto crescimento e desenvolvimento, assim como geração de empregos, sendo uma boa oportunidade de investimento tanto para o empresário que deseja implementar uma distribuidora de produtos de informática, quanto para o profissional que deseja trabalhar nesse tipo de negócio.

A empresa diagnosticada vai ganhar com este trabalho uma proposta para analisar como está o seu atual método de avaliação de desempenho dos colaboradores do setor de Compras.

Dentre todos os recursos dos quais uma organização dispõe, o fator humano é primordial no alcance de objetivos organizacionais, visto que o conhecimento, a ação e decisões no decorrer dos processos e atividades advêm das pessoas, que podem ou não utilizar corretamente os demais recursos que manuseiam.

O fator que facilitou a escolha deste tema e a execução do trabalho foi em virtude da pesquisadora estar trabalhando atualmente no setor de Compras da empresa. Sendo assim, obtém conhecimento prático da realidade do assunto em questão, além de ter tido autorização do gestor da empresa e ter facilidade de acesso aos dados necessários para a realização desta pesquisa. Assim como, a pesquisadora possui interesse nos assuntos relacionados à gestão de pessoas e Recursos Humanos.

1.4 Organização dos Capítulos

O primeiro Capítulo, apresenta a contextualização do tema e apresentação do problema desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a organização dos capítulos.

No Capítulo 2 apresenta-se a metodologia do trabalho, o tipo de pesquisa, as fontes de dados e técnicas de coletas, a análise dos dados e a limitação da pesquisa.

O Capítulo 3, apresenta a fundamentação teórica, onde serão apresentados conceitos referentes ao tema avaliação de desempenho, assim como, os motivos pelos quais se deve avaliar o desempenho, as finalidades e objetivos, considerações históricas, críticas, responsabilidade, métodos tradicionais e modernos, e por fim, a entrevista de avaliação de desempenho.

O Capítulo 4 apresenta a análise da organização, histórico, visão, missão e política. Nesse mesmo capítulo é apresentado o setor de compras, seus objetivos, descrição das atividades e responsabilidades dos cargos, a determinação de parâmetros de desempenho almejados pela organização e a avaliação de desempenho existente.

No Capítulo 5 é apresentada a proposta de avaliação de desempenho.

O capítulo 6 relata as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos.

Por fim, as referências e os anexos da pesquisa.

2 METODOLOGIA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos do projeto, apresenta-se na seqüência a metodologia a ser utilizada para sua realização.

2.1 Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada constitui um *estudo de caso*, que segundo Vergara (1997), o estudo de caso necessita de uma análise profunda e detalhada, pois reflete a melhor realidade empresarial. Desta forma, o caso estudado foi o Setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Quanto aos fins, esta foi uma pesquisa *descritiva*, visto que tinha como objetivo expor características de determinado fenômeno (VERGARA, 1997), neste caso características relacionadas ao Setor de Compras da empresa e sobre a avaliação de desempenho – e *aplicada*, pois foi motivada pela necessidade de resolução de problema (VERGARA, 1997), ou seja, verificar se o método utilizado atualmente para avaliar o desempenho dos colaboradores do Setor de Compras era eficaz e possibilitava um real mapeamento dos desempenhos dos profissionais.

Já quanto aos meios, foi uma *pesquisa de campo*, pois houve investigação no local onde ocorre o fenômeno (VERGARA, 1997), neste caso, na empresa – e *bibliográfica*, visto que foram pesquisados materiais publicados como livros (Chiavenato, 1999 – Gil, 2001 – Lucena, 1995 – Pontes, 2002 – Marras, 2000, dentre outros), sendo que definem Lakatos; Marconi (1990, p. 179) que “A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo...”.

Ressalta-se que a pesquisa foi *exploratória*, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 1997). Para este caso, foi explorado o atual modelo existente no Setor de Compras, assim como, as descrições das atividades e responsabilidades atribuídas a cada cargo e a identificação dos parâmetros a serem analisados almejados pela organização.

2.2 Fontes de dados e técnicas de coleta

Para a realização deste estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias com o intuito de determinar as fontes de dados a serem escolhidas.

Quanto às fontes primárias - definida por Lakatos; Marconi (1990) como sendo documentos e informações ainda desconhecidas e não antes coletadas – foi entrevistado o diretor do setor de Compras e 2 (dois) dos 5 (cinco) Gerentes de Produtos. Estes gerentes entrevistados foram selecionados em virtude de um deles ser o que trabalha a mais tempo no setor, e o outro porque é o gerente de produtos que atualmente trabalha com a pesquisadora.

Os dados foram obtidos através de entrevista, definida por Lakatos; Marconi (1990, p. 190):

Um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista teve características de padronizada ou estruturada, que é conceituada por Lakatos; Marconi (1990, p. 191) como:

Aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O objetivo principal da entrevista realizada com os três gestores foi identificar quais os parâmetros de avaliação de desempenho almejados pela organização.

Foi analisado também o documento onde são apresentados os procedimentos e descrições das atividades e responsabilidades de cada cargo do Setor de Compras, sendo que foi através deste documento que foram apresentadas as descrições para a presente pesquisa. Foram realizadas observações no dia a dia do Setor, visto que em virtude de a pesquisadora trabalhar lá, foi possível observar de forma mais próxima a realidade atual.

Já quanto às fontes secundárias – que segundo Lakatos; Marconi (1990) são livros, revistas, jornais, publicações avulsas, sendo a autoria conhecida – foram pesquisados materiais publicados como livros referentes ao tema avaliação de desempenho (Chiavenato, 1999 – Gil, 2001 – Lucena, 1995 – Pontes, 2002 – Marras, 2000, dentre outros).

2.3 Análise dos dados

Quanto à análise dos dados, a pesquisa foi *qualitativa*, pois conforme define Chizzotti (2001, p. 52) a pesquisa qualitativa “fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta”. Foram identificadas e interpretadas as informações pesquisadas em documentos e através das entrevistas realizadas, não houve critério numérico para garantir sua representatividade, mas sim a interpretação que buscou evidências com o intuito de refletir a realidade.

Após toda a análise do atual modelo de avaliação de desempenho e da observação das responsabilidades e atividades atribuídas a cada cargo, a proposta foi confeccionada e apresentada aos gestores que, por sua vez, aprovaram o modelo. Ressalta-se que o modelo proposto é passível de alterações e adaptações que se julgarem necessárias caso este seja implementado.

2.4 Limitação da Pesquisa

Esta pesquisa limitou-se ao setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda., sendo que possuiu como pressuposto desenvolver uma proposta de avaliação de desempenho, a partir da análise da eficácia do método utilizado atualmente dos colaboradores do Setor de Compras da Empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Se for aplicado e trouxer resultados compatíveis com as expectativas da empresa, poderá ser adaptado para ser aplicado em outros setores.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, faz-se uma conceituação do assunto abordado, em que se deseja destacar os principais conceitos de autores pesquisados sobre o tema avaliação de desempenho.

3.1 Conceituação de avaliação de desempenho

Para entender melhor o conceito de avaliação de desempenho, antes é adequado colocar o conceito de desempenho humano, que é citado por Marras (2000, p. 173) como:

O ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o 'querer fazer', que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o 'saber fazer', isto é, a condição cognitiva e experimental que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

De acordo com Chiavenato (1999), o desempenho humano no cargo é contingencial, dependendo de fatores condicionantes que exercem influência sobre o mesmo, variando de pessoa para pessoa e situação para situação. O autor entende que esses fatores podem ser: o valor das recompensas, que determina o volume do esforço individual que o funcionário estará disposto a realizar; a relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço e, as habilidades e capacidades da pessoa e sua percepção quanto ao papel a ser desempenhado.

Para Pontes (2002, p. 24), a avaliação de desempenho:

É um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

O autor apresenta o ciclo da avaliação de desempenho, que se inicia com o planejamento estratégico, ou seja, todo o enfoque inicial da empresa quanto à estratégia desejada; em seguida, a definição dos objetivos das unidades, que será o momento em que cada unidade da empresa define os objetivos que deseja alcançar; após, a combinação dos resultados esperados da equipe de trabalho e acompanhamento do desempenho, no qual a equipe é acompanhada em seu

desempenho frente aos resultados esperados e, por fim, culminando com a avaliação dos resultados conquistados, conforme figura a seguir:

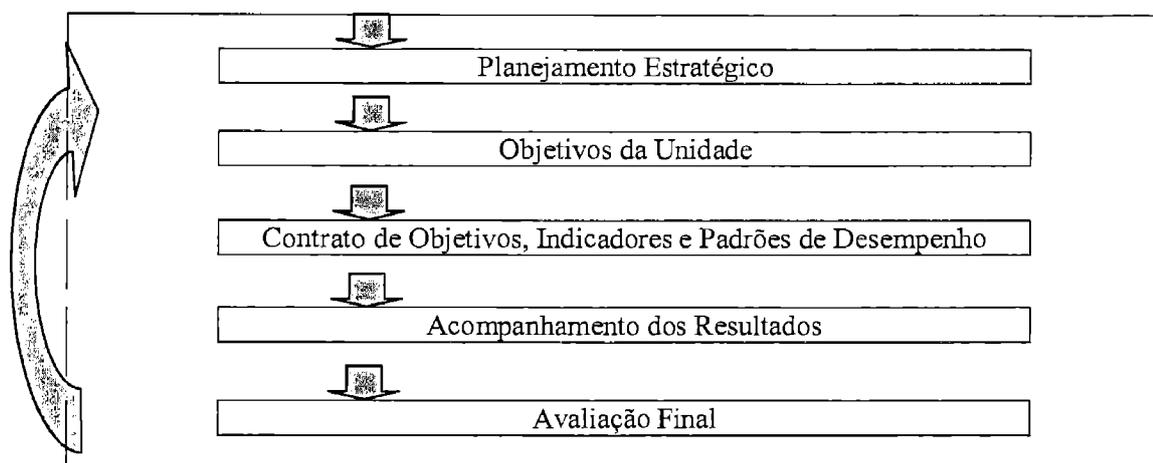


Figura 01: Ciclo da Avaliação de Desempenho.

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. São Paulo: L Tr, 2002.

Já para Lucena (1992, p. 149), a avaliação de desempenho:

Constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para corrigir desvios de desempenho ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos. Em outras palavras, o gerente é o responsável total pelo processo. Como tal, a fase de acompanhamento, de análise dos resultados e de formulação de plano de ação para assegurar o alcance dos objetivos representa o ponto crítico do processo, se confundido com a própria dinâmica da atuação gerencial no dia-dia de trabalho.

Marras (2000, p. 173) destaca avaliação de desempenho como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)”.

Chiavenato (1999, p. 189) acrescenta avaliação de desempenho como sendo:

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 desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

De acordo com Boiteux, et al. (1982, p. 90), avaliar o desempenho é “apreciar sistematicamente um subordinado, a partir do trabalho feito, segundo aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução do trabalho.”

Segundo Toledo; Millionni (1986, p. 20), a avaliação “busca avaliar o desempenho das pessoas no trabalho, levando em conta seus comportamentos expressos em termos técnico-profissionais, de estilo de desempenho, de resultado de trabalho e características pessoais.”

Já para Aquino (1980, p. 199), a avaliação de desempenho visa:

Medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve em relação a ele por ocasião da seleção, oferecendo ao avaliador informações sobre as ações do indivíduo no cargo.

Além da avaliação de desempenho, existe a avaliação de cargos e a avaliação de potencial. Pontes (2002) afirma que a preocupação da avaliação de desempenho é sempre em relação ao comportamento da pessoa no trabalho, não da pessoa em si; já a avaliação de potencial avalia a capacidade do funcionário, em termos de seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões, ou seja, avalia as possibilidades futuras em termos de crescimento profissional; e, a avaliação de cargos estabelece uma hierarquia ou valor relativo aos cargos da empresa.

A avaliação de desempenho pode ser caracterizada “como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento” (BERGAMINI; BERALDO, 1988, p. 13).

Para Maia; Bussons (1974), a avaliação de desempenho é ponto fundamental ao desenvolvimento da empresa, visto que visa consolidar uma mentalidade de empresa em nível mais abrangente, tornando possível a adoção de metas para os funcionários, fazendo com que estes estabeleçam um vínculo mais forte de adesão ao futuro da organização e que não só haja um interesse no salário do final do mês.

Maia; Bussons (1974, p. 42) complementam que a avaliação de desempenho “deve se encarada como um produto passível de ser adquirido pelo administrador para ser consumido em suas decisões”. Destacam ainda os autores que a avaliação de desempenho deve traduzir o

esforço conjunto de seus funcionários no desempenho das tarefas que lhes foram confiadas em forma de resultado para a empresa.

Sobre esta visão de que a avaliação de desempenho pode ser proveitosa no que tange os objetivos e resultados organizacionais, podendo também contribuir muito para o desenvolvimento do funcionário tanto no âmbito profissional como também no âmbito pessoal, explana-se a seguir as razões e motivos pelos quais se deve avaliar o desempenho.

3.1.1 Por que avaliar o desempenho

As mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos têm exigido das organizações reestruturações em seus processos internos e/ou externos. Tal reestruturação ocorre em muitos campos da organização, tais como: tecnologia; qualidade de produtos, serviços e atendimentos; produtividade de seus funcionários; superação da satisfação do cliente; reavaliação de custos de produtos e serviços.

Referente a esta reestruturação, que envolve diretamente as pessoas que trabalham na organização, Pontes (2002) relata que já não é mais suficiente a organização incorporar somente novas tecnologias, mas também aperfeiçoar a forma com que seus funcionários desempenham suas atividades. Pontes (2002, p. 19) coloca também que “em tudo o que pensarmos o ser humano é necessário, e a forma como desempenha suas funções pode, em muito, alterar a história da organização.”

Há uma necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, uma vez que as organizações estão se reestruturando e, com isso, realinhando suas necessidades e objetivos. A obtenção de bons resultados no desempenho dos funcionários tornou-se fator precípua nas organizações, uma vez que a competitividade está mais acirrada e as incertezas quanto ao mercado organizacional constantes. Diante disso, Pontes (2002, p. 23) relata que:

Uma empresa vai bem se todas as pessoas, dos dirigentes ao funcionário com função mais simples, trabalham para esse sucesso; se vai mal, sem nenhuma dúvida, a culpa também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. Ainda aos dirigentes, cabe a culpa da escolha inadequada das pessoas e da avaliação dessas pessoas no trabalho desempenhado.

Atualmente as organizações estão querendo resultados dos funcionários contendo qualidade, boa produtividade sem desperdícios, alcance da satisfação dos clientes, tudo através da utilização de seu potencial. Porém, para saber se o funcionário está realmente apresentando os resultados desejados, é necessário que se tenha um acompanhamento mais aproximado de suas atividades, sendo que é através da avaliação do desempenho bem estruturada e com concordância quanto ao planejamento e estratégias organizacionais que se pode obter essas informações.

Referente à importância para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho bem elaborado e estruturado, Gil (2001, p. 149) admite que:

É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre de distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum.

Assim como para a organização é importante conhecer as potencialidades de seu funcionário através da avaliação de seu desempenho, também é importante para o próprio funcionário saber como está indo o seu trabalho, no que precisa aperfeiçoar-se, quais ações tomar para que seu desempenho melhore, dentre outros.

Chiavenato (1999) coloca que as razões principais pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus funcionários são: proporcionar um julgamento para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões quando necessário; comunicação aos funcionários de como eles estão indo, proporcionando sugestões de mudanças comportamentais, de atitudes, habilidades e conhecimentos; e, conhecimento dos funcionários quanto ao que os chefes pensam a respeito deles. O autor acima referenciado relata ainda que as pessoas caminham às cegas quando não ocorre uma avaliação e respectiva retroação de suas atividades, assim como, a organização necessita saber como os funcionários desempenham suas atividades para ter uma idéia de suas potencialidades.

A partir das noções apresentadas dos motivos pelos quais se deve avaliar o desempenho, relata-se a seguir as finalidades e objetivos desta avaliação de desempenho.

3.1.2 Finalidade e objetivos da avaliação de desempenho

Para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho tem várias aplicações e propósitos, tais como:

- a) processos de agregar pessoas: insumo para o inventário de habilidades e para o planejamento de RH. Auxilia nas informações para o recrutamento e seleção, ao indicar características e atitudes adequadas dos novos funcionários;
- b) processos de aplicar pessoas: informa sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas;
- c) processos de recompensar pessoas: indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas, assim como, ajuda a organização a decidir quem deve receber recompensas ou quem deve ser desligado;
- d) processos de desenvolver pessoas: indica os pontos fortes e fracos dos funcionários, contribuindo com o reconhecimento de quais funcionários que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento;
- e) processos de manter pessoas: indica os desempenhos e resultados alcançados;
- f) processo de monitorar pessoas: proporciona retroação às pessoas sobre seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento.

Ainda para Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho deve proporcionar benefícios tanto para a organização quanto para as pessoas, atendendo às seguintes linhas básicas: deve abarcar não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance das metas e objetivos organizacionais; deve enfatizar o indivíduo no cargo através de uma análise objetiva de seu desempenho e não através de uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais; deve ser aceita por ambas as partes (avaliador e avaliado), estando ambos de acordo que a avaliação deve trazer algum benefício para a organização e para o funcionário; e, deve ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo, tornando-o mais preparado para produzir com eficácia e eficiência.

Para Pontes (2002), um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- a) tornar dinâmico o planejamento da organização, tanto na definição dos objetivos organizacionais quanto na análise e conhecimento do perfil dos cargos e funcionários;

- b) conseguir melhorias na organização, voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como, em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- c) estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização, ou seja, obter resultados produtivos através do desempenho dos funcionários;
- d) obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização, fazendo com que os funcionários se sintam fazendo parte da empresa, que seus atos e atividades demandam um resultado positivo ou negativo, tanto para eles quanto para a organização;
- e) melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas. Aperfeiçoar o diálogo entre funcionário e chefe, fazendo com que a comunicação do desempenho do funcionário fique mais clara e objetiva, para que os resultados esperados sejam alcançados de forma mais eficaz;
- f) dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias tanto através de treinamentos para aperfeiçoamento dos conhecimentos dos funcionários, quanto melhorias também nos processos e procedimentos internos;
- g) tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo organizacional;
- h) estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, visto que a comunicação se aperfeiçoa e facilita o entendimento entre as pessoas;
- i) servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade;
- j) servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da organização; e
- k) servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Existem outros objetivos da avaliação de desempenho, para Gil (2001) constitui em um meio para desenvolver os funcionários da organização, tornando possível:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;

- b) identificar os empregados que estão além da qualificação requerida pelo cargo, ou seja, com qualificação superior;
- c) identificar os programas de treinamento, se estão contribuindo para a melhoria do desempenho do empregado;
- d) promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados;
- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- f) obter subsídios para remuneração e promoção;
- g) obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

Entendendo-se que os objetivos e finalidades da avaliação de desempenho são, em suma, proporcionar melhorias para a organização quanto ao seu planejamento e definição de objetivos organizacionais, analisar e conhecer o perfil dos cargos e de seus funcionários, auxiliar no desempenho do funcionário melhorando sua produtividade e tomando-o mais preparado para produzir de forma eficiente e eficaz, dá-se seqüência à pesquisa apresentando as considerações históricas da avaliação de desempenho.

3.1.3 Considerações históricas da avaliação de desempenho

Os métodos de avaliação mais utilizados são basicamente originários de experiências desenvolvidas por algumas instituições que antecederam a organização econômica moderna. Tais instituições exerceram forte influência na concepção das estruturas administrativas empresariais e formularam critérios de avaliação, objetivos e variáveis envolvidas (LUCENA, 1992)

Observa-se que há uma adaptação da avaliação de desempenho com os objetivos organizacionais desde antigamente, ou seja, conforme os objetivos da empresa vão sendo definidos, vai ocorrendo uma adaptação da avaliação de desempenho com estes objetivos.

Lucena (1992), relata que as corporações Militares tinham como características básicas: missão permanente e imutável (a segurança nacional), estrutura organizacional rigidamente hierarquizada (para atender à sua missão), carreira fortemente estruturada e hierarquizada (para garantir a sua continuidade) e estabilidade. Os requisitos avaliados eram voltados para valores e qualidades tais como: coragem, bravura, honestidade, dedicação, solidariedade, obediência, disciplina, assiduidade, pontualidade, espírito de equipe, tempo de serviço, dentre outros. Já o

serviço público (organização do Estado nos níveis federal, estadual e municipal) tomou como base o modelo militar pela semelhança das características básicas, adaptando os requisitos avaliados deixando dedicação, disciplina, assiduidade, pontualidade e lealdade; eliminando os que não tinham aplicabilidade como bravura e coragem e, por sua vez, acrescentando pontos importantes para o seu perfil organizacional como tempo de serviço, nível educacional, ausência de punições, elogios documentados e funções ocupadas.

São perceptíveis as influências desses modelos na estruturação administrativa das empresas. Do início do século até a Segunda Guerra Mundial, as empresas organizaram-se de forma hierarquizada e centralizada (modelo ainda visto na atualidade), tendo a fábrica como o centro da produção em massa, mas eliminaram o sistema rígido de carreira e a estabilidade, visto que já não combinavam mais com suas finalidades lucrativas. Como o enfoque era comportamental e controlador das pessoas, os métodos de avaliação de desempenho atendiam, visto que os funcionários eram pouco qualificados para operar uma tecnologia sem sofisticação e complexidade. Além dos tradicionais fatores de disciplina, foram acrescentados outros voltados para as características de personalidade e de atitudes no trabalho como receptividade a ordens superiores, sociabilidade e equilíbrio emocional. Neste período, as atividades ligadas a Marketing, Vendas, Finanças e Tecnologia não exigiam características e competências, visto que o que as fábricas produziam eram absorvidas pelo mercado e não existia competitividade ameaçadora. Sendo assim, a avaliação de desempenho era voltada para manter sob controle a disciplina e o comportamento de subserviência e de submissão, funcionando como instrumento de punição ou recompensa (LUCENA, 1992).

Nas décadas de 60 e 70, na Segunda Revolução Industrial, surgiram outras variáveis determinando novas abordagens sobre o mundo empresarial, tais como: expansão tecnológica, diversificação dos negócios, aumento do consumo, competição de mercado, expansão de mercado internacional. A atenção dos negócios, neste momento desloca-se da fábrica para a Administração do Negócio ou Gerência, colocando-a como fator crítico para o sucesso empresarial. A gerência e a eficácia das decisões, direcionadas para resultados, passa por transformações no que se refere ao perfil profissional exigido. Surge neste cenário a Gerência por Objetivos e, juntamente com ela, a gerência do desempenho orientado para resultados. Mas, não ocorreu um acompanhamento da Administração de Recursos Humanos que, continuou operando

um sistema de avaliação de desempenho paralelo, orientado para subsidiar promoções salariais (LUCENA, 1992)

A chamada Terceira Revolução Industrial, caracterizada pelo mundo moderno dos países desenvolvidos, deslocou o centro de negócios, agora orientado para o mercado. Tal mercado apresentando permanente mudança, com ambiente instável, incerto e cheio de contradições. Enquanto tais transformações ocorrem no mundo dos negócios e o Brasil se mobiliza para participar desse processo, as heranças do passado ainda persistem na maioria das empresas, cujas estruturas são hierarquizadas e burocratizadas, resistindo ao avanço para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas. Frente a este ambiente organizacional, repleto de contradições e ambigüidades, a gerência continua a ser fator crítico, visto que terá de administrar a dinâmica do negócio e liderar o processo de mudança, para satisfazer as expectativas do mercado. A capacitação gerencial é uma condição necessária para gerenciar o desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para o desafio, a participação e o comprometimento do funcionário. Referente à Avaliação de Desempenho, ainda são praticados modelos com o intuito de inibir e/ou reprimir as manifestações de potencial e a autonomia criativa no trabalho (LUCENA, 1992).

A partir das considerações históricas apresentadas, relata-se na seqüência as críticas referentes à avaliação desempenho.

3.1.4 Críticas à avaliação de desempenho

Na década de 70 foi verificada no Brasil uma grande preocupação das empresas em implantar sistemas de avaliação de desempenho. Entretanto, na década de 80 as empresas passaram a demonstrar um desencantamento com relação a esse propósito. Gil (2001) acredita que esse desencanto deu-se em virtude do clima recessivo da época, que desestabilizou tanto os sistemas de avaliação de desempenho quanto o próprio Recursos Humanos das empresas. O autor comenta também que críticas feitas à avaliação de desempenho são justificadas em razão de equívocos cometidos na implantação do sistema e da inadequação de sua metodologia às novas realidades empresariais.

Gil (2001) cita as principais críticas que se podem fazer à avaliação de desempenho, quais são:

- a) definição inadequada dos objetivos: muitos avaliadores entendem que o preenchimento dos formulários visa somente satisfazer a área de Recursos Humanos, não percebendo conseqüências concretas, tais como: programas de treinamento, remanejamento, promoções, desenvolvimento do potencial do funcionário, dentre outros.
- b) baixo nível de envolvimento da alta administração: na maioria dos casos, a alta administração não se envolve com o sistema de avaliação de desempenho como o faz com outras áreas como por exemplo produção e marketing. De modo geral, a alta administração não tem consciência da importância da avaliação de desempenho para a gestão de pessoas, ficando para o profissional de Recursos Humanos a tarefa de demonstrar que as pessoas são essenciais para a gestão e respectivo sucesso do negócio;
- c) despreparo para administrar pessoas: de modo geral, os gerentes não são qualificados para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevista de seleção, diagnosticar necessidade de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer feedback, assim como, avaliar pessoas;
- d) avaliação circunscrita há um dia: a avaliação de desempenho ocorre pelos avaliadores em um período determinado e o formulário entregue em dia marcado para a empresa. Tal metodologia resulta em uma avaliação influenciada pelos acontecimentos mais próximos da ocasião, visto que são os mais fáceis de serem lembrados pelo avaliador. A tendência é a de que esse tipo de avaliação seja pessoal, impossibilitando o confronto do desempenho esperado com o realmente demonstrado. Com o intuito de transpor tal dificuldade, é adequado que a avaliação de desempenho seja realizada de forma contínua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros;
- e) baixo nível de participação das chefias: a chefia tende a um baixo comprometimento com a avaliação de desempenho, pois sua participação se restringe ao preenchimento de formulários. É recomendável que a chefia participe inclusive do estabelecimento dos parâmetros da avaliação, assim como, as informações referentes à avaliação de desempenho sejam utilizadas e analisadas pela gerência, não ficando somente para a área e Recursos Humanos;
- f) exclusão dos empregados do processo de planejamento: não ocorre uma participação ativa dos empregados na avaliação de desempenho. É recomendável que a chefia e o

subordinado negocie o desempenho esperado e que ocorra um acompanhamento através de reuniões periódicas entre ambos.

Chiavenato (1999) relata que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho possuem características ultrapassadas, sendo geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos, assim como, entendem a avaliação como fim e não como meio, faltando liberdade de forma e conteúdo. O mesmo autor coloca ainda que (1999, p. 200):

As organizações estão buscando novos métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação. A preocupação atual é desenvolver métodos capazes de dirigir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, na melhor forma possível de integrar objetivos organizacionais e objetivos individuais, sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para impulsionar o comportamento das pessoas.

Complementando as críticas referentes à avaliação de desempenho, Böhmerwald (1996) acrescenta outras causas que impedem o seu bom funcionamento, tais como:

a) chefe paternalista: com o intuito de manter um bom relacionamento com seus subordinados, o chefe não avalia com rigor o desempenho, fazendo com que os resultados não reflitam a realidade;

b) o efeito do amanhã: o chefe realiza uma avaliação positiva para todos os seus subordinados, em virtude de poder ser avaliado pelos mesmos futuramente;

c) avaliação do potencial e da personalidade: os sistemas de avaliação de desempenho tradicionais tentavam avaliar a capacidade, o potencial e a personalidade, sem levar em consideração os resultados;

d) avaliações subjetivas e injustas: em geral, os sistemas adotados não realizam a comparação entre o desempenho estabelecido e o obtido;

e) falta de continuidade: qualquer acontecimento era motivo para suspender o sistema de avaliação de desempenho;

f) dificuldades de se estabelecerem metas: as organizações não definem metas a serem atingidas, apenas objetivos muitas vezes não quantificáveis e inatingíveis.

Após este conhecimento referente às críticas relacionadas à avaliação de desempenho, aborda-se a seguir a responsabilidade pela avaliação de desempenho.

3.1.5 Responsabilidade pela avaliação de desempenho

As organizações utilizam alternativas diferenciadas com relação a quem deve avaliar o desempenho dos funcionários. As mais democráticas e participativas responsabilizam o próprio funcionário por sua auto-avaliação. Outras organizações, para reforçar a hierarquia, atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato. Entretanto, outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Já outras entendem que as equipes, principalmente quando bem estruturadas, auto-suficientes e autogeridas podem conduzir a avaliação. Outras adotam o processo de 360 graus na avaliação. Há também as organizações que centralizam o processo de avaliação em uma comissão central. E há outras organizações que a avaliação é centralizada e monopolizada pelo órgão de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1999).

A figura abaixo apresenta as diferentes alternativas de quem deve avaliar o desempenho.

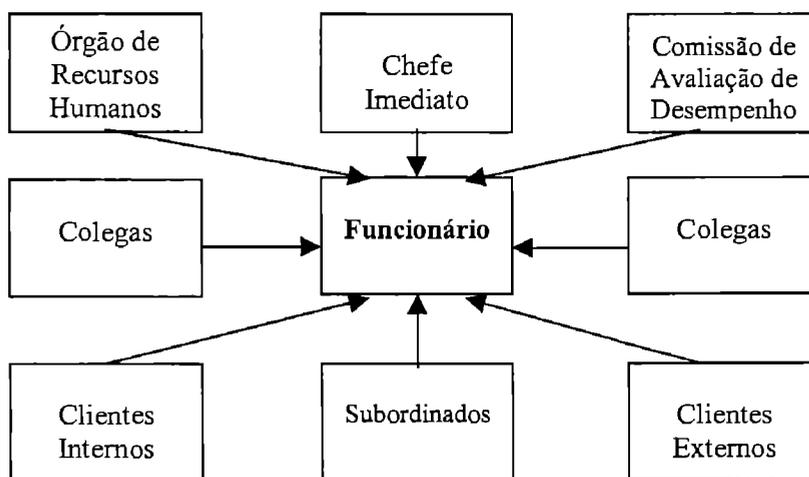


Figura 02: De quem é a responsabilidade pela avaliação de desempenho.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

A seguir serão apresentadas cada uma dessas alternativas:

a) *O gerente*: o superior imediato possui a responsabilidade de avaliar seus subordinados, sendo esta a situação mais tendenciosa nas empresas. Em favor disso, alega-se que o chefe é o que melhor poderá avaliar seu subordinado, visto que possui uma convivência diária e é também responsável por seu desempenho. Entretanto, entende-se que a avaliação feita baseada na percepção de somente uma pessoa favorece o subjetivismo, tornando a avaliação inadequada quando são considerados os objetivos da organização (GIL, 2001).

Chiavenato (1999) ressalta a importância do órgão de Recursos Humanos em assessorar o gerente ou supervisor estabelecendo meios e critérios para que aconteça a avaliação. O autor (1999, 193) coloca que:

Como o gerente ou supervisor não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de Recursos Humanos entra com a função de staff para montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém a sua autoridade de linha avaliando o trabalho dos subordinados por meio do sistema.

b) *O próprio empregado*: a responsabilidade da avaliação de desempenho é atribuída ao próprio empregado. Ainda não é muito comum, visto que exige abertura da empresa e muita maturidade dos empregados. De modo geral, as pessoas possuem condições de realizar uma auto-avaliação, entretanto, a empresa precisa ser capaz de determinar parâmetros objetivos para que o empregado possa realizá-la adequadamente, sem subjetivismos ou distorções pessoais (GIL, 2001).

Chiavenato (1999, 192) acrescenta que:

Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas; avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isto, o que reforçar e como melhorar os resultados pessoais.

c) *O indivíduo e o gerente*: o gerente guia e orienta, enquanto o funcionário avalia seu próprio desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente. O gerente fornece todos os recursos ao funcionário, como por exemplo: orientação, aconselhamento, treinamento, informação, equipamento, metas e objetivos a alcançar. Assim como, cobra resultados enquanto que o funcionário fornece o desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. Ocorre um

intercâmbio no qual cada um contribui com algo para a obtenção de resultados (CHIAVENATO, 1999).

d) A equipe de trabalho: é a equipe de trabalho a responsável pela avaliação de cada um de seus membros, definindo metas e objetivos a serem alcançados. Requer-se da equipe maturidade suficiente para que a avaliação ocorra de forma adequada (GIL, 2001).

e) A comissão de avaliação: a responsabilidade pela avaliação de desempenho dos funcionários é atribuída a uma comissão constituída para esta finalidade e seus membros pertencem a diversos órgãos da empresa. A comissão é geralmente constituída por membros permanentes (pessoas com poder de decisão sobre aumentos, promoções e desligamentos, assim como, os responsáveis pelo controle da avaliação e especialistas em Recursos Humanos) e, os membros transitórios (superior direto e alta autoridade do setor onde está sendo avaliado o empregado) (GIL, 2001).

Gil (2001) coloca como principal vantagem da comissão, o fato de que no decorrer do tempo, os avaliadores tornam-se mais homogêneos nos padrões de julgamento. Os membros permanentes obtêm um conhecimento aprofundado do Recursos Humanos da empresa e os membros transitórios inteiram-se das políticas de pessoal da empresa. O autor ressalta ainda que a empresa deve estar bem preparada e que toda a hierarquia esteja convencida de sua responsabilidade de avaliar.

f) Os subordinados: a avaliação invertida consiste em os subordinados realizarem a avaliação de desempenho de seus superiores. A principal vantagem deste método é o fato de possibilitar ao chefe conhecer a opinião de seus subordinados a seu respeito. À medida que o chefe sabe como é visto, pode orientar-se no sentido de superar os problemas de relacionamento. O principal aspecto negativo deste método, é o fato de que pode ser transformado em um canal de insatisfação, visto que os subordinados podem ficar somente criticando as chefias deixando de acrescentar aspectos positivos ao processo (GIL, 2001).

Chiavenato (1999, 193) entende que:

A avaliação para cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes. O comando arbitrário do superior passa a ser substituído por uma nova forma de atuação democrática, sugestiva, consultiva e participativa.

g) O órgão de Recursos Humanos: o órgão de Recursos Humanos é o responsável pela avaliação de desempenho de todos os funcionários da empresa. Esta modalidade de avaliação vem sendo abandonada, pois é centralizadora e burocrática, assim como, proporciona pouca liberdade ao avaliador e favorece a padronização do desempenho das pessoas desprezando suas características individuais (GIL, 2001).

Geralmente as informações sobre o desempenho anterior dos funcionários são obtidas com cada gerente, sendo processadas e interpretadas para gerar relatórios ou programas de providências que são coordenados pelo órgão de Recursos Humanos (CHIAVENATO, 1999).

h) Avaliação de 360 graus: é feita por todos que mantêm alguma interação com o avaliado, ou seja, chefe, colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores. Todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus participam da avaliação de desempenho, tornando-a mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funcionando no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho. Entretanto, ser o alvo das atenções pode deixar o funcionário vulnerável se não tiver a mente aberta e receptiva para o propósito do sistema (CHIAVENATO, 1999).

Tendo-se conhecimento sobre a responsabilidade pela avaliação de desempenho, explana-se na seqüência os métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

3.1.6 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Entendendo-se que a avaliação de desempenho pode variar conforme a empresa e seu perfil, de acordo com seus objetivos desejados, muitas empresas constróem seus próprios sistemas de avaliação de desempenho. A seguir apresenta-se os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados quais são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação e por resultados.

3.1.6.1 Escalas Gráficas

Para Bohlander (2003, p. 228), “o método da escala gráfica consiste na abordagem de traços de personalidade de avaliação de desempenho em que cada funcionário é classificado de acordo com uma escala de característica”.

Chiavenato (1999) relata que é o método mais antigo, simples e difundido dentre os procedimentos de avaliação de desempenho. Consiste em o avaliador procurar situar o desempenho do funcionário baseado em uma tabela de dupla entrada onde as linhas representam os fatores de avaliação e as colunas os graus de avaliação de desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios relevantes ou parâmetros básicos para avaliar o desempenho dos funcionários. Inicialmente se define os fatores de avaliação de desempenho que servirão como instrumento de aferição e comparação do desempenho dos funcionários envolvidos. Tais fatores de avaliação constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Desta forma, indiferente do cargo que ocupam, os funcionários que mais ostentam estes fatores são os que melhor desempenham as suas atividades. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, sendo em geral de 5 a 10 fatores.

O Quadro 01 mostra os fatores de avaliação mais utilizados pelas organizações, a seguir:

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da Tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade de trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do
Compreensão de situações	Personalidade	equipamento
Facilidade de aprender	Desembaraço	Atendimento a prazos
		Foco em resultados

Quadro 01: Critérios de avaliação do desempenho.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato (1994) complementa que tais fatores de avaliação são escolhidos em função do desempenho ideal e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. A atuação desejada é a meta de desempenho, sendo assim, os fatores são as características básicas que servem para avaliar se a atuação da pessoa está próxima ou não daquelas metas de desempenho. Como o desempenho não é uma variável simples, é medido através de fatores de avaliação escolhidos, devendo esta escolha destes fatores de avaliação levar em conta os seguintes aspectos:

- a) os fatores devem permitir uma medição e uma comparação do desempenho com algum padrão de referência válido para todas as pessoas envolvidas;
- b) devem reunir características de fácil observação e que ocorram com frequência;
- c) devem especificar situações e fatos concretos;
- d) devem se referir a aspectos específicos e não genéricos e amplos do comportamento.

Após serem definidos os fatores de avaliação, define-se o grau de avaliação para a obtenção das escalas de variação do desempenho em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se 3, 4 ou 5 graus de variação (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco) para cada fator, sendo que com os fatores de avaliação e respectivos graus monta-se a escala gráfica de avaliação (CHIAVENATO, 1999).

O Quadro 02 mostra a escala gráfica de avaliação, a seguir:

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento Interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Quadro 02: Escala gráfica de avaliação do desempenho.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Chiavenato (1999) ressalta que o método das escalas gráficas reduz as opções de avaliação aos graus de variação dos fatores de avaliação, limitando as possibilidades do avaliador. Tal método é também muito criticado quando reduz os resultados da avaliação a expressões numéricas através de tratamentos estatísticos ou matemáticos para proporcionar valores objetivos para a avaliação das pessoas. É o caso em que os graus recebem valores numéricos como: ótimo = 5, bom = 4, regular = 3, sofrível = 2 e fraco = 1.

O método das Escalas Gráficas possui aplicação simples, não exigindo muita preparação/treinamento do avaliador. Entretanto, quando há necessidade de aprofundar as características do funcionário ou até mesmo quando se deseja uma participação mais ativa deste no processo de avaliação de desempenho, é interessante complementar este método com mais algum outro.

3.1.6.2 Escolha Forçada

Método construído para eliminar a superficialidade, generalização e subjetividade do método de escala gráfica. Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento, sendo que cada bloco é composto de 2, 4 ou mais frases. O avaliador necessita escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se aplicam no desempenho do funcionário avaliado. Ou, escolher a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele (CHIAVENATO, 1999).

O Quadro 03 representa o método de avaliação por escolha forçada, a seguir:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO								
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
Apresenta produção elevada	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas	Nº	+	-	
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa				
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar				
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda				
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento				
Gosta de ordem				Toma decisões com critério				
Não suporta pressão				É lento e demorado				
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho				
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável				
Comete muitos erros				Produção razoável				
Oferece boas sugestões				Tem boa memória				
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade				

Quadro 03: Avaliação por escolha forçada.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Lucena (1992 *apud* Marras, 2000, p. 177), destaca que “esse método consiste em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritas de determinado tipo de desempenho do empregado em relação às tarefas que lhe forem atribuídas”.

Gil (2001, p. 159) relata que “a escolha forçada é reconhecida como um método que proporciona resultados bastante confiáveis, sobretudo porque minimiza a influência da

subjetividade do avaliador”. O autor complementa destacando que este método é de aplicação simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de empregados.

O método da Escolha Forçada diminui o subjetivismo, contudo parece ser ainda incompleto quando utilizado de forma unitária, uma vez que demonstra não existir preocupação com o comportamento futuro, dando prioridade para avaliar somente o passado.

3.1.6.3 Pesquisa de Campo

Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação de desempenho. Requer inicialmente entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para avaliarem em conjunto o desempenho dos funcionários. A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário (Quadro 04) para cada funcionário avaliado. O método é um dos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho e é desenvolvido em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados (CHIAVENATO, 1999).

Gil (2001, p. 161), destaca que o método de avaliação por pesquisa de campo:

É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos. Em virtude, porém de seu custo elevado e da morosidade de seu procedimento, tem sido pouco utilizado nas empresas.

O quadro a seguir apresenta o método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo, segundo Chiavenato (1999):

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: mais do que satisfatório? Satisfatório? Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar este desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidade e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Esse desempenho é característico do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Quadro 04: Método de avaliação do desempenho por pesquisa de campo.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Este método possui um custo operacional mais elevado em virtude da necessidade de um especialista (*staff*), porém já começa a apresentar pontos que são mais relevantes em uma avaliação de desempenho, quais são: planejamento para o futuro, ações, treinamentos, comprometimento no alcance de resultados, melhoria do desempenho, dentre outros.

3.1.6.4 Incidentes Críticos

Baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O desempenho normal não é preocupação deste método, mas sim desempenhos positivos ou negativos excepcionais. Para

avaliar os pontos fortes e pontos fracos de cada funcionário, cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidente crítico ou excepcional (CHIAVENATO, 1999).

Para Marras (2000, p. 176), “neste sistema o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade”.

O quadro a seguir apresenta o método de avaliação do desempenho por incidentes críticos, segundo Chiavenato (1999):

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos Excepcionalmente Positivos	Aspectos Excepcionalmente Negativos
Sabe lidar com pessoas	Apresenta muitos erros
Facilidade de trabalhar em equipe	Falta de visão ampla do assunto
Apresenta idéias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Espírito conservador e limitado
Facilidade de argumentação	Dificuldade de lidar com números
Espírito altamente empreendedor	Comunicação deficiente

Quadro 05: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

O método por Incidentes Críticos é simples e de fácil aplicação, entretanto não se preocupa com desempenho normal, somente com características extremas que representam desempenhos altamente positivos ou negativos.

3.1.6.5 Listas de Verificação

Para Bohlander (2003, p. 231), a lista de verificação comportamental consiste “na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as que ele acredita que caracterizem o desempenho ou o comportamento do funcionário”.

Chiavenato (1999), completa informando que é um método baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (*check-lists*) a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa, conforme mostra o quadro 06.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO																			
Nome: _____		Cargo: _____				Departamento: _____													
Áreas de Desempenho:					1	2	3	4	5	Áreas de Desempenho:					1	2	3	4	5
Habilidade para decidir										Iniciativa pessoal									
Aceita mudanças										Suporta tensão e pressão									
Aceita direção										Conhecimento do trabalho									
Aceita responsabilidades										Liderança									
Atitude										Qualidade do trabalho									
Atendimento às regras										Quantidade de Produção									
Cooperação										Práticas de segurança									
Autonomia										Planejamento e organização									
Atenção a custos										Cuidado com o patrimônio									

Quadro 06: Método de avaliação de desempenho por listas de verificação.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Na prática, o método de avaliação de desempenho por listas de verificação é o método das escalas gráficas de uma forma mais simples e funciona como um lembrete para o avaliador avaliar todas as características principais do avaliado.

3.1.6.6 Método por resultados

Segundo Bohlander (2003), muitas empresas avaliam as realizações dos funcionários, ou seja, os resultados que eles atingem por meio de seu trabalho. Os defensores deste método de avaliação alegam que ela é mais objetiva, sendo que os resultados analisados como por exemplo dados de vendas, produção dentre outros requerem menos subjetividade, sendo menos vulneráveis a conclusões tendenciosas.

Gil (2001) ressalta que este sistema ainda pouco utilizado no Brasil, vem sendo apresentado como alternativa aos métodos tradicionais que, por sua vez, aparecem dissociados de um modelo de gestão de trabalho e das pessoas, assim como, é um método bastante adequado para as empresas que adotam o planejamento estratégico. O autor acima referenciado (2001, p. 159) complementa informando que:

Diferentemente dos métodos tradicionais, a avaliação por resultados requer a negociação do desempenho, que é feita conjuntamente pela chefia e o subordinado. A partir dessa negociação, definem-se os padrões de desempenho, ou seja, o quanto é esperado, quão o nível de qualidade desejado e quais os prazos para apresentar resultados. Com base nesses padrões, procede-se à avaliação dos resultados, que passa a ser realizada periodicamente. Geralmente marca-se o prazo máximo para a realização das reuniões (trimestral ou quadrimestral), mas essa periodicidade não deve ser rígida. Findo o período de avaliação, que geralmente é de um ano, passa-se à síntese dos resultados alcançados. Essa síntese deverá esclarecer se o resultado ficou acima do esperado, dentro do esperado, próximo do esperado ou abaixo do esperado. O processo conclui-se com um plano para o desenvolvimento do empregado. Esse plano começa a ser elaborado não somente após o final do período avaliativo, mas também logo após as reuniões periódicas e deverá considerar tanto a capacitação do empregado quanto o ambiente organizacional.

A avaliação por resultados é de natureza qualitativa, porém requer a elaboração de formulários para subsidiar as ações referentes à avaliação de desempenho do empregado e sua capacitação profissional. O quadro a seguir demonstra o formulário deste método.

Atividades que serão objeto de avaliação.	Metas	Resultados alcançados			
		1º Trim	2º Trim	3º Trim	4º Trim
Acompanhamento do desempenho					
Data da reunião		Comentários da Chefia		Comentários do Empregado	
		<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura</p>		<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Assinatura</p>	
Avaliação Final:					
Plano de Desenvolvimento do Avaliado:					

Quadro 07: Formulário de avaliação de desempenho por resultados.

Fonte: GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Em virtude de as organizações estarem buscando métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação de desempenho, os métodos tradicionais estão se caracterizando de forma ultrapassada, negativa, burocratizada, rotineira e repetitiva. A preocupação atual se mostra voltada para o desenvolvimento de métodos capazes de conduzir os esforços das pessoas para objetivos e metas que sirvam ao negócio da empresa e aos interesses individuais da pessoa, de forma que integre objetivos organizacionais e individuais sem conflitos e reforçando a colocação de que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

Diante disto, apresenta-se na seqüência os métodos modernos de avaliação de desempenho.

3.1.7 Métodos modernos de avaliação de desempenho

As organizações têm buscado soluções mais criativas e inovadoras, visto que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam muitas limitações. Estão surgindo novos métodos que, por sua vez, caracterizam-se por uma colocação nova no que tange à auto-avaliação

e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua de seu desempenho (CHIAVENATO, 1999).

O autor acima citado (1999, p. 203) ainda destaca que os rumos da avaliação de desempenho também têm sido marcados por dois outros fatores importantes, quais são:

O primeiro deles: as organizações estão substituindo a estrutura funcional e departamentalizada pela organização por processos ou por equipes, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medições dentro delas. O segundo fator é a participação dos trabalhadores nos resultados das organizações, o que requer um sistema de medições e indicadores que permita negociações francas e objetivas entre elas e seus funcionários. Existe ainda a ausência de indicadores de desempenho em muitas empresas ou a utilização desordenada de vários indicadores dispersos e desconexos que não proporcionam a visão global necessária.

A seguir serão apresentados os métodos modernos de avaliação de desempenho.

3.1.7.1 Método de avaliação 360 graus

A avaliação de desempenho pelo método de 360 graus é inovadora, realizada por todos que mantêm alguma interação com o avaliado.

Marras (2000, p. 178) coloca que:

O avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc. Esse processo de 'avaliação total' recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume o campo de *feedback*.

Este método torna-se rico, uma vez que produz diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de auxiliar o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999)

O avaliado torna-se o centro das atenções, uma vez que será analisado por todas as pessoas que de alguma forma possuem contato com o seu dia-a-dia profissional, desta forma, surgem diferentes visões e *feedback* que podem enriquecer e auxiliar o avaliado no sentido e aperfeiçoar os pontos que estão precisando de melhoria.

3.1.7.2 Método de avaliação participativa por objetivos

A avaliação de desempenho por objetivos é atualmente a técnica mais moderna apresentada pela literatura existente.

Para Chiavenato (1999) o sistema de avaliação de desempenho por objetivos, consiste em uma participação ativa do funcionário e seu gerente, utilizando técnica de intenso relacionamento e visão proativa. O autor apresenta ainda as etapas que a avaliação de desempenho segue, dentro desta nova abordagem, quais são:

- a) *Formulação de objetivos consensuais*: os objetivos são formulados através de negociação entre o funcionário e seu gerente, sendo consensuais e não impostos pelo gerente. A superação dos objetivos deve trazer benefícios para a organização, assim como, proporcionar uma participação do avaliado, como por exemplo um prêmio ou remuneração variável;
- b) *Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados*: é importante que o avaliado aceite os objetivos e se comprometa em alcançá-los.
- c) *Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos*: são os recursos materiais como equipamentos; humanos como equipe de trabalho; ou investimentos pessoais como treinamento e orientação.
- d) *Desempenho*: é a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos, os meios pelo qual serão alcançados os objetivos são escolhidos com total autonomia do avaliado.
- e) *Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados*: a medição dos resultados e o alcance dos objetivos precisam ter fundamentos quantitativos que mereçam fé e confiabilidade e que forneçam uma idéia clara do andamento das coisas e do esforço do avaliado.
- f) *Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta*: o avaliado precisa ter uma clara percepção de como está caminhando para poder avaliar o seu esforço/resultado alcançado e tirar suas conclusões. O gerente poderá ajudá-lo neste aspecto se necessário.

Pontes (1989) relata que o pressuposto básico da avaliação por objetivos é o de que as pessoas são adultas e responsáveis, que se empenharão para atingir os objetivos combinados. O autor coloca que quando esta avaliação é bem implantada, deve resultar em benefícios tais como: trabalho participativo, melhoria do planejamento do trabalho, definição de objetivos melhor

entendidos pelos indivíduos, maior motivação dos empregados em virtude do grau de participação e avaliação de desempenho objetiva; já se for mal implantada, poderá gerar problemas, tais como: objetivos incompatíveis com o potencial do funcionário, obrigação do subordinado a aceitar um objetivo imposto pelo gerente, dificuldade em abandonar um objetivo que não mais deveria ser perseguido em virtude de mudanças de objetivos globais da empresa e trabalho burocrático aumentado.

Chiavenato (1999), relata que na avaliação participativa por objetivos, a avaliação do desempenho está mais orientada para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado. Este método de avaliação procura orientar o desempenho para fins e objetivos previamente negociados e fixados, cercando de recursos necessários para sua adequada consecução, medindo com parâmetros adequados e comparativos e procurando dar consistência através de constante retroação e avaliação. A definição dos objetivos é um passo importante no esclarecimento das expectativas que se espera do funcionário, assim como, sua concordância quanto aos objetivos. Estes objetivos devem ser negociados para que haja comprometimento do funcionário.

A figura a seguir apresenta o ciclo da avaliação participativa por objetivos, que consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e novamente redefinir objetivos e assim por diante. A avaliação trata de verificar quais objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e resultados; qual foi o resultado alcançado e qual será a participação que dele terá o indivíduo ou grupo que o proporcionou.

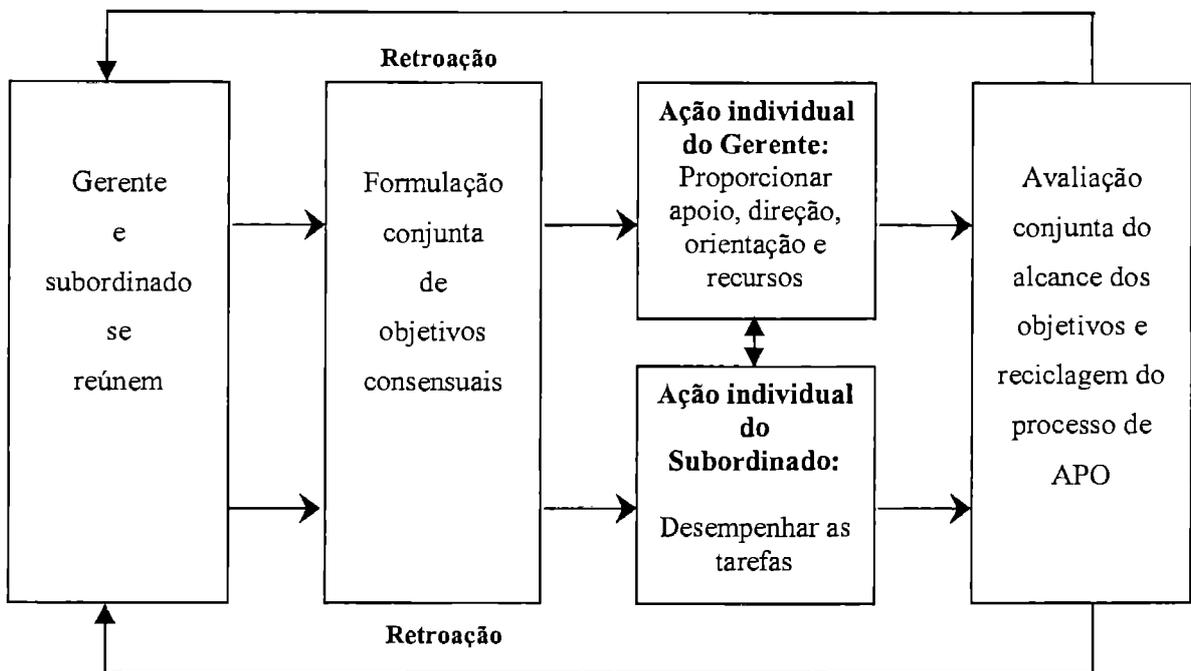


Figura 03: O processo de administração participativa por objetivos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Pontes (1989) relata que para que seja criado um clima de comunicação entre chefe e subordinado, é necessário que o sistema de avaliação permita que o chefe seja um assessor e não um juiz, visto que fica mais fácil e participativa a análise em conjunto do resultado do trabalho, sendo que o chefe assessora o subordinado ajudando-o a conseguir suas realizações e analisando junto com ele o resultado do trabalho e os fatos que contribuíram para estes resultados e as providências futuras.

Por fim, entendendo-se que é importante que os funcionários tenham espaço para exprimirem seus potenciais e criatividade e que sem um efetivo programa de avaliação de desempenho, estas qualidades e os objetivos podem ficar vagos e/ou não realizados, acredita-se que dentro das limitações de cada modelo apresentado, um deles pode ser mais bem adaptado à cultura organizacional de uma determinada empresa. Na implantação de um método de avaliação de desempenho ou na transição de um sistema para outro, o método deve ser devidamente apresentado aos gerentes e funcionários e, deve haver apoio da alta direção da empresa, para que não ocorra rejeição. Assim como, qualquer programa de avaliação de desempenho não é especialidade exclusiva do órgão de Recursos Humanos, mas sim uma responsabilidade de toda a

organização, cabendo ao RH implantar, conduzir o processo e treinar os supervisores em avaliação (PONTES, 1989).

Após este conhecimento dos métodos de avaliação de desempenho tidos como mais modernos, apresenta-se na seqüência o momento do retorno do avaliado, ou seja, a entrevista onde ele receberá seu *feedback* quanto aos pontos identificados na avaliação.

3.1.8 Entrevista de avaliação de desempenho (*feedback*, retroalimentação)

O processo de comunicação nas organizações precisa ocorrer de forma a contribuir para que todos os funcionários conheçam e entendam os objetivos organizacionais, assim como, tudo o que ocorre e que obtém relevância para suas atividades na organização.

Na avaliação de desempenho, o processo de comunicação torna-se essencial, uma vez que “orienta o desempenho dos funcionários na direção dos objetivos da empresa” (PONTES, 2002, p. 153). O autor referenciado relata ainda que a retroinformação ajuda a criar um clima positivo no ambiente de trabalho, visto que aproxima o líder e sua equipe quando essa comunicação é franca e orientada. Assim como, a retroinformação contribui como uma orientação para a melhoria do desempenho quando os resultados não são satisfatórios e, contribui com a consolidação desse desempenho positivo quando os resultados forem também positivos.

A avaliação de desempenho não terá sentido quando o funcionário não for informado sobre o que foi analisado, seus pontos fortes e fracos e no que precisa melhorar. Sobre isso Gil (2001) sugere que ao final do processo de avaliação ocorra a realização das entrevistas com cada um dos avaliados. O autor referenciado (2001, p. 163) acrescenta que o objetivo da entrevista é:

Esclarecer o empregado acerca de seu desempenho, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados. Ela se torna importante porque muitas vezes o empregado acredita estar indo bem em seu serviço e não sente, conseqüentemente, necessidade de melhorá-lo, quando na realidade seu desempenho é deficiente.

Pontes (2002, p.156) destaca que o momento culminante de um processo de administração de desempenho “é a reunião final de avaliação dos resultados, e por isso a utilização da franqueza no *feedback* diário irá facilitar, consideravelmente, esse momento, espelhando uma relação honesta entre o líder e os membros de sua equipe de trabalho”.

Já Bergamini; Beraldo (1988, p. 192) afirmam que:

É somente por meio da entrevista que o sistema de avaliação virá a se caracterizar como fator de reforço de comportamentos desejáveis, podendo também atuar como desincentivadores daqueles que causam problemas dentro da empresa.

Os autores acima referenciados acrescentam também que quando o funcionário conhece suas qualidades, pode explorá-las ainda mais através de seu comportamento contribuindo para o seu próprio sucesso dentro da empresa, da mesma forma, se o funcionário for conhecedor de pontos a melhorar no seu desempenho, será mais fácil modificar seu comportamento para que consiga atingir o que é esperado dele.

Relata Pontes (1989, p. 93) que “a entrevista de avaliação é a reunião do avaliador com o subordinado, para revisão do desempenho passado e potencial com vistas para o futuro, portanto, não é ajuste de contas, mas análise construtiva do desempenho.”

Os objetivos da entrevista de avaliação de desempenho, segundo Pontes (1989) são:

- a) abrir um canal de comunicação entre chefe e subordinado, através da construção de relações adultas onde ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
- b) fornecer ao subordinado condições para melhor desempenhar seu trabalho;
- c) dar oportunidade ao empregado de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos padrões de desempenho;
- d) permitir ao subordinado conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho, comparando com os padrões de desempenho esperados pela empresa, permitindo ao superior aconselhar o subordinado para a melhoria de sua atuação, no caso de desvios;
- e) permitir ao empregado discutir com seu superior o seu desenvolvimento profissional, através da melhor utilização do seu potencial;
- f) reduzir ansiedades e incertezas por parte do empregado.

Para que um processo de *feedback*, retroinformação ou entrevista de avaliação obtenha sucesso, é necessário que haja clareza e sinceridade na comunicação. Além disso, é importante que tanto quanto o avaliador, o avaliado possa fazer suas considerações. Sobre esse momento, Bergamini; Beraldo (1988) colocam que é vital que ambos participantes da entrevista estejam

preparados antecipadamente, que o avaliado tenha um prazo para que reflita sobre o seu desempenho dos últimos meses, fazendo uma análise do que está bom e do que precisa melhorar, considerando inclusive as áreas que gostaria de receber um apoio através de treinamentos, importante também que o avaliado leve para a entrevista seus objetivos e condições pessoais, emitindo inclusive sugestões úteis para o seu desenvolvimento. Da mesma forma, o entrevistador necessita preparar-se estudando a descrição do cargo do avaliado e reiterando-se dos padrões de desempenho que foram fixados anteriormente.

Bergamini; Beraldo (1988, p. 194) ressaltam ainda que:

Ao analisar as características do cargo em conjunto com o estudo da avaliação de desempenho, o avaliador contará com um roteiro seguro de pontos que devem ser focalizados durante a entrevista, tendo em vista a elevação do nível de eficiência do seu avaliado. Outra vantagem de tal tipo de enfoque é que, tendo como ponto de partida as características do próprio trabalho, a atitude do entrevistador reveste-se de maior objetividade, favorecendo um clima de maior compreensão e colaboração por parte do avaliado.

O roteiro de pontos-chave a serem observados na entrevista para Bergamini; Beraldo (1988) é:

- a) demonstrar a seu subordinado aquilo que pensa dele;
- b) reconhecer um bom trabalho feito;
- c) conversar sobre áreas que necessitem de aprimoramento;
- d) facilitar o conhecimento que possa melhorar e desenvolver o desempenho em situações habituais de trabalho para que novas necessidades sejam satisfeitas do ponto de vista da organização;
- e) estabelecer uma linha básica de desenvolvimento que conduza a um trabalho mais complexo;
- f) salientar sua possibilidade, em termos de potencial dentro da empresa;
- g) mostrar como está encaixado dentro da estrutura do departamento;
- h) orientar e entusiasmar o funcionário para elevar a sua eficiência, se ele realmente pretende permanecer dentro da organização.

A entrevista de avaliação possui objetivos que devem ser alcançados por meio da observância de determinadas regras, que por sua vez, constituem os pressupostos básicos de toda

boa entrevista de avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 1988). Ressalta ainda o autor (1988, p. 195) que “toda boa entrevista deve ser considerada como um sistema onde os elementos devem estar integrados entre si, com vistas ao objetivo a ser atingido”, tal como na figura apresentada abaixo. O autor lembra que ocorrendo a falha de qualquer desses elementos, a entrevista fica comprometida e não se chegará à orientação desejada.

A figura a seguir indica os elementos da entrevista.

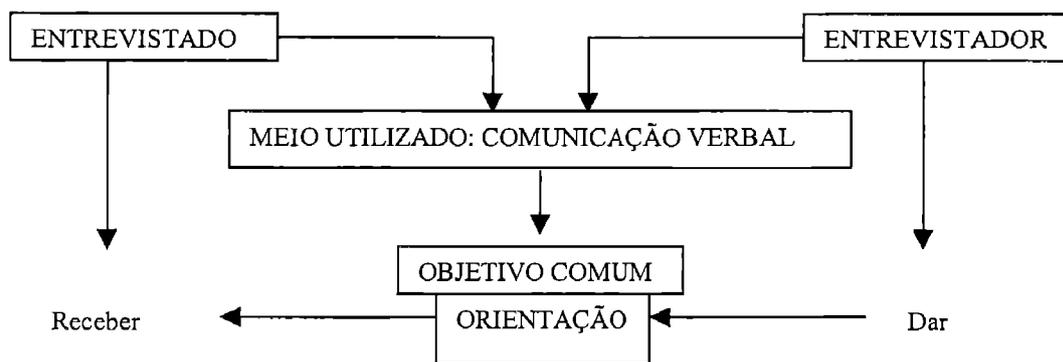


Figura 04: Elementos da entrevista.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

Bergamini; Beraldo (1988) apresentam como características da pessoa a ser entrevistada as condições *físicas* (estar bem de saúde, não estar em horário de almoço), *psíquicas* (não possuir preocupações com problemas pessoais graves) e *circunstanciais* (não estar prestes a deixar a empresa por outro emprego). Já as características do entrevistador são *condições físicas* ou ambientais (estar confortável fisicamente e em local adequado), *condições psicológicas* (estar seguro e possuir os dados pertinentes à entrevista) e *condições técnicas* (ter controle da entrevista, conduzindo-a com produtividade).

Dispõem ainda Bergamini; Beraldo (1988) que a boa técnica da entrevista recomenda a observância de suas fases em seus requisitos básicos, quais são: *aquecimento inicial* (colocar o entrevistado a vontade e prepara-lo para a entrevista), *fornecimento de informações* (colocar o interessado a par de suas qualidades e deficiências, fazendo com que os aceite sem sentir-se injustiçado), *encerramento da entrevista* (momento em que surgem as conclusões de ordem prática e os propósitos para melhorar os pontos fracos existentes) e, *acompanhamento* (novo

encontro onde o avaliador deverá lembrar os propósitos feitos e constatar juntamente com o avaliado em que medida se está atingindo os objetivos inicialmente pretendidos pelos dois).

Em suma, entendendo-se que a entrevista de avaliação de desempenho ou *feedback* contribui para a orientação na melhoria do desempenho do avaliado nos pontos em que há esta necessidade e, estimula e consolida ao desempenho positivo dentro das habilidades que já estão desenvolvidas, dá-se seqüência à pesquisa apresentando o estudo de caso realizado.

4 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO

Após a apresentação dos principais conceitos dos autores pesquisados sobre o tema avaliação de desempenho, dá-se seqüência ao trabalho apresentando-se o caso da empresa Pauta Equipamentos e Serviços LTDA.

4.1 Histórico

Em 23 de maio de 1991, na cidade de São José - SC, a Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. iniciou suas operações como desenvolvedora de software, criando aplicativos de gestão empresarial sob medida para o segmento corporativo.

Em 1997, passou a revender computadores, serviços de instalação e manutenção, sempre tendo como clientes empresas do sul do Brasil. Nesse mesmo ano a Pauta recebeu o convite para ser um dos distribuidores da empresa coreana LG, recém chegada no mercado nacional.

Em 1999, percebendo uma excelente oportunidade de negócios, a Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. investiu no mercado corporativo, criando alternativas para seus clientes comercializarem produtos com diferenciais, aumentando assim a lucratividade e fidelidade. O sucesso da parceria com a LG, fez com que a Pauta passasse a distribuir também toda linha de impressoras, servidores, PCs, dentre outros. Nesta fase, a empresa passou a contemplar o mercado de distribuição corporativa, visando agregar valores à operação e a fomentar o desenvolvimento do canal de revendedores.

Em 2001 a Pauta até então distribuidora das marcas LG, HP, Oracle, Lexmark, Microsoft, passou a ser uma Distribuidora Multi-marcas, agregando as bandeiras Sony, Philips, Digitel, Epson e Samsung. Em sua trajetória a empresa ampliou ainda seu portfolio de produtos e passou a comercializar também partes de microcomputadores como *mother boards*, periféricos, gabinetes, *note books*, equipamentos para comunicação, redes e automação comercial.

Para atender as exigências do mercado atua fortemente no mercado de valor, desde a prospecção, consultoria, desenho, acompanhamento e execução de soluções em Tecnologia da Informação, além de treinamento ao canal de revendedores. O resultado e a credibilidade deste trabalho está diretamente ligada as parcerias que firmou: entre elas LG, HP, Microsoft, Sony, Philips, Digitel, Epson, Samsung, AOC, TSShara, Genius, Mtek e 3 Com.

A Pauta identificou que havia um grande distanciamento entre os fabricantes dos produtos e as revendas, desta forma, vivendo de perto os problemas decorrentes desta distância, entendeu que havia necessidade de uma distribuição que viesse aprimorar a ligação entre o fabricante e o mercado, característica que ela própria possuía, pois estava sediada em Santa Catarina, tendo sua origem no setor de tecnologia, razão pela qual conhecia os serviços, a revenda e o mercado. Foi então que a Pauta vislumbrou a oportunidade para oferecer ao mercado um trabalho diferenciado. A proposta inicial era aproximar os fabricantes do mercado, a revenda dos fabricantes e fazer a transferência do conhecimento através da qualificação do canal, e principalmente criar um modelo de distribuição baseado na pré-venda, projetos, preço, estoque, logística/prazo de entrega e pós-venda/garantia.

Nos últimos anos a empresa promoveu significativas mudanças no seu organograma diretivo e gerencial, iniciou a implementação do Sistema Gerencial da Qualidade, de acordo com as normas da ISO 9001:2000, direcionou esforços em trabalhos de Pesquisa de satisfação dos revendedores, produziu Catálogo próprio de produtos e em 2003 realizou o lançamento de sua Home Page. Estas ações evidenciam a dedicação da Pauta no fortalecimento do canal através do apoio, comprometimento, disponibilização de produtos de qualidade, sinalização de tendências e oportunidades de mercado. O reflexo deste cenário é a expansão do negócio e uma história de sucesso promovida pelo trabalho árduo e principalmente pela força de suas parcerias.

4.2 Localização

Dedicando-se ao mercado regional, a Pauta possui sua Matriz em São José/SC, o setor de Assistência Técnica também em São José/SC, além de duas filiais, uma em Curitiba/PR, outra em Porto Alegre/RS. Deste modo, a Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. satisfaz as necessidades do mercado da região Sul promovendo a integração que só o distribuidor regional pode oferecer com agilidade e eficiência.

4.3 Visão, Missão e Política

A Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. Possui como visão “Crescer buscando estabelecer um novo conceito nas relações cliente-empresa, sendo a primeira opção em soluções em informática na região sul do Brasil”.

Possui como missão “Ser uma empresa de soluções em informática que atenda as necessidades do mercado na região sul do Brasil, oferecendo qualidade a preços competitivos e serviços inovadores aos nossos revendedores varejistas e corporativos”.

Tem como política “Melhorar continuamente os processos ofertando soluções em informática a nossos clientes, promovendo a sua satisfação”.

4.4 Clientes

O perfil do cliente da Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. é revendedor varejista e corporativo, com foco na área de tecnologia, que revenda os produtos aos usuários finais e preste serviços às pequenas e médias empresas principalmente no sul do Brasil.

Estes clientes diferenciam-se por serem empresas sólidas, financeiramente estáveis e comprometidas com a satisfação do cliente final. A Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. conta atualmente com mais de 7 mil vendas cadastradas, das quais cerca de 3 mil são ativas a cada mês.

4.5 Fornecedores / fabricantes

Fornecedores/Fabricantes: a credibilidade da Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. começa pelas bandeiras que representa, entre elas LG, Samsung, Philips, AOC, APC, DSLink, Epson, Sony, Microsoft, Digitel, TS Shara, Mtek, Lexmark, UIC, Itaotec e Canon.

A figura a seguir apresenta o organograma da empresa:

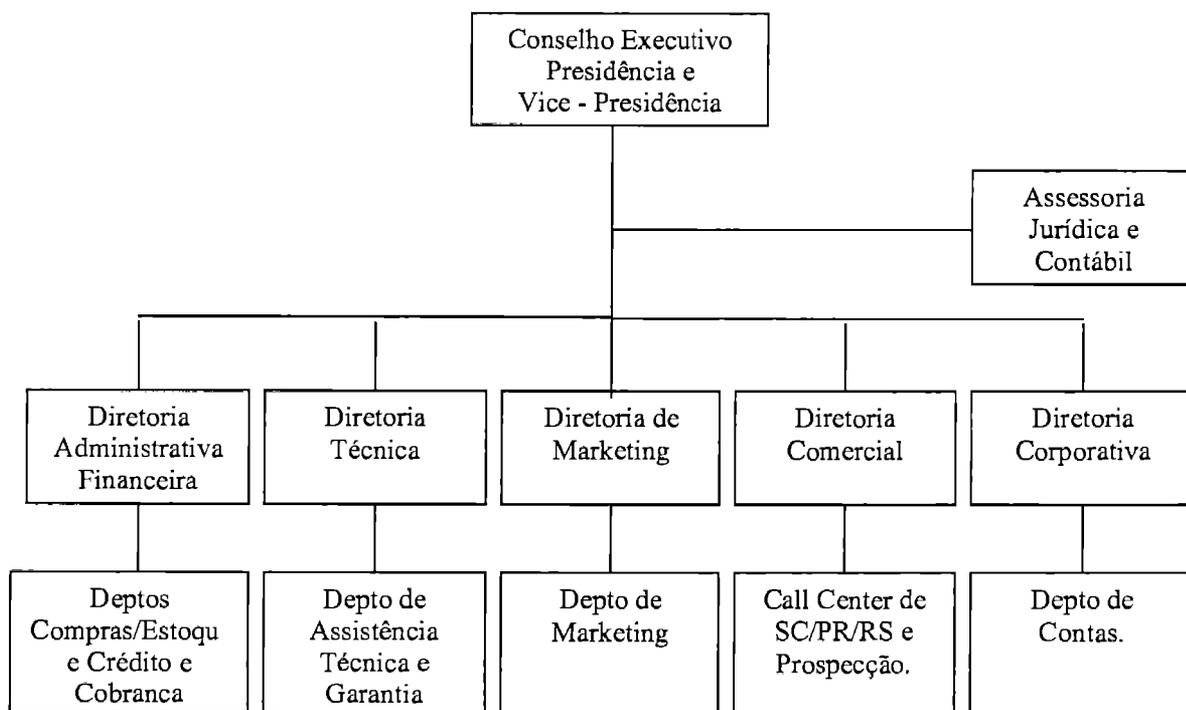


Figura 05: Organograma funcional da Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Fonte: AGUIAR, Miriam Meurer. **Proposta de elaboração de controles internos para o desenvolvimento de um Software de RH: Um estudo de caso.** 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2004.

Dando continuidade, apresenta-se na seqüência o setor de Compras, objeto de estudo desta pesquisa.

4.6 Setor de Compras

Constituído atualmente por 11 pessoas, sendo 5 Gerentes de Produtos, 5 Compradores e 1 Assistente de Compras, o setor é responsável pela prospecção de novos produtos e marcas, análise e gestão das compras de tudo o que é distribuído pela empresa, controle de estoques, análise de mercado, contato com fornecedores e administração da logística dos produtos. O setor possui também um diretor que, por sua vez, trabalha de forma parceira e muito próxima.

O Setor de Compras possui um objetivo específico, que é “Monitorar limite máximo de 2% de produtos a mais de 60 (sessenta) dias sem giro em estoque. Este percentual deverá ser atingido sobre a média de estoque do mês vigente”.

O objetivo consiste no monitoramento, avaliação e controle dos produtos que estão em estoque a mais de 60 dias, ou seja, quase sem giro. Através de planos de ação como por exemplo concessão de *rebates* (descontos pontuais) para determinados produtos, ou *bundles* (venda casada de mais de um produto com desconto em um ou ambos) os gerentes de produtos em conjunto com a assistente de compras conseguem desenvolver ações para a busca no alcance deste objetivo. Já os compradores, que por sua vez também são responsáveis pelo alcance do objetivo, auxiliam constantemente no controle das compras para que os produtos não sejam comprados em demasia a ponto de permanecerem por muito tempo em estoque, ou até mesmo, auxiliam também nestas ações que são elaboradas pelos gerentes e assistente de compras.

A figura a seguir apresenta o organograma do setor de compras.

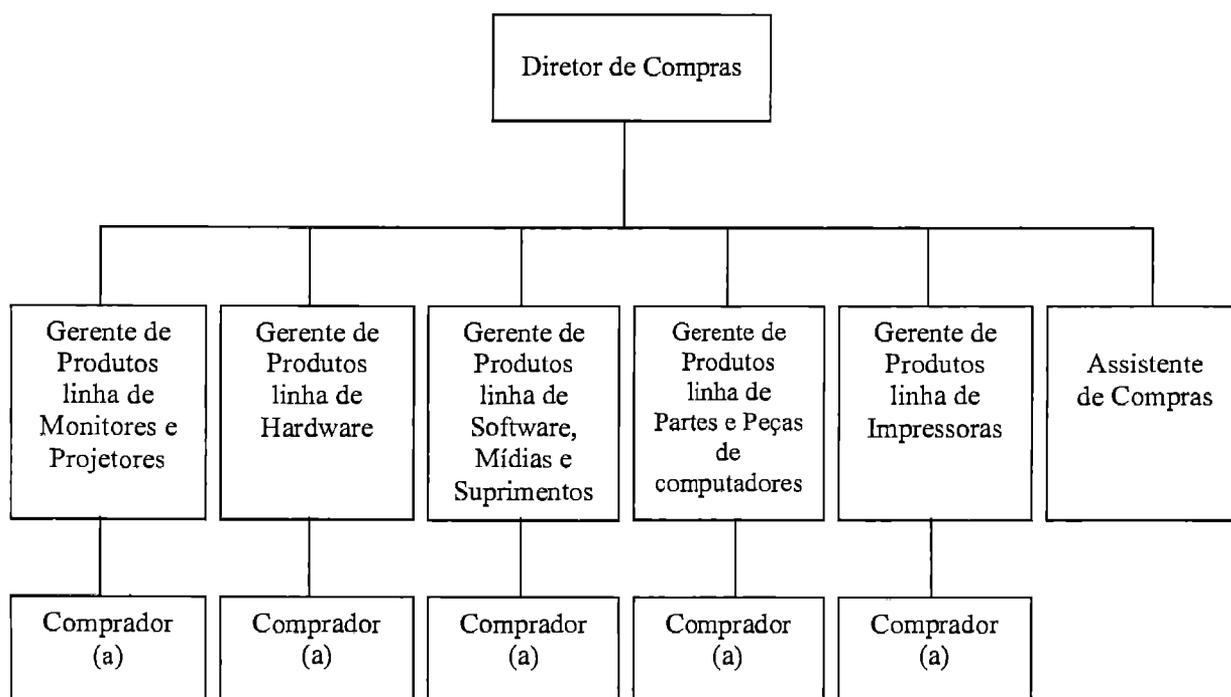


Figura 06: Organograma do setor de compras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após esta apresentação do que é o setor de compras, seu objetivo e organograma, dá-se seqüência apresentando a descrição das atividades e responsabilidades atribuídas a cada cargo.

4.6.1 Descrição das atividades / responsabilidades dos cargos

A função de Gerente de Produtos possui atividades/responsabilidades, quais são:

- a) estar a par da situação financeira da empresa, no sentido de que as compras não afetem negativamente a sua liquidez. O gerente acompanha juntamente com o diretor de compras a empresa no que tange a sua situação financeira;
- b) analisar o mercado e prospectar novas linhas de produtos e novas marcas;
- c) representar a empresa junto aos fornecedores, ou seja, em reuniões, palestras, lançamentos de novos produtos, dentre outros;
- d) definir os fornecedores, ou seja, o Gerente de Produtos está apto a efetuar acordos comerciais e definir parcerias de sua linha de produtos, porém, caso se trate de um grande fabricante a diretoria deverá dar o aval final. Em geral, no início da parceria entre Pauta e fornecedor/fabricante, já é negociada a forma de pagamento, bem como a política de distribuição, garantia dos produtos, transporte e relatórios, ficando a cargo do setor de compras gerenciar e alimentar estas informações, restrita à política estabelecida pelo fornecedor;
- e) negociar a compra de mercadorias aos melhores preços possíveis e praticados no mercado, programando os recebimentos de forma a minimizar o risco de quebra de estoque e atraso na entrega, face à projeção de vendas;
- f) verificar o recebimento dos produtos, se os fornecedores estão cumprindo o acordado (preço, prazo de entrega, produtos, condições financeiras e o transporte);
- g) acompanhar e avaliar o fornecedor, ou seja, se o mesmo não cumpre com o acordo pré-estabelecido, o gerente de produtos o avalia e quando necessário toma a decisão de não mais comprar produtos dele;
- h) conhecer o mercado (clientes, fornecedores e concorrentes);
- i) conhecer o nível de estoque (ideal e existente) e mantê-lo minimizando o risco de quebra de estoque;
- j) conhecer a média de venda de cada produto, ou seja, a quantidade de cada produto vendida por dia;
- k) conhecer as previsões de compra (programação). A programação de compra é um relatório que mostra diariamente a quantidade de venda realizada no período vigente, a

quantidade de produto existente em estoque, a projeção de dias que ainda este estoque possui, a média de venda diária de cada produto, enfim, todas as informações necessárias para que se tenha conhecimento e se possa prever a próxima compra a ser realizada. Após o recebimento da mercadoria no estoque começa o monitoramento do produto, cabendo ao gerente e ao comprador controlar o nível de estoque para atender o volume de vendas de sua linha de produtos. Cada comprador gera diariamente a programação de compras e, junto com o gerente de produtos, define as próximas compras, bem como, auxilia nas ações para os casos de produtos sem giro no estoque;

- l) definir o fluxo de logística junto aos fornecedores, estabelecendo desde o acordo de quem pagará o frete do transporte quanto o tempo que levará para ser entregue um produto comprado;
- m) validar os pedidos de compra com o comprador e, quando necessário, também com a diretoria;
- n) controlar os *rebates*, ou seja, administrar os descontos fornecidos aos vendedores;
- o) buscar campanhas de incentivos de vendas internas/externas e ou *rebates* junto aos fornecedores;
- p) validar a transferência de produtos entre as filiais, quando necessário. Como existem os estoques da Matriz e das filiais de Paraná e Rio Grande do Sul, em muitos momentos é necessário realizar transferências de produtos com o intuito de equilibrar os estoques antes de uma real necessidade de compra;
- q) treinar novos colaboradores do setor de compras;
- r) buscar e/ou ministrar treinamento na sua linha de produtos para os vendedores e compradores.

Já as atividades/responsabilidades dos Compradores são:

- a) negociar a compra de mercadorias aos melhores preços possíveis e praticados no mercado, programando os recebimentos de forma a minimizar o risco de quebra de estoque e atraso na entrega, face à projeção de vendas;
- b) conhecer o mercado (clientes, fornecedores e concorrentes);
- c) conhecer o nível de estoque (ideal e existente) e mantê-lo minimizando o risco de quebra de estoque;
- d) conhecer os produtos das linhas pelas quais é responsável;

- e) conhecer a média de venda de cada produto, ou seja, a quantidade de cada produto vendida por dia;
- f) conhecer as previsões de compra (programação). A programação de compra é um relatório que mostra diariamente a quantidade de venda realizada no período vigente, a quantidade de produto existente em estoque, a projeção de dias que ainda este estoque possui, a média de venda diária de cada produto, enfim, todas as informações necessárias para que se tenha conhecimento e se possa prever a próxima compra a ser realizada. Após o recebimento da mercadoria no estoque começa o monitoramento do produto, cabendo ao gerente e ao comprador controlar o nível de estoque para atender o volume de vendas de sua linha de produtos. Cada comprador gera diariamente a programação de compras e, junto com o gerente de produtos, define as próximas compras, bem como, auxilia nas ações para os casos de produtos sem giro no estoque;
- g) verificar o recebimento dos produtos, se os fornecedores estão cumprindo o acordado (preço, prazo de entrega, produtos, condições financeiras e o transporte);
- h) conhecer e/ou definir o fluxo de logística junto aos fornecedores, estabelecendo desde o acordo de quem pagará o frete do transporte quanto o tempo que levará para ser entregue um produto comprado;
- i) validar a transferência de produtos entre as filiais, quando necessário. Como existem os estoques da Matriz e das filiais de Paraná e Rio Grande do Sul, em muitos momentos é necessário realizar transferências de produtos com o intuito de equilibrar estoques antes de uma real necessidade de compra.

A função de Assistente de Compras apresenta as seguintes atividades/responsabilidades:

- a) verificar continuamente os produtos distribuídos pela empresa quanto a preço, quantidade em estoque, tempo de giro dos produtos e, principalmente, o posicionamento no mercado com os referidos produtos, atualizando uma planilha denominada “Top” que os compradores e gerentes de produtos pesquisam para conhecer a posição e custos do mercado dos produtos a serem comprados e, desta forma, possuem respaldo para negociar melhores preços com os fornecedores;

- b) conseguir todas as informações possíveis quanto às ofertas de preço da concorrência para agilizar às tomadas de decisão;
- c) monitorar e administrar a tendência de produtos que poderão entrar na listagem de mais de 60 dias em estoque sem giro;
- d) emitir relatório diário dos produtos a mais de 60 dias em estoque, para que sejam definidos planos de ações para que estes produtos sem giro sejam vendidos rapidamente;
- e) analisar e discutir ações em conjunto com os Gerentes de Produtos para o giro de mercadorias a mais de 60 dias em estoque sem giro;
- f) desenvolver campanhas em conjunto com o setor de Marketing para a venda dos produtos a mais de 60 dias em estoque sem giro;
- g) gerar relatórios por cada fornecedor referente aos créditos via *rebate*, posicionamento sobre as vendas e estoque;
- h) fornecer e controlar o material de expediente do setor;
- i) elaborar relatório único diariamente das solicitações de transferência enviadas pelos compradores ou gerentes de produtos e interagir com os responsáveis pelos setores de estoques para que as transferências solicitadas sejam realizadas;
- j) controlar o arquivamento das Notas de Débito, ou seja, arquivar as Notas de Débito enviadas aos fornecedores sempre que algum crédito é concedido para a Pauta.

Tendo-se o conhecimento das responsabilidades de cada cargo do setor, apresenta-se na seqüência a determinação dos parâmetros de desempenho almejados pela organização.

4.6.2 Determinação de parâmetros de desempenho almejados pela organização

Através das entrevistas que foram realizadas com o Diretor de Compras e com 2 (dois) dos 5 (cinco) Gerentes de Produtos, foram identificados os parâmetros que deverão ser analisados em cada cargo relacionados ao desempenho almejados pela empresa, quais são:

- a) Cargo de Gerente de Produtos: o profissional que ocupar este cargo deve conhecer o mercado de distribuição de produtos de informática e seus principais concorrentes; conhecer os produtos da linha que gerencia; ter capacidade de planejamento, organização e controle; possuir liderança, tanto para gerenciar a

linha de produtos sob sua responsabilidade quanto saber liderar o comprador de sua linha de forma profissional e madura; ser atualizado e preocupado com seu desenvolvimento profissional, ou seja, prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional; saber administrar as condições de trabalho, ou seja, possuir habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas; ser comunicativo transmitindo informações importantes quando necessário; possuir boa fluência verbal e escrita; saber negociar e conseqüentemente argumentar muito bem; ser proativo, dinâmico e flexível; ser empático, ou seja, saber se colocar no lugar de outra pessoa; ser comprometido com os resultados e metas a serem alcançados; possuir um bom equilíbrio emocional frente às pressões e adversidades do cargo; possuir um bom relacionamento interpessoal (visto que interage diretamente e constantemente com pessoas – vendedores, fornecedores; compradores; outros gerentes de produtos e diretores); saber trabalhar em equipe; possuir habilidades técnicas, tais como: Excel, Power Point, dentre outros (que são necessários para a confecção de relatórios).

- b) Cargo de Comprador: o profissional que ocupar este cargo deve conhecer o mercado de distribuição de produtos de informática e seus principais concorrentes (de uma forma menos intensa do que os Gerentes de Produtos); conhecer os produtos da linha que trabalha; ter capacidade de planejamento, organização e controle; ser atualizado e preocupado com seu desenvolvimento profissional, ou seja, prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional; saber administrar as condições de trabalho, ou seja, possuir habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas; ser comunicativo transmitindo informações importantes quando necessário; possuir boa fluência verbal e escrita; saber negociar e conseqüentemente argumentar muito bem; ser proativo, dinâmico e flexível; ser empático, ou seja, saber se colocar no lugar de outra pessoa; ser comprometido com os resultados e metas a serem

alcançados; possuir um bom equilíbrio emocional frente às pressões e adversidades do cargo; possuir um bom relacionamento interpessoal (visto que interage diretamente e constantemente com pessoas – vendedores, fornecedores; outros compradores; gerentes de produtos e diretores); saber trabalhar em equipe; saber utilizar ferramentas específicas como Excel, Power Point, dentre outros que são necessários para a confecção de relatórios.

- c) Cargo de Assistente de Compras: o profissional que ocupar este cargo deve conhecer o mercado de distribuição de produtos de informática e seus principais concorrentes; ter capacidade de planejamento, organização e controle; ser atualizado e preocupado com seu desenvolvimento profissional, ou seja, prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional; saber administrar as condições de trabalho, ou seja, possuir habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas; ser comunicativo transmitindo informações importantes quando necessário; possuir boa fluência verbal e escrita; ser proativo, dinâmico e flexível; ser empático, ou seja, saber se colocar no lugar de outra pessoa; ser comprometido com os resultados e metas a serem alcançados; possuir um bom equilíbrio emocional frente às pressões e adversidades do cargo; possuir um bom relacionamento interpessoal (visto que interage diretamente e constantemente com pessoas – vendedores, fornecedores; compradores, gerentes de produtos e diretores); saber trabalhar em equipe; saber utilizar ferramentas específicas como Excel, Power Point, dentre outros que são necessários para a confecção de relatórios.

Além dos pontos específicos para cada cargo acima apresentados, cada profissional deve ter também comprometimento com o setor e com seus objetivos, estar motivado, ter assiduidade, ser comunicativo, possuir interesse e disposição para resolução de problemas, iniciativa para realizar suas tarefas e atividades com responsabilidade e eficiência.

4.6.3 Avaliação de desempenho existente

A Pauta apresenta todos os seus processos e procedimentos bem alinhados e descritos para que cada funcionário seja conhecedor de suas atividades e as realize de forma adequada e responsável. Possui uma forte filosofia de responsabilidade e comprometimento no que diz respeito ao desenvolvimento das tarefas definidas para cada cargo, ou seja, as funções atribuídas realmente são realizadas pela pessoa a que se destina.

Atualmente, a avaliação de desempenho dos colaboradores do setor de Compras ocorre de forma geral, através de um questionário de avaliação baseado no método da escala gráfica e fornecido pelo setor de Recursos Humanos. Este questionário (apresentado no anexo II), é preenchido por cada gestor respectivo do avaliado e é aplicado somente 1 (uma) vez quando o funcionário conclui o período de experiência. Este modelo foi fornecido pelo setor de Recursos Humanos para ser aplicado a todos os cargos da empresa sem levar em consideração os parâmetros e características específicos de cada cargo, apenas dispõe para cada setor a opção de, a seu critério, alterar uma característica em cada uma das dimensões do questionário, desde que sejam realizadas no máximo 2 (duas) alterações.

Os aspectos avaliados por este questionário são: engajamento institucional (onde é verificado o grau de responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da Empresa, assim como, comprometimento com normas e regras vigentes); orientação para resultados (concentração para os resultados assumindo compromisso com as metas, contribuição com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos); segurança no trabalho (conhecimento das normas de segurança e uso adequado dos equipamentos de proteção); qualidade e produtividade (realização das atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados); habilidades técnicas (conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades); energia e disposição para o trabalho (proatividade, interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades); pontualidade e assiduidade (cumprimento da jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência); trabalho em equipe (habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias, busca de alternativas e contribuição para a atuação positiva dos demais); atualização de informações (preocupação com seu desenvolvimento profissional, procura manter-se atualizado e prover os meios de preencher as

lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.); orientação para o usuário (estabelecimento de contatos pessoais, independentes de nível hierárquico, de forma assertiva, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e/ou externos); flexibilidade/adaptabilidade (reação a mudanças, facilidade para utilização de novos métodos, procedimentos e ferramentas adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina de seu trabalho); relacionamento interpessoal (habilidade no relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários); administração de condições de trabalho (habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas, capacidade de trabalhar sob pressão).

Este modelo de avaliação apresenta uma escala de nota de 0 a 10, que é calculada baseada em uma fórmula, este cálculo consiste no somatório dos pontos obtidos pelo funcionário (n) multiplicado por 10 (dez) e este resultado dividido pelo número total de alternativas/possibilidades de avaliação (neste caso específico número 52). Importante ressaltar que para se chegar ao n , soma-se cada coluna da escala de que foi assinalada, cujo peso varia de 1 a 4, sendo que 1 significa “abaixo do esperado”, 2 “atinge parcialmente o esperado”, 3 “atinge o esperado” e, por fim, 4 “acima do esperado”.

O resultado desta fórmula apresenta a nota final (NF) da escala gráfica cuja interpretação é realizada através de um quadro comparativo que dispõe as características do funcionário. Este quadro comparativo, por sua vez, apresenta a avaliação global sobre a contribuição do avaliado em questão, esta comparação é apresentada da seguinte forma:

- a) acima de 8,0: excelente contribuidor, na maioria das vezes supera o esperado e seu desempenho é reconhecido por todos com destaque;
- b) entre 6,0 e 7,999: bom contribuidor, em geral alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua área;
- c) até 3,999: menor contribuidor, na maioria das vezes contribui pouco para os resultados de sua área.

Após esta análise, o avaliador indica para o setor de Recursos Humanos as prioridades para a melhoria do desempenho do funcionário, apresentando os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas e indicando o tipo ou modalidades de treinamento para suprir

as necessidades indicadas. Assim como, repassa o *feedback* ao avaliado de seus pontos fortes e os que precisam ser melhorados.

Este questionário fica arquivado no setor de Recursos Humanos da empresa, que verifica a necessidade de ser ou não realizado treinamento/aperfeiçoamento com o funcionário. Após esta avaliação, não há a realização de outra de maneira formal para acompanhar o desenvolvimento do avaliado. No dia a dia do setor o que ocorre é a percepção de cada gestor por seu subordinado, no que tange a forma de realização de seu trabalho. Tanto a diretoria acompanha o gerente de produtos que, por sua vez, acompanham as atividades dos compradores e, quando necessário, realizam *feedback's* pontuais com o intuito de aperfeiçoar o ponto analisado em questão.

Já para os Gerentes de Produtos, além desta avaliação única no início de sua carreira na empresa, ocorre uma avaliação informal por objetivos, sendo que não é estruturada e devidamente registrada. Esta avaliação consiste na definição de objetivos específicos, onde o diretor do setor em conjunto com o gerente de produtos realiza a projeção de crescimento e desenvolvimento da linha por determinado período de tempo, ressalta-se que a determinação destes objetivos se dá através de análises de mercado, concorrentes e de avaliação de histórico dos produtos na empresa. O controle destes resultados (crescimento ou redução) se dá através de relatórios elaborados pelo sistema interno da empresa. Decorrido o período de tempo estabelecido para o alcance dos objetivos, o Diretor e o Gerente verificam quais objetivos foram alcançados e quais as ações que deverão ser realizadas para que seja melhorado algum ponto ou objetivo não alcançado.

O modelo atual de avaliação de desempenho do setor possui aspectos positivos e negativos que deverão ser considerados.

Com relação ao cargo de Gerente de Produtos, o aspecto positivo identificado foi o de que o modelo de avaliação por objetivos parece ser o mais apropriado para as características que o cargo possui. A avaliação realizada é quase completa e abrange um aspecto de extrema importância na avaliação do profissional que ocupa este cargo que é exatamente a sua gestão quanto ao crescimento e desenvolvimento da linha de produtos que atua. Já os aspectos negativos identificados, consistem em que este método não é devidamente formalizado e registrado, ou seja, não há um acompanhamento formal no que tange aos resultados alcançados em cada período avaliado, isto faz com que não haja um histórico de avaliação e formalização apropriado do perfil do profissional. Entende-se que seja importante esta formalização, visto que este histórico poderá

servir como fonte de informações para a projeção de futuros objetivos ou para futuras promoções ou mesmo um processo de demissão do funcionário. Outro aspecto negativo a ser observado é o de que se percebe uma necessidade de mais algum outro método de avaliação de desempenho para complementar o atual, pois existem outros parâmetros também muito importantes que atualmente não são devidamente avaliados, como por exemplo aspectos de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação e fluência verbal, proatividade e dinamismo, trabalho em equipe, flexibilidade e empatia, dentre outros. Alguns destes aspectos até são avaliados na única avaliação realizada quando o gerente conclui o período de experiência (escala gráfica), porém, como não existe uma continuidade desta metodologia, muitos destes aspectos deixam de ser acompanhados.

Para os cargos de assistente de compras e comprador, o ponto positivo consiste em que o modelo atual parece também ser o mais adequado para o perfil de ambos os cargos. Já os aspectos negativos são os de que a avaliação ocorre uma única vez e existem parâmetros que não são observados na escala gráfica e que são também importantes na avaliação do profissional, como por exemplo aspectos de negociação e argumentação (para o cargo de comprador), conhecimento de mercado e produtos, comunicação e fluência verbal, empatia, dentre outros.

O próximo capítulo apresentará as melhorias propostas pela autora da avaliação de desempenho baseada na análise do modelo atual e dos parâmetros identificados para cada cargo do setor de Compras da empresa.

5 PROPOSTA DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Através de um modelo baseado nos parâmetros identificados de cada cargo, acredita-se que um método de avaliação de desempenho possa proporcionar à empresa e aos funcionários benefícios no que tange ao desenvolvimento de habilidades e competências, assim como, alcance de resultados mais eficazes e duradouros. Uma avaliação de desempenho não deve avaliar somente a rotina do setor e se seus procedimentos são cumpridos, ela deve também identificar e desenvolver as capacidades e competências ali existentes. E é baseada nesta percepção que a seguir será apresentada a proposta de avaliação de desempenho para cada cargo do setor.

a) Cargo de Gerente de Produtos: para dar continuidade à avaliação por objetivos que já existe de maneira informal e o método de escala gráfica que é avaliado uma única vez quando o gerente completa o período de experiência, sugere-se para este cargo um método de avaliação de desempenho que englobe o método por objetivos e o da escala gráfica e, que sejam devidamente formalizados e documentados. A formalização é sugerida, visto que é importante que ocorra uma comparação entre resultados, assim como, um histórico da avaliação que servirá de base para análises futuras e definição de novas metas para próximos períodos.

O método de avaliação de desempenho por objetivos é sugerido, visto que, tendo-se como pressuposto básico deste método o de que as pessoas são adultas, responsáveis e que se empenharão para atingir os objetivos, e também por ser um método mais orientado para o planejamento de desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado, acredita-se e por isto sugere-se este método para o cargo de Gerente de Produtos por ficar entendido de que ele é o mais adequado para tal cargo, assim como, sabe-se que este cargo é estratégico e de extrema confiança na empresa.

Os procedimentos sugeridos para serem utilizados neste caso em estudo são os seguintes:

O Diretor de Compras em conjunto com o Gerente de Produtos define os objetivos a serem alcançados, através de análise realizada de mercado, concorrentes e histórico destes produtos na empresa. Tais objetivos podem ser o quanto a linha de produtos gerida por ele deverá crescer durante um determinado período de tempo, assim como, o quanto deverá ser reduzido de produtos em estoque a mais de 60 dias dentro da linha do produtos do Gerente que está sendo avaliado. Após a determinação dos objetivos, deve-se alocar os recursos e meios necessários para

o alcance destes, como por exemplo através de análise de campanhas de Marketing, de concessão de verba da própria empresa (ou negociação com o fornecedor) para realização de campanhas de venda e premiações para os vendedores, dentre outros.

Decorrido o período de tempo estabelecido para o alcance dos objetivos, o Diretor em conjunto com o Gerente deve verificar quais objetivos foram alcançados e quais os fatores que prejudicaram o alcance de outros e, as ações que deverão ser realizadas para que seja melhorado algum ponto ou objetivo não alcançado. Destaca-se que através do sistema interno da empresa é possível gerar relatórios que apresentem os resultados de faturamento e projeção de crescimento ou redução de cada linha de produtos e, é com base nestes relatórios que o Diretor e o Gerente resgatam as informações necessárias quanto aos resultados de vendas da linha de produtos. Tanto as metas estabelecidas e os recursos alocados para o seu alcance, quanto o resultado apresentado e as ações e melhorias a serem tomadas deverão ser devidamente documentadas para que se tenha um histórico da avaliação, este registro pode ser realizado através da própria ficha de resultados da avaliação de desempenho (apresentada no quadro 08) que será utilizada quando o avaliador for realizar o retorno com o avaliado (*feedback*).

O quadro a seguir apresenta a ficha de resultados da avaliação de desempenho que é proposta para ser utilizada no momento do *feedback*, em conjunto com os resultados obtidos através da avaliação por escala gráfica cujo modelo será apresentado na seqüência.

Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Gerente de Produtos Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.	
Avaliado:	Data: ___/___/___
Setor:	Cargo:
Comentários sobre os objetivos traçados/metastabelecidas:	
Comentários sobre os recursos alocados para o alcance dos objetivos:	
Comentários sobre os resultados apresentados:	
Comentários sobre os resultados identificados na avaliação de escala gráfica:	
Ações e melhorias a serem tomadas:	
Assinatura Gerente:	Assinatura funcionário:

Quadro 08: Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Gerente de Produtos
Fonte: Baseado em Marras (2000) e adaptado para Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

O método de avaliação de desempenho por Escala Gráfica foi sugerido, visto que compreende uma análise situando o desempenho do Gerente de Produtos através de fatores de avaliação também muito importantes. Tais fatores de avaliação constituem os critérios relevantes para avaliar o desempenho do funcionário, sendo que a proposta é baseada nos parâmetros diagnosticados e já mencionados. Ressalta-se que o método da escala gráfica deve ser aplicado em conjunto com o método de avaliação por objetivos, respeitando a mesma periodicidade a ser sugerida.

O quadro a seguir apresenta o formulário proposto de avaliação de desempenho dos Gerentes de Produtos baseado no método da Escala Gráfica.

PAUTA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA			
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
2005			
Nome do Avaliado:		Função:	
Setor:	Avaliador:	Data:	

Segue abaixo um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com "x" o número correspondente.

CONCEITOS:				
1 - ABAIXO DO ESPERADO				3 - ATINGE O ESPERADO
2 - ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO				4 - ACIMA DO ESPERADO
PARÂMETROS ANALISADOS	1	2	3	4
CONHECIMENTO DO MERCADO E PRODUTOS (conhecimento prático do mercado e dos produtos)				
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DAS SUAS FUNÇÕES (considera a capacidade de planejar, estabelecer prioridades, organizar e controlar ações na melhor forma de execução das tarefas)				
LIDERANÇA (gerenciamento da linha de produtos e comprador de forma profissional e madura)				
ATUALIZAÇÃO (é preocupado com seu desenvolvimento profissional mantendo-se atualizado, procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional)				
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO (habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas)				
COMUNICAÇÃO (capacidade de comunicar e transmitir informações importantes)				
FLUÊNCIA VERBAL E ESCRITA				
PODER DE NEGOCIAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO (saber negociar e conseqüentemente argumentar muito bem)				
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO / PROATIVIDADE E DINAMISMO (demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades)				
FLEXIBILIDADE E EMPATIA (flexibilidade para lidar com as adversidades e empatia sabendo colocar-se no lugar de outras pessoas)				
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS / COMPROMETIMENTO (comprometimento com os resultados e metas a serem alcançados)				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (relacionamento com todas as pessoas que possui contato)				
TRABALHO EM EQUIPE (habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias, busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais, está sempre pronto a cooperar)				
HABILIDADES TÉCNICAS (excel, Power Point, dentre outros necessários para a realização de suas tarefas)				
Total de Pontos				
Nota final				

Quadro 09: Escala Gráfica de avaliação de desempenho dos Gerentes de Produtos.

Fonte: Baseado no modelo existente e adaptado conforme sugestão de melhorias da autora.

Optou-se por manter a mesma escala de pontuação de 0 a 10 e a mesma fórmula de cálculo para obter a nota final do avaliado que é utilizada no modelo de avaliação existente. A fórmula consiste no somatório dos pontos obtidos pelo funcionário (n) multiplicado por 10 (dez) e este resultado dividido pelo número total de alternativas/possibilidades de avaliação. Sendo que, para se chegar ao n , soma-se cada coluna da escala de que foi assinalada, cujo peso do conceito assinalado varia de 1 a 4, sendo que 1 significa “abaixo do esperado”, 2 “atinge parcialmente o esperado”, 3 “atinge o esperado” e, por fim, 4 “acima do esperado”.

O resultado desta fórmula apresenta a nota final (NF) da escala gráfica cuja interpretação é realizada através do quadro comparativo (quadro 10) que dispõe as características do funcionário. Este quadro comparativo, por sua vez, apresenta a avaliação global sobre a contribuição do avaliado em questão, esta comparação é apresentada no quadro a seguir:

()	Acima de 8,0	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 6,0- 7,99	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,0 – 5,99	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Entre Até 3,99	Menor Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

Quadro 10: Quadro comparativo da avaliação por escala gráfica

Fonte: Fornecido pelo Setor de Recursos Humanos, modelo existente.

Referente ao peso de importância dos parâmetros analisados (nas avaliações por escala gráficas de todos os cargos), não foram destinados visto que como esta proposta está em fase de sugestão para respectiva implementação, deixará para que sejam adequados os pesos dos parâmetros analisados quando esta for realmente implementada. Como existem diversos parâmetros para análise, optou-se por primeiro verificar como estes funcionarão na prática para somente depois atribuir, se necessário, peso de importância para cada um deles. Para a proposta apresentada, será, conforme já mencionado, mantido o cálculo atual da Nota Final utilizado e a avaliação pelos conceitos já utilizados (dentro da escala de 1 a 4).

Após toda a análise e verificação dos resultados por parte do Diretor de Compras, é importante que o Gerente de Produtos receba seu *feedback*, ou seja, obtenha o retorno referente ao seu desempenho, resultados alcançados e não alcançados e também dê o seu parecer quanto a

ele. Nesta entrevista de *feedback*, é muito importante que todas as informações sejam ditas de forma clara e sincera, sendo que para isto, o relacionamento entre avaliador e avaliado deve ser de total profissionalismo.

O *feedback* será feito através de uma conversa entre o Diretor de Compras e o Gerente de Produtos, sendo que as informações serão previamente registradas na ficha de resultados da avaliação, juntamente com os comentários do Diretor referente à avaliação de desempenho da escala gráfica. Neste momento, o Gerente terá conhecimento de seus pontos fortes e os que necessitam de melhorias. Após a concordância e entendimento de ambas as partes quanto à avaliação, devem estes assinar a ficha. Importante ressaltar que, como o objetivo principal é que sejam destacados e enfatizados os pontos fortes e a melhorar do avaliado, optou-se por não atribuir a nota final no *feedback*, uma vez que esta tem como finalidade somente a de estabelecer uma referência no quadro comparativo para análise do perfil do funcionário e, entende-se que se fosse apresentada neste momento, a preocupação poderia ser destinada mais a ela do que aos pontos observados na avaliação por parte do avaliado.

Após esta análise e respectivo *feedback*, em havendo necessidade, o Diretor pode indicar ao Setor de Recursos Humanos as prioridades para a melhoria do desempenho do funcionário, apresentando os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas e indicando o tipo ou modalidades de treinamento para suprir as necessidades indicadas. Sugere-se que a avaliação fique arquivada no setor de Recursos Humanos, sendo que quando necessário, possa ser utilizada pelo avaliador para futuras análises e comparativos.

Esta metodologia é sugerida para ser realizada a cada 4 (quatro) meses e deve ser documentada, visto que é importante possuir o histórico de desempenho do funcionário para futuras análises, ou mesmo para avaliações de promoções ou demissão. A sugestão de periodicidade se dá para que seja possível obter um comparativo de resultados de desempenho dentro de um período de tempo adequado.

b) Cargos de Comprador e Assistente de Compras: por serem cargos que possuem parâmetros muito parecidos de desempenho, será sugerido um mesmo método de avaliação. Os pontos levantados em ambos os cargos apresentaram muita proximidade, com a única exceção de que o Assistente de Compras não necessita de habilidades de negociação e argumentação visto que suas atribuições não exigem estes fatores. A sugestão será de uma avaliação de desempenho

por escala gráfica, sendo que para o cargo de comprador o avaliador será o seu respectivo gerente de produtos e para o cargo de assistente de compras, o avaliador será o diretor do setor.

Esta metodologia é sugerida para ser realizada a cada 4 (quatro) meses e deve ser registrada, visto que é importante possuir o histórico de desempenho do funcionário para futuras análises, ou mesmo para avaliações de promoções ou demissão. A sugestão de periodicidade se dá para que seja possível obter um comparativo de resultados de desempenho dentro de um período de tempo adequado.

O método de avaliação de desempenho por escala gráfica foi sugerido, visto que compreende uma análise situando o desempenho do Comprador e do Assistente de Compras através de fatores de avaliação também muito importantes. Tais fatores de avaliação constituem os critérios relevantes para avaliar o desempenho do funcionário, sendo que a proposta é baseada nos parâmetros diagnosticados e já mencionados.

O quadro a seguir apresenta o formulário proposto de avaliação de desempenho dos cargos de Comprador e Assistente de Compras baseado no método da escala gráfica:

PAUTA EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA		
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO		
2005		
Nome do Avaliado:		Função:
Setor:	Avaliador:	Data:

Segue abaixo um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente UM dos conceitos possíveis, marcando com "x" o número correspondente.

CONCEITOS:				
1 - ABAIXO DO ESPERADO				3 - ATINGE O ESPERADO
2 - ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO				4 - ACIMA DO ESPERADO
PARÂMETROS ANALISADOS				
	1	2	3	4
CONHECIMENTO DO MERCADO E PRODUTOS (conhecimento prático do mercado e dos produtos)				
PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DAS SUAS FUNÇÕES (considera a capacidade de planejar, estabelecer prioridades, organizar e controlar ações na melhor forma de execução das tarefas)				
ATUALIZAÇÃO (é preocupado com seu desenvolvimento profissional mantendo-se atualizado, procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional)				
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO (habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas)				
COMUNICAÇÃO (capacidade de comunicar e transmitir informações importantes)				
FLUÊNCIA VERBAL E ESCRITA				
PODER DE NEGOCIAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO (não aplicado ao Assistente de Compras) (saber negociar e conseqüentemente argumentar muito bem)				
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO / PROATIVIDADE E DINAMISMO (demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades)				
FLEXIBILIDADE E EMPATIA (flexibilidade para lidar com as adversidades e empatia sabendo colocar-se no lugar de outras pessoas)				
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS / COMPROMETIMENTO (comprometimento com os resultados e metas a serem alcançados)				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL (relacionamento com todas as pessoas que possui contato)				
TRABALHO EM EQUIPE (habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias, busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais, está sempre pronto a cooperar)				
HABILIDADES TÉCNICAS (excel, Power Point, dentre outros necessários para a realização de suas tarefas)				
Total de Pontos				
Nota final				

Quadro 11: Escala Gráfica de avaliação de desempenho dos Compradores e Assistente de Compras.

Fonte: Baseado no modelo existente e adaptado conforme sugestão de melhorias da autora.

Toda a metodologia sugerida para o cargo de Gerente de Produtos referente à avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica será mantida para os cargos de Comprador e Assistente de Compras. Portanto, a escala de pontuação e respectivo cálculo baseado na fórmula já apresentada, assim como, a interpretação realizada através do quadro comparativo (quadro 10) que dispõe as características do funcionário serão mantidos.

Os *feedback's* serão realizados através de conversa entre o respectivo gestor e o avaliado, que para este caso será entre o Diretor de Compras com o Assistente de Compras e, entre o Gerente de Produtos com o Comprador. As informações serão previamente registradas na ficha de resultados da avaliação pelos avaliadores (apresentada a seguir), juntamente com seus comentários. Neste momento, os avaliados terão conhecimento de seus pontos fortes e os que necessitam de melhorias. Após a concordância e entendimento de ambas as partes quanto à avaliação, devem estes assinar a ficha. Após estas análises e respectivos *feedback's*, em havendo necessidade, os avaliadores poderão indicar ao Setor de Recursos Humanos as prioridades para a melhoria do desempenho dos avaliados, apresentando os conhecimentos e habilidades a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas e indicando o tipo ou modalidades de treinamento para suprir as necessidades indicadas. Sugere-se que as avaliações fiquem arquivadas no setor de Recursos Humanos, sendo que quando necessário, possam ser utilizadas pelos avaliadores para futuras análises e comparativos.

O quadro a seguir apresenta a ficha de resultados da avaliação de desempenho que é proposta para ser utilizada no momento do *feedback*.

Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Comprador/Assistente de Compras Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.	
Avaliado:	Data: ___/___/___
Setor:	Cargo:
Comentários sobre os pontos fortes identificados:	
Comentários sobre os pontos a serem aperfeiçoados:	
Ações e melhorias a serem tomadas:	
<hr/>	<hr/>
Assinatura Gerente:	Assinatura funcionário:

Quadro 12: Ficha de resultados da avaliação de desempenho – Comprador / Assistente de Compras
Fonte: Baseado em Marras (2000) e adaptado para Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Ressalta-se a importância e sugere-se a necessidade de um treinamento realizado pelo setor de Recursos Humanos para que os avaliadores e os avaliados sejam devidamente treinados e habilitados para participarem deste projeto piloto de avaliação de desempenho. Sugere-se também, que este projeto seja utilizado como parâmetro, para que sejam analisadas as metodologias utilizadas atualmente para a avaliação de desempenho dos outros setores da empresa.

Fica sugerido como plano de ação a ser tomado para realizar as devidas melhorias dos aspectos observados dos funcionários avaliados, o feedback e respectivos treinamentos que sejam necessários.

Após a apresentação das propostas de melhorias no atual modelo de avaliação de desempenho do setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda., parte-se para a finalização da pesquisa apresentando-se as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Neste capítulo apresenta-se as considerações finais, onde será retomado todos os objetivos da pesquisa, as ações e o que foi realizado para o alcance destes. Destaca-se também neste capítulo as recomendações para trabalhos futuros.

6.1 Considerações Finais

Considerando os dados obtidos com o referencial teórico e analisando as informações fornecidas através das entrevistas realizadas com o Diretor de Compras e os Gerentes de Produtos, foi percebido que é viável e adequada a implantação das melhorias apresentadas para o atual modelo de avaliação de desempenho no setor de Compras da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda.

Entende-se que sendo estruturado e bem aplicado, um sistema de avaliação de desempenho pode proporcionar à empresa uma contribuição bastante positiva, visto que ocorrerá através desta avaliação o aperfeiçoamento e desenvolvimento das habilidades e competências de seus funcionários. Outros benefícios também importantes, são os de que estes funcionários poderão conhecer melhor seu desempenho, o que é esperado dele, como ele é visto e avaliado, identificar os pontos que necessitam de melhoria, dentre outros.

Neste sentido, o alcance dos objetivos ocorreu da seguinte forma: de acordo com os objetivos específicos, foram apresentadas as responsabilidades e atividades desempenhadas pelos profissionais do setor de Compras; através da análise das informações obtidas nas entrevistas foram determinados os parâmetros de desempenho importantes a cada cargo de acordo com a visão dos gestores da empresa; dando seqüência, foi analisado o modelo existente avaliando seus prós e contras e, por fim, foi proposto um modelo de avaliação de desempenho com o intuito de melhorar o que já é aplicado atualmente.

A sugestão dada para o cargo de Gerente de Produtos foi uma avaliação que englobe o método por objetivos e o da escala gráfica para aperfeiçoar o que atualmente é realizado de maneira informal. Já para os cargos de Comprador e Assistente de Compras, foram sugeridas melhorias no atual modelo de escala gráfica aplicado, adaptando os parâmetros avaliados com o perfil de cada cargo e, sugerindo uma periodicidade para que ocorra um real acompanhamento e aperfeiçoamento das habilidades de cada profissional. Importante destacar que o cargo de Diretor

do setor de Compras não foi analisado para ser sugerido também um modelo de avaliação de desempenho, visto que os cargos de diretoria não são avaliados e são ocupados por acionistas da empresa.

O modelo existente era falho, pois a escala gráfica fornecido pelo setor de Recursos Humanos não levava em consideração os parâmetros específicos de cada cargo e não menos importantes para serem avaliados e acompanhados. Mesmo os setores tendo a opção de, a seu critério, alterar uma característica em cada uma das dimensões do questionário, só poderiam realizar no máximo 2 (duas) alterações que muito provavelmente eram insuficientes. Outra falha identificada foi a periodicidade da avaliação por escala gráfica, avaliar o desempenho de maneira formal e com respectivo *feedback* uma única vez não fornece uma estabilidade com relação ao comportamento do funcionário referente aos aspectos já desenvolvidos e uma garantia no aperfeiçoamento dos aspectos que precisam ser melhorados. Na realidade, um dos objetivos da avaliação de desempenho periódica e estruturada é exatamente acompanhar e aperfeiçoar constantemente o bom desempenho do funcionário.

O modelo proposto, por sua vez, veio a contribuir com relação aos pontos falhos identificados na pesquisa realizada, pois sugeriu periodicidade e parâmetros a serem avaliados mais voltados ao perfil específico de cada cargo, assim como, uma formalização para que seja registrado todo o processo de avaliação de desempenho dos funcionários.

Chegou-se a conclusão de que a aplicação deste modelo proposto contribuirá para que a empresa consiga identificar e desenvolver as habilidades e competências que hoje estão ali presentes, assim como, explorar o potencial do funcionário visto que é importante para ele e para a empresa que seja eficiente e que consiga desenvolver suas tarefas de forma competente e capaz. E que, desta forma, seja possível o alcance da busca constante (comentada na introdução desta pesquisa), de autodesenvolvimento e aperfeiçoamento para que os resultados alcançados sejam realmente sucesso e prosperidade.

6.2 Recomendações para futuros trabalhos

Para futuras pesquisas ligadas à área de Recursos Humanos, mais precisamente no que tange à gestão de pessoas, recomenda-se a complementação desse trabalho ampliando, se possível, aos demais setores da empresa Pauta Equipamentos e Serviços Ltda. A partir desta

pesquisa, pode-se desenvolver outros trabalhos na empresa, para que ocorram contribuições e melhorias nos demais setores.

Sugere-se também novos estudos e investigações acerca do tema avaliação de desempenho, assim como, temas também muito importantes referentes à gestão de pessoas como o plano de cargos e salários e treinamentos.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Miriam Meurer. **Proposta de elaboração de controles internos para o desenvolvimento de um Software de RH: Um estudo de caso.** 78 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2004.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução.** São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação do desempenho.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Ed. da UFMG, 1996.
- BOITEUX, Colbert Demaria; DUQUE, Francisco Gonçalves; MACEDO, Leonidas Lima de. **Administração de pessoal.** Rio de Janeiro: Interciência, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1995.
- MAIA, Francisco de Assis; BUSSONS, José. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia.** Rio de Janeiro, 1974.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** 4. ed. São Paulo: L Tr, 1989.
- _____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 8. ed. São Paulo: L Tr, 2002.
- TOLEDO, Flavio de; MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

**ANEXO I – ENTREVISTA OU QUESTIONÁRIO APLICADO AO DIRETOR DO
SETOR DE COMPRAS E GERENTES DE PRODUTOS DA EMPRESA PAUTA
EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS LTDA**

Responda às seguintes perguntas de acordo com o setor de Compras:

1- Atualmente existe algum tipo de avaliação de desempenho realizada no setor?

() Sim

() Não

Se sim, como é realizada?

2- Na sua visão de Diretor/Gerente, quais os parâmetros que deverão ser analisados em cada cargo com relação ao desempenho do funcionário?

a) Gerente de Produtos:

b) Comprador:

c) Assistente de Compras:

3- Como você conhece o desempenho de cada funcionário?

4- É importante para a Pauta realizar uma avaliação de desempenho estruturada e periódica de seus funcionários?

ANEXO II – MODELO DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

NOME DA EMPRESA	AVALIAÇÃO DO CHEFE IMEDIATO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	2005		
Nome do Avaliado:		Função:		
Unidade:	Setor:	Data da Avaliação:		
Nome do Avaliador:		Nº Funcional: Função:		
<i>Relacionamos abaixo, um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e indique ao lado somente <u>UM</u> dos conceitos possíveis, marcando com "x" o número correspondente.</i>				
CONCEITOS	4 - ACIMA DO ESPERADO	2 - ATINGE PARCIALMENTE O ESPERADO		
	3 - ATINGE O ESPERADO	1 - ABAIXO DO ESPERADO		
	1	2	3	4
DIMENSÃO INSTITUCIONAL – Características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da Instituição.				
ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL Responsabilidade e cuidado no tratamento do patrimônio da Empresa. Comprometimento com normas e regras vigentes na Instituição.				
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS Concentra-se nos resultados assumindo compromissos com as metas. Contribui com idéias e sugestões para obtenção satisfatória dos mesmos.				
SEGURANÇA NO TRABALHO Conhece as normas de segurança. Faz uso adequado dos equipamentos de proteção.				
DIMENSÃO FUNCIONAL – Características que geram impacto nos processos e formas de trabalho.				
QUALIDADE E PRODUTIVIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.				
HABILIDADE TÉCNICA Nível de conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.				
ENERGIA E DISPOSIÇÃO PARA O TRABALHO Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades. É pró-ativo.				
PONTUALIDADE / ASSIDUIDADE Cumprir a jornada de trabalho pré-estabelecida tanto no aspecto horário como em frequência				
TRABALHO EM EQUIPE Habilidade de interagir com os demais membros da equipe e saber ouvir posições contrárias. Busca alternativas e contribui para a atuação positiva dos demais. Está sempre pronto a cooperar.				
DIMENSÃO INDIVIDUAL – Características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do funcionário.				
ATUALIZAÇÃO É preocupado com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.				
ORIENTAÇÃO PARA O USUÁRIO Estabelece contatos pessoais, independentes de nível hierárquico, de forma assertiva, buscando atender às expectativas e necessidades dos usuários internos e/ou externos.				
FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE Reage bem a mudanças. Tem facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças na rotina de seu trabalho.				
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Habilidade no relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários.				
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas. Capacidade de trabalhar sob pressão.				
Total de Pontos				
Nota final				

Fonte: Dados primários, setor de Recursos Humanos da empresa.

1. A Unidade/Órgão poderá, a seu critério, substituir uma Característica em cada uma das Dimensões Funcional e Individual, totalizando assim, no máximo, duas alterações.

2. Transforme os pontos da avaliação em nota de 0 a 10. Considere: n: o total de pontos obtidos pelo funcionário.

A nota final NF será calculada da seguinte forma: $NF = \frac{n \times 10}{52}$

Para facilitar a classificação, em caso de arredondamento da nota final, a Unidade/Órgão deverá trabalhar com 3 casas decimais. Ex. 9,3217 = 9,322

Pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do (a) avaliado (a) em questão, conforme o quadro abaixo. (marque um "X" de acordo com a nota final).

()	Acima de 8,0	⇒	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 6,0- 7,999	⇒	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,0 – 5,999	⇒	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Entre Até 3,999	⇒	Menor Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

Prioridades para melhoria de desempenho na função atual

Conhecimentos e Habilidades a serem desenvolvidas e/ou aperfeiçoadas.

Conhecimentos (aprendizado que se adquire. Ex: Linguagem computacional, Técnicas de Legislação Trabalhista, Informática, etc...).	Habilidades (o que se desenvolve como característica pessoal. Ex: Trabalhar em equipe, lidar com público/pessoal, etc...)

Indicação de tipo ou modalidades de treinamento para suprir as necessidades indicadas:

TIPO: <input type="checkbox"/> Interno <input type="checkbox"/> Externo	
MODALIDADE: <input type="checkbox"/> Informática <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Gerencial <input type="checkbox"/> Laboratorial. Especifique: _____ <input type="checkbox"/> Outros. Especifique: _____	
<i>Você pode utilizar o espaço abaixo para traçar um plano de trabalho e/ou treinamento. Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração, acompanhamento e futura avaliação deste plano junto ao (a) seu (sua) avaliado (a).</i>	
Comentários (opcional)	
Avaliado	Avaliador
Assinatura avaliado:	Assinatura avaliado: