

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**PAULA CLARISSA DE SOUZA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CÂMARA  
DE DIRIGENTES LOJISTAS**

**FLORIANÓPOLIS**

**2005**

PAULA CLARISSA DE SOUZA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CÂMARA  
DE DIRIGENTES LOJISTAS

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração em: Recursos Humanos  
Professor Orientador: Dante Marciano Girardi

FLORIANÓPOLIS

2005

PAULA CLARISSA DE SOUZA


AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CÂMARA  
DE DIRIGENTES LOJISTAS

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 22 de novembro de 2005.



Prof. Marcos Baptista Lopes Dalmau  
Coordenador de Estágios

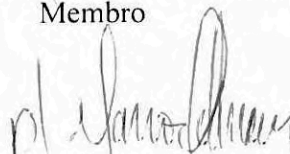
Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Dante Marciano Girardi  
Orientador



Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Membro



Eduardo Bridi  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus, pela suprema energia que me proporcionou e continua proporcionando em todos os momentos. Por manter meu espírito sempre tranquilo diante das adversidades.

Agradeço à minha família, por ter colaborado com minha vinda à Florianópolis e ter contribuído para a minha formação, pela compreensão e incentivo ao longo dessa jornada acadêmica.

À amiga distante, Anilur, que colaborou com a elaboração deste trabalho.

Às amigas Juliana e Daiane, que por morarem comigo, acompanharam este estudo e me apoiaram em diversas circunstâncias.

Ao meu namorado Rodrigo, que soube compreender minhas ausências.

Ao professor Dante Marciano Girardi, que apesar de todos os seus compromissos me orientou de forma muito positiva, incentivando minha independência no desenvolvimento deste trabalho.

"Trate as pessoas como se elas fossem o que poderiam ser  
e você as ajudará a se tornarem aquilo que são capazes de ser."

*Goethe*

## RESUMO

SOUZA, Paula Clarissa de. **Avaliação de desempenho na Câmara de Dirigentes Lojistas**. 84 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

A avaliação de desempenho é um instrumento valioso e importante na administração de recursos humanos, de grande utilidade para as empresas que visam avaliar as funções desempenhadas, as metas e resultados a serem alcançados e conhecer o potencial de desenvolvimento dos seus funcionários com o objetivo de agregar valor à organização. A Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) é uma organização não governamental, sem fins lucrativos voltada para atender os interesses dos empresários lojistas dos municípios da grande Florianópolis. É uma pequena empresa voltada ao comércio varejista, formada por 72 funcionários. A CDL não possui em sua área de recursos humanos, um sistema formal de avaliação de desempenho de todos os funcionários. Existe uma avaliação somente aos funcionários que estão em período de experiência e através dessa avaliação eles podem ser contratados ou não. Com base nessas informações, foi definido o objetivo geral deste trabalho que foi desenvolver uma sistemática de avaliação de desempenho para a organização. Quanto à metodologia aplicada o estudo caracterizou-se como: qualitativa, descritiva e aplicada. A pesquisa em questão foi descrita de forma qualitativa, na medida que propôs a modificar uma condição insatisfatória em relação à administração de recursos humanos, mais especificamente a ferramenta de avaliação de desempenho não implantada sistematicamente até então, através do estudo aprofundado sobre o assunto e sobre a organização. Foi descritiva e aplicada e tem, portanto, finalidade prática. A pesquisa pôde ser classificada também em: documental, bibliográfica e estudo de caso. A análise de dados foi feita através do estabelecimento de relações entre a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação participante da observadora, correlacionando estas relações com a teoria. Como método de avaliação de desempenho a autora escolheu o método de escalas gráficas como proposta à organização, basicamente por sua simplicidade, sua facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação. Traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização.

Palavras chaves: Avaliação de desempenho. Método de escalas gráficas. Recursos humanos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma .....	51
------------------------------	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de avaliação em nível operacional .....	64
Quadro 2 - Modelo de avaliação em nível de gerência .....	66
Quadro 3 - Determinação do grau de desempenho I .....	69
Quadro 4 - Determinação do grau de desempenho II .....	70
Quadro 5 - Plano de metas .....	72



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características e pesos dos indicadores I .....	68
Tabela 2 - Características e pesos dos indicadores II .....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização do tema .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 O que é o processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Histórico da avaliação de desempenho .....	19
2.1.2 A evolução do processo de avaliação de desempenho .....	21
<b>2.2 Recursos humanos e avaliação de desempenho .....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Conceito Geral .....	23
2.2.2 Objetivos .....	24
<b>2.3 A Responsabilidade .....</b>	<b>25</b>
2.3.1 O avaliador .....	25
2.3.2 O avaliado .....	26
<b>2.4 Métodos Utilizados .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Método da Escala Gráfica .....	27
2.4.2 Método da Escolha Forçada .....	28

2.4.3 Método da Pesquisa de Campo .....	28
2.4.4 Método dos Incidentes Críticos .....	29
2.4.5 Método da Auto Avaliação .....	29
2.4.6 Avaliação 360 Graus .....	30
<b>2.5 Principais problemas de um sistema de avaliação de desempenho .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6 A importância da avaliação de desempenho .....</b>	<b>32</b>
<b>2.7 O desempenho humano nos resultados organizacionais .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8 A avaliação de desempenho no contexto empresarial .....</b>	<b>34</b>
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO .....</b>	<b>36</b>
3.1 Caracterização e tipo de estudo .....	36
3.2 Coleta e análise de dados .....	38
3.3 Limitações da pesquisa .....	40
<b>4 A EMPRESA .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa .....</b>	<b>41</b>
4.1.1 Histórico .....	42
4.1.2 Missão .....	44
4.1.3 Objetivos .....	45
4.1.4 Serviços .....	47
<b>4.2 Estrutura da organização .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Organograma .....	51
<b>4.3 Recursos humanos na CDL .....</b>	<b>52</b>

4.3.1 A avaliação de desempenho na CDL .....	53
<b>5 A METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CDL .....</b>	<b>54</b>
<b>6 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR ESCALA GRÁFICA NA CDL .....</b>	<b>56</b>
<b>6.1 Estabelecimento de Fatores / Características .....</b>	<b>56</b>
<b>6.2 Escolha dos Fatores mais Adequados .....</b>	<b>60</b>
6.2.1. Nível Operacional .....	60
6.2.2. Nível de Gerência .....	62
<b>6.3 Graduação das características através de níveis de desempenho .....</b>	<b>62</b>
<b>6.4 Atribuição de pesos a cada indicador de desempenho .....</b>	<b>63</b>
<b>6.5 Aplicação da avaliação em nível operacional .....</b>	<b>64</b>
6.5.1 Aplicação da avaliação em nível de gerência .....	66
<b>6.6 Cálculo total de pontos de cada subordinado .....</b>	<b>68</b>
<b>6.7 Análise do processo avaliatório .....</b>	<b>73</b>
<b>7 RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>74</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Vive-se uma época marcada por mudanças rápidas, o sucesso depende cada vez mais da capacidade dos seus colaboradores, definindo caminhos a serem trilhados e transformar planos em ação. Por estas e outras razões faz-se necessário na função de administrador desenvolver pessoas, pois se torna o ponto fundamental para o progresso de qualquer instituição.

### **1.1 Contextualização do tema**

A avaliação de desempenho trata-se de um instrumento valioso e importante na administração de recursos humanos, é uma ferramenta destinada a aferir internamente o padrão de qualidade dos serviços prestados e voltados para o futuro do funcionário na organização.

Com a avaliação de desempenho é possível avaliar as funções desempenhadas, as metas e resultados a serem alcançados e conhecer o potencial de desenvolvimento com o objetivo de agregar valor à organização. Considerando este fato, a Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL) dispo de programas de desenvolvimento dos funcionários, porém não possuindo um método de avaliação de desempenho formal, possibilitou o desenvolvimento deste trabalho.

O trabalho teve por objetivo explicar o referencial teórico a respeito do processo de avaliação de desempenho, seu histórico e evolução, seu conceito, objetivos e responsabilidades, os métodos mais utilizados, os problemas que podem causar uma avaliação distorcida, bem como a sua importância para uma organização. Também foi descrita a organização em questão, sua caracterização, seu histórico, objetivos, missão e organograma. Este trabalho visa desenvolver um

instrumento de avaliação de desempenho na Câmara de Dirigentes Lojistas que atua em Florianópolis.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A avaliação de desempenho humano nas empresas constitui-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a organização (RABAGLIO, 2004).

No entanto, nem sempre esta avaliação é feita de maneira estruturada e sistemática. Lucena (1995), afirma que mesmo que a organização não disponha de um sistema formal de avaliação de desempenho, esta é inerente à administração do negócio.

A organização em questão não possui um sistema de avaliação de desempenho para todos os seus funcionários.

**Assim, como elaborar uma sistemática de avaliação de desempenho na CDL?**

## **1.3 Objetivos**

A fim de solucionar o problema de pesquisa, foram delimitados os objetivos a seguir.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma sistemática de avaliação de desempenho para a Câmara de Dirigentes Lojistas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as características da organização, seus serviços e objetivos;
- b) Verificar a existência ou inexistência de um sistema de avaliação de desempenho;
- c) Relacionar a aplicação do método de avaliação de desempenho por Escala Gráfica com a cultura da organização;
- d) Desenvolver um instrumento de avaliação aplicável a todos os funcionários da CDL;
- e) Estruturar a implantação do método na empresa.

## 1.4 Justificativa

A importância do trabalho para a empresa, Lucena (1995) coloca que a sistematização da avaliação de desempenho visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão de desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Durante o período de desenvolvimento deste, foram aplicados muitos conhecimentos adquiridos durante o decorrer do Curso de Administração, somadas às aplicações práticas reais dentro da organização em questão.

Este trabalho teve a finalidade de coletar dados e informações que possibilitem aperfeiçoar o desempenho dos funcionários e desenvolver o processo de avaliação em busca da excelência do trabalho. Além disso, visou elucidar os objetivos da organização de forma que os funcionários saibam aliá-los com seus próprios objetivos, tornando-os parte ativa da empresa, membros essenciais e seres humanos mais comprometidos, capacitados, valorizados, enfim, funcionários motivados e preocupados com o crescimento da empresa e com seu próprio desempenho.

Segundo Mattar (2005), a importância do trabalho está ligada com sua relevância para a comunidade com questões teóricas que devem ter seus estudos continuados, além de temas novos que possam a vir a interessar ou afetar muita gente. Este trabalho contribui para o aprofundamento de um tema bastante discutido no mundo das organizações que é a ferramenta de avaliação de desempenho e para a observação da aplicação do método de escala gráfica em uma empresa de pequeno porte.

Quanto ao critério originalidade, considera-se original o tema cujos resultados têm a capacidade de gerar surpresa. O tema é realmente bastante conhecido na literatura e na prática organizacional, porém a empresa estudada não utiliza a ferramenta de avaliação de desempenho de forma sistematizada, sendo que o desenvolvimento deste trabalho poderá incentivar ainda mais o desenvolvimento e o comprometimento das pessoas, acarretando maior êxito à organização.

De acordo com Mattar (2005), a viabilidade de um projeto está relacionada com vários fatores, entre eles: prazo, recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade



potencial de informações e o estado de teorização a esse respeito. No desenvolvimento do trabalho, não houveram grandes dificuldades em relação ao prazo e aos recursos financeiros, as informações foram obtidas através de dados primários, entrevistas com os funcionários da empresa e pesquisa em materiais bibliográficos relacionados à área de Recursos Humanos. A autora teve a oportunidade de estagiar na organização no período de 1 ano, o que promoveu certa facilidade na aliança da teoria e a prática da empresa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A avaliação de desempenho é um assunto que gera um grande interesse e atenção em qualquer discussão sobre planejamento de sucessão e desenvolvimento gerencial.

Tornou-se uma necessidade na vida das organizações, pois constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho em busca da excelência do trabalho e de qualidade de vida dentro da organização. Um assunto que vem sendo explorado, são varias as questões que se colocam sobre ela, afinal, avaliar é uma tendência humana natural.

### **2.1 O que é o processo de avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um programa destinado a aferir, internamente, o padrão de qualidade dos serviços prestados pelos funcionários, mediante um procedimento criterioso de observação direta do desempenho e da desenvoltura dos profissionais.

Para Lucena (1995) a avaliação de desempenho é voltada para o futuro do empregado na organização, deve significar para cada um uma oportunidade, um instrumento para aprender e auto desenvolver-se dentro da organização, compondo juntamente com ela, um quadro de progresso e de rentabilidade recíprocos.

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para seu auto desenvolvimento, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode encontrar como facilitador desse processo, caracterizando a avaliação de desempenho como um processo que prevê oportunidades de entendimento entre as pessoas, proporcionando a revisão e atualização do seu comportamento.

“ As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoas para pessoas” (BERGAMINI, 1988).

De modo geral, o esforço de cada indivíduo é função do valor das recompensas oferecidas. Seu esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades de um lado e, de outro, pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar. O que difere e caracteriza a especificidade do processo é a forma pela qual cada um busca satisfazer suas carências. A forma de cada pessoa atender as suas necessidades está no interesse que ela demonstra, relacionado aos objetos, as pessoas e aos fenômenos do mundo em que vivem.

“O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar” (CHIAVENATO, 1998, pg.188).

Portanto, a avaliação de desempenho é um programa amplo, que deve servir como base de informações sobre o desempenho do avaliado, na criação do clima de diálogo entre as partes envolvidas a fim de criar instrumentos de desenvolvimento de carreira com visão para o futuro.

### 2.1.1 Histórico da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo que faz parte da vida das pessoas, pois desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. Sua prática é constante em nossas vidas e nas organizações, estas sempre preocupadas em avaliar os mais diferentes desempenhos, principalmente os de seus funcionários, afinal são as pessoas no seu desempenho humano que dão vida a organização.

Os sistemas formais de avaliação de desempenho não são recentes. Conforme Lucena (1995, pg.35) “A prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. As primeiras organizações que se utilizaram deste sistema de avaliação foram a igreja católica, corporações militares e o Estado”.

A necessidade de avaliar tornou-se um fator imprescindível ao teste do resultado desde a antigüidade. Segundo Bergamini (1988, pg. 36) “Existem notícias de que nos anos 221 – 265 d.C. a dinastia WEI instituiu a figura do “jugador imperial”, cujo papel era avaliar a atuação da família imperial, levar o produto de seu julgamento ao imperador, que, por sua vez, o utilizava para tomar decisões relativas a família e ao seu império”.

E alguns anos mais tarde, Santo Inácio de Loyola fez algo semelhante, onde através de relatórios observava-se o retorno de resultados, definindo alguns procedimentos para julgar os integrantes da Companhia de Jesus.

De acordo com Chiavenato (1996), em plena Idade Média, a Companhia de Jesus fundada por Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades e do potencial de cada um de seus jesuítas (...). O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desenvolvimento ou de seus colegas.

Essas referências históricas ilustram não só a antigüidade do interesse pela avaliação do desempenho humano, mas também permite entender o caminho que vem tomando esse processo ao longo do tempo.

### 2.1.2 A evolução do processo de avaliação de desempenho

A busca de profissionais talentosos tem sido a preocupação de muitas organizações, e para isso é necessário trabalho com o potencial humano. A partir daí, avaliar o desempenho das pessoas tornou-se necessário e vem crescendo num processo evolutivo.

Os registros apontam a iniciação da evolução no processo de avaliar no século XIX, no ano de 1842, quando o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários, e, anos mais tarde, em 1880 o exército americano também desenvolveu o seu sistema.

Já no século XX, em 1918 a General Motors criou um sistema de avaliação para seus executivos, porém, foi somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação de desempenho tiveram uma ampla divulgação nas empresas.

Até então os administradores preocupavam-se somente com a eficiência das máquinas, e com o passar dos tempos verificou-se que as organizações conseguiram resolver problemas relacionados a ela, porém nenhum progresso fora alcançado com o desempenho humano, sendo que a eficiência das organizações ainda estava a desejar.

Conforme Chiavenato (1996, pg.84), “A partir da humanização da Teoria da Administração e com o surgimento da Escola das Relações Humanas, ocorreu uma reversão de abordagem, e a preocupação principal dos administradores passou a ser o homem”.

## 2.2 Recursos humanos e avaliação de desempenho

Inicialmente os programas de avaliação apresentavam a tendência de enfatizar traços, habilidades e deficiências dos empregados. Entretanto, os sistemas atuais vêm a avaliação de desempenho como um sistema, com suas importantes aplicações dentro da gerência de recursos humanos.

Dessa forma, a avaliação de desempenho conforme Bergamini (1988), envolve pontos que refletem na área de recursos humanos da organização dos aspectos de seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, administração salarial e movimentação de pessoal.

Não basta que a organização tenha uma boa administração financeira ou comercial. É preciso ter algo mais, além da alta administração, ter um ambiente de trabalho aberto, comprometido com os seus funcionários, no seu potencial humano e com uma política de RH eficiente.

Para Souza (2001, pg.03) “É preciso praticar a Avaliação de Desempenho como hábito ou exercício organizacional e desenvolver novas tecnologias e metodologias eficientes de aprendizagem interpessoal”.

Assim, nos dias atuais, os profissionais de RH devem considerar que mais do que a área de RH, deve-se pensar na função, cujo foco volta-se para o ser humano, ligado ao seu desempenho, o que transfere a responsabilidade de RH para todos que trabalham em contatos diários entre profissionais.

Segundo Chiavenato (1996, pg.90), “A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”.

### 2.2.1 Conceito Geral

Para Pinheiro (1998, pg.16) “Avaliar significa comparar o desejado ou planejado com o executado”. Já para Marras (2000), é 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 e o saber fazer.

Conforme Chiavenato (1998, pg.189) “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Segundo Aquino (1980, pg.199), “A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo”.

Dentro do conceito formal a avaliação de desempenho é escrita para identificar, mensurar e administrar o desempenho humano com o objetivo de agregar valor a organização e as pessoas que nela trabalham. Parte-se da premissa que sempre se possui algo a melhorar, e deve ser compartilhada por avaliadores e avaliados para que não incorram em rigor excessivos. Seu conceito não deve estar vinculado ao indivíduo em si, mas ao seu desempenho.

Assim, pode-se dizer que avaliação de desempenho é o instrumento que mede a participação do homem no processo produtivo.

## 2.2.2 Objetivos

Para sobreviver no mundo moderno, as organizações devem trabalhar o objetivo com eficiência e gerir as competências individuais e coletivas, estrategicamente.

Avaliar o desempenho tem por objetivo determinar dentro de critério padronizado, referências atuais e futuras de cada integrante do quadro funcional da empresa.

Para Marras (2000, pg.173), “Trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”.

A organização precisa estar atenta à sua política interna, que desempenha um papel de suma importância em conjunto com a filosofia, metas e objetivos com contribuição para o desenvolvimento e otimização dos seguintes resultados possíveis:

- a) ajudar cada um a se conhecer e valorizar adequadamente, utilizando-se de seus pontos fortes e fracos e corrigindo as deficiências;
- b) orientar os papéis conforme aptidão, capacidade e interesse profissional;
- c) identificar necessidades de treinamento e reciclagem profissional;
- d) aproveitar, adequar e melhorar o potencial humano da organização;
- e) estimativa de potencial de desenvolvimento;
- f) estímulo a maior produtividade;
- g) *feedback* de informação à pessoa avaliada;
- h) planejamento do futuro.



A organização é uma entidade composta de objetivos, deve-se levar em consideração que são os seus colaboradores que agregam valor a ela, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Sem eles não seria possível alcançá-los nem realizá-los.

Para Pontes (1991) os objetivos indicam ao empregado o que ele deve fazer especificamente e os resultados esperados.

## **2.3 A Responsabilidade**

A avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza, ela busca mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à organização. O principal interessado na avaliação é o próprio funcionário.

“A responsabilidade pelo processamento da verificação, medição e acompanhamento do desempenho humano é atribuída a diferentes órgãos dentro da organização, de acordo com a política de recursos humanos desenvolvida” (CHIAVENATO, 1996, pg.86).

Cada organização cria seus sistemas de avaliar e impõem suas regras e normas, geralmente se utilizando diferentes alternativas a respeito de quem deve avaliar o desempenho do funcionário.

### **2.3.1 O avaliador**

Para Bergamini (1988), o avaliador é o próprio supervisor direto do avaliado, e não somente reafirmará sua autoridade sendo justo e avaliando com segurança.

De modo a se obter boa avaliação, deve-se treinar o avaliador para que ele possa desempenhar seu papel.

O avaliador deve possuir condições de acompanhar e verificar o desempenho do avaliado, diagnosticando os resultados obtidos, juntamente com seus pontos fortes e fracos.

É importante, ainda, procurar um clima favorável para o desenvolvimento, colocando o avaliado à vontade e, assim preparando-o para a entrevista.

### 2.3.2 O avaliado

O avaliado para Bergamini (1988), está preocupado com a própria produtividade e, conseqüentemente, em saber como está se saindo.

As pessoas precisam sentir-se como seres humanos valiosos, ampliando seus horizontes, aceitando novos desafios e alcançando desempenho cada vez mais elevado e eficaz.

Para tanto, o avaliado sente a necessidade de conhecer a importância de seus pontos positivos e as dificuldades criadas pelos seus pontos negativos, permitindo refletir sobre seu desempenho.

## 2.4 Métodos Utilizados

Quando tratando de sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, refere-se àqueles que apresentam relações características sobre aspectos de desempenho, que vão desde insatisfatório até o excelente.

A avaliação de desempenho pode ser feita por meio de técnicas que variam de acordo com a organização, atendendo determinados objetivos conforme as suas políticas de recursos humanos.

Há vários métodos de avaliar o desempenho, cada um adequado às características dos avaliadores e avaliado.

Os métodos mais tradicionais encontram-se descritos a seguir.

#### 2.4.1 Método da Escala Gráfica

A Escala Gráfica um método que permite a avaliação de desempenho, através de características ou fatores previamente estabelecidos, do qual a organização determina como desempenho. Esses fatores podem significar quantidade e qualidade, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, entre outros.

Normalmente, cada um está dividido em graus, representando uma escala desde um mínimo até um máximo, de acordo com a determinação da organização. Cada grau da escala possui um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que possibilita fazer um comparativo entre o resultado esperado ou à média do grupo.

O método está sujeito às tendências do avaliador.

#### 2.4.2 Método da Escolha Forçada

Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de fases descritivas conforme as alternativas dos tipos de desempenho individual. Este método determina que seja escolhida dentre várias frases, apenas uma ou duas delas que mais se identifica ao desempenho do avaliado, daí a sua denominação.

Sua aplicabilidade é simples, além de não exigir um preparo especial do avaliador, pois sua elaboração e montagem são complexas.

#### 2.4.3 Método da Pesquisa de Campo

Pesquisa de Campo é um método de avaliação de desempenho desenvolvido com base em entrevistas com o superior, onde se verifica e avaliam o desempenho, levando-se suas causas, as origens e os motivos por meio de análise de fatores e situações. Geralmente o superior tem a assessoria de um especialista na área, que faz entrevistas a chefia sobre o desempenho de seus funcionários, daí a denominação.

Este método permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto e acompanhar o desempenho de uma forma mais dinâmica.

É considerado um dos métodos mais completos de avaliação.

#### 2.4.4 Método dos Incidentes Críticos

É considerado um método de avaliação bastante simples. Não tem visão das características no campo da normalidade, trata-se de uma técnica sistemática, focalizando somente as exceções no desempenho das pessoas. Baseia-se nas características externas do comportamento, ou seja, os resultados de sucesso ou de fracasso.

Este método não exige planejamento nem montagem prévios.

#### 2.4.5 Método da Auto avaliação

O método da auto avaliação é o meio pelo qual o próprio funcionário é solicitado a fazer uma análise de suas próprias características de desempenho.

Nas organizações mais abertas e democráticas, utilizam-se intensamente esta técnica que permite que se avalie constantemente a sua performance e eficácia, tendo em vista parâmetros determinados pelo superior ou pela tarefa.

Além deste método permitir que cada pessoa avalie seu desempenho, ele proporciona ao avaliado refletir as necessidades e as carências pessoais, os pontos fortes e fracos, as potencialidades e as fragilidades, melhorando seus resultados pessoais.

#### 2.4.6 Avaliação 360 Graus

A avaliação 360 Graus é uma novidade no que envolve o assunto de avaliação de desempenho. Surgiu recentemente, caracteriza-se pela sua aplicação, que é feita de forma circular por todos que mantêm relação com o avaliado.

Participam da avaliação o chefe, os colegas, os funcionários, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus.

Esta forma de avaliar é tida como a mais rica entre os outros métodos existentes, pois permite diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e ajustamento do funcionário a variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho.

## 2.5 Principais problemas de um sistema de avaliação de desempenho

Segundo Marras (2000), todo sistema de avaliação de desempenho apresenta vícios de julgamento que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável.

Geralmente esta questão está ligada diretamente ao avaliador e tem efeito sobre a pessoa avaliada.

De acordo com Marras (2000), esses fatores podem ser considerados um fator psicológico, mas presentes no processo de avaliação e, apresentam-se descritos a seguir:

- a) efeito Halo – a opinião do avaliador pode ser alterada em relação a determinado funcionário, podendo ser-lhe atribuído bom pelo fato de ele gozar da simpatia do chefe;
- b) tendência Central – o resultado tende sempre a ser médio quando o avaliador evitar caracterizar os funcionários como ótimos ou péssimos;
- c) complacência e Rigor – o avaliador está propenso a ser generoso ou rigoroso ao avaliar o desempenho do funcionário. O resultado atinge ao extremo, ou seja, os funcionários são classificados como ótimos ou péssimos;
- d) preconceito Pessoal – ocorre quando o avaliador não simpatiza com o funcionário, atribuindo-lhe uma avaliação distorcida. O avaliador está subjugando psicologicamente o avaliado, assim influenciando a sua avaliação;
- e) efeito Recenticidade – Avaliar ações recentes do avaliado, assim terá uma avaliação ótima ou péssima, desconsiderando o comportamento mostrado ao longo de um período mais extenso que deveria ser considerado.

## 2.6 A importância da avaliação de desempenho

A área de recursos humanos desempenha um papel preponderante na sobrevivência, consolidação e desenvolvimento das empresas. Nos últimos anos esta área se desenvolveu extraordinariamente, fazendo com que as organizações sintam-se obrigadas a montar estruturas que permitam obter resultados efetivos.

Nesse contexto, sem dúvida, o homem passou a ter maior valor, pois seu potencial quase que ilimitado no sentido de usar sua criatividade e inteligência, frente às dificuldades que surgem passou a ser explorado. A área de RH contribuiu para isso, administrando seu desempenho a fim de colaborar com a organização.

Em se tratando de desempenho humano, a avaliação de desempenho assume três aspectos de suma importância: quanto à efetiva análise dos comportamentos, resultados obtidos e suas confrontações com padrões esperados. Cada um destes aspectos contribui para o processo de gestão de pessoas na forma de alcançar objetivos tanto para a organização quanto ao próprio indivíduo.

Alguns pontos devem ser enfatizados para que fique claro na atividade de recursos humanos a necessidade de processos que avaliem desempenho humano. É necessário aferir o rendimento do profissional na sua atividade, principalmente se ele não dispõe de um padrão, fornecer *feedback*, pois constitui um elemento fundamental na reorientação do desempenho e, motivar o empregado para minimizar os conflitos entre objetivos pessoais e organizacionais.

As empresas passam pelas mesmas etapas dos seres humanos, ou seja, nascem, crescem, desenvolvem uma atividade e morrem. A vida útil de uma organização depende, fundamentalmente, da forma como envolvem seus componentes e, nesse aspecto, as pessoas são



fundamentais tanto na execução correta do seu trabalho, quanto na qualificação, criatividade, inovação e parceria efetiva no negócio.

Por estas e outras razões o investimento em RH é preciso, nele está o processo de avaliação de desempenho que trabalham juntas, estabelecendo metas a curto, médio e longo prazo, formando equipes que trabalham em comum acordo em direção a uma mesma meta. É preciso entender que o resultado acontecerá somente através de pessoas. Elas são sempre o diferencial no sucesso de uma organização.

## **2.7 O desempenho humano nos resultados organizacionais**

Sem profissionais talentosos de nada adianta estratégias, tecnologias ou idéias inovadoras. Portanto, cada vez mais surge a necessidade de um novo perfil profissional. Pessoas portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes e progressivas mudanças.

Através de investimentos em treinamento de pessoal, a organização espera um retorno, que aliado ao gerenciamento administrativo e a programas de qualidade, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

Funcionário motivado e produtivo é aquele que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades e, conseqüentemente, resultados para a organização.

Para Lucena (1995), os valores prezados nos planos de desempenho e desenvolvimento das pessoas estão nas:

- a) melhorias contínuas;

- b) aprendizado constante;
- c) aprender com profundidade;
- d) avaliar o desempenho com base em fatos;
- e) habilidades interpessoais;
- f) alegria no trabalho;
- g) excelência.

Todavia, empresa e colaborador devem estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios para poderem assim, juntos, ficarem motivados e envolvidos com o processo do qual fazem parte.

## **2.8 A avaliação de desempenho no contexto empresarial**

Todo ser humano possui aspirações, projetos e objetivos pessoais e, por mais elementares que sejam suas funções em uma organização, devem sempre ser consideradas como pessoas individualizadas, com crenças e valores distintos a serem respeitados.

É através da avaliação de desempenho que se pode localizar as deficiências no sistema organizacional e os possíveis tipos de problema, mas também possibilita criar oportunidades para colaborar na técnica de direção, na determinação e no desenvolvimento das necessidades da empresa.

Ela permite medir periodicamente o desempenho da cada pessoa nas tarefas que executa, das metas e resultados a alcançar e do potencial de desenvolvimento, serve ainda para julgar ou estimar o valor, a excelência e a sua contribuição para os negócios da organização.

O desempenho deve ser avaliado em relação ao cargo ocupado. Cada funcionário deverá estar posicionando exatamente no referencial de sua capacitação.

Para as organizações continuarem competitivas, elas não podem mais somente recrutar, integrar e atribuir funções às pessoas. Precisam avaliar um novo talento humano e é necessário para tanto um processo de avaliação dinâmico e criterioso, que crie auto valor na pessoa, buscando a integridade e criatividade.

Faz-se necessário visualizar a organização, observar e compreender o comportamento humano no trabalho, suas motivações e limitações para que seja possível avaliar quem se encontrar no ambiente profissional.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Segundo Vergara (1997) é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para um alcance eficaz dos objetivos. A seguir estão os métodos utilizados no estudo:

#### 3.1 Caracterização e tipo de estudo

De acordo com Vergara (1997), em um projeto de pesquisa é importante a utilização de uma metodologia adequada, compreendendo métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas envolvidas durante o trabalho para um alcance eficaz dos objetivos.

A pesquisa em questão pôde ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada.

Eisner (2001) cita como preocupação da pesquisa qualitativa sua “capacidade para particularizar”. O autor justifica essa afirmação ao atribuir ao pesquisador a tarefa de tentar ver o pesquisado segundo seus próprios termos. Ao pesquisador qualitativo incumbe revelar o que é particular e, assim, distanciar-se de uma abordagem comparativa.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (1994), caracteriza-se por se preocupar com a realidade que não pode ser quantificada por aprofundar-se “no mundo dos significados das ações e relações humanas”. Essa pesquisa pôde ser classificada como qualitativa, pois proporcionou à pesquisadora conhecer a dinâmica e a estrutura da situação sob estudo, do ponto de vista de quem a vivencia, identificando a falta de uma ferramenta de avaliação de desempenho; possibilitou atender fenômenos complexos e únicos, bem como contribuiu para a melhor compreensão da distância entre o conhecimento e a prática da organização.

Possui também caráter descritivo, pois conforme Vergara (1997) a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Esta pesquisa promoveu uma descrição da realidade organizacional da CDL, na área de gestão de pessoas.

Caracteriza-se também como pesquisa aplicada, pois possui objetivo prático, diferenciando-se da pesquisa pura, motivada, sobretudo pela curiosidade do pesquisador. Segundo Vergara (1997) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. A pesquisa visou solucionar um problema que ocorre na administração dos recursos humanos da CDL, a qual não possui um método sistematizado de avaliação de desempenho.

A presente pesquisa também pôde ser classificada em: documental, bibliográfica e estudo de caso.

Conforme Vergara (1997) a investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo tape, disquetes, diários e outros.

Para obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se pesquisa nos documentos internos da CDL – documentos eletrônicos, folders, jornais da empresa, arquivos e site da empresa.

Qualquer que seja o campo a ser pesquisado, sempre será necessário uma pesquisa bibliográfica, para se ter um conhecimento prévio do estágio em que se encontra o assunto (PARRA FILHO & SANTOS, 2002). Vergara (1997) caracteriza a pesquisa como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral.

A bibliografia utilizada baseou-se nos livros sobre administração dos recursos humanos da empresa, avaliação de desempenho e administração geral, revistas dirigidas a essas áreas, artigos publicados em revistas e na rede mundial de computadores.

O estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas a escolha do objeto a ser estudado (STAKE, 1994). Ele é definido pelo interesse do pesquisador em casos específicos, e não pelos métodos de investigação usados.

Segundo Tellis (1997) o estudo de caso é útil quando se busca conhecer aspectos da perspectiva dos participantes utilizando-se de vários recursos para a obtenção de dados. De acordo com Vergara (1997) este estudo é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Os dados foram coletados diretamente na Câmara de Dirigentes Lojistas, a fim de aprofundar os estudos de maneira detalhada. O interesse específico da pesquisa foi o de analisar o modo de gestão de pessoas, onde verificou-se a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho.

### 3.2 Coleta e análise de dados

A coleta de dados deu-se através de quatro fontes principais: análise documental, pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas.

Para a elaboração da pesquisa, houve o levantamento dos documentos mais importantes e análise dos mesmos, principalmente os documentos relacionados à área de recursos humanos e

documentos que apresentavam informações a respeito da organização, que podiam estar na forma física - *folders* , registros em arquivo – e também de forma virtual, no caso do *site* da empresa.

A pesquisa bibliográfica baseou-se na consulta em livros, trabalhos acadêmicos, revistas focadas nesse assunto, documentos da rede mundial de computadores, dentre outros que tratam do assunto, que já foram mencionados.

A metodologia usada na avaliação de desempenho da CDL teve como base a proposta de Pontes (1991), o qual considera a avaliação pelo método da escala gráfica muito utilizado e divulgado, de simples uso e que traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas empresas.

Para Pearsall (1965), a observação participante um modo de obter informações, ao mesmo tempo que implica uma série de comportamentos nas situações em que se está envolvido. Assim sendo, o pesquisador se move nos papéis de observador e participante, conforme as condições encontradas no seu dia-a-dia no trabalho de campo.

Os dados referentes à empresa foram coletados com a utilização de observação participante da pesquisadora, que realizou estágio na organização estudada no período de 1 ano, onde procurou o confronto entre os comportamentos estudados e a teoria estudada ao longo do curso.

As entrevistas realizadas tiveram caráter informal, não-estruturado e diretas, os participantes foram os 5 gerentes da organização e funcionários do setor operacional com mais tempo de trabalho.

Para a análise de dados foram relacionados a análise documental, as informações obtidas nas entrevistas e a observação da pesquisadora, ligando estas informações com a teoria.

### 3.3 Limitações da pesquisa

No que diz respeito às limitações, o estudo não aborda a implementação da ferramenta de avaliação de desempenho na organização e sim, preocupa-se em como elaborar um instrumento de avaliação na Câmara de Dirigentes Lojistas. A pesquisa limita-se à empresa utilizada, não podendo ser desenvolvida em outras empresas.



## **4 A EMPRESA**

Neste capítulo foram descritos a caracterização da empresa, seus objetivos, serviços oferecidos, um pouco da sua história e evolução.

### **4.3 Caracterização da Empresa**

A Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Florianópolis é uma organização não governamental, sem fins lucrativos voltada para atender os interesses dos empresários lojistas dos municípios da grande Florianópolis. É uma pequena empresa, formada por 72 funcionários.

Apesar de voltados ao comércio varejista, os serviços da CDL também preservam os interesses da população como um todo, valorizando o consumidor que honra seus débitos e fortalecendo o comércio como fator de desenvolvimento e criação de riqueza e bem-estar para toda a sociedade.

O ambiente de trabalho é bem iluminado, de acordo com o nível de concentração de cada trabalhador para a realização de suas tarefas. As paredes são todas brancas, proporcionando um ambiente livre de poluição visual, os equipamentos são todos de ótima qualidade, ar condicionado, computadores, fax, etc. Há também, bastante preocupação com a higiene do local, proporcionando boas condições de trabalho e caracterizando um ambiente onde a saúde do colaborador tem a devida importância.

O edifício próprio da CDL está localizado estrategicamente no centro de Florianópolis, onde estão localizados os principais estabelecimentos comerciais. Rua Felipe Schmidt, n.º 679 – Edifício CDL – Florianópolis SC – CEP 88010-001. Fone/fax: (48) 3229-7000.

#### 4.3.1 Histórico

Em 28 de Julho de 1960 foi fundado o Clube de Diretores Lojistas de Florianópolis com solenidade realizada nas dependências da Federação do Comércio. A presidência teria duração de 2 anos, o que continua até hoje. O presidente Moacir Pereira Oliveira comunicou o fato a outras CDL's, bem como autoridades estaduais e criou a primeira comissão para caracterizar a cidade para o Natal. As reuniões eram realizadas nas sedes das empresas associadas, pois a entidade não possuía sede própria. Não havia Serviço de Proteção ao Crédito no CDL - serviço que será explicado adiante no trabalho – e sim em empresa particular.

Em 1963, assume a presidência Nilson Elpídio da Silva, sua gestão caracterizou-se pela defesa da classe empresarial, pois já neste ano os empresários eram acusados de todos os males que afligiam o país na véspera da Revolução de 1964. Trouxe ao CDL o Serviço de Proteção ao Crédito, que ainda não era de sua propriedade, vencendo as barreiras dos empresários lojistas que relutavam em abrir os seus cadastros ao SPC. Foi locada a primeira sede do CDL.

Em 1964 e 1965, o presidente Roberto Bessa lutou contra a incompreensão dos lojistas e da própria Associação Comercial, que pensavam que o CDL iria desagregar a classe que estava reunida naquela associação. Felizmente o tempo demonstrou que a empresa veio somar esforços e não dividir a classe lojista. Sua atividade principal, juntamente com outros companheiros do movimento cedelista, foi fundar novos “Clubes de Diretores Lojistas” no interior do Estado, tornando Santa Catarina o 3º Estado em número de CDL's fundadas, atrás apenas de São Paulo e Rio Grande do Sul.

Antônio Obed Koerich (1977-1978) buscou administrar o CDL como uma empresa, pois não concebia que uma entidade que reúne a elite do comércio lojista estivesse permanentemente

com problemas de caixa. Durante sua gestão a empresa teve sua participação ativa juntamente com a prefeitura de Florianópolis na reformulação do centro da cidade, com a construção do calçamento das ruas Felipe Schmidt, Deodoro, Trajano e Conselheiro Mafra. Ampliou a capacidade da central telefônica, agilizando os Serviços do SPC. Preocupou-se em formar caixa para que as administrações futuras adquirissem uma sede mais adequada à realidade do Clube.

Em 1983 e 1984, na gestão de Paulo Toniolo aconteceram as grandes enchentes até hoje lembradas e que tanto prejuízo causaram ao nosso Estado. O CDL conseguiu a suspensão do protesto de títulos nos cartórios, em razão do abalo sofrido em nossa economia em razão das referidas enchentes. Obteve-se do governo a isenção de I.C.M.S sobre os acréscimos financeiros nas vendas à prazo. Durante sua gestão foi adquirido o terreno onde atualmente está estabelecida a sede da entidade.

Na gestão de Walter Osli Koerich (1987-1988) deu-se início a construção daquela que seria a atual sede do Clube de Diretores Lojistas de Florianópolis. Quando encerrou-se sua gestão a sede estava praticamente concluída. Foi adquirido o sistema de computação para o SPC.

Com Artur Alex Muller na presidência (1993-1994) o quadro de funcionários foi ampliado devido a demanda de informações no Serviço de Proteção ao Crédito e devido ao fato de que alguns funcionários se deslocavam para efetuar cobrança dos serviços mensais do CDL.

Em 2001 e 2002, na gestão de Osmar Silveira foi implantado o Serviço de Atendimento ao Cliente. Foi implantada ainda a cooperativa de crédito, bem como o cartão de crédito CDL. Restabeleceu o núcleo de treinamento para os funcionários, visando o aprimorar as qualidades de atendimento aos associados. Firmou convênio com o SEBRAE-SC bem como parceria com a ACIF e o BADESC visando revitalização do centro histórico de Florianópolis.

Em 2003 e 2004, na gestão de Afonso dos Santos foi feita reforma no auditório da entidade visando melhor prestação dos serviços aos associados, bem como os próprios funcionários, tendo o local recebido o nome do senhor José Dias, personalidade marcante do comércio local.

É possível a constatação de que a CDL desde seu nascimento até os dias atuais tinha e tem uma missão bem definida, que é a defesa dos interesses lojistas, buscando recursos, investindo em promoções para atender as necessidades e expectativas de seus associados.

Outro ponto que permaneceu constante foi o de ser uma entidade referencial na segurança aos associados nas relações de consumo. E, certamente, sempre visando o aprimoramento de seus métodos para melhor atender seus associados.

#### 4.1.2 Missão

O que deseja ser é a razão de existência da organização. A missão estabelece essa razão e exerce a função de orientar e delimitar a ação empresarial.

A Instituição CDL de Florianópolis, com tantas atribuições e responsabilidades, procurou ser abrangente na sua Missão:

“Contribuir para o desenvolvimento, integração e defesa do comércio, especialmente o comércio varejista, oferecendo informações cadastrais para apoiar decisões de crédito e negócios, bem como outros produtos e serviços que contribuam para o fortalecimento do comércio local e estadual.”

Fonte: documentos arquivados na própria empresa

#### 4.1.3 Objetivos

Os bons resultados acontecem quando todos estão mobilizados em torno dos mesmos objetivos e prioridades. A existência de diferentes estilos de gestão não pode mascarar deficiências. Na era de mercados globalizados, concorrência intersetorial e revolução tecnológica não há argumentos que justifiquem atraso. Para se ter, pelo menos, condições de igualdade, competição por mercados, novas técnicas tem de ser aplicadas.

A disciplina de pensar e gerenciar uma organização no contexto da sociedade global deve ser totalmente diferente. Por isso, elas precisam desenvolver seus objetivos, em outras palavras definir para onde querem ir.

Dentre os objetivos da Câmara de Dirigentes Lojistas eis os mais relevantes:

- a) promover a aproximação dos dirigentes lojistas, de modo a estimular entre eles, o companheirismo e o espírito de mútua e constante colaboração;
- b) criar clima propício à cooperação, a troca de experiências profissionais e de idéias e ação conjunta das lojas associadas, no plano comum dos problemas que lhes são peculiares;
- c) amparar, defender, orientar e coligar os legítimos interesses das empresas associadas junto aos poderes públicos, inclusive perante o Poder Judiciário, na qualidade de substituto processual na forma dos dispositivos constitucionais;
- d) defender o princípio da liberalidade, que se desdobra, no campo político, sob a forma da democracia e, no campo econômico, no primado da livre iniciativa;
- e) promover e estimular o treinamento empresarial, bem como os estudos dos problemas específicos da atividade lojista e difundir seus resultados;

f) cooperar com os poderes públicos, associações de classes e quaisquer outras instituições, em tudo o que interesse às lojas associadas e a comunidade em geral;

g) acompanhar as iniciativas e anteprojetos de lei, apoiando os que possam contribuir para o desenvolvimento do comércio lojista e combatendo os que firam os legítimos interesses da classe, respeitando sempre os superiores interesses do país;

h) prestar serviços que atendam aos interesses e necessidades das empresas associadas, serviços estes que serão regidos por regulamentos próprios que não conflitam com as normas estabelecidas pelo Estatuto da organização;

i) divulgar produtos, técnicas, serviços e apresentar inovações nos processos de comercialização através da promoção de datas festivas, feiras, exposições, seminários, encontros, etc.;

j) participar e apoiar a criação de outras formas de sociedades, fundações, cooperativas, ongs, instituições e entidades, desde que atenda de forma complementar às finalidades previstas nos objetivos da CDL.

Cada departamento possui políticas, procedimentos, planos e programas definidos em papel em forma de manual, o qual é disponibilizado a todos os membros dos departamentos. O objetivo geral da empresa é único e de conhecimento de todos os colaboradores, porém o objetivo de setor em setor diferencia-se tendo sempre como base:

1. Transparência e respeito a princípios éticos;
2. Compromisso com os associados;
3. Melhoria contínua de produtos e serviços;
4. Qualidade no atendimento.

Não é de hoje que se sabe da importância de traçarem objetivos. O papel, portanto, que cabe a cada um é ler, compreender, assinalar e colocar na prática diária da organização.

#### 4.1.4 Serviços

A instituição coloca à disposição de seus novos associados, funcionários que oferecem treinamentos, facilitando a utilização dos serviços oferecidos pela CDL. Mensalmente, os lojistas recebem o “Informativo CDL Já”, que contém as melhores e mais completas informações sobre o comportamento do comércio varejista, divulgação de eventos, palestras e cursos, além de manter o associado informado sobre ações estratégicas e sociais da empresa.

O serviço mais conhecido seria o SPC, que se divide em dois tipos:

1. SPC Pessoa Física: Consulta local ou de intercâmbio nacional sobre a saúde financeira de seus clientes, objetivando maior segurança nas vendas a prazo e outras operações mercantis, financeiras e de serviços.
2. SPC Pessoa Jurídica: Consulta local ou Serasa (nacional) sobre o cadastro de pessoas jurídicas contendo ações, protestos e restrições do CCF (cadastro de emitentes de cheques sem fundo do Banco Central).

A organização possui serviços de promoções e marketing, que atende às necessidades dos empresários, para incrementar suas vendas nas principais oportunidades como: Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Páscoa, Natal, etc.

Além disso, existem outros serviços relevantes descritos a seguir:

- a) serviços de SPC e Lig Cheque: informações confiáveis, ágeis e seguras para garantir a segurança de suas transações financeiras, vendas a prazo e com cheques;

b) Cartão Lig Cheque: cartão de consultas sobre cheques com atendimento 24 horas para qualquer pessoa física ou jurídica, mesmo sem ser associado ao SPC;

c) Alerta: serviço prestado ao público em geral para o cadastramento de documentos e cheques extraviados ou roubados. O cliente poderá fazer o registro policial e comunicar imediatamente o SPC, através do DEACON (Departamento de Assistência ao Consumidor);

d) Cartão CDL: uma ferramenta para estimular as vendas, aumentar as receitas e zerar os riscos de inadimplência;

e) Olho Vivo: há comercialização de uma máquina pequena, com luz especial, que identifica documentos, cartões de crédito e dinheiro falsos;

f) UNIMED: a CDL oferece assistência médica com custos atraentes através de coberturas e planos de saúde exclusivos para os seus associados;

g) cursos: a empresa possui salas de treinamento, biblioteca, auditório para a realização de cursos que são disponíveis aos associados e aos próprios colaboradores da organização.

Além desses serviços há também as informações sobre crédito e cheques, que estão disponíveis aos associados através de consultas telefônicas com atendentes, bem como através de acesso on-line, direto ao sistema, automático e disponível 24 horas por dia através de linhas dedicadas ou discadas. Para a implantação de sistemas informatizados, a CDL oferece um centro de processamento de dados e consultoria especializada.



## 4.2 Estrutura da organização

Segundo Gibson (1981), mais cedo ou mais tarde, os administradores, irão deparar-se com o problema da criação de uma estrutura organizacional.

Com o passar do tempo e do aumento da complexidade das organizações, faz-se necessário o estabelecimento de uma estrutura formal de relações para garantir o seu bom funcionamento e facilitar as relações entre os colaboradores.

De acordo com Mintzberg (2003) estrutura é a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Para ele as organizações estão estruturadas em cinco partes:

- a) o núcleo operacional: envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos e às prestações de serviços;
- b) a cúpula estratégica: que é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela;
- c) a linha intermediária: possui autoridade formal e conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional;
- d) a tecnoestrutura: composta por analistas envolvidos na adaptação, transformando a organização para enfrentar as mudanças ambientais e
- e) a assessoria de apoio: são numerosas unidades, criadas para dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Seguindo esse ponto de vista, na Câmara de Dirigentes Lojistas pode-se identificar claramente a existência dos 3 primeiros itens citados por Mintzberg (2003) que serão explicados a seguir:

a) núcleo operacional: é composto por cinco setores.

1º) setor administrativo e financeiro, sendo este constituído por: gerente, recepcionistas, analista financeira, chefe de compras e almoxarifado, responsável por contas a receber / pagar, analista de recursos humanos, chefe do patrimônio, responsável pela limpeza / copa e estagiários;

2º) o segundo setor é o responsável pelo serviço do SPC, constituído por: gerente, atendentes, arquivista, registradoras e estagiários;

3º) setor de eventos composto por: gerente, assistente administrativa, assistente de eventos e estagiária;

4º) no quarto setor há o Deacon, que é formado por atendentes auxiliares e supervisor;

5º) e por último o setor Comercial, onde se encontram auxiliares de marketing, assistentes e agentes comerciais.

b) cúpula estratégica: é constituída pela Diretoria - formada por acionistas da empresa, o Conselho Diretor do SPC e secretariado;

c) linha intermediária: corresponde a superintendência, onde está a secretária executiva, responsável pela conexão da Diretoria da CDL ao núcleo operacional, sendo que a Diretoria raramente comunica-se com o nível operacional.

Para Daft (1999), a estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma, esse diagrama é a representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização.

A organização possui um total de 72 colaboradores, sendo que 64 são funcionários ativos e 8 são estagiários. Para um melhor entendimento da organização em questão, há a necessidade de visualização do organograma, que será mostrado no Figura 1 a seguir:

#### 4.2.1 Organograma

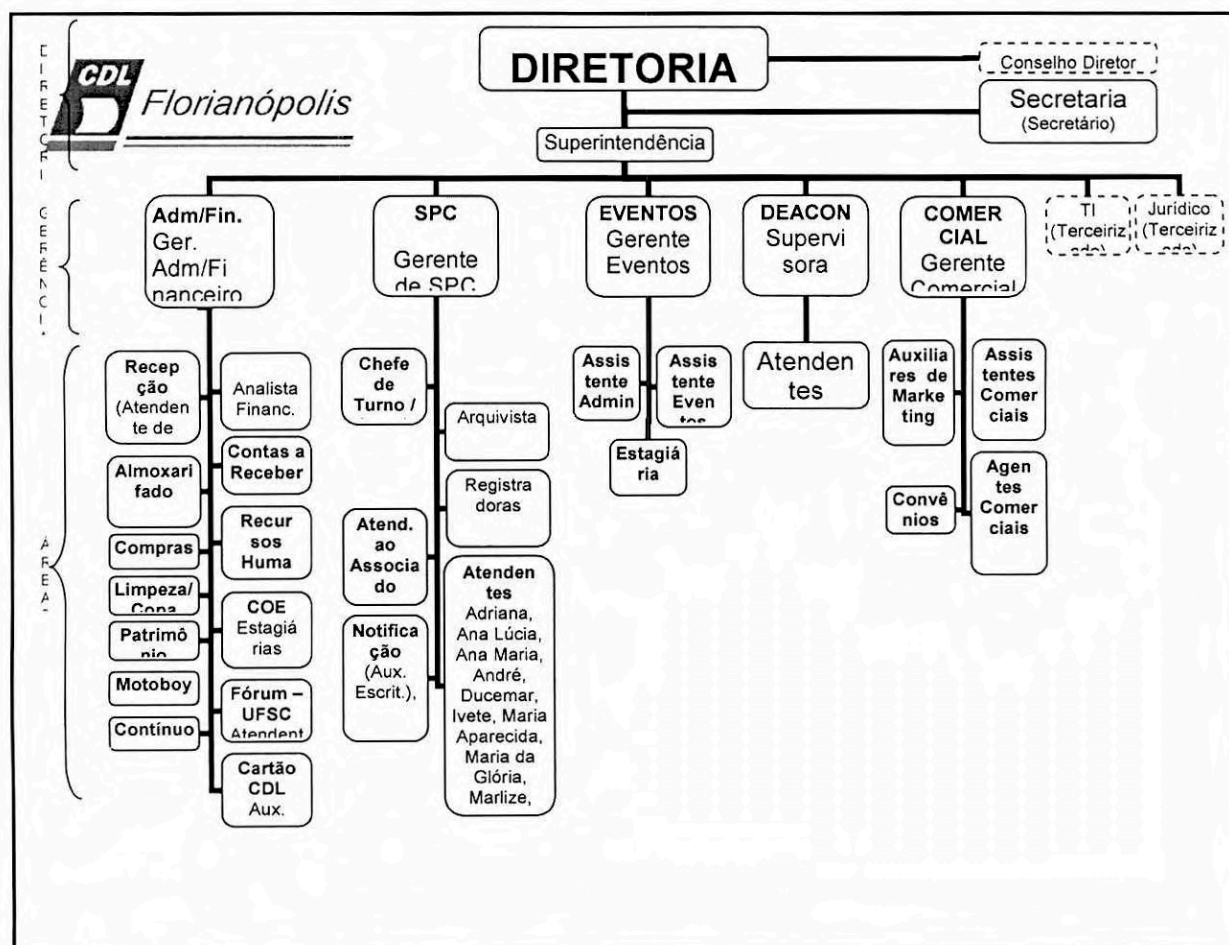


Figura 1 - Organograma  
Fonte: arquivos da empresa.

### 4.3 Recursos humanos na CDL

A forma de recrutamento é geralmente terceirizada, ou seja, a organização contrata uma determinada equipe especializada – e bem interada dos objetivos da empresa – para efetuar o recrutamento e seleção de pessoal.

Através da parceria com o Sebrae, a CDL disponibiliza diversos cursos aos seus colaboradores gratuitamente, porém percebe-se pouco interesse por parte dos funcionários em participar. O treinamento dá-se na própria empresa facilitando muito o processo para os funcionários. Os processos de monitorar pessoas acontecem de maneira informal e não sistematizada.

Somente no início deste ano foi dado a um funcionário a responsabilidade de administrar os recursos humanos da empresa, proporcionando a ele oportunidades de participar de cursos, palestras, seminários, a fim de se obter um maior conhecimento e aprofundamento do assunto que será colocado em prática na organização, a qual antes possuía um funcionário que cuidava da área e que tinha também outras diversas funções na empresa.

Hoje, a administração desses recursos localiza-se sobre o poder de um único colaborador, o qual está dando o valor devido à essa área tão importante, se atualizando, se comprometendo para o crescimento da qualidade dos recursos humanos da organização.

#### 4.3.1 A avaliação de desempenho na CDL

A CDL não possui um sistema formal de avaliação de desempenho de todos os funcionários. Existe uma avaliação somente aos funcionários que estão em período de experiência e através dessa avaliação eles podem ser contratados ou não. O método é bastante simples, foi adquirido por outra empresa e adaptado à estrutura da organização.

A avaliação é composta por 16 perguntas que são respondidas pelo superior direto do avaliado, os resultados são determinados através de um cálculo conforme anexo 1.

## 5. A METODOLOGIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CDL

O método de Escalas Gráficas foi escolhido como proposta à organização, basicamente por sua facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação. Pelo fato da CDL não possuir nenhum método de avaliação de desempenho formal e de sua cultura ser tradicional, foi considerado o método mais simples e de fácil compreensão e utilização. O método proporciona fácil comparação dos resultados dos funcionários e fácil retroação de dados ao avaliado. Porém, ao longo do tempo poderá ser rediscutido e reelaborado pela empresa conforme suas novas necessidades de mercado e novos objetivos.

A metodologia usada na avaliação de desempenho da CDL teve como base a proposta de Pontes (1991), o qual considera a avaliação pelo método da escala gráfica muito utilizado e divulgado, de simples uso e que traz as vantagens da facilidade de entendimento por parte de toda a organização, por ser simples sua aplicação e por permitir averiguar o desempenho dos funcionários frente às características mais preconizadas pelas empresas.

Segundo Pontes (1991), a Escala Gráfica é um método que permite a avaliação de desempenho através de características ou fatores previamente estabelecidos. Os fatores são, também graduados desde péssimo até excepcional desempenho previsto pelos indivíduos. Para cada graduação, são dados exemplos de comportamentos esperados pelos ocupantes dos cargos.

São escolhidos as características aplicáveis a um conjunto de cargos. Geralmente, são escolhidas cerca de 10 características mais apropriadas para a avaliação de um grupo de cargos. O superior ao avaliar compara o desempenho do subordinado com as graduações da ficha de avaliação, assinalando o indicador mais apropriado em cada característica.

Em seguida, são escolhidos cerca de 20 características aplicáveis a um certo grupo de cargos, e há então, a solicitação aos gerentes de que escolham 10 entre as 20 selecionadas. Logo após, faz-se a tabulação dos resultados e escolhe-se as 10 características mais votadas.

Segundo Pontes (1991) caso de obter-se 10 características em uma ficha de avaliação, o processo requer uma ponderação, conseguida através da seguinte maneira: cada gerente atribui o peso 5 para as duas características que, em sua opinião, são as mais importantes; o peso 4 para as duas seguintes; e o peso 1 para as duas restantes que, em sua opinião, são as menos importantes. Essa distribuição de pesos é tabulada para a obtenção da média dos pontos atribuídos a cada característica.

De acordo com o autor, a média arredondada de cada característica passa a ser os pontos atribuídos ao indicador de desempenho “fraco” (letra D). Os pontos do indicador C são obtidos pela multiplicação por 2 dos pontos atribuídos ao indicador D. Os pontos do indicador B são obtidos pela multiplicação por 3 dos pontos do indicador D e, finalmente, os pontos do indicador A pela multiplicação por 4 dos pontos do indicador D.

O processo pode ser resumido da seguinte maneira:

1. Estabelecimento de fatores/características
2. Escolha dos fatores mais adequados
3. Graduação das características através de níveis de desempenho
4. Atribuição de pesos a cada indicador de desempenho
5. Aplicação da avaliação
6. Cálculo do total de pontos de cada subordinado
7. Análise do processo avaliatório.

## 6. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR ESCALA GRÁFICA NA CDL

A aplicação deu-se conforme a metodologia especificada anteriormente. Cada etapa foi detalhada seguindo fielmente os passos utilizados para o seu desenvolvimento, que foram acompanhados pelo Administrador, responsável pela área de Recursos Humanos da CDL.

### 6.1 Estabelecimento de Fatores / Características

De acordo com Chiavenato (2002), os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar, ou seja, constituem comportamentos e atitudes selecionados e valorizados pela organização. Deste modo, os funcionários que mais os ostentam são aqueles que melhor desempenham as suas atividades, não importando exatamente o cargo que ocupam.

A redação da definição dos fatores foi baseada na sintetização dos conceitos de 3 autores: Chiavenato (2002), Lucena (1995) e Pontes (1991). A seguir estão os fatores estabelecidos como possíveis determinantes na avaliação de desempenho:

- 1- Visão estratégica:** o funcionário identifica ameaças e oportunidades no mercado, a partir de informações obtidas no contexto social do qual participa. Utiliza informações de mercado para planejar suas ações. Analisa o ambiente interno, levando em conta a cultura, estrutura e os objetivos da CDL.
- 2- Ação estratégica:** focaliza suas ações para atingir as metas definidas, alinha suas ações com os valores culturais da comunidade onde atua. Redireciona suas ações diante de



novas diretrizes ou mudanças da empresa. Sugere providências para adequar a atuação da unidade ou da equipe às mudanças no ambiente interno ou externo.

- 3- **Espírito empreendedor:** identifica tendências do mercado onde atua. Assume a responsabilidade pelo risco e pela concretização dos resultados. Localiza oportunidades negociais relacionadas à sua área de atuação. Implementa suas idéias. Busca a melhoria contínua de resultados. Apresenta soluções inovadoras para concretização de negócios.
- 4- **Negociação:** estabelece clima de confiança como fundamento do processo de negociação. Conduz o processo considerando as expectativas das partes envolvidas. Apresenta argumentos convincentes, buscando a concretização de negócios. Utiliza estilo de negociação adequado à situação e ao cliente.
- 5- **Conhecimento dos serviços:** obtém informações sobre os serviços da CDL, utilizando os sistemas informatizados. Operacionaliza a venda dos serviços de acordo com os normativos da empresa. Presta orientação segura e precisa ao cliente quanto aos serviços oferecidos pela empresa.
- 6- **Conhecimento do cliente:** mantém atualizado o cadastro de clientes e associados. Oferece soluções compatíveis com as necessidades dos clientes. Identifica as preferências e hábitos de consumo dos clientes de sua área de atuação.
- 7- **Relacionamento com o cliente:** prioriza o atendimento ao cliente frente a outras demandas. Antecipa-se às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas. Mostra-se receptivo ao cliente e considera suas opiniões para a melhoria do atendimento e serviços. Oferece tratamento digno e cortês. Comunicação segura, clara e objetiva.

- 8- Autodesenvolvimento:** interesse em se desenvolver e progredir profissionalmente, buscando os meios adequados para adquirir novos conhecimentos e experiências relacionados com seu campo de atuação e com a empresa, para manter-se atualizado. Receptivo a críticas construtivas, orientações e ações, visando à superação de suas dificuldades e carências.
- 9- Liderança:** incentiva a participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções. Propõe ações de melhoria do clima organizacional. Compartilha uma visão de futuro com sua equipe de trabalho. Estimula a troca de experiências e de conhecimentos bem como a reflexão crítica dos membros da equipe.
- 10- Trabalho em equipe:** participa ativamente e de forma eficaz na formulação dos acordos de trabalho em equipe. Assume sua parcela de responsabilidade. Mantém-se acessível e disponível aos colegas, somando esforços para o atingimento dos objetivos. Comunica-se com clareza, compartilhando informações com a equipe de forma transparente.
- 11- Gestão de processos:** operacionaliza os serviços e rotinas de acordo com o desempenho esperado. Administra o tempo. Toma decisões, ponderando riscos e benefícios. Acompanha o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade. Implementa ações de manutenção e melhoria da qualidade dos processos, promovendo mudança nos mesmos.
- 12- Excelência do trabalho:** operacionaliza serviços de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa – Qualidade, Prazo, Quantidade, Confiabilidade ou outros requisitos especificados no acordo de trabalho. Implementa melhorias nos trabalhos sob sua responsabilidade. Mantém-se atualizado quanto ao conhecimento técnico em sua área de atuação.

- 13- Produtividade:** quantidade de trabalho normalmente produzida em relação às expectativas. A agilidade na produção do trabalho.
- 14- Iniciativa:** disposição para realizar atividades e tarefas com iniciativa própria. Contribuição com idéias de melhoria. Aproveitamento de oportunidades.
- 15- Assiduidade:** o funcionário preza por sua presença assídua à organização, evita atrasos e comprova o motivo da falta no trabalho através de atestados ou outros meios circunstanciais.
- 16- Proatividade:** capacidade de prever oportunidades, assim como problemas, fatos e atos que ainda não aconteceram (em potencial), antevendo conseqüências e/ou resultados e antecipar-se na ação, agindo com rapidez e eficácia.
- 17- Comunicação:** expressão de idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente. Preocupação em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.
- 18- Administração de conflitos:** capacidade para enfrentar e resolver as situações de conflitos com equilíbrio e segurança, analisando as variáveis envolvidas na situação, identificando as causas e buscando os meios para a solução.
- 19- Habilidade em ouvir:** capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, sendo capaz de ouvir, de interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.
- 20- Flexibilidade:** encara situações/mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições.

## 6.2 Escolha dos Fatores mais Adequados

Pôde-se constatar a dificuldade por parte dos gerentes em escolher os fatores mais adequados que constituiriam a avaliação dos funcionários. O motivo foi verificado devido à importância de todos os fatores levantados anteriormente. A análise foi um pouco demorada, porém chegou-se a escolha de 10 fatores considerados mais importantes para a avaliação dos funcionários em nível operacional e 13 fatores para a avaliação dos funcionários em nível de gerência, que serão expostos a seguir.

### 6.2.1. Nível Operacional

- 1- **Comunicação:** expressão de idéias com lógica e objetividade, por escrito e oralmente. Preocupação em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.
- 2- **Conhecimento dos serviços:** obtém informações sobre os serviços da CDL, utilizando os sistemas informatizados. Operacionaliza a venda dos serviços de acordo com os normativos da empresa. Presta orientação segura e precisa ao cliente quanto aos serviços oferecidos pela empresa.
- 3- **Relacionamento com o cliente:** prioriza o atendimento ao cliente frente a outras demandas. Antecipa-se às necessidades do cliente, oferecendo soluções e orientações adequadas. Mostra-se receptivo ao cliente e considera suas opiniões para a melhoria do atendimento e serviços. Oferece tratamento digno e cortês. Comunicação segura, clara e objetiva.

- 4- **Trabalho em equipe:** participa ativamente e de forma eficaz na formulação dos acordos de trabalho em equipe. Assume sua parcela de responsabilidade. Mantém-se acessível e disponível aos colegas, somando esforços para o atingimento dos objetivos. Comunica-se com clareza, compartilhando informações com a equipe de forma transparente.
- 5- **Excelência do trabalho:** operacionaliza serviços de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa - qualidade, prazo, quantidade, confiabilidade ou outros requisitos especificados no acordo de trabalho. Implementa melhorias nos trabalhos sob sua responsabilidade. Mantém-se atualizado quanto ao conhecimento técnico em sua área de atuação.
- 6- **Produtividade:** quantidade de trabalho normalmente produzido em relação às expectativas. A agilidade na produção do trabalho.
- 7- **Iniciativa:** disposição para realizar atividades e tarefas com iniciativa própria. Contribuição com idéias de melhoria. Aproveitamento de oportunidades.
- 8- **Assiduidade:** o funcionário preza por sua presença assídua à organização, evita atrasos e comprova o motivo da falta no trabalho através de atestados ou outros meios circunstanciais.
- 9- **Habilidade em ouvir:** capacidade de estabelecer e manter o diálogo de forma a possibilitar a comunicação franca, sendo capaz de ouvir, de interessar-se pelo que o outro diz e entender de acordo com o ponto de vista do outro.
- 10- **Flexibilidade:** encara situações/mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adotar, ou não, novas posições.

### 6.2.2. Nível de Gerência

Na avaliação de desempenho dos gerentes entram os 10 fatores citados anteriormente e outros específicos explicados abaixo:

- 1- Visão estratégica:** o funcionário identifica ameaças e oportunidades no mercado, a partir de informações obtidas no contexto social do qual participa. Utiliza informações de mercado para planejar suas ações. Analisa o ambiente interno, levando em conta a cultura, estrutura e os objetivos da CDL.
- 2- Ação estratégica:** focaliza suas ações para atingir as metas definidas, alinha suas ações com os valores culturais da comunidade onde atua. Redireciona suas ações diante de novas diretrizes ou mudanças da empresa. Sugere providências para adequar a atuação da unidade ou da equipe às mudanças no ambiente interno ou externo.
- 3- Liderança:** incentiva a participação da equipe no planejamento de ações, nas decisões e na busca de soluções. Propõe ações de melhoria do clima organizacional. Compartilha uma visão de futuro com sua equipe de trabalho. Estimula a troca de experiências e de conhecimentos bem como a reflexão crítica dos membros da equipe.

### 6.3 Graduação das características através de níveis de desempenho

Cada fator é avaliado pelos seguintes níveis de desempenho:

- A) Ótimo;
- B) Bom;
- C) Regular;
- D) Fraco.

#### 6.4 Atribuição de pesos a cada indicador de desempenho

Os pesos para cada fator foram escolhidos pelos gerentes da CDL, através da média dos pesos chegou-se aos resultados que serão mostrados a seguir por ordem de importância:

- **Nível de gerência:**

- a) Peso 5: Trabalho em Equipe, Iniciativa e Liderança;
- b) Peso 4: Excelência do Trabalho, Comunicação e Visão Estratégica;
- c) Peso 3: Produtividade, Flexibilidade e Excelência do Trabalho;
- d) Peso 2: Assiduidade, Habilidade em Ouvir e Comunicação;
- e) Peso 1: Conhecimento dos Serviços, Relacionamento com o Cliente e Ação Estratégica.

- **Nível Operacional:**

- a) Peso 5: Trabalho em Equipe e Iniciativa;
- b) Peso 4: Excelência do Trabalho e Comunicação;
- c) Peso 3: Produtividade e Flexibilidade;
- d) Peso 2: Assiduidade e Habilidade em Ouvir;
- e) Peso 1: Conhecimento dos Serviços e Relacionamento com o Cliente.

### 6.5. Aplicação da avaliação em nível operacional

NOME:				
Assinale com "X" o indicador que mais se aproxima do desempenho do avaliado.				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
<b>Assiduidade</b>	<input type="checkbox"/> Nunca falta ao trabalho	<input type="checkbox"/> Raramente falta ao trabalho, justificando-se da falha	<input type="checkbox"/> Às vezes falta, porém apresenta provas que expliquem motivo de urgência	<input type="checkbox"/> Apresenta muitas faltas e raramente justifica-as
<b>Comunicação</b>	<input type="checkbox"/> Sempre expressa suas idéias com lógica e Objetividade	<input type="checkbox"/> Geralmente expressa suas idéias com lógica e objetividade	<input type="checkbox"/> Sente um pouco de dificuldades em expressar suas idéias	<input type="checkbox"/> Incapaz de de expressar-se com lógica e objetividade
<b>Conhecimento dos Serviços</b>	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre Seus Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário	<input type="checkbox"/> Conhece parte dos serviços, precisa de treinamento	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento dos serviços
<b>Excelência do Trabalho</b>	<input type="checkbox"/> É altamente dotado para a atividade que desempenha	<input type="checkbox"/> Sente dificuldade nas atividades que envolvem detalhes mais complexos	<input type="checkbox"/> Precisa receber treinamento para poder vir a inspirar maior confiança	<input type="checkbox"/> Aquilo que faz é deficiente e de apresentação precária
<b>Flexibilidade</b>	<input type="checkbox"/> É flexível em todas as situações novas que ocorrem	<input type="checkbox"/> Procura mudar algumas atitudes rígidas que possui	<input type="checkbox"/> Possui dificuldade em lidar com suas atitudes rígidas	<input type="checkbox"/> É totalmente inflexível a mudanças
<b>Habilidade em ouvir</b>	<input type="checkbox"/> Interessa-se realmente pelo o que o outro tem a dizer	<input type="checkbox"/> Houve com atenção quando está de boa vontade	<input type="checkbox"/> Importa-se mais em falar, dando pouca atenção ao outro	<input type="checkbox"/> Não possui habilidade em ouvir, tornando-se extremamente desagradável
<b>Iniciativa</b>	<input type="checkbox"/> Destaca-se pela capacidade de tomar as melhores resoluções de Problemas	<input type="checkbox"/> Consegue reagir acertadamente em face das dificuldades encontradas	<input type="checkbox"/> Não possui muito traquejo, inspira cuidados com relação às suas iniciativas	<input type="checkbox"/> Falta-lhe iniciativa para solucionar as dificuldades que ocorrem



<b>Produtividade</b>	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho rápido e produtivo, ultrapassa sempre as exigências	<input type="checkbox"/> É rápido e ativo no desempenho da maioria de suas tarefas	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho relativamente lento em comparação ao esperado	<input type="checkbox"/> É muito vagaroso para a função exercida, empata a produção
<b>Relacionamento com o cliente</b>	<input type="checkbox"/> Possui grande facilidade de Relacionamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Faz o possível para ser agradável com os clientes	<input type="checkbox"/> Tem limitações pessoais no tratamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Cria sérios problemas, é impertinente e inoportuno
<b>Trabalho em equipe</b>	<input type="checkbox"/> Seu entusiasmo em colaborar com colegas e chefes contamina a Todos	<input type="checkbox"/> Colabora sempre que é solicitado, procura criar atitudes de trabalho grupal	<input type="checkbox"/> É instável, prejudica os outros por falta de coleguismo e cooperação	<input type="checkbox"/> Não sabe trabalhar em equipe, não colabora nem se interessa em ajudar

Quadro 1 - Modelo de avaliação em nível operacional

Fonte: dados primários

**Indicadores de Desempenho:**

- A – Desempenho Ótimo
- B – Desempenho Bom
- C – Desempenho Regular
- D – Desempenho Fraco

**Desempenho Global =**

Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.

### 6.5.1 Aplicação da avaliação em nível de gerência

NOME:				
Assinale com "X" o indicador que mais se aproxima do desempenho do avaliado.				
Características	Indicadores de Desempenho			
	A	B	C	D
<b>Ação estratégica</b>	<input type="checkbox"/> Redireciona suas ações diante de mudanças no ambiente externo e interno da org.	<input type="checkbox"/> Relaciona as mudanças do meio externo com a empresa	<input type="checkbox"/> Preocupa-se com as mudanças, porém não as relaciona com a empresa	<input type="checkbox"/> Não preocupa-se com as mudanças do ambiente externo e interno da empresa
<b>Assiduidade</b>	<input type="checkbox"/> Nunca falta ao trabalho	<input type="checkbox"/> Raramente falta ao trabalho, justificando-se da falha	<input type="checkbox"/> Às vezes falta, porém apresenta provas que expliquem motivo de urgência	<input type="checkbox"/> Apresenta muitas faltas e raramente justifica-as
<b>Comunicação</b>	<input type="checkbox"/> Sempre expressa suas idéias com lógica e Objetividade	<input type="checkbox"/> Geralmente expressa suas idéias com lógica e objetividade	<input type="checkbox"/> Sente um pouco de dificuldades em expressar suas idéias	<input type="checkbox"/> Incapaz de de expressar-se com lógica e objetividade
<b>Conhecimento dos Serviços</b>	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus Conhecimentos	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário	<input type="checkbox"/> Conhece parte dos serviços, precisa de treinamento	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento dos serviços
<b>Excelência do Trabalho</b>	<input type="checkbox"/> É altamente dotado para a atividade que Desempenha	<input type="checkbox"/> Sente dificuldades nas atividades que envolvem detalhes mais complexos	<input type="checkbox"/> Precisa receber treinamento para poder vir a inspirar maior confiança	<input type="checkbox"/> Aquilo que faz é deficiente e de apresentação precária
<b>Flexibilidade</b>	<input type="checkbox"/> É flexível em todas as situações novas que ocorrem	<input type="checkbox"/> Procura mudar algumas atitudes rígidas que possui	<input type="checkbox"/> Possui dificuldade em lidar com suas atitudes rígidas	<input type="checkbox"/> É totalmente inflexível a mudanças
<b>Habilidade em ouvir</b>	<input type="checkbox"/> Interessa-se realmente pelo o que o outro tem a dizer	<input type="checkbox"/> Houve com atenção quando está de boa vontade	<input type="checkbox"/> Importa-se mais em falar, dando pouca atenção ao outro	<input type="checkbox"/> Não possui habilidade em ouvir, tornando-se extremamente desagradável
<b>Iniciativa</b>	<input type="checkbox"/> Destaca-se pela capacidade de tomar as melhores resoluções de problemas	<input type="checkbox"/> Consegue reagir acertadamente em face das dificuldades encontradas	<input type="checkbox"/> Não possui muito traquejo, inspira cuidados com relação às suas iniciativas	<input type="checkbox"/> Falta-lhe iniciativa para solucionar as dificuldades que ocorrem

<b>Liderança</b>	<input type="checkbox"/> Incentiva a participação da equipe e troca de experiências	<input type="checkbox"/> Propicia a participação da equipe na busca de soluções	<input type="checkbox"/> Procura corrigir erros de falta de participação grupal	<input type="checkbox"/> Não incentiva a participação de todos nem troca de experiências
<b>Produtividade</b>	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho rápido e produtivo, ultrapassa sempre as exigências	<input type="checkbox"/> É rápido e ativo no desempenho da maioria de suas tarefas	<input type="checkbox"/> Ritmo de trabalho relativamente lento em comparação ao esperado	<input type="checkbox"/> É muito vagaroso para a função exercida, empata a produção
<b>Relacionamento com o cliente</b>	<input type="checkbox"/> Possui grande facilidade de Relacionamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Faz o possível para ser agradável com os clientes	<input type="checkbox"/> Tem limitações pessoais no tratamento com os clientes	<input type="checkbox"/> Cria sérios problemas, é impertinente e inoportuno
<b>Trabalho em equipe</b>	<input type="checkbox"/> Seu entusiasmo em colaborar com colegas e chefes contamina a Todos	<input type="checkbox"/> Colabora sempre que é solicitado, procura criar atitudes de trabalho grupal	<input type="checkbox"/> É instável, prejudica os outros por falta de coleguismo e cooperação	<input type="checkbox"/> Não sabe trabalhar em equipe, não colabora nem se interessa em ajudar
<b>Visão estratégica</b>	<input type="checkbox"/> Usa informações de mercado para planejar suas Ações	<input type="checkbox"/> Às vezes baseia-se em informações de mercado	<input type="checkbox"/> Raramente usa as informações de mercado para planejar suas ações	<input type="checkbox"/> Não preocupa-se com informações de mercado

Quadro 2 - Modelo de avaliação em nível de gerência

Fonte: dados primários

**Indicadores de Desempenho:**

- A – Desempenho Ótimo
- B – Desempenho Bom
- C – Desempenho Regular
- D – Desempenho Fraco

**Desempenho Global =**

Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracterize o desempenho geral do avaliado.

## 6.6 Cálculo total de pontos de cada subordinado

Conforme a metodologia de Pontes (1991), a média de cada fator passa a ser os pontos atribuídos ao indicador de desempenho “fraco” (letra D). Os pontos do indicador C “regular” são obtidos pela multiplicação por 2 dos pontos atribuídos ao indicador D. Os pontos do indicador B “bom” são obtidos pela multiplicação por 3 dos pontos do indicador D e, finalmente, os pontos do indicador A “ótimo” pela multiplicação por 4 dos pontos do indicador D. A seguir será apresentada a tabela 1, que contém os pontos correspondentes a cada um dos indicadores:

Tabela 1 – Características e pesos dos indicadores I

<b>Características</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Assiduidade	8	6	4	2
Comunicação	16	12	8	4
Conhecimento dos Serviços	4	3	2	1
Excelência do Trabalho	16	12	8	4
Flexibilidade	12	9	6	3
Habilidade em Ouvir	8	6	4	2
Iniciativa	20	15	10	5
Produtividade	12	9	6	3
Relacionamento com o Cliente	4	3	2	1
Trabalho em Equipe	20	15	10	5

Fonte: dados primários

A pontuação final determinará o grau de desempenho do funcionário, conforme a tabela:

<b>Intervalo de pontos</b>	<b>Graus</b>
Abaixo de 45	Fraco
45 a 75	Regular
75 a 105	Bom
Acima de 105	Ótimo

Quadro 3 - Determinação do grau de desempenho I  
Fonte: Pontes (1991)

Exemplo: A seguir serão mostrados os resultados da avaliação do funcionário X (nível operacional) e ao lado, os pontos correspondentes a cada indicador de desempenho:

Assiduidade = B (6)

Habilidade em Ouvir = A (8)

Comunicação = C (8)

Iniciativa = A (20)

Conhecimento dos Serviços = B (3)

Produtividade = C (6)

Excelência do Trabalho = B (12)

Relacionamento com o Cliente = B (3)

Flexibilidade = B (9)

Trabalho em Equipe = B (15)

Em seguida, soma-se os pontos conseguidos pelo funcionário X nos 10 fatores:

$$X = 6+8+3+12+9+8+20+6+3+15 = 90.$$

O funcionário obtém pontuação 90, ou seja, seu desempenho é considerado “bom”. O mesmo método de cálculo será usado a todos os funcionários do setor operacional da organização.

Deste mesmo modo serão calculados os pontos dos funcionários que ocupam cargos de gerência, porém com o acréscimo de 3 indicadores, os quais se encontram em negrito na tabela 2:

Tabela 2 – Características e pesos dos indicadores II

<b>Características</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Ação Estratégica</b>	4	3	2	1
Assiduidade	8	6	4	2
Comunicação	8	6	4	2
Conhecimento dos Serviços	4	3	2	1
Excelência do Trabalho	12	9	6	3
Flexibilidade	12	9	6	3
Habilidade em Ouvir	8	6	4	2
Iniciativa	20	15	10	5
<b>Liderança</b>	20	15	10	5
Produtividade	12	9	6	3
Relacionamento com o Cliente	4	3	2	1
Trabalho em Equipe	20	15	10	5
<b>Visão Estratégica</b>	16	12	8	4

Fonte: dados primários

Devido ao acréscimo de 3 fatores a tabela de pontuação se modifica da seguinte maneira:

<b>Intervalo de pontos</b>	<b>Graus</b>
Abaixo de 55	Fraco
56 a 95	Regular
96 a 144	Bom
Acima de 145	Ótimo

Quadro 4 - Determinação do grau de desempenho II

Fonte: dados primários

Exemplo: A seguir serão mostrados os resultados da avaliação do funcionário Y (nível gerencial) e ao lado, os pontos atribuídos a cada indicador de desempenho:

Ação Estratégica = A (4)	Iniciativa = C (10)
Assiduidade = B (6)	Liderança = B (15)
Comunicação = C (4)	Produtividade = C (6)
Conhecimento dos Serviços = C (2)	Relacionamento com o Cliente = C (2)
Excelência do Trabalho = A (12)	Trabalho em Equipe = B (15)
Flexibilidade = A (12)	Visão Estratégica = B (12)
Habilidade em Ouvir = B (6)	

Soma-se os pontos conseguidos pelo funcionário Y nos 15 fatores de desempenho:

$$Y = 4+6+4+2+12+12+6+10+15+6+2+15+12 = 106.$$

De acordo com a pontuação 90, pode-se afirmar que o desempenho do funcionário Y também é considerado “bom”. O mesmo método de cálculo será usado a todos os funcionários de nível gerencial da organização.

Assim, cada funcionário obterá um resultado que representará o desempenho do seu trabalho na empresa. O avaliador comunicará esse resultado ao avaliado a fim de resolver algum tipo de problema, que podem se apresentar de diversas formas, como problemas motivacionais, dificuldade no entendimento das tarefas e objetivos da organização, dificuldade de relacionamento, entre outros. Os resultados poderão ser usados pela empresa conforme os objetivos da mesma, acrescentando maiores informações em relação às pessoas da organização.

A empresa poderá elaborar um formulário de um plano de ação a fim de propor melhorias o desempenho. Um exemplo deste plano encontra-se no quadro 5 a seguir:

Funcionário:	
Cargo:	Unidade:
Superior Imediato	Data: / /

<b>PLANO DE METAS – Compromisso de melhorias</b>	
Deve contemplar ações para aprimorar pontos fortes e melhorar desempenho	
Metas	Prazo
Observações do Superior Imediato:	
Observações do Funcionário:	
Observações do Gerente da Área:	

Quadro 5 – Plano de metas  
Fonte: dados primários

Assinatura superior imediato:  
Assinatura empregado:  
Assinatura gerente da área:

Data: / /  
Data: / /  
Data: / /



## 6.7 Análise do processo avaliatório

O processo avaliatório permite que os padrões de desempenho sejam definidos para que o funcionário possa ser orientado em como desempenhar bem o seu trabalho. O processo conforme o método de Escalas Gráficas é claro, possibilitando que os colaboradores saibam bem o que se esperar deles. Esse sistema permite:

- a) fornecer *feedback* ao avaliado – que permite descrever os resultados do trabalho do funcionário de acordo com padrões de desempenho acordados, considerando que o *feedback* seja dado regularmente para facilitar a melhoria do desempenho de cada um;
- b) processos de trabalho organizados – evitando o retrabalho e livres de monotonia para não causar impacto negativo no desempenho;
- c) fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.
- d) condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;
- e) melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
- f) adequação do indivíduo ao cargo e auto-aperfeiçoamento;
- g) conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
- h) estímulo à maior produtividade;
- i) identifica os empregados que necessitam de reciclagem ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividade e seleciona os empregados com condições de promoção ou transferências.

## 7 RECOMENDAÇÕES

- A. **Treinamento para o avaliador** : é imprescindível um treinamento com profundo estudo sobre o tema, a fim de evitar tendências, causadas pelos gerentes que não conseguem separar a pessoa do funcionário do seu comportamento no trabalho;
- B. **Feedback**: possibilitar ao avaliado maior participação na sua avaliação, criando um espaço em que ele possa relatar fatos que tenha achado relevante. É preciso localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Se se deve modificar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita;
- C. **Tempo de avaliação**: a princípio a proposta para o tempo de avaliação seria semestralmente, porém as ações sobre o desempenho não pode ter dia e hora preestabelecidos; acontecem no dia-a-dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho;
- D. **Manual do avaliador**: é necessário a elaboração de um manual do avaliador, onde será registrado todos os objetivos da empresa em relação à avaliação, o que deve ser evitado e o que é imprescindível na avaliação dos funcionários, como por exemplo, manter-se imparcial, conhecimento do trabalho, objetividade, etc;
- E. **Manual do avaliado**: deve conter os passos a serem seguidos pelos funcionários no processo, é preciso explicar-lhes os benefícios que a avaliação trará para não criar resistência, mostrando os procedimentos de forma detalhada, bem como seus objetivos principais e sua importância aos funcionários e à empresa;

- F. O Avaliador:** é o próprio supervisor direto do avaliado, pois dessa maneira a avaliação terá muito mais eficiência e segurança. Segundo Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho também é uma responsabilidade de linha, isto é, uma atribuição de cada chefe em relação aos seus subordinados. Ninguém melhor do que o chefe pode avaliar os funcionários.
- G. A avaliação de desempenho:** permite condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação. Permite o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização.
- H. Área de Recursos Humanos:** o papel da área de recursos humanos precisa assumir outra dimensão, delimitando sua atuação como prestadora de serviços a seus clientes internos e assessorando-os na busca de soluções. Deverá atender com qualidade e prontidão as solicitações que lhe são encaminhadas. Atuar com capacitação e flexibilidade para ajustar-se rapidamente às exigências, cada vez mais imprevisíveis e emergentes do ambiente organizacional.
- I. Atualizações:** é importante ressaltar que ao longo do tempo o método de avaliação poderá ser rediscutido e reelaborado pela empresa conforme suas novas necessidades e objetivos. O método da Escala Gráfica seria o ponto de partida para a organização ir aprimorando sua gestão de pessoas.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho constitui um instrumento 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 de ações para corrigir desvios ou orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL) dispõe de programas de desenvolvimento dos funcionários, porém não possui um método de avaliação de desempenho sistematizado. Através destas informações, delineou-se a construção do problema de pesquisa do presente trabalho de conclusão de curso que foi: como elaborar uma sistemática de avaliação de desempenho na CDL?

Em resposta ao primeiro objetivo específico de descrever as características da organização, seus serviços e objetivos, pôde-se perceber que se trata de uma empresa pequena, formada por 72 funcionários. Possui diversos serviços voltados ao comércio varejista e os objetivos da organização são diretamente ligados em atender as necessidades dos comerciantes associados à CDL.

Quanto a verificar a existência ou inexistência de um sistema de avaliação de desempenho, constatou-se a existência de um formulário para avaliar o desempenho dos funcionários que se encontram em período de experiência. Não há um método de avaliação de desempenho sistematizado que atinja todos os funcionários da organização.

No que se refere ao objetivo de relacionar a aplicação do método de avaliação de desempenho por Escala Gráfica com cultura da organização, pôde-se concluir que este método

por ser tradicional, seria a melhor escolha. O motivo da utilização deste método deu-se pela simplicidade do mesmo e pelo próprio estudo da organização, a qual apresenta uma estrutura bem definida e revela-se quanto a cultura uma empresa tradicional, devido à presença de alguns indicadores: autoritarismo, centralização e estilo administrativo e gerencial burocrático.

Em relação ao objetivo de desenvolver um instrumento de avaliação aplicável a todos os funcionários da CDL, conclui-se o método de Escala Gráfica pode ser muito eficaz e eficiente nesta organização e pode ser utilizado para todos os colaboradores da empresa.

No que se refere ao objetivo de estruturar a implantação do método na empresa, observa-se que com o detalhamento das metodologias de avaliação e da aplicação, tem-se subsídios para que este instrumento seja realmente implantado na CDL.

Considera-se as informações contidas nesse trabalho bastante úteis na realização de trabalhos futuros, pode servir como base para um estudo aprofundado do método utilizado ou então, como instrumento de apoio em trabalhos sobre gestão de pessoas.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de desenvolver uma sistemática de avaliação de desempenho para a Câmara de Dirigentes Lojistas foi alcançado com êxito na finalização deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

EISNER, E. W. **Qualitative Res.:** concerns and aspirations for qualitative research in the new millennium. v.1, p.135-45, 2001.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John M.; DONELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 6 ed. v.1. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Futura, 2002.

PEARSALL, M. **Nurs. Res.:** participant-observation as role and method in behavioral research. v. 14, pg. 37-48, 1965.

PINHEIRO, Antônio Pires. **Motivação, produtividade e avaliação de desempenho: tendências do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica**. 5 ed. São Paulo: LTr, 1991.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SOUZA, Pedro Filho. A auto estima e o desempenho humano. Obtida via internet, 2001.

STAKE, R. E. **Handbook of qualitative research: case study**. Califórnia: Sage, 1994.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

#### **Web Sites:**

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS. 2005. Disponível em <http://www.spcfln.org.br>. Acesso em: set. out. e nov. 2005.

TELLIS, W. **The Qualitative Report: application of a case study methodology**, 1997. Disponível na internet: <http://www.nova.edu/sss/QR/QR3-3/tellis2.html>. Acesso em: 22 out. 2005.

**ANEXOS**



**Anexo 1 – Método de avaliação de desempenho para iniciantes**

Funcionário(a): \_\_\_\_\_  
 Data de admissão: \_\_/\_\_/\_\_

Vencimento experiência ( \_\_ dias) em: \_\_/\_\_/\_\_ -

<b>DEVOLVER ATÉ O DIA</b>
---------------------------

__/__/__ - _____
------------------

Cargo: \_\_\_\_\_  
 Área: \_\_\_\_\_  
 Avaliador: \_\_\_\_\_

Data da Avaliação: \_\_/\_\_/\_\_

Tipo: ( ) Periódica ( ) Individual

**1. Como o funcionário tem assimilado novas tarefas?**

- ( ) Muito rápido
- ( ) Rápido
- ( ) Acima da média
- ( ) Devagar
- ( ) Muito devagar

**2. De modo geral, qual a produtividade do funcionário?**

- ( ) Alta
- ( ) Acima da média
- ( ) Considerável
- ( ) Regular
- ( ) Insatisfatória

**3. Quanto à versatilidade o funcionário:**

- ( ) É capaz de operar todas as máquinas ou processos satisfatoriamente.
- ( ) É capaz de operar e organizar mais máquinas ou procedimentos satisfatoriamente.
- ( ) É capaz de operar e organizar várias máquinas ou procedimentos satisfatoriamente.
- ( ) É capaz de operar e organizar apenas uma máquina ou procedimentos satisfatoriamente.
- ( ) É incapaz de operar e organizar qualquer máquina ou procedimento satisfatoriamente.

**4. Qual é a atitude do funcionário em relação aos outros funcionários?**

- ( ) Muito cooperativo
- ( ) Cooperativo
- ( ) Nível médio
- ( ) Indiferente
- ( ) Hostil

**5. Qual a atitude do funcionário em relação ao supervisor?**

- ( ) Atento ao supervisor
- ( ) Muito receptivo

- Receptivo
- Neutro
- Opositorista

**6. Quanto à consciência e preocupação com a qualidade o funcionário é:**

- Muito consciente e preocupado com a qualidade
- Faz bom emprego da checagem do trabalho
- Nível médio
- Ocasionalmente checa o seu trabalho
- Nunca checa o seu trabalho

**7. Quanto à expressão diante das pessoas o funcionário:**

- Supera as expectativas
- Corretamente
- Satisfatória
- Razoável
- Insatisfatória

**8. Quanto ao preenchimento dos formulários o funcionário mostra-se:**

- Excelente
- Muito bom
- Bom
- Regular
- Insatisfatório

**9. O funcionário possui iniciativa na conquista dos objetivos do setor?**

- Sempre
- Quase sempre
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

**10. O funcionário demonstra interesse em crescer profissionalmente?**

- Sempre
- Quase sempre
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

**11. O funcionário é capaz de prever as reações dos colegas quando toma alguma atitude qualquer?**

- Sempre
- Quase sempre
- Algumas vezes
- Raramente
- Nunca

**12. O funcionário é capaz de identificar problemas, suas causas e reparar estas informações?**

- Supera as expectativas  
 Frequentemente  
 Algumas vezes  
 Raramente  
 Nunca

**13. O funcionário é pontual em relação à jornada de trabalho (entrada, intervalo e saída)?**

- Sempre  
 Quase sempre  
 Algumas vezes  
 Raramente  
 Nunca

**14. Como é o funcionário em relação à assiduidade ao trabalho?**

- Excelente  
 Bom  
 Raramente falta  
 Falta demasiadamente  
 Péssimo

**15. O funcionário é pró-ativo em relação às atividades que exerce, ajudando a empresa no desenvolvimento de novas idéias, visando aperfeiçoar a sua área (é criativo – dá sugestões)?**

- Sempre  
 Quase sempre  
 Algumas vezes  
 Raramente  
 Nunca

**16. O funcionário trabalha com o uniforme completo e limpo?**

- Sempre  
 Quase sempre  
 Algumas vezes  
 Raramente  
 Nunca

Análise Final:  Renovar contrato  
 Contratar

Não Renovar contrato  
 Não Contratar

*Preenchimento pela Administração*

Carimbo/Gerente Departamento

Obs. O objetivo é o funcionário atingir sempre acima 75 % de positivamente.

**Sistema de pontuação****Gabarito**

- R 1 = 5  
 R 2 = 4  
 R 3 = 3  
 R 4 = 2  
 R 5 = 1

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Pontos Atingidos} \times 100}{80}$$

**Apuração:** \_\_\_\_\_ x 100:80 = \_\_\_\_\_ %

**Parecer da Administração:**

Renovar contrato

Contratar

Não Renovar contrato

Não Contratar

Gerência Adm/Financeira

Superintendência