

JOSÉ ZOBOLI

**UM MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS
COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Willy Arno Sommer, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2003**

FICHA CATALOGRÁFICA

(Catalogação elaborada por Miriam Fenner R. Lucas – CRB/9:268
Biblioteca da UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu)

Z83m Zoboli, José

Um modelo de gestão do desempenho das pessoas baseado nas
competências / José Zoboli. – Florianópolis, 2003.
186 f.

Orientador: Willy Arno Sommer, Dr.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Administração : Recursos Humanos. 2. Pessoal : Avaliação
de Desempenho. I. Título.

CDU 658.3

JOSÉ ZOBOLI

**UM MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS
COMPETÊNCIAS**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 10 de novembro de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Willy Arno Sommer, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a . Luciana Martins Saraiva, Dra.
Universidade do Vale do Itajai

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que já se foram pelos valores nobres de humildade e honestidade deixados como herança.

Ao José Guilherme Zoboli e Angela Maria Zoboli pelo apoio, amor e admiração, meus filhos!

À Marilete de Marco pelo incentivo contribuições neste trabalho e a dedicação, de mãe, com nossos filhos.

Ao professor Willy Arno Sommer, grande mestre orientador, companheiro entusiástico e amigo apoiador.

Ao Antão, que com seus conhecimentos, técnicas e habilidades contribuiu valorosamente com este trabalho.

Aos autores consultados pela riqueza do saber cultural disponibilizado na bibliografia.

Aos colegas colaboradores da ENCOPEL, com destaque ao Gilson Cesar Tomio em acreditar e participar na implantação, desenvolvimento e manutenção do projeto.

Aos amigos, de ontem, de hoje do futuro.

“Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito...
Não somos o que deveríamos ser, mas somos o que iremos ser.
Mas, graças a Deus, não somos o que éramos...”

Martin Luther King

RESUMO

Zoboli, José. Um Modelo de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências. Florianópolis: UFSC, 2003, p.186. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A história do progresso humano está intimamente relacionada à melhoria dos processos, fruto do desenvolvimento das pessoas. No mundo organizacional ocorre o mesmo fenômeno. Este trabalho dá um enfoque atualizado à questão da avaliação do desempenho das pessoas nas empresas, considerando os requisitos de competência valorizadas pela organização. Neste trabalho utiliza-se o levantamento de dados das pessoas envolvidas, através de pesquisa de campo, de natureza qualitativa-quantitativa, junto aos colaboradores e líderes abrangendo toda população e relativa aos clientes, feita por amostragem. A dissertação discute a gestão do desempenho das pessoas baseado nas suas competências, ou seja: conhecimentos, atitudes e habilidades. O trabalho faz uma revisão da literatura sobre os conceitos que permeiam os diferentes modelos de gestão, suas características e aplicações no campo da administração. Analisa os principais enfoques teóricos que abordam diferentes concepções, as quais, mesmo com suas singularidades, se completam no contexto mais amplo da gestão organizacional. O gerenciamento eficiente das pessoas constitui-se, atualmente, num requisito indispensável para o sucesso dos empreendimentos em atingir seus objetivos e cumprirem sua missão. O desenvolvimento deste modelo de gestão foi criado para proceder avaliações dos recursos humanos das empresas de pequeno e médio portes. Compreende, assim, de conceitos, instrumentos e atitudes necessárias à elaboração do projeto e de sua execução na prática. Por fim, faz-se a proposta de um Sistema de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências (SGD), considerando as normas de procedimento estabelecidas no trabalho de avaliação da Empresa Encopel, as quais encontram seu referencial em bibliografia voltada ao tema.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Gestão RH, Desenvolvimento Pessoas, Competências.

ABSTRACT

Zoboli, José. A Model of People Performance Management Based on Competences. Florianópolis: UFSC, 2003. 186S. Dissertation (Mastership in Production Engineering) - Program of Pos Graduation in Production Engineering, UFSC, Florianópolis.

The human progress history is closely related to the process improvement, a result of people development. In the organizational world the same phenomenon occurs. This work gives an up-to-date approach to the evaluation question of people performance in companies, considering the competence requirements valued by the organization. In this work it's used the data raising of the involved people, through a field research, of quality and quantity nature with the collaborators and leaders including all population and, relating to the customers, made by sampling.

The dissertation discusses about people performance management based on their competences: knowledge, attitudes and abilities. This work makes a literature review about the concepts that hold the different management models, their characteristics and applications in their management field. It analyses the main theoretical approaches that broach different conceptions that even with their peculiarities, complete themselves in the broadest context of the organizational management. People efficient management, constitutes, nowadays an essential requirement for the undertaking success to achieve their goals and fulfill their mission. The development of this management model was created to proceed evaluation of the human resources of the small and medium sized companies. It holds, this way, concepts, instruments and necessary attitudes for the elaboration of the project and its practical execution. At last, a proposal of a System of People Performance Management Based on Competences has been done, considering the proceeding rules established in the evaluation work of Encopel Company, the ones that have their references in bibliography related to the theme.

Key words: Performance Evaluation, RH Management, People Performance, Competences.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1:	As três dimensões da competência	47
Figura 2:	Identificação do <i>gap</i> de competências.....	50
Figura 3:	Fluxograma dos Processos do Sistema de Gestão de Desempenho Baseado nas Competências	87
Figura 4:	Organograma da ENCOPEL	101
Quadro 1:	Método de Avaliação por Escalas Gráficas.....	60
Quadro 2:	Fases de Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho	75
Quadro 3:	Conceitos Básicos Sobre o Tema.....	82
Quadro 4:	Instrumentos de Coleta de Dados e Informações	90
Quadro 5:	Tratamento das Informações e Apresentação dos Resultados	95
Quadro 6:	Cronograma das Atividades do Sistema.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Itens de Avaliação Versus Dimensões da Competência	91
Tabela 2: Itens de Avaliação Versus Dimensões da Competência	93
Tabela 3: Percentuais de Desempenho Alcançados por Área e Geral	121
Tabela 4: Comportamento das Metas Gerais do 2º Trimestre 2003.....	123

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACIFI	Associação Comercial de Foz do Iguaçu
AE	Abaixo do Esperado
ANGRAD	Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração
CTC	Centro de Treinamento e Criatividade
DAF	Departamento Administrativo Financeiro
DCM	Departamento Comercial e Materiais
DE	Dentro do Esperado
DL	Departamento Loja
DR	Departamento de Reprografia
DT	Área de Telemarketing
ENCOPEL	Comércio de Papéis Foz Ltda
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
FR	Ficha de Reavaliação
GQT	Gestão da Qualidade Total
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
NC	Não Contribui
NP	Normas de Procedimentos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
RH	Recursos Humanos
SGD	Sistema de Gestão de Desempenho Baseado nas Competências
SP	Sim Contribui Parcialmente
ST	Sim Contribui Totalmente
TGA	Teoria Geral da Administração
TQM	Gestão da Qualidade Total
TQC	<i>Total Quality Control</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do Tema	12
1.2 A Identificação do Problema	13
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo Geral.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativas	17
1.5 Delimitações do Trabalho	18
1.6 A Estrutura do Trabalho	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Escolas da Administração	21
2.2 As Mudanças nas Organizações no Século XX	27
2.3 Era da Informação, Conhecimento e Competências	30
2.4 Relações Empresa / Empregado	33
2.5 Sistemas da Qualidade Total	38
2.5.1 Os Personagens Clássicos da Qualidade	40
2.5.2 Gestão da Qualidade Total.....	41
2.5.3 A Qualidade e as Pessoas	43
2.5.4 Gerência e Liderança	44
2.6 As Competências na Administração	46
2.6.1 Definições e Desenvolvimento Lógico de Competências	48
2.6.2 Cuidados na Gestão de Competências e Competências de Serviços.....	53
2.7 A Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências	53
2.7.1 Histórico da Avaliação de Desempenho	56
2.7.2 Métodos de Avaliação de Desempenho.....	59
2.7.3 Visão Crítica e Fatores Positivos da Avaliação de Desempenho	62
2.7.4 Sistema Formal de Gestão de Desempenho	65
2.7.5 Etapas da Avaliação e Definição das Metas de Desempenho.....	68
2.7.6 Instrumentos da Gestão de Desempenho e Competências	69
2.8 Implantação do Modelo de Gestão de Desempenho	73
2.8.1 Definições e Formatações do Sistema.....	76
2.8.2 Ações de Melhorias	81
2.9 Conceitos Básicos Sobre o Tema	82
2.10 Considerações Finais	84
3. MODELO PROPOSTO	86
3.1 Introdução	86
3.2 Procedimentos Metodológicos	88
3.3 Documentação Básica	88
3.4 Instrumentos de Pesquisa e Relatórios	90
3.4.1 Instrumentos de Tratamento e Apresentação das Informações e Resultados	95

3.4.2 Princípios, Objetivos e Resultados Esperados	97
3.5 Acompanhamento do Sistema	97
3.6 Conclusões	98
4. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO.....	100
4.1 A Empresa ENCOPEL	100
4.1.1 Organograma da ENCOPEL.....	100
4.1.2 Concorrência em Ambiente Competitivo	102
4.1.3 Aspectos Relevantes da Empresa ENCOPEL.....	103
4.2 As Avaliações na Empresa ENCOPEL	106
4.2.1 Apresentação da Idéia como Sugestão	106
4.2.2 Discussão e Elaboração do Projeto	107
4.2.3 Definição Final do Projeto	107
4.2.4 Preparação das Pessoas.....	108
4.3 Aplicação do Modelo	109
4.3.1 Implementação do Sistema	110
4.3.2 Resultados Esperados	111
4.4 Análise dos Resultados da Aplicação do Modelo	113
4.4.1 Resultados Pessoais.....	113
4.4.2 Resultados Departamentais	114
4.4.3 Resultados Gerais	121
4.4.4 Comparação com as Metas Propostas	123
4.5 Reflexos do SGD na Empresa ENCOPEL.....	125
4.6 Avaliação do SGD	129
4.7 Considerações Finais	131
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	132
5.1 Consierações Preliminares	132
5.2 Conclusões.....	132
5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos.....	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
Obras Citadas	137
Obras Consultadas.....	139
APÊNDICES	143
APÊNDICE A – Modelo de avaliação de desempenho aplicado em 1999	144
APÊNDICE B – Pesquisa e resultado sobre a avaliação de desempenho julho 2001	147
APÊNDICE C – Sugestões sobre a avaliação de desempenho julho 2001	151
APÊNDICE D – Aplicações dos formulários.....	153

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de melhorias na gestão dos processos levou ao estudo das competências das pessoas como forma de solucionar problemas organizacionais.

Neste sentido o trabalho foi desenvolvido, definindo-se neste capítulo os parâmetros básicos desta dissertação.

1.1 Contextualização do Tema

As mudanças inerentes às áreas sociais, tecnológica e econômica, verificadas nesta virada de milênio, têm levado os gestores de empresas e organizações a uma postura inovadora diante desta realidade, como forma de garantir o crescimento e a sobrevivência do seu empreendimento.

A busca do conhecimento, como novo fator diferencial de competitividade entre as organizações, tem tirado empresários e gerentes da zona de conforto, através de atitudes pró-ativas e arrojadas nos níveis estratégico, tático ou operacional das suas empresas.

A qualidade tornou-se ferramenta fundamental na última metade do século XX, enfocando as melhorias dos processos, produtos e a satisfação do cliente, como meios de conquista de novos mercados e de atender as expectativas dos consumidores, com enfoque nas etapas de projeto, produção, vendas e pós vendas.

O crescimento das atividades ligadas à prestação de serviços tem exigido investimentos para desenvolver novas competências das pessoas. Zabet e Silva (2002) afirmam que através das competências do indivíduo são adquiridos: emprego, reconhecimento social e cidadania real.

Segundo estes autores, o modelo para orientar e sustentar toda a gestão de pessoas deve conter um programa de competências. Este tem a finalidade de ampliar os padrões de desempenho através de gente de talento: pessoas capazes de adquirir os conhecimentos e habilidades essenciais, somadas à performance necessárias para suportar as estratégias direcionadas e atingir os resultados corporativos.

Desta forma, este estudo visa associar os conhecimentos adquiridos no Curso de Mestrado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina à realidade atual de empresas prestadoras de serviço.

1.2 A Identificação do Problema

O trabalho procura mostrar a importância das questões ligadas ao desempenho e às competências dos colaboradores seu acompanhamento e aperfeiçoamento através do modelo proposto.

A globalização da economia e o surgimento rápido e contínuo de novas tecnologias obrigam às organizações atingir altos níveis de qualidade e competitividade como forma de garantir a sua presença no mercado, com crescimento sólido e contínuo, respeitando as novas regras comerciais e exigências sociais, como o direito de defesa do consumidor.

A nova realidade mundial, com maior difusão de conhecimentos e informações, vem transformando a sociedade. Torna as pessoas mais críticas, seletivas e necessitadas de participação, refletindo tanto nas empresas comerciais, como nas organizações não governamentais, o terceiro setor, além dos órgãos estatais. Nestes setores, os clientes passam de seres passivos à agentes ativos, nas relações

fornecedor/cliente e existe uma constante quebra de paradigmas, formando redes interativas formais e informais.

Para Paladini (2002) já não é mais suficiente fazer qualidade, mas é preciso avaliá-la continuamente e implementar as melhorias possíveis.

Segundo Gillen (2000. p.8) a principal vantagem da avaliação é permitir que o desempenho melhore. O autor aborda a questão enfocando as vantagens da avaliação:

[...] a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore, o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Esse é um ponto central do gerenciamento.

Lucena (1992) afirma que o desempenho deve ser objeto de acompanhamento contínuo. A falta de normatização das políticas da empresa, nesta área, gera desconroles e indisciplinas, impossibilitando um gerenciamento confiável.

Enquanto Bergamini e Beraldo (1988, p.91) consideram que “[...] a Avaliação de Desempenho atende às três dimensões: acompanhamento do cumprimento de metas; do comportamento das pessoas e da avaliação do potencial de atuação destas na organização”.

A competitividade mais acirrada do momento atual promove nos gestores uma busca constante por instrumentos que proporcionem um diferencial competitivo às suas organizações. Estes procedimentos e técnicas dependem do desenvolvimento de sistemas administrativos ágeis, eficazes e suficientemente fortes para atender os padrões estabelecidos pelas novas exigências de mercado requeridas sutilmente pela sociedade. Estas medidas impõem-se à percepção gerencial da alta administração.

Enfocando as mudanças necessárias para superar as limitações do gerente brasileiro, Lucena (1992) descreve a passagem pela transformação de sua

mentalidade através de um grande investimento no desenvolvimento gerencial. As ações devem estar orientadas no sentido de capacitar as gerências para liderarem na modernização das empresas, com ênfase na visão estratégica, relacionamento interpessoal e transformação de idéias em resultados. Desta forma, a autora considera que o comportamento dependente e passivo, predominante na sociedade, tem seus desdobramentos no ambiente organizacional. Manifesta-se no relacionamento da autoridade *versus* a dependência, delimitando o quadro cultural onde ocorre a escolha de pessoas que irão iniciar uma carreira gerencial.

A carreira funcional dos colaboradores, para maioria das empresas, inicia-se no recrutamento e seleção dos candidatos, objetivando a formação das competências necessárias para o cumprimento dos objetivos da organização. Neste aspecto o sistema de gestão do desempenho baseado nas competências passa ser um valioso instrumento de apoio gerencial nas decisões de treinamento de colaboradores e sua promoção para níveis superiores.

Assim o sistema evita que critérios absolutamente pessoais sejam utilizados nas promoções e estabelecem-se parâmetros para a política de pessoal, definindo o perfil exigido do candidato para o desempenho de sua função.

Para Vianna (1996, p.62), “Nas próximas décadas, ainda vai dar-se muita ênfase à competitividade, lucro, produtividade, qualidade, concorrência, *benchmarking*”. O autor afirma que no momento atual as empresas contratam cérebros, emoções, gente, e não, mãos. O vínculo entre colaboradores e empresas é feito por sólida sintonia de valores, jamais por uma relação burocrático-jurídica formalizada por uma anacrônica carteira de trabalho.

Quanto a avaliação periódica e sistemática, Bergamini e Beraldo (1988) defendem a necessidade de avaliação periódica e sistemática do pessoal das

organizações pelo fato de que seus escalões superiores percebem, pela experiência, que as pessoas componentes da força de trabalho são diferentes entre si, no aspecto pessoal e apresentam distintas maneiras ao lidarem com suas tarefas, ou mesmo, no cumprimento das metas organizacionais.

Assim, surge a questão: É viável implementar um sistema de avaliação do desempenho das pessoas baseado em suas competências como forma de melhorar os resultados em uma empresa?

1.3 Objetivos

Para orientar o desenvolvimento dos trabalhos foram definidos o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão do desempenho das pessoas, baseado nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, proposto para empresas prestadoras de serviço de pequeno e médio portes.

1.3.2 Objetivos Específicos

Concomitantemente ao objetivo geral, busca-se:

- Estabelecer os fundamentos para implantar um Modelo de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências (SGD), em empresas prestadoras de serviços de pequeno e médio portes;

- Definir o plano de ação, estratégias e ferramentas para o sistema de gestão de desempenho proposto;
- Aplicar o modelo em uma empresa prestadora de serviços; e
- Avaliar a validade do modelo.

1.4 Justificativas

Conforme Relvas (2003, p.4-5), diretor de Recursos Humanos (RH) da Gillette do Brasil, que considera a avaliação de desempenho “extremamente necessária”, oferecendo à empresa “um registro que a ajuda a compor seu inventário de talentos” e “para o colaborador, ela representa a possibilidade de saber o que a organização pensa a seu respeito e a oportunidade de capitalizar as suas competências mais fortes e trabalhar as suas áreas de oportunidade”.

Neste sentido, o trabalho busca conhecimentos sobre princípios e técnicas de gestão de desempenho das pessoas baseado nas competências e mostra a sua prática em uma empresa, como instrumento para melhoria da gestão de pessoal e da imagem da organização perante a sociedade, buscando a otimização dos resultados.

O SGD busca o crescimento das pessoas e equipes da organização, através de seu envolvimento nos processos de avaliação. Buscam atingir os seguintes resultados:

- Melhoria da capacitação profissional dos colaboradores;
- Otimização dos resultados financeiros;
- Incremento do grau de satisfação dos clientes;

- Estabelecimento uma cultura organizacional adequada aos objetivos empresariais;
- Maior contribuição dos colaboradores para atingir a missão, visão e objetivos empresariais, através da otimização de seu desempenho baseado em suas competências; e
- Aumento da produtividade geral da empresa.

Desta forma, o sistema deve apoiar a gestão de pessoal, buscar o comprometimento de todas as partes interessadas, estar fundamentado nos conhecimentos explícitos do tema e permitir atender as crenças, os valores e a cultura de cada organização, considerando o cenário externo.

1.5 Delimitações do Trabalho

O trabalho consiste na formulação e aplicação de um Modelo de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências elaborado para empresas prestadoras de serviço.

Estabelece uma relação entre as competências exigidas pela organização e o seu cumprimento por parte dos colaboradores.

Desta forma o tema abordado restringe-se à gestão de pessoas com ênfase no seu desempenho, resultante das suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

1.6 A Estrutura do Trabalho

O trabalho foi dividido em cinco capítulos para melhor apresentação e entendimento, seguindo determinações de Silva e Menezes (2001, p. 121).

No primeiro capítulo apresenta-se a temática, onde estão pautados o tema, justificativa, objetivos e a descrição do problema enfrentado durante a pesquisa.

No segundo capítulo fez-se a revisão bibliográfica, com enfoque para a administração, qualidade, gestão de pessoas, a avaliação de desempenho e competências, considerados itens relevantes ao entendimento do tema proposto inicialmente.

No terceiro capítulo demonstram-se os procedimentos metodológicos propostos pelo modelo e os instrumentos para acompanhamento e melhoria do SGD para empresas prestadoras de serviço de médio e pequeno portes.

No quarto capítulo enfocam-se as informações relativas à aplicação do modelo proposto, incluindo a análise dos resultados obtidos na atividade de campo.

No quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais, onde aparecem as conclusões e sugestões para futuros trabalhos acadêmicos.

Por fim, a Dissertação é complementada pelas Referências e Apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca um referencial consistente para o trabalho. Utilizam-se vários autores nacionais e estrangeiros que abordam o assunto relacionado com a temática do trabalho, como: Administração Geral; Qualidade Total; Envolvimento Gerencial; Gestão de Pessoas; Avaliação de Desempenho das Pessoas; dentre outros. O estudo bibliográfico desenvolvido durante esta dissertação sedimentou conhecimentos sobre a gestão de desempenho e competências das pessoas da organização.

Segundo Capra (1996), a ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva dos fatos. Ela apresenta novos paradigmas, onde todas as concepções e as teorias científicas são limitadas e aproximadas.

O século XX foi marcado por grandes transformações na vida da humanidade. Forjou o surgimento de uma cultura totalmente nova no modo de vida das pessoas, adaptada às transformações ocorridas nos campos tecnológico, econômico, político e social.

Nações emergentes tiveram ascensão de domínio e poder frente aos países seculares. As últimas décadas foram marcadas pela disseminação do conhecimento e da tecnologia. Estes globalizaram-se entre os diferentes países e classes sociais, abrangendo um universo mais amplo e irrestrito.

Para Stoffel (2000), o trabalho tem sido essencial à vida dos povos porque lhes satisfaz as necessidades básicas e o homem sempre procurou executá-lo da maneira mais fácil e eficaz possível.

2.1 Escolas da Administração

Zarifian (2001), afirma que no século XVIII os engenheiros sonhavam com sistemas de produção automatizados, que pudessem substituir os operários, com alto fluxo. Visavam a produtividade das máquinas como forma de transposição direta da produtividade das operações humanas. Segundo Zarifian (2001, p.37) bem antes da emergência do capitalismo industrial, no final do século XVIII a atividade camponesa e a atividade das corporações artesanais sofreram transformações radicais:

Não é incorreto afirmar que passamos de uma civilização agrícola rural para uma civilização industrial urbana, contudo, precisamos fazer uma constatação singular a respeito disto: todos os conceitos essenciais para prever essa transformação já estavam formulados, no fim do século XVIII, entre economistas clássicos e as primeiras gerações de engenheiros, e experimentos práticos já ocorriam nas primeiras manufaturas, mas será preciso esperar o fim do século XIX – e as soluções práticas tayloristas – para que essa transformação imponha-se na prática em escala significativa.

Segundo Chiavenato (1993 *apud* SHIGUNOV, 2000, p. 21) a Teoria Geral da Administração teve várias fases, com ênfase nos seguintes critérios:

- A 'ênfase nas tarefas' – Ocorreu na Administração Científica de Taylor quando o foco recaía sobre as atividades executadas pelos operários.
- A 'ênfase na estrutura', veio a seguir, com a atenção básica sobre a organização, defendida pela Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se, mais tarde a Teoria Estruturalista.
- A 'ênfase nas pessoas', surgiu, mais tarde, como reação humanística, pela Teoria das Relações Humanas, fruto das Teorias Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional.
- A 'ênfase no ambiente' provém da Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência.
- A 'ênfase na tecnologia' desenvolvida, posteriormente, pela Teoria da Contingência.

Segundo o mesmo autor, cada uma dessas cinco variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia, provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA).

Alguns modelos de administração e gestão de organizações, como a Administração Científica, a Administração Humanística e os Sistemas da Qualidade, foram marcantes e decisivos para o desenvolvimento empresarial, possibilitando desde a produção em série da indústria automobilística a partir do início do século passado, às empresas da era da informação e do conhecimento, competitivas e dominantes no cenário globalizado dos últimos tempos.

Administração Científica

Consistiu numa forma de organizar as empresas para melhorar o desempenho da produção, adotada no início do século XX, com ênfase nas tarefas .

Segundo Gil (1994, p.13) temos:

O movimento da Administração Científica tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841 – 1925), na França. O objetivo fundamental deste movimento era proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

Nesta linha de raciocínio, Stoffel (2000) também atribui à Frederick Winslow Taylor a definição dos conceitos para a escola da Administração Científica, fazendo a primeira tentativa de organizar o trabalho pela especialização. Buscou o aumento da produtividade e a redução de custos, concentrando-se nas características físicas de cada empregado. Procurou fazer do operário um acessório da máquina, impulsionado apenas por recompensas financeiras e desprovido dos conhecimentos gerais do seu processo de trabalho. O autor salienta que essa escola beneficiou o homem com maior oferta de empregos e melhores salários.

Segundo Paladini (2000, p.54), Henry Ford teve papel importante na criação da abordagem clássica da Administração, no início do século XX. Para o autor, esta

abordagem tem como fundamento os elementos e princípios básicos de Ford, que consideram que as operações do processo produtivo devem ser “planejadas, ordenadas e contínuas”. Segundo estes princípios, não cabe ao empregado planejar seu trabalho, viabilizar os recursos e tomar decisões para executá-lo; “as operações [...] devem ser decompostas em ações elementares” e o processo produtivo deve ser ritmado, coordenado e com controle de redução de custos, antes de intensificar a velocidade de seu processamento.

Para Chiavenato (1986 *apud* PALADINI 2000, p.55-56), os princípios básicos de Ford são:

1. *intensificação*: consiste em diminuir o tempo de produção via utilização de equipamentos e matéria-prima, bem como a rápida colocação do produto no mercado;
2. *economicidade*: consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria prima em transformação. Ford gerou um sistema de fluxo de recursos financeiros intenso: antes de vencer o prazo de pagamentos de materiais adquiridos ou antes de atingir a época de pagar os salários, sua empresa já tinha recebido pelo produto acabado entregue; e
3. *produtividade*: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período pela racionalização de suas atividades.

Ainda, segundo Paladini (2000), na Administração Científica, os princípios que Taylor adotou para conciliar os interesses entre empregadores e empregados originaram muitos problemas. Esses princípios foram a causa de distorções na aplicação dos dispositivos gerenciais de Taylor, gerando o maior equívoco da teoria, com a suposição básica de que o operário se move apenas incentivado por benefícios materiais. O mesmo Paladini (2000, p.58) acrescenta que Harrington Emerson, colaborador de Taylor, popularizou a administração científica: “Ele desenvolveu os primeiros esforços para gerar um processo de seleção e treinamento de recursos humanos das organizações”, definindo princípios para aumentar a eficiência dos processos e serviços.

Num outro momento, para Lakatos (1997, p.45) a Administração Científica é uma forma de organizar as indústrias, adotada a partir do início século XX, para aumentar

a “eficiência e a eficácia das organizações”. Destaca Frederick W. Taylor e Henri Fayol, com suas respectivas obras, “Princípios de administração científica” e “Administração industrial e geral” como os “fundadores e mais importantes autores desse movimento”.

O mesmo Lakatos (1997, p.46) afirma que “Fayol direcionou seu estudos e principiou suas ações na posição de dirigente” e criou “a clássica divisão das funções do administrador em cinco elementos – planejar (ou prever), organizar, coordenar, comandar e controlar”.

Ainda, Lakatos (1997, p.46-47) cita as características desse modelo de administração, através dos conceitos de “*homo economicus*”, considerando o homem movido simplesmente por valores econômicos; “produção padrão”, adotando uma única maneira correta estudada e padronizada para o desempenho de cada tarefa e “incentivo monetário”, atribuindo o aumento da produtividade em decorrência da compensação monetária pela produtividade.

Administração Humanística

Esse conceito de administração surgiu como resposta à Administração Científica e consistia em atribuir outros valores sociais e humanos como fatores de influência no desempenho dos trabalhadores. Stoffel (2000, p.5) refere-se sobre a Administração Humanística:

No rastro dos trabalhos de Mayo, surgiram muitas teorias e técnicas ‘humanistas’ de motivação, comunicação, liderança e de compreensão da organização, entre as quais as de Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg.

O mesmo, Stoffel (2000) acrescenta que a escola das Relações Humanas deu maior atenção às pessoas e suas relações e pouca ao trabalho propriamente dito.

As experiências de Elton Mayo defendem que a produtividade é determinada pela capacidade social e que a motivação não depende exclusivamente da recompensa financeira. Confirmam que as reações grupais suplantam as individuais, defendem a importância da liderança nos moldes democráticos e das comunicações em todos os níveis.

Neste sentido Shigunov (2000) cita as conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, por Elton Mayo, como precursora da escola humanística da administração. Enfatiza que ela teve na Teoria das Relações Humanas sua principal tendência, em que a ênfase dos estudos recai sobre as pessoas da organização. Segundo o autor, mesmo sem pretender, a experiência de *Hawthorne*, dá início de uma nova teoria gerencial, calcada nos valores humanos, deslocando ênfase anterior dedicada à tarefa e à estrutura para uma atenção maior às necessidades das pessoas.

Chiavenato (1993 *apud* SHIGUNOV 2000, p.10) reforça a importância do indivíduo sentir-se útil, compreendido e valorizado pela organização. Afirma que sem este tratamento o seu desempenho e comportamento pode ficar muito abaixo do desejado e do possível:

[...] o estudo dos grupos informais e da chamada organização informal, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas que as realizam e executam.

Salientando a importância destes aspectos, Lakatos (1997) ressalta as características fundamentais dessa filosofia administrativa considerando que o ser humano interage e depende de seu convívio no meio social e sua motivação cresce ao participar das decisões e responsabilidades, na organização.

Outras Escolas

A existência de outras escolas que abordam o aspecto supra desenvolvido é resultado da importância que este tem no contexto. Por isso Lakatos (1997, p.52-53) define “Behaviorismo, nova corrente de pensamento em administração, que firma-se na década de 40, com a publicação das obras de seus principais estudiosos” referindo-se a Herbert Simon, “Comportamento administrativo em 1945”; Chester I. Bernard, “As funções do executivo em 1938” e Douglas McGregor, “Os aspectos humanos nas empresas em 1950” superando as escolas anteriores e “dando ênfase à propriedade humana da adaptabilidade”.

Para Chiavenato (1999, p.348), McGregor conferiu à Teoria Y a definição de “abordagem moderna” que envolve as convicções positivas dos seres humanos, Este conceito levou os “gerentes a assumirem uma postura democrática e consultiva”.

Segundo Chiavenato (1994), a administração participativa consiste na plena aplicação de todos os aspectos da Teoria Y, através da liberdade democrática adotada dentro das empresas. Esta teoria constitui-se no estágio mais liberal da administração das pessoas, sem subverter a hierarquia organizacional e a ordem interna, promovendo os colaboradores em parceiros do negócio e participantes dos custos e benefícios da atividade empresarial.

O estruturalismo consiste em outra escola de administração. Para Etzioni (1974 *apud* LAKATOS 1997, p.59), nela “o relacionamento entre as metas organizacionais e a idéia de consentimento varia conforme os objetivos da organização e o modelo de eficiência define um padrão de inter-relações entre os elementos do sistema”. Tem em Peter F. Drucker um de seus principais autores.

2.2 As Mudanças nas Organizações no Século XX

Para Chiavenato (1999, p.27) o século XX foi marcado por grandes mudanças que influenciaram as organizações empresariais e a maneira de administrá-las incluindo as pessoas: “Neste sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação”. O autor recomenda o estudo das características de cada uma delas como forma de “compreender melhor as filosofias e as práticas para lidar com as pessoas que participam das organizações”.

O mesmo, Chiavenato (1999) aponta a era da industrialização clássica, como o período que vai desde o fim da revolução industrial, até meados de 1950. Neste período as empresas adotaram um modelo burocrático e conservador, adequado para aquela época de poucas e previsíveis mudanças. A era da industrialização neoclássica, entre as décadas de 1950 e 1990, fora marcada por mudanças mais rápidas e pela expansão das empresas com atuação e reflexos em âmbito global. As pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos e inteligentes diante de um cenário de rápido desenvolvimento da tecnologia.

Ainda para Chiavenato (1999, p.30-31), a era da informação tem início na década de 90 (noventa) cujas características são as mudanças rápidas, profundas e imprevisíveis. Tais mudanças requerem organizações ágeis e flexíveis com um pessoal dotado de “inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destreza, aspirações e percepções singulares.”

Segundo Daniel Bell (1973 *apud* FITZSIMMONS e FITZSIMMONS 2000, p.30-31) o desenvolvimento econômico divide-se em três estágios, ou tipos de sociedades: a “Sociedade Pré-industrial”, com predominância do trabalho braçal e dependente dos

recursos naturais; a “Sociedade Industrial”, destacada pela fabricação de mercadorias, onde a produtividade é fazer mais produtos com menos custos, tornando o homem um objeto destinado a seguir rotinas e o ritmo fabril e; a “Sociedade Pós - industrial”, fundamentada no estágio da qualidade de vida das pessoas, medida por serviços, como saúde e educação e lazer.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) a busca por serviços inovadores e, principalmente, por aqueles que atendem às categorias crescentes da população, é insaciável. Para o autor, a procura predominante da área de serviços tem mantido a economia mais estável, visto que não podem ser estocados e sua necessidade ocorre, em grande parte, mesmo nos tempos de crise, como a necessidade por serviços de saúde e de educação.

Os mesmos autores afirmam que o abalo da relativa estabilidade empresarial constitui-se numa quebra do paradigma e gera grande impacto na economia devido avanços nos campos tecnológico e cultural. Este fato exige uma atitude pró-ativa das empresas para se adaptarem ao novo momento e às carências por novos produtos e serviços, levando as mesmas a se ajustarem com a realidade mutante.

Enquanto Capra (1996, p.184), referindo-se às mudanças, afirma que “as bactérias são capazes de se adaptarem a mudanças ambientais em alguns anos, ao passo que organismos maiores precisam de milhares de anos de adaptação evolutiva”. Neste sentido, Capra (2002) ressalta que as pessoas resistem às mudanças quando lhe são impostas, projetadas por especialistas e diferentes dos seus processos naturais.

Para Chiavenato (1994) o fenômeno de mudanças tem abrangência mundial. No universo das empresas elas vêm ocorrendo com grande rapidez e intensidade. Destaca que aquelas mais profundas e marcantes passam despercebidas pela

maioria da população. O autor acrescenta que essas mudanças ocorrem no interior das empresas e não permitem retrocesso, modificando as empresas para sempre.

O'Donnel vê a organização de forma mais ampla, holística (1994, p.35) afirma:

Internamente, na organização, o que cada um pensa, fala e faz, tem um efeito na própria organização, o que volta a afetar todos os seus membros. O indivíduo, ou grupo, que entender esta lei de interdependência, implícita na visão holística, passa a ter um compromisso mais forte com melhorias.

O autor ressalta a necessidade de saída da “zona de conforto”, ou seja, de enfrentar novos desafios e afirma que mudar significa transformar a forma de pensar, criar uma nova visão e desenvolver um plano de ação detalhado de implementação.

Sobre as dificuldades enfrentadas por aqueles que buscam a mudança, segundo Maquiavel (1513 *apud* O'DONNEL 1994, p.22), afirma:

Não há nada mais difícil para assumir, mais problemático para conduzir; ou mais incerto de sucesso, que liderar a introdução de uma nova ordem, porque inovação faz inimigos aqueles que se deram bem nas condições antigas, e apenas defensores mornos entre aqueles que poderão se dar bem nas novas.

Nesta mesma linha de raciocínio, O'Donnel (1994, p.39) reforça essa idéia:

Uma das maiores artes dos tempos atuais é a capacidade de perceber e compreender as tendências que salientam as vertentes do comportamento empresarial e individual num futuro próximo. Quem as captar antes da hora terá o que é chamado, em inglês, o *leading edge*, ou a vantagem competitiva.

Segundo Judson (1969 *apud* STOFFEL 2000, p.55-56), existem cinco métodos de introdução de mudanças, indicados para a implantação da administração do desempenho e qualidade total em diferentes culturas organizacionais: “o método da compulsão, ameaças e suborno; o da persuasão, recompensas e negociações; o das seguranças e garantias; o da compreensão e discussão e; o método do envolvimento e participação”.

Enquanto que Stoffel (2000) sugere um contínuo estado de alerta diante das mudanças, sem alterar a identidade da organização. Destaca que os colaboradores

precisam de uma melhor formação, aprendam rapidamente e consigam julgar e decidir prontamente, atuando de forma pro-ativa, assumindo a responsabilidade de proporem, planejarem e implementarem as mudanças no seu nível de competência, com a reformulação freqüente das estratégias.

Vianna (1996, p.29) recomenda:

[...] toda organização deve desenvolver um programa de atualização e adequação, de forma racional e econômica, onde o conhecimento básico técnico-profissional, aliado a uma profunda didática de sua maneira de ser, seja passado de forma profunda para seus colaboradores. Quanto mais o indivíduo se conhece, mais ele se torna apto ao aprendizado e ao aperfeiçoamento do seu trabalho.

As mudanças extremamente necessárias para o crescimento e a sobrevivência de uma organização enfrentam enorme resistência por parte das pessoas integrantes da mesma, seja no nível gerencial ou no chão da fábrica.

A solução parece estar associada a um melhor esclarecimento das razões das mudanças propostas, sustentadas pela missão e objetivos organizacionais. Este avanço na concepção do trabalho requer uma melhoria considerável da interação gerente/colaborador a ser conquistada como fruto de uma melhor comunicação e da maximização dos conhecimentos e das competências.

2.3 Era da Informação, Conhecimento e “Competências”

Nonaka (1997 *apud* ZABOT e SILVA 2002, p.38) afirmam que “Numa economia, na qual a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de vantagem competitiva é o conhecimento”.

Reforçando esta idéia, Tinoco (2001, p.58) afirma:

As atividades de formação, informação e desenvolvimento contínuo do pessoal, que estão intimamente ligadas e cujos conteúdos muitas vezes se confundem, ou se complementam, constituem uma parte muito importante da gestão de recursos humanos de qualquer entidade.

Segundo Zobot e Silva (2002, p.92) “[...] a capacitação, enquanto qualificação instrumental, e a formação humana, enquanto processo educativo mais amplo, deve ser conjugado para transformação do trabalhador burocrático em um trabalhador do conhecimento”. Com esta afirmação os autores realçam a necessidade de um processo amplo de capacitação que envolve vários aspectos, além dos cognitivos.

Os mesmos Zobot e Silva (2002, p.66-67) atribuem a Peter Drucker a expressão “trabalhador do conhecimento” e citam vários autores e suas definições para ressaltar o termo:

Segundo Platão,¹ ‘conhecimento é a crença verdadeiramente justificada’. Já Nonaka e Takeuchi² definem: ‘O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade.’ Enquanto Sveiby³ define-o como ‘uma capacidade de agir’, encontramos novamente em Nonaka e Takeuchi⁴ a afirmação de que ‘conhecimento significa sabedoria adquirida a partir da perspectiva da personalidade como um todo’. Para Moran,⁵ o termo conhecimento significa ‘compreender todas as dimensões da realidade, captar e expressar essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral’[...].

1 Apud NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.24).

2 NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.28).

3 SVEIBY (1998).

4 NONAKA E TAKEUCHI (1997, p.33).

5 MORAN (1994, p.23).

Sobre o outro aspecto, ainda Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* ZABOT e SILVA, 2002, p.69) definem os conhecimentos como tácito e explícito:

Conhecimento *explícito* é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização.

Conhecimento *tácito*, considerado mais importante que o explícito, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais. É, por suas características, extremamente mais difícil de ser articulado e transmitido em linguagem formal, dificilmente visível ou exprimível, por estar profundamente enraizado em experiências, emoções, valores e ideais.

Enquanto que Crawford (1994 *apud* ZABOT e SILVA, 2002, p.76) fala dos resultados da economia do conhecimento:

‘as corporações multinacionais estão criando um mundo sem fronteiras, onde o Estado-nação está tornando-se irrelevante para a nova economia (...). Como consequência disto, as multinacionais estão acelerando o desenvolvimento de uma economia mundial onde a vantagem competitiva é

fundamental, ou ao contrário, o ponto fraco dos países é a qualidade de sua força de trabalho ou capital humano’.

Esta é uma característica marcante no atual mundo altamente globalizado e tecnologizado. Segundo Corrado (1994, p.49), “Os empregados instruídos até querem mais informações. Não querem saber só o quê. Querem saber o porquê”, para terem cada vez mais condições de sobrevivência neste mercado competitivo.

Para Drucker (2001) os economistas e os empresários tem visto o trabalhador manual como um custo. O autor sugere que para serem produtivos eles devem ser considerados como ativos e, assim, precisam crescer. Os trabalhadores atuais têm no seu conhecimento os meios de produção, constituindo-se num valor para organização.

Segundo Zobot e Silva (2002, p. 21), “As Organizações do Conhecimento só podem existir se forem constituídas por trabalhadores do conhecimento”. Os autores defendem a importância do trabalho e o novo papel da aprendizagem continuada para nossas vidas.

Para, Vianna (1996, p.32) o conhecimento é fundamental:

A empresa triunfadora destes novos tempos deve não apenas permitir, mas estimular a polivalência e a poliatitude dos seus colaboradores. A troca de experiências entre funcionários de áreas diferentes pode ajudar a desenvolver habilidades em todos os campos do conhecimento. Tudo que diga respeito à empresa, consideradas as devidas proporções, deve estar acessível a todos os funcionários, de forma a aproveitar ao máximo suas capacitações potenciais. O ser humano é infinito em seu potencial e não deve viver limitado a uma só função.

É este o espírito corporativo que está pautando a revolução no campo cognitivo entre funcionários e colaboradores de modo geral.

Falando sobre as características do conhecimento, Sveiby (1998 *apud* ZABOT e SILVA, 2002, p.68,) atribui a seguinte característica ao conhecimento: “aplicado ao indivíduo na organização, o termo *conhecimento* é menos adequado que o termo *competência*”, o autor assinala os “cinco elementos mutuamente dependentes, [...]”;

O conhecimento explícito, [...]; a habilidade, [...]; a experiência, [...]; os julgamentos de valor, [...]; e a rede social, [...].”

Nesta mesma visão, Zabot e Silva (2000, p.98-99) justifica o porquê de uma gestão de pessoas com enfoque nas competências “[...] para enfrentar as incertezas, os paradoxos e a velocidade das mudanças da era das redes, precisamos não apenas ‘ensinar a pescar’, mas também ensinar a entender o rio”. O autor salienta que na abordagem das competências “não se perde o foco e a necessidade pontual”, porém questiona-se quais as competências suportam as capacidades para enfrentar com flexibilidade “as velozes mudanças do ambiente de trabalho”.

Parafrazeando Zarifian (2001, p.56) “O trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”.

Enquanto Welch (2001, p.458) referindo-se as capacidades do futuro presidente da General Eletric, afirma que a primeira providência, antes de escolher o novo presidente da empresa, foi fazer uma lista dos requisitos a serem exigidos do candidato à tão almejada função. Consistia num conjunto de habilidades buscadas nos pretendentes, como integridade, valores, vontade de aprender e capacidade de defender suas idéias, e até mesmo “ter estômago para jogar com altos cacifes”.

2.4 Relações Empresa / Empregado

Para Paladini (2000, p.150), “A estruturação de um ambiente adequado ao envolvimento das pessoas numa ação bem definida depende de dois aspectos básicos: a interação entre as pessoas e das pessoas com a organização”. Isto quer dizer que há uma constante necessidade de se desenvolver nas empresas, ou

melhor, no mundo corporativo, trabalho onde há um envolvimento de todos, deixando de lado o isolacionismo do funcionário.

Segundo Vianna (1996), o verbo trabalhar (*tripaliare*) deriva da palavra latina *tripalium*, que denominava um instrumento de tortura utilizado na Antigüidade. Essa idéia permanece na consciência da humanidade. Assim o trabalho vincula-se a castigo, tendo a maioria absoluta dos empregados de empresas no Brasil uma péssima relação com a sua ocupação.

Para Stoffel (2000, p.4) “a tecnologia incipiente e a miséria em que vivia a população européia na época tornam compreensível o fato de que as primeiras unidades fabris explorassem ao máximo a mão-de-obra empregada”. Por isso, uma primeira fase não houve investimento maciço na qualificação.

Numa perspectiva holística, Shigunov (2002, p.68) defende: “As empresas necessitam descobrir e desenvolver procedimentos que envolvam e comprometam os funcionários com os objetivos organizacionais”. Reforçando esta idéia, Corrado (1994, p.48) afirma que é “cada vez mais importante aperfeiçoar a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviços e qualidade”.

Por estas razões Zarifian (2001, p.55) defende:

A qualidade da comunicação é onipresente: está presente nos diálogos e na cooperação com os clientes-usuários, nos processos de ação que as diferentes categorias de assalariados devem executar em conjunto, está presente nas análises a posteriori nos efeitos úteis e nas avaliações críticas da qualidade do serviço efetivamente oferecido, está presente nas pesquisas para melhoria e inovação.

No desenvolvimento da linha de raciocínio global, Stoffel (2000, p.4-5) ressalta que “a questão do gerenciamento de pessoas no trabalho também é de longa data. Teorias gerenciais vêm sendo tentadas desde Taylor” e atribui a Max Weber a tentativa de criar um tratamento mais justo no ambiente de trabalho, afirmando:

Max Weber tentou reagir à imposição pessoal, nepotismo, à crueldade, às vicissitudes emocionais e ao julgamento subjetivo. Procurou a racionalidade, a previsibilidade e a competência técnica através da divisão do trabalho, da hierarquia de autoridade, de sistema de normas internas, e de relações trabalhistas, da impessoalidade e da seleção e promoção por competência técnica.

Bergamini e Beraldo (1988, p.34-35) dá ênfase à seleção de pessoal, afirmando que não é suficiente “apenas uma rigorosa seleção de pessoal” como “condição suficiente para garantir o desempenho adequado de seus empregados no futuro”. As autoras recomendam um adequado “processo de Avaliação de Desempenho” como forma de confirmar a eficiência das pessoas na organização.

Conforme salientado anteriormente, o crescimento e a sustentabilidade das empresas e organizações, no cenário atual, dependem fundamentalmente do crescimento, desenvolvimento e desempenho das pessoas.

Por isso, ainda Bergamini e Beraldo (1988, p.12) referem-se à busca permanente do ser humano pelo seu centro, afirma, recorrendo à lung:

Trata-se de trilhar o caminho do autodesenvolvimento, do encontro real do indivíduo consigo mesmo, processo esse que Carl Gustav lung chamou de individuação e que implica a possibilidade de uma realização mais plena do ser humano e do alcance daquele estado pessoal tão almejado e tão raramente atingido chamado felicidade.

Capra (1996, p.145), faz uma leitura crítica sobre a concepção cognitiva, enfatizando novamente uma ruptura com a visão tradicional de se entender a cognição, ao afirmar:

A nova concepção de cognição, o processo do conhecer, é, pois, muito mais ampla que a concepção do pensar. Ela envolve percepção, emoção e ação – todo o processo da vida. No domínio humano, a cognição também inclui a linguagem, o pensamento conceitual e todos os outros atributos da consciência humana. No entanto a concepção geral é muito mais ampla e não envolve necessariamente o pensar.

Quanto a proposta de um novo modelo de gerenciamento, Böhmerwald (1996 *apud* SHIGUNOV 2000) propõe um modelo para gerenciar o crescimento do ser humano nas organizações, agregando os sistemas de RH à descoberta, utilização e desenvolvimento da capacidade, a avaliação e retribuição do desempenho.”

Por outro lado, Zarifian (2001, p.157), ressalta que “Alguém domina inteiramente sua ocupação quando se reconhece sua maneira particular de trabalhar, quando se pode descobrir nela uma contribuição original”, referindo-se à avaliação por seus pares e clientes. Enfatizando a idéia de Campos (1986 *apud* SHIGUNOV 2000, p.22), a aprendizagem é um processo dinâmico, contínuo, global, pessoal e cumulativo.

No entanto, Bergamini e Beraldo (1988, p.73), referindo-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, afirma que “nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento é tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais de avaliação de desempenho”. É porque neste momento já se tem o resultado final produzido. Por isso, Paladini (2000, p.153), afirma que “o treinamento é instrumento de envolvimento se ele for planejado, desenvolvido e aplicado com base na demanda”.

Sobre a aprendizagem, Vianna (1996, p.66), afirma:

Rever repensar reestruturar enfim, aprender a desaprender deve fazer parte da vida empresarial nos próximos vinte ou trinta anos. Afinal, se a complexidade do conteúdo socioeconômico e tecnológico dobra a cada dois anos, um simples exercício aritmético indica que, em dez anos, a semelhança entre os ambientes é menor do que 10%, ou seja, que mais de 90% das premissas e características passarão por uma significativa transformação.

Ou seja, há uma ênfase nos aspectos que abordam a constante transformação e adequação que as empresas e os indivíduos têm de submeter-se constantemente.

Por isso, Zabet e Silva (2002, p.81-85), fala do capital humano, o qual significa as pessoas estudadas e especializadas, que são hoje o ponto central na transformação global. Evocam Sveiby que em 1998 referiu-se aos ativos intangíveis como sendo invisíveis por não fazerem parte da contabilidade, por não serem concretos, palpáveis, e consideram que “esses ativos intangíveis não precisam ser nenhum mistério. Todos tem origem no pessoal de uma organização”.

Para Capra (2002, p.112) a teoria econômica clássica, aborda as fontes fundamentais de riqueza que são os recursos naturais, o capital e o trabalho:

A produtividade resulta da combinação eficaz destas três fontes, através da administração e da tecnologia. Na economia de hoje em dia, tanto a administração como a tecnologia estão intrinsecamente ligadas à criação de conhecimento. Os aumentos de produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas num conhecimento novo. É por isso que a 'administração do conhecimento', o 'capital intelectual' e o 'aprendizado das organizações' tornaram-se conceitos importantes, e novos, da teoria da administração.

Segundo Crawford (1994 *apud* ZABOT e SILVA, P.79, itálico do autor):

A expressão capital humano apareceu pela primeira vez na literatura econômica em 1961, no artigo 'Investindo em capital humano', publicado na *American Economic Review* e escrito por um vencedor de Prêmio Nobel, o economista Theodore W. Schultz, apesar de seus conceitos já terem sido formulados no século XVIII por Adam Smith e outros.

Nesta linha de raciocínio, Chiavenato (1999, p.16-17), afirma que atualmente os maiores custos de um produto são "P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), ativos inteligentes e serviços". O sistema de contabilidade antigo, que nos aponta o custo do material e da mão-de-obra no trabalho, apresenta-se ultrapassado diante desta nova realidade. Para o autor o capital intelectual é o ativo intangível da nova economia, "envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação". Compreende a maioria dos recursos mais valiosos das organizações bem sucedidas. "A habilidade organizacional, o *Know-How* tecnológico, o conhecimento do mercado, a lealdade do cliente, a moral das pessoas, a cultura corporativa, o comportamento das pessoas de alianças estratégicas", compõem a maioria dos bens de uma organização e são intangíveis.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), conforme FPNQ (2003, p.35) avalia o capital intelectual das organizações candidatas ao seu Prêmio através da descrição de "como a organização identifica, mede, desenvolve, mantém, protege e compartilha o seu capital intelectual" e solicita "como é feito o controle e o aprendizado das práticas de gestão".

Neste sentido, Vianna (1996), afirma que a empresa de sucesso opera oscilando entre os extremos, ou seja, toma decisões sábias para solução de problemas, consegue alto padrão de produtividade e de excelência e ao mesmo tempo busca felicidade de todas as partes interessadas no negócio. O autor ressalta a necessidade do equilíbrio entre exigir trabalho árduo, conciliando com qualidade de vida dos colaboradores.

O desempenho das pessoas está ligado às próprias decisões humanas que por sua vez está intrinsecamente ligado à motivação, envolvimento e ao comportamento. Assim Capra (1996, p.216), afirma que “as decisões humanas nunca são completamente racionais” acrescenta que elas são influenciadas pelas emoções e que “o pensamento humano está sempre encaixado nas sensações e nos processos corporais que contribuem para o pleno espectro da cognição”.

A avaliação deve ser um momento de reflexão envolvendo a força de trabalho, onde aspectos comportamentais e de desempenho são considerados. Esta prática é elogiada por Welch (2001) ao referir-se às pesquisas de *feedback* dos empregados da *General Electric*, sobre a empresa, mostrando a importância da ferramenta por forçar a gerência tratar diretamente com os empregados.

2.5 Sistemas da Qualidade Total

Os conhecimentos desenvolvidos na área da Qualidade Total constituíram-se em ferramentas essenciais para empresas e organizações firmarem-se no novo cenário com resultados positivos, na segunda metade do século XX. A sistematização de sistemas de produção e de serviços levou organismos internacionais à um esforço

no sentido de criar instrumentos para certificação e premiação da qualidade de empresas e organizações.

As ferramentas da qualidade constituíram-se em instrumentos preliminares na construção de sistemas mais complexos de gestão da qualidade como as Normas ISO - e os prêmios nacionais de qualidade, iniciados com o prêmio *Deming Prize*, criado em 1951 no Japão.

As últimas décadas do século XX foram marcadas pela globalização dos mercados, tanto nos aspectos de produção como nos de consumo. Esta nova realidade gerou necessidades de avanços na condução das empresas e de seu relacionamento no novo ambiente.

Neste sentido, Deming (1997), afirma que uma empresa é um sistema e, como tal, precisa ter um objetivo. Garante que os melhores resultados provém do direcionamento dos melhores esforços de todos para a concretização do objetivo, ou dos objetivos da organização.

Enquanto Paladini (2000, p.132) afirma: “a sobrevivência da empresa depende de seu direcionamento para o mercado.” O autor acrescenta que “a qualidade depende de mudanças na forma de pensar, nas prioridades e nos valores. Não é um processo abrupto, rápido.” O mesmo Paladini (1997, p.33) acrescenta que “[...] a qualidade é o elemento que basicamente garante a sobrevivência da empresa”.

Segundo Adizes (2001, p.3-4), crescer significa “[...] a capacidade de lidar com problemas maiores e mais complexos” e afirma que “a função da liderança é, portanto, gerenciar a organização de tal modo que ela possa passar para o estágio seguinte e mais exigente do Ciclo de Vida”. Percebe-se que todos os estágios possuem cada vez mais um alto grau de especialização. Para Stoffel (2000) qualidade é o ajustamento da relação entre as partes que compõem o todo. O autor

cita as Normas ISO, européias, e o TQC, como os dois principais “ramos” da qualidade:

[...] as Normas ISO que normalizam a certificação de qualidade de produtos e serviços e o *Total Quality Control* (TQC), desenvolvido por W. E. Deming e J. M. Juran, no Japão pós-guerra, cujo objetivo é a consecução das metas (fins), através do controle dos processos (meios).

2.5.1 Os Personagens Clássicos da Qualidade

A qualidade teve seu início com os métodos do Controle Estatístico de Processo, criados por Walter A. Shewhart na década de 1920, utilizados pelos aliados durante a segunda guerra mundial e, posteriormente, na indústria. O Dr. Deming foi um grande seguidor e divulgador dos métodos criados por Shewhart. Desenvolveu relevante trabalho na melhoria da qualidade das indústrias japonesas do pós guerra, sendo homenageado com o Prêmio Deming, criado no Japão em 1951, para destacar as empresas daquele país com sucesso no controle da qualidade.

Observa-se nos ensinamentos de Deming a preocupação com a melhoria contínua dos métodos, processos, capacidades das pessoas da empresa e do clima da organização. Adverte sobre a necessidade de visão de longo prazo, dos perigos da ênfase nos lucros imediatos e na avaliação de desempenho, resumidos nos seus famosos 14 Pontos e as 7 advertências.

Sommer (2000, p.2-4), destaca como “personagens clássicas” que desenvolveram e impulsionaram os conhecimentos da qualidade: “Deming (Produtividade e Competitividade), Juran (Liderança e Inspeção), Feigenbaum (Controle Total), Crosby (Zero Defeitos), Ishikawa (Controle Qualidade para toda a Empresa) e Taguchi (Custos), [...]”.

Neste sentido, o autor apresenta as seguintes definições de qualidade e seus autores:

- Qualidade é a conformidade do produto às suas especificações. (Phillip Crosby);
- Qualidade é adequação ao uso. (J. M. Juran);
- Qualidade é atender continuamente às necessidades dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar. (W. E. Deming);
- Qualidade é o conjunto de características do produto, tanto de engenharia como de fabricação que determinam o grau de satisfação que proporciona ao consumidor, durante seu uso. (A. V. Feigenbaum);
- Qualidade é a totalidade de requisitos e características de um produto ou serviço que estabelecem a sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades. (*American Society for Quality - A S Q*);
- Qualidade é a perda sofrida pela sociedade no momento que o produto é expedido. (G. Taguchi); e
- Qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores. (Slack et Al.).

Paladini complementa (2000, p.27), que a qualidade possui inúmeros conceitos conforme diversos autores e organismos que assim a definiram:

- ‘Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina’ (EOQC - Organização Européia de Controle da Qualidade, 1972);e
- ‘Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer’ (Jenkins, 1971).

2.5.2 Gestão da Qualidade Total

A Gestão da Qualidade Total, surgida no final da década de 80 é o resultado de inúmeras transformações oriundas do avanço tecno-científico e do alto grau de competitividade alcançado entre as corporações. Assim, Paladini (2000, p.31) afirma que a “Gestão da Qualidade Total é o processo destinado a investir, continuamente, em mecanismos de melhoria, ou seja, de aumento de adequação de produtos e serviços ao fim a que se destinam”. Desta forma o mesmo autor (2000, p.136) refere-se à Gestão da Qualidade Total, afirmando:

[...] a TQM enfatiza o gerenciamento da qualidade por toda a empresa, ou seja, uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade. A idéia básica que suporta esse conceito é exatamente a visão ‘espacial’ da qualidade total, que enfatiza o envolvimento de todos os

setores, áreas e, principalmente, recursos em um esforço único pela qualidade, com contribuições específicas [...].

Neste início de milênio a prestação de serviços assume posição de destaque nas transações comerciais.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p.28), ao tratar do assunto, afirma:

[...] é imperativo reconhecer que os serviços não são atividades periféricas, mas, sim, parte integrante da sociedade. Eles são fundamentais para que a economia se mantenha sadia e funcional e estão localizados no coração desta economia. O setor de serviços não só facilita como torna possíveis as atividades de produção de bens, tanto do setor extrativista, como manufatureiro. Os serviços são a força vital para a atual mudança rumo à economia globalizada.

Consoante a idéia anterior, Paladini (1997) define a prestação de serviço referindo-se aos bens intangíveis, representados por ações desenvolvidas por terceiros em atendimento às solicitações específicas de atividades a executar que exigem grande interação com o cliente. O padrão de qualidade de um serviço envolve essa interação.

Os clientes apresentam-se mais críticos e controladores na nova relação de negócios, influenciados pela disseminação de informações e devido a grande quantidade de ofertas de produtos e serviços similares. A questão relativa aos clientes é vista por Paladini (1997, p.33), assim:

A ênfase em clientes ('os que são afetados por nossos produtos') e consumidores ('os que consomem nossos produtos') na estrutura da Qualidade Total é implementada por um processo que visa, inicialmente, traçar seu perfil e definir suas características; a seguir, determinar quais são suas necessidades, expectativas e conveniências e, principalmente, como atendê-las.

Delineando a idéia sobre prestação de serviço, Zarifian (2001,p.54) refere-se ao conceito serviço como "uma prestação de serviço para um usuário real", afirma:

"Na lógica da resposta aos usos, o critério da produtividade reside na compreensão dos problemas específicos do cliente, na capacidade de escutar e de entender, e no caráter adequado que a empresa propõe ao cliente".

Neste sentido, o mesmo autor acrescenta que a avaliação da produtividade deve levar em conta a participação do próprio cliente e da empresa. Pois na verdade ele é o que será o destino final de toda corporação.

2.5.3 A Qualidade e as Pessoas

Os recursos humanos são os agentes de transformação da organização, conforme defende Paladini (2000, p.139). Para ele as pessoas são o mais complexo recurso de uma organização, difíceis de avaliação e capazes de contribuir com as mais altas taxas de retorno. Assim, o autor afirma que “a missão de cada recurso humano da empresa é contribuir decisivamente para o alcance dos objetivos de toda a organização” ainda segundo Paladini, “a avaliação do desempenho de cada funcionário da empresa deve considerar sua participação efetiva no processo de alcance dos objetivos gerais da organização [...] e sua capacidade de integração a grupos e áreas da empresa”.

Enquanto que O'Donnel (1994, p.49) afirma: “[...] a qualidade, como um processo, não pode estar divorciada da qualidade dos valores humanos envolvidos nos processos”.

A FPNQ (2003, p.36) entidade gestora do Prêmio Nacional da Qualidade segue procedimentos mundialmente adotados para avaliar e premiar as empresas e organizações brasileiras de classe mundial. Em seu critério 6 examina as práticas de gestão e o aprendizado das pessoas nos quesitos “Sistemas de trabalho”; “Capacitação e desenvolvimento” e “Qualidade de vida” avaliando:

[...] como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas que compõem a força de trabalho. Solicita-se, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.

Ainda a FPNQ (2003, p.45, itálico do autor) avalia “os resultados dos principais *indicadores* de desempenho relativos às pessoas, incluindo as informações comparativas pertinentes”.

2.5.4 Gerência e Liderança

A liderança e a gerência estão centrados na técnica, nas pessoas e no todo organizacional. Desta forma, Crema (1991, p.74, itálicos do autor) afirma: “distingo três tipos básicos de facilitadores, ou líderes, quer se apliquem a área psicoterápica, educacional, institucional ou política: o centrado na *técnica*, o centrado na *pessoa* e o *holocentrado*”. Assim, Brandão e Crema (1991, p.81) reiteram:

Um *facilitador* é um propiciador deste clima favorável e terreno fecundo, a partir do qual cada um cresce por si mesmo, como qualquer planta. O facilitador é um ‘jardineiro’ de seres humanos. O que torna alguém, de fato, um facilitador não é meramente um diploma ou *curriculum* sofisticado. Como sempre insistiu Rogers, são algumas características básicas da personalidade, destacando-se a capacidade de *aceitação incondicional*, a *empatia* ou habilidade de sentir-se como se fora na pele do outro e a *congruência* ou qualidade de ser verdadeiro, expressando concordância entre o que se diz e o que se faz

Na abordagem da área operacional, Paladini (2000, p.152) afirma que “projetos de envolvimento na área operacional só se consolidam se houver alterações efetivas na postura gerencial e na estrutura da organização. Por que essas alterações são críticas? Pelo fato de servirem como exemplo”.

Segundo Fayol (1954, *apud* PALADINI 2000, p.62) a liderança é a combinação da autoridade formal com a autoridade natural que cada pessoa possui e ressalta “inteligência, experiência, valor moral, serviços prestados, senso de justiça e visão objetiva”, como características válidas até hoje.

Enquanto Silva (1997 *apud* ZABOT e SILVA, 2002) apresenta os resultados de pesquisa realizada pela Associação Nacional dos Cursos de Graduação em

Administração (ANGRAD), em 1996, com os principais itens que devem compor o perfil do administrador, destacando a formação humanística, técnica e científica, competência para empreender e fazer análises críticas, compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional, visão global e atuação de forma interdisciplinar.

Um outro conceito formal de líder é dado por Faria (1982 *apud* SHIGUNOV 2000, p.42), o “líder é aquele que não dispõe de autoridade formal, mas que os indivíduos o sigam e lutem pelos anseios e desejos grupais”. O autor apresenta seis estilos de liderança: “autocrática; carismática; paternalista; democrática; populista e situacional”.

Sobre a importância do líder na corporação, Paladini (2000, p.64) afirma que “o líder estimula pensamentos, atitudes e comportamentos coerentes com a realidade da empresa”. Referindo-se à escola clássica, o autor refere-se a Lyndall F. Urwick (1891-1980), dizendo:

[...] foi um dos primeiros autores dessa escola a estudar e formular um modelo de liderança. Para ele o líder devia ser alguém que fosse a ‘cara’ da empresa, isto é, alguém que espelha, personifica e representa sua organização. Surge, desse modo, a idéia de que o líder se identifica claramente com a organização.

Para Motta (1996 *apud* SHIGUNOV 2000, p.83-84), “a arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência exige grande amplitude e lateralidade de pensamento”. O autor recomenda que os gerentes busquem “formação avançada para estimular a sua mente e curiosidade, na busca de novos horizontes e perspectivas sobre a realidade em que estão inseridos”. O autor também afirma :

Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto-realização e visualização de um futuro melhor para si próprios e para a organização em que trabalham. Para isso o líder tem de descobrir em si mesmo o poder de vislumbrar um novo futuro, e novas alternativas dentro do papel gerencial e da missão que lhe é conferida. A visão clara da missão e das alternativas e a habilidade de comunicá-las com exatidão servem como atrativo e fonte de confiança para os subordinados (liderados) que participam do empreendimento coletivo.

Assim, a liderança requer habilidades individuais de autoconhecimento, de expressão e de comunicação. Bem como capacidade de enfrentar o futuro com confiança, ousadia e flexibilidade. Exige habilidades interpessoais de tratar com grupos e indivíduos, transferindo-lhes poder e iniciativa para que descubram a si próprios e encontrem os melhores caminhos para auto-realização no desempenho de suas tarefas. Ademais, a liderança requer conhecimento da organização e do ambiente ao seu redor, para melhor conhecer a missão que tem de desempenhar em função do público a que serve.

Enfim, liderança nada tem de mágica, de mistério nem de propriedade de pessoas eminentes ou de indivíduos possuidores de qualidades pessoais inatas. A liderança é essencialmente o resultado de habilidades humanas aprendidas por pessoas comuns e, portanto, perfeitamente tratáveis como uma dimensão básica da formação. Liderança não é uma condição passiva, mas produto de participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade.

2.6 As Competências na Administração

Segundo Shigunov (2000), a crescente procura por competências individuais e profissionais é uma mudança comum a todas as organizações. O autor afirma que as empresas precisam desenvolver procedimentos que comprometam os funcionários com os objetivos da organização. Por isso, Paladini (2000, p.56) destaca: “Ford utilizava-se de princípios de disciplina e trabalho para evitar que as pessoas pensassem. Os japoneses, ao contrário, induzem seus operários a pensar e a criar”.

Falando sobre as dimensões da competência, Brandão e Guimarães (2001, p. 10), referem-se às três dimensões da competência, afirmando:

Durand (1998), por sua vez, seguindo as chaves do aprendizado individual de Pestalozzi, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes - , englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, [...] Neste caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 11), “a visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção e estratégia, e origina a formulação das

políticas e diretrizes e todos os esforços em torno da captação e o desenvolvimento de competências”.

Conforme Zabet e Silva (2002), as competências referem-se a comportamentos, nas dimensões fundamentais: interesses; atitudes, saberes e habilidades. O autor define interesses e atitudes, respectivamente, como saber ser e saber agir, ou seja, às motivações e ao que as pessoas acreditam, como suas crenças e valores, constituindo-se nas dimensões emocional e espiritual da pessoa. Os saberes e habilidades referem-se, respectivamente, a conhecimentos e ferramentas pessoais que possibilitam atuar em determinado contexto. Dizem respeito às habilidades específicas, básicas e de gestão para tomada de decisões eficazes e atuação eficiente. Estas três dimensões da competência estão representadas na Figura 1.

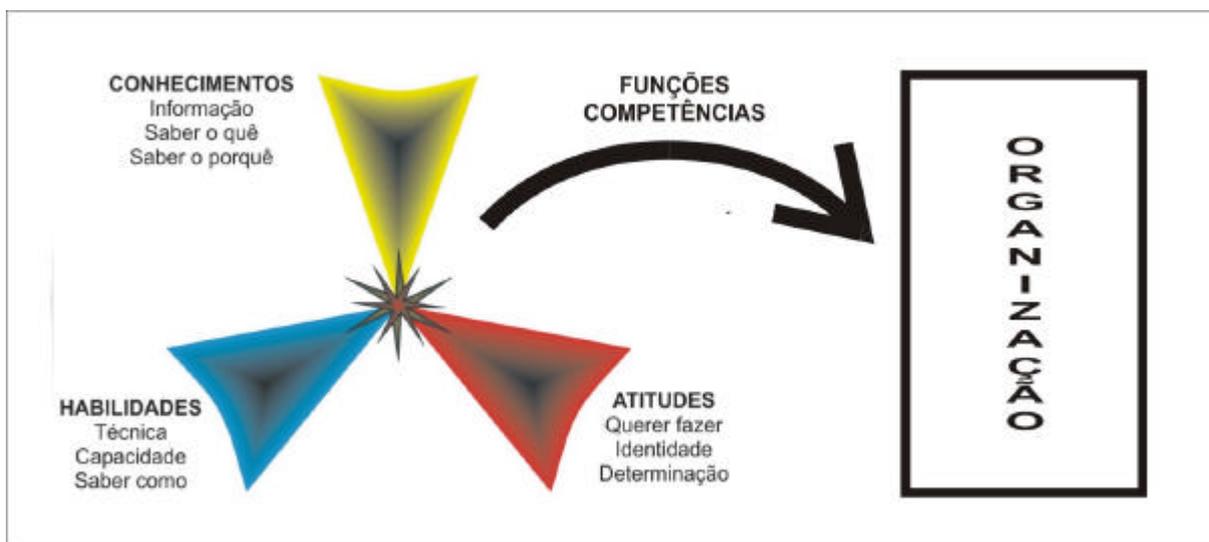


Figura 1: As três dimensões da competência

Fonte: Adaptado de Durand (2000, *apud* Brandão e Guimarães *in*: RAE, 2001, p. 10).

A figura 1 demonstra que as funções competências são o resultado das habilidades, atitudes e conhecimentos, conjugados concomitantemente, formando um todo coeso que influi na qualidade e na excelência da organização.

Neste sentido, Zabet e Silva (2002, p.100), aborda a educação profissional deve ter um foco mais generalista. “O modelo de gestão de RH por competências permite exatamente conciliar a capacitação com a formação”. Os autores ressaltam dois motivos para esta prática: “preparar o capital humano” para enfrentar os desafios presentes e futuros e “a nobre tarefa de recolocar a educação [...] a serviço da construção dialógica da autonomia e da colaboração” humanizando as pessoas através da busca do caminho próprio, em estreita colaboração com o alheio. Para o autor “O conceito de competências, portanto, é fundamental para embasar um modelo inteligente de gestão e desenvolvimento das Riquezas Humanas de uma organização”.

Sobre a classificação das competências, Brandão e Guimarães (2001, p.10) classificam as competências como humanas, relacionadas ao indivíduo ou equipe de trabalho e as organizacionais. Referindo-se às competências essenciais organizacionais, afirma: “são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência”.

2.6.1 Definições e Desenvolvimento Lógico de Competências.

A definição de competência é fundamental ser clareada devido sua multiplicidade de conceitos, segundo Lichtenberger (*apud* ZARIFIAN, 2001, p.68) “a competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. Por outro lado, Dutra, Hipólito e Silva (1998 *apud* Brandão e Guimarães (2001, p.9) “conceituam competência como a

capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais”.

Segundo Ropé e Tanguy (1997 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES, (2001, p.10) “um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode vir separada da ação”. E conforme Mandon (1990 *apud* ROPÉ E TANGUY, 1997, p.142) ”isto seria uma descontextualização da práxis, o que não coaduna com a idéia proposta nesta reflexão”. Assim o autor defende: “Compreendemos por competências: O saber-mobilizar conhecimentos e qualidades para fazer frente a um dado problema, ou seja, as competências designam conhecimentos e qualidades contextualizados”.

Enquanto que Medef (1998 *apud* ZARIFIAN 2001, p.66), refere-se à competência, assim:

‘A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir’.

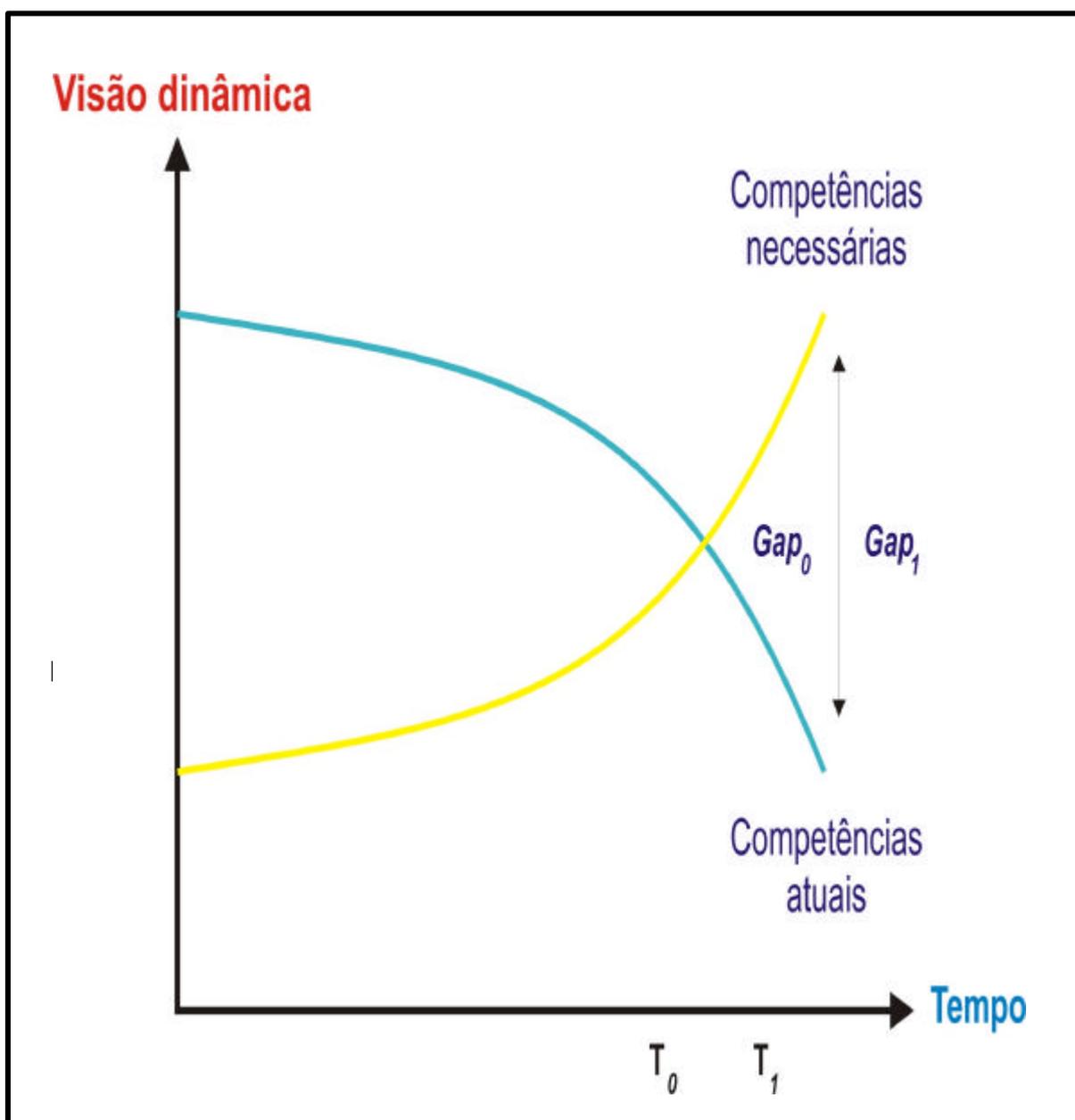
Percebe-se que a avaliação não é um processo simples, porque envolve vários aspectos que são necessários serem abordados naquele momento, os quais precisam ser identificados para que se tenha um processo avaliativo que corresponda ao real.

Para Sparrow e Bognanno (1994 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES (2001, p.9), competência refere-se a “um (...) de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes”.

A definição e o desenvolvimento das competências requer uma compreensão ampla. Segundo Paladini (2000, p.154) a meta do treinamento é fornecer competência. A competência depende da arte e da ciência de transferência de

informações. Inclui, diretamente, formas e estratégias de treinamento, seja ele formal ou informal.

O desenvolvimento de competências, conforme modelo desenvolvido por Ienega, (1998), *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES (2001, p.10), apresentado na Figura 2.



Fonte: Ienega (1998), *apud* (RAE, v.41, n.1, 2001, p.10).

A Figura 2 propõe o início pela identificação do *Gap* (lacuna) de competências existentes em relação às necessárias para atingir os objetivos e metas organizacionais. Mostra que o *Gap* é a lacuna existente entre as competências

necessárias e a situação real das competências do indivíduo. Como este espaço cresce com o passar do tempo, o investimento da organização é extremamente importante no desempenho dos funcionários na organização. Às vezes, torna-se necessário fazer-se um remanejamento de funções para que haja uma aproximação maior entre as competências que se possui e o que a empresa necessita para o seu desenvolvimento.

É cada vez mais necessária uma ação na área de recursos humanos para o desenvolvimento e avaliação das competências, através de recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Por isso, Zarifian (2001) mostra as profundas mutações que sofrem o trabalho e sua organização a partir da concepção taylorista de trabalho como um conjunto de operações elementares de transformação de matéria prima e do trabalhador como um conjunto de capacidades que podem ser compradas no mercado e mobilizadas para executar determinadas tarefas prescritíveis, como partes das operações num posto de trabalho. Assim, Zarifian (2001, p.64) afirma:

O momento atual caracteriza-se, sem dúvida, por sua grande instabilidade e ambivalência. Nesse sentido, rompe firmemente com período de dominação do modelo taylorista. Realçar essas ambivalências significa dar maior peso ainda às implicações da lógica competência. Pois é, decididamente, na maneira como ela será concebida e aplicada que se farão as escolhas, que as mutações se inclinarão para um lado ou para outro.

Ainda, Zarifian (2001, p.40), aborda as três características históricas do trabalho industrial:

- “a separação entre trabalho e trabalhador”;
- “a predominância de fluxo e da produtividade de operações de trabalho”;
- “a necessidade de co-presença”.

O autor afirma que estas características “encontram-se, atualmente, profundamente desestabilizadas” e resume o que existe de essencial nas mutações atuais utilizando-se de três conceitos:

- “Evento”;
- “Comunicação”;
- “Serviço”.

O mesmo Zarifian (2001) considera que em um universo de evento, as coisas mudam radicalmente e exigem uma ação competente do indivíduo no confronto com novos eventos, uma análise crítica e sistemática desses e sua antecipação de modo preventivo. A experiência, por tempo na função, não é mais garantia de eficácia do trabalho. O autor defende o conceito de comunicação desde a socialização dos saberes, à resolução de conflitos, passando pela comunicação para a solução de eventos que exijam ação em redes. Por isso, o próprio Zarifian (2001, p.48) defende o conceito de serviço como algo que é visto para gerar “uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço”.

Sobre a “organização celular” em uma empresa, Zarifian (2001, p.58-59) defende:

A organização celular é uma organização por pequenas equipes, dotadas de autonomia suficiente para auto-organizar seu trabalho, diretamente responsáveis por seu desempenho diante da empresa [...].

O traço mais marcante da organização em equipe semi-autônoma reside na maneira de controlar o trabalho. Em vez do controle das tarefas, a gerência da empresa coloca em seu lugar um controle por objetivos / resultado: a equipe é responsável por objetivos que lhe são estabelecidos e é avaliada conforme o nível alcançado desses objetivos.

2.6.2 Cuidados na Gestão de Competências e Competências de Serviços.

Zarifian (2001, p.132), recomenda que um sistema de gestão de competências deve “manter a estrutura leve, simples e fácil de modificar, sem entrar pormenorizadamente nos conteúdos das atividades” e, também, “abrir um espaço explícito, nesse sistema, às competências adquiridas pelos assalariados no decorrer de suas diferentes experiências profissionais”, referindo-se às novas competências assimiladas que ultrapassam as formalmente identificadas.

Por outro lado, Zarifian (2001, p.141), defende que “o serviço não é unilateral, comporta sempre uma parcela de negociação, de reciprocidade e de compromisso”. O autor condena o “culto ao cliente”, considerando-o como “um ser social com o qual é perfeitamente legítimo discutir e negociar” e acrescenta: “Desenvolver uma competência de serviço é, em seus atos profissionais, procurar prever e saber que impacto terão, direta ou indiretamente, no modo como o produto (o bem ou o serviço) que se executa trará *benefícios úteis* a seus destinatários”.

2.7 A Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências

Na análise sobre a gestão do desempenho das pessoas, Lucena (1997 *apud* SHIGUNOV 2000, p.56) “cita que a avaliação de desempenho é utilizada como instrumento de desenvolvimento de recursos humanos”.

Segundo Chiavenato (1981, *apud* SHIGUNOV 2000, p.56), “analisa a avaliação de desempenho como sendo uma apreciação sistemática do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Por isso, Bergamini e Beraldo (1988, p. 230) consideram que “avaliar o desempenho é apreciar

sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito, segundo as aptidões e outras qualidades necessárias à boa execução de seu trabalho”. Desta forma, Bergamini e Beraldo (1988, p. 34) afirmam que: “A Avaliação de Desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Continuam Bergamini e Beraldo (1988, p.49) sustentando que:

A avaliação de desempenho acontece numa relação de troca, de intercâmbio, e se distribui por toda uma equipe de pessoas que abrange desde o próprio avaliado até aqueles que têm poder de decisão dentro da organização empresarial.

Enquanto que Stoffel (2000, p.75) define a “Administração de Desempenho” como:

[...] é um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento avaliação e melhoria do trabalho, com os objetivos de estimular o atingimento das metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.

O autor (op.cit, p.75) diz que a Avaliação do Desempenho “é o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo) em cada meta” e define desempenho como “uma ação que pode ser verificada e mensurada”.

Nesse sentido, argumenta Corrado (1994, p.12) que “somente quando as pessoas vêem que as recompensas se baseiam no desempenho é que começam a acreditar que algo mudou verdadeiramente”.

Segundo Chiavenato (1994, p.75-76), dentre os sete aspectos fundamentais do gerenciamento de pessoas situam-se a “Avaliação de Desempenho da equipe permitindo retroação e autodesenvolvimento pessoal de cada membro” e “Remuneração da equipe, isto é, estabelecendo um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados”. Para Bergamini e Beraldo

(1988, p.34), “O conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo suficientemente consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro”.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p.12) “o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”. Em um sistema de gestão de desempenho, para Guimarães, Nader e Ramagem (1998 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p.12) “mostra que, no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, à visão e aos objetivos macro, tendo a sustentabilidade da organização como resultado esperado.”

Conforme Brandão e Guimarães (2001, p.12), tanto a gestão de desempenho como a gestão de competências, “Ambas as tecnologias propõem a necessidade de associar a *performance* ou as competências da organização com as de seus membros.”

Guimarães (1998), Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p.12) “sustentam que as organizações deveriam dispor de instrumentos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, do corporativo ao individual”. Da mesma forma, na gestão de competências, as proposições de Prahalad e Hamel (1990) e Durand (1998 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p.12), seguem o mesmo caminho, sugerindo a existência de competências organizacionais e humanas. Desta forma, Guimarães et al. (2000 *apud* BRANDÃO E GUIMARÃES 2001, p.14-15), recomendam:

[...] melhor seria cunhar o termo **gestão de desempenho baseada nas competências**, uma vez que este considera o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho. Parece preciso integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de Desempenho, a partir de

um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

Estas considerações do autor contribuíram para a definição do título do presente trabalho: **Modelo de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências.**

2.7.1 Histórico da Avaliação de Desempenho

Para Bergamini e Beraldo (1988, p36-37), “Tem sido, portanto, marcante e de forma mais ou menos sofisticada a orientação da avaliação do desempenho das pessoas, a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços de personalidade”. Classifica o desempenho como eficiente ou ineficiente em termos de adequação ao desempenho esperado, e qualidade no desempenho de determinada atividade ou tarefa. Segundo as autoras, “a Avaliação de Desempenho, enquanto processo de julgamento sistemático de pessoas, pode-se dizer, utilizou-se predominantemente desse enfoque ao longo do tempo, e o manteve de forma característica até a década de 50 aproximadamente”.

Ainda Bergamini e Beraldo (1988, p.89), afirmam que a partir dessa fase, “o conceito de Avaliação de Desempenho passou de um enfoque mais comportamental e, portanto, mais subjetivo, para um mais objetivo através da constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas”. Já, para Chiavenato (1999) o passado, marcado pela estabilidade e permanência da situação, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos e rotineiros. A rotina burocrática imperou naquela época. As grandes transformações e a instabilidade dos tempos atuais levou o padrão burocrático a ceder lugar para a inovação e para a

necessidade de agregar novos valores à organização, especialmente às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Conforme Paladini (2000, p.139), na abordagem sobre as ações prioritárias, destaca dentre as seis ações prioritárias da Gestão da Qualidade:

[...] A avaliação do desempenho de cada funcionário da empresa deve considerar sua participação efetiva no processo de alcance dos objetivos gerais da organização (procedimento idêntico ao adotado em relação aos setores) e sua capacidade de integração a grupos e áreas da empresa.

Enquanto que Bergamini e Beraldo (1988) consideram que a avaliação de desempenho deve ser utilizada como instrumento de levantamento de dados que mostre as condições que estejam num dado momento dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos na organização empresarial. Não se trata de uma ferramenta para a modificação de comportamento das pessoas. Neste sentido, as autoras (1988, p.84) afirmam que “Na maioria das empresas, o grande objetivo é poder processar os aumentos, promoções, transferências e desligamentos com bases mais sólidas” e ressalta a necessidade de, no mínimo, duas avaliações para obter-se um resultado mais sólido e confiável para a tomada de tais medidas. Para as autoras, a avaliação de desempenho deve preocupar-se com o nível habitual de desempenho no trabalho num determinado período a ser avaliado e não apenas num dado instante organizacional.

Ainda, Bergamini e Beraldo (1988, p.168), apresentam dois objetivos principais para a adoção de um sistema de avaliação de desempenho: os administrativos que servem para ações “administrativas” relativas ao pessoal e; os objetivos de “auto-aperfeiçoamento” que apresenta o perfil do empregado, como “pontos fortes e fracos”.

Segundo Lucena (1992, p.77), a avaliação de desempenho deve atender os seguintes objetivos:

- Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- Subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- Facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos;
- Subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional; e
- Possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto desenvolvimento.

A avaliação do desempenho, Chiavenato (1994) cita-a como um dos aspectos, dentre os sete aspectos fundamentais, do gerenciamento de pessoas. Para ele a Avaliação de Desempenho da equipe permite *feedback* e autodesenvolvimento pessoal de cada membro. O autor ressalta a necessidade de se fazer uma relação das metas e objetivos de desempenho a serem atingidos pela pessoa, definidos em comum acordo com o gerente.

Aquino (1980, *apud* SHIGUNOV, 2000, p.51) afirma:

A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio, a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo. Para Shigunov Neto (2000, p.95) 'o foco de abordagem de um processo de avaliação de desempenho é a relação existente entre contribuição x retribuição'.

Sobre a responsabilidade pelo Processo de Gestão de Desempenho, Bergamini e Beraldo (1988) defende que a responsabilidade pela avaliação de desempenho recai sobre todas as pessoas da organização visto que ela requer crescimento e, este, pressupõe entendimento entre as pessoas, mesmo que ainda que formalmente assumida pelo gerente. Assim, Bergamini e Beraldo (1988, p.45) "tanto o avaliador como os avaliados devem estar habilitados para receber e dar feedback um ao outro sobre seu desempenho. Somente assim haverá desenvolvimento e emergência da potencialidade individual das pessoas".

Para Chiavenato (1994, p.193), "A avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada

membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados”, preocupando-se com a qualidade e produtividade através da eficácia e eficiência. Voltando ao raciocínio de Chiavenato, Bergamini e Beraldo (1988, p.54), refere-se também aos programas de treinamento dos chefes como avaliadores de pessoal: “Uma medida que muito contribui para despertar o interesse e reavivar a motivação dos supervisores com relação aos benefícios posteriores de uma avaliação de desempenho bem feita”.

2.7.2 Métodos de Avaliação de Desempenho

Quanto à melhoria do desempenho, Stoffel (2000, p.76) define a como: “a busca constante dos níveis de excelência e decorre da aplicação bem-sucedida da metodologia proposta”.

Chiavenato (1999, p.195) cita os “três métodos tradicionalmente utilizados para avaliação do desempenho: o método das escalas gráficas, o da escolha forçada e o da pesquisa de campo”. Assim, Chiavenato (1994) também destaca a facilidade de aplicação e entendimento como as principais vantagens do método de escalas gráficas, citando como desvantagens, o fato de permitir poucas alternativas ao avaliador, facilitar os estereótipos, as generalizações simplistas e distorções devidas às tendências pessoais do avaliador, além de tender a rotinizar e bitolar os resultados do processo de avaliação, conforme o Quadro 1, p.60.

Seguindo a linha de raciocínio, Chiavenato (1999, p.203) ainda apresenta as tendências atuais do que chama de “Métodos Modernos de Avaliação de Desempenho” ressaltando a ênfase para uma colocação totalmente nova do tema, como “auto-avaliação e auto direção das pessoas, maior participação do funcionário

em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho”.

Características	Avaliação				
1. Produtividade: Quantidade de trabalho executado normalmente.	Pouca	Pequena	Média	Bastante	Ótima
2. Qualidade: Exatidão e ordem no trabalho	Péssima	Ruim	Regular	Boa	Ótima
3. Cumprimento de metas: Grau de atendimento no alcance das metas	Fraco	Sofrível	Regular	Bom	Ótimo
II. Características Individuais					
Relacionamento Humano: Capacidade de se relacionar com pessoas	Nenhuma	Pouca	Alguma	Muita	Excelente
Criatividade: Capacidade de criar idéias próprias	Nenhuma	Pouca	Alguma	Muita	Excelente

Quadro 1 – Método de Avaliação por Escalas Gráficas

Fonte: Chiavenato (1994, p.199).

Neste quadro o autor atribui graduações qualitativas para a avaliação das características consideradas.

Lucena (1997, *apud* SHIGUNOV 2000, p.56) também classifica os sistemas de avaliação de desempenho em três métodos:

1. Escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas em relação às tarefas executadas pelo mesmo;
2. Pesquisa de campo é o método que avalia o desempenho utilizando-se de entrevista com o chefe;
3. Método das escalas gráficas avalia o desempenho através de uma seqüência de fatores ou qualidades dos indivíduos conforme a graduação estabelecida.

Consoante a afirmação acima, Bergamini e Beraldo (1988), afirmam que a autoavaliação tem sido mais conhecida e amplamente praticada recentemente, nas últimas décadas. Este procedimento implica uma participação mais ativa do avaliado, através de um julgamento próprio de seu desempenho, como procedimento inicial de sua avaliação. Nesta linha, Bergamini e Beraldo (1988, p.48) ainda afirmam que compete ao avaliador ou à própria organização definir o método

de avaliação à ser implantado na empresa. Observam também que “é preciso, porém, considerar que a empresa é um conjunto de áreas com pessoas e características específicas e nem sempre um mesmo método é factível em todas as situações”. Consideram que o emprego do procedimento mais adequado depende do preparo dos supervisores e de seu conhecimento de sua área e de seus subordinados. Enfatizam que “a escolha do método de avaliação é muito mais uma decisão situacional, que implica preparo e maturidade dos avaliadores, do que uma decisão meramente hierárquica”.

Desta forma, Bergamini e Beraldo (1988, p.45), apresentam três métodos utilizados em avaliação de desempenho: “a Avaliação Direta” cabendo ao supervisor direto fazer a avaliação do empregado”; a “Avaliação Conjunta” é feita com a participação do avaliado e seu supervisor e; a “Auto-avaliação” feita pelo empregado e encaminhada ao supervisor para retificação.

Para Shigunov (2002, p.54), “Sendo a avaliação de desempenho uma técnica para atingir objetivos ela faz uso de inúmeros métodos e instrumentos. A definição e escolha dos mesmos ocorrem em função das necessidades da organização e dos objetivos propostos”.

Segundo Edwards e Ewen (1996 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES 2001, p.12, **negritos do autor**) a avaliação evoluiu de um modelo denominado “**avaliação de mão única**” que consistia na avaliação pelo chefe, unilateralmente, apresentando os pontos fortes e fracos do empregado, para a “**avaliação bilateral**” aonde se chega ao consenso do desempenho através do entendimento entre o chefe e o subordinado e, até mesmo, “**a avaliação 360°**”, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados. Nesta linha, Bergamini e Beraldo (1988, p.13) ressaltam que “a Avaliação de

Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica”. Assim, os autores Bergamini e Beraldo (1988, p.37-38) que a avaliação por objetivos “procurou atenuar a ansiedade gerada pelo subjetivismo do processo de avaliação”. Acrescentam que “se a avaliação por traços e características de personalidade é subjetiva e pouco precisa, a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações”.

2.7.3 Visão Crítica e Fatores Positivos da Avaliação de Desempenho

A abordagem sobre a visão crítica e fatores positivos da avaliação de desempenho, encontra em Bergamini e Beraldo (1988, p.51-52) fala dos “vícios de avaliação” referindo-se a “todos os desvios cometidos por disfunções perceptivas dos quais é possível ressaltar aqueles mais comumente cometidos”. Cita como exemplos: “Subjetivismo [...]; Unilateralidade [...]; Tendência central [...]; Efeito de Halo [...]; Falta de memória [...]; Supervalorização da avaliação [...]; Desvalorização da avaliação [...]; Falta de técnica [...]; Força do hábito [...] e; Posições contrárias [...]”. Assim, Bergamini e Beraldo (1988, p.175) ainda atribuem ao psicólogo Thorndike a descoberta do “efeito de Halo” que consiste na tendência do avaliador em maximizar, ou minimizar seu julgamento de uma pessoa, em função do conceito geral dela ser alto, ou baixo, respectivamente. As autoras mostram que a tendência central ocorre quando o avaliador é despreparado e tem medo de atribuir avaliação muito alta ou baixa, devido temer que estas questões possam afetar sua posição pessoal ou crescimento na organização. As autoras também atribuem como causas de fracasso de sistemas de avaliação de desempenho as pessoas mal intencionadas

e sem as habilidades necessárias; metodologia inadequada e o retorno inadequado aos colaboradores.

Enfatizando esta idéia, Bergamini e Beraldo (1988, p.52) salientam que:

Essas disfunções perceptivas e por conseguinte distorções de julgamento precisam ser reconhecidas e administradas, não somente através de formas sistemáticas do seu controle, como são o instrumento de avaliação e o tratamento numérico e estatístico a que o processo pode ser submetido, mas também através de duas outras medidas indispensáveis que se referem à escolha e ao treinamento daqueles que deverão emitir parecer sobre o desempenho dos outros.

Bergamini e Beraldo (1988) mostram as dificuldades em se fazer uma avaliação por escrito e suas possíveis conseqüências e salienta que uma avaliação de desempenho mal feita pode causar danos às pessoas e à empresa. A autora também considera o fator positivo da objetividade da avaliação, por impedir que o avaliador use de conceitos e sentimentos próprios para descrever o subordinado. Para elas o subjetivismo pode chegar o ponto do avaliador projetar no avaliado, valores e comportamentos que sejam somente seus. A autora recomenda que a avaliação de desempenho não seja vista como um ajuste de contas, uma lista de empregados com problemas, mas como o resultado palpável do comportamento de cada pessoa em sua situação de trabalho.

Referente à avaliação de desempenho, Shigunov (2002, p.69), afirma que ela “exerce influência de variáveis externas que atuam sobre as organizações. Essas variáveis podem ser classificadas de diversas formas, por exemplo, os clientes, os fornecedores, o Governo, os concorrentes e demais organizações”. Por outro lado, Böhmerwald (1996 *apud* SHIGUNOV 2000, p.59), refere aos maus funcionamentos da avaliação de desempenho e apresentam as principais causas:

- Falta de comprometimento da alta administração;
- Falta de utilização efetiva dos resultados;
- Objetivos da avaliação de desempenho, adequados;
- Chefe paternalista faltando o rigor necessário;
- O efeito do amanhã, ou receio de poder vir a ser avaliado posteriormente por seus subordinados;
- Falta de uma participação efetiva do pessoal;

- Avaliação das pessoas sem considerar os resultados;
- Avaliações subjetivas e injustas;
- Falta de continuidade do processo; e
- Dificuldades de se estabelecerem metas.

Este mau funcionamento acaba influenciando toda a organização quanto à análise do seu desempenho, por isso, Shigunov (2000, p.61-63) cita e confere desvantagens aos “sistemas tradicionais de avaliação de desempenho utilizadas pelas organizações”, como:

1. Subjetivos e incompletos. [...];
2. São realizados, geralmente, pelo chefe imediato. [...];
3. [...] não levam em conta variáveis psicológicas e comportamentais [...];
4. Os itens de avaliação são escolhidos aleatoriamente [...];
5. Não leva em conta as condições do ambiente de trabalho [...];
6. Podem gerar conflitos e discórdia. [...];
7. É utilizado [...] da mesma forma para todos os cargos da organização [...];
8. Os métodos são comparativos e discriminativos. [...]; e
9. Analisa acontecimentos, comportamentos e desempenho passados. [...].

Para o autor um sistema de avaliação de desempenho pode fracassar por falta de competência, falta de comprometimento ou pela definição inadequada dos objetivos.

Bergamini e Beraldo (1988, p.13-14), referem-se ao auto conhecimento desenvolvido num sistema de avaliação de desempenho como um instrumento difícil de implementar, mas valoroso ao “examinar a possibilidade mais rica e precisa de como se pode chegar a conhecer o próprio mundo e o do outro”. Defendem a necessidade de um clima organizacional favorável à um relacionamento espontâneo, franco e confiante, assim:

[...] a Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

As mesmas, Bergamini e Beraldo (1988, p.41) também apontam o sigilo na avaliação como um paradigma que precisa ser bem entendido e desmistificado. “Se

estamos buscando o desenvolvimento das pessoas, o maior interessado nesse processo é o próprio indivíduo avaliado. Sua participação, portanto, deve ser total e completa”. Por isso Bergamini e Beraldo (1988, p.101) falam da carência de pessoas preparadas para assumir posições de alto nível nas organizações. As autoras propõem um “Programa de Acompanhamento do Executivo” através de um “Sistema de Avaliação de Executivos modelado para a empresa” que considere as expectativas do desempenho desse profissional e a definição de premissas que nortearão o programa, a dos objetivos pretendidos, enfim, a filosofia adotada nesse sistema.

Assim, Relvas (2003, p.3) considera que as críticas aos sistemas de avaliação de desempenho ocorrem “porque muitos líderes ainda não conduzem a avaliação de desempenho como um processo que deve ser elaborado ao longo do ano, com revisões trimestrais de *feedback* e *coaching*, e baseada em fatos”.

2.7.4 Sistema Formal de Gestão de Desempenho

Neste sentido, Zabet e Silva (2002, p.69-70) afirmam que “para que possa ser compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, e vice-versa”. Definem conhecimento explícito como “o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal, entre os indivíduos de uma organização” e conhecimento tácito, “como o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais”. Conforme abordado anteriormente, Lucena (1992, p.76) fala “a falta de normatização das políticas da empresa gera descontroles e indisciplinas”.

Vroom (1997 *apud* SHIGUNOV, 2000, p.89) aborda a questão dos sistemas formais de avaliação de desempenho, os quais não são nocivos ou inúteis, porém, referem-se à importância dos sistemas formais de avaliação de desempenho:

Os sistemas formais de avaliação de desempenho não são nocivos nem inúteis, como alguns críticos opinaram. Nem são panacéias, como muitos gerentes poderiam desejar. Um sistema de avaliação formal é no mínimo, uma tentativa elogiável de tornar visível e, portanto, aperfeiçoável, um conjunto de atividades organizacionais essenciais. [...] Pode e deve ser um programa de avaliação ser aperfeiçoado. E o primeiro passo nessa direção é adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos.

Na abordagem sobre o sistema de avaliação, diferente do enfoque de Vroom, Lucena (1992, p.76-77) defende que o sistema de avaliação do desempenho deve estar integrado ao sistema organizacional; considerar as pessoas como os principais colaboradores da empresa; considerar o sistema como instrumento para atingir os resultados esperados, através da motivação e do reconhecimento dos trabalhadores e; “apoiar-se na Gerência Participativa, buscando a interação chefia-empregado”.

A seguir apresenta-se uma abordagem dos diversos aspectos que compõem a avaliação e o desempenho:

Título do Programa

Para Lucena (1992, p.75), o nome do programa deve levar em consideração o atendimento dos seus objetivos, contemplar as melhorias do desempenho das pessoas baseado nos conhecimentos, atitudes e nas habilidades do trabalhador.

[...] talvez fosse oportuno analisar o próprio nome que se tem atribuído tradicionalmente. Na realidade o desempenho, conforme definido no modelo conceitual proposto, não é propriamente objeto de avaliação, mas, de negociação, de acompanhamento, de análise e de indicação das ações gerenciais orientadas para o reconhecimento de seus resultados positivos, para a solução de desvios de

desempenho e para acertos dos meios e formas utilizados na produção dos resultados esperados.

Temporalidade

Sobre a temporalidade, Bergamini e Beraldo (1988, p.80) recomendam que a “avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempos iguais”. Ressaltam que “não será possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais”. As autoras sugerem intervalos iguais de 3, 6 ou 12 meses, obedecendo os mesmos critérios. Por isso, recomendam um intervalo menor para avaliações de atividades complexas e maior para atividades simples. A frequência da avaliação de desempenho deve estar em sintonia com os objetivos da política de pessoal da organização.

Fatores de Avaliação e Pontuação

Segundo Chiavenato (1994, p.197) “os fatores de avaliação são escolhidos em função do desempenho ideal e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as partes envolvidas” Para o autor esses fatores devem possibilitar uma medição e comparação com padrões pre-estabelecidos; possuir características de fácil verificação; referir-se à situações e fatos concretos e abordar aspectos específicos. Assim, apresenta os fatores mais frequentes utilizados para avaliação do desempenho no trabalho:

- Produtividade;
- Qualidade no trabalho;
- Cumprimento de metas e objetivos;

- Conhecimento do trabalho; e
- Confiabilidade no trabalho.

Enquanto que Bergamini e Beraldo (1988) mostram que a forma para se chegar a essa importante discriminação consiste na definição de um coeficiente denominado peso para cada um dos itens. Esse peso corresponde ao valor relativo de cada característica constante da ficha de avaliação.

2.7.5 Etapas da Avaliação e Definição das Metas de Desempenho

Chiavenato (1994, p.209) apresenta as etapas necessárias para implantar um sistema de Avaliação de Desempenho:

- Formulação de objetivos consensuais;
- Comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos;
- Alocação de recursos e meios para o alcance dos objetivos;
- Desempenho, isto é, comportamento no sentido de efetivar o alcance;
- Medição dos resultados e comparação com os objetivos formulados; e
- Retroação e avaliação conjunta.

Estas etapas compõem o conjunto de princípios a serem seguidos no processo de avaliação. Em relação às metas como resultado esperado, planejado e negociados, Lucena (1992, p.115), defende que devem ser “expressas em Padrões de Desempenho ou Indicadores de Resultados” e ressalta que para atingi-los estabelecem-se metas que podem ser inovadoras, de melhorias ou de continuidade.

Por outro lado, para Stoffel (2000, p.76) define meta como algo que consiste no “resultado a ser atingido e que contribui para o sucesso da organização. A meta pode ser de continuidade, melhoria ou de inovação”.

Sob a ótica de Vroom (1997 *apud* SHIGUNOV, 2000, p.77), ele defende que:

[...] a abordagem de avaliação de desempenho adotada pela organização deve atribuir ao funcionário maior responsabilidade na definição de metas e pela avaliação do desempenho, pois, assim, evitaria as principais desvantagens dos sistemas tradicionais e estimularia o desenvolvimento dos recursos humanos. Afirma ainda que a motivação e o desenvolvimento

dos subordinados geram custos que podem ser facilmente recuperáveis com os benefícios alcançados.

Portanto, a avaliação de desempenho que leva a uma motivação e desempenho, a princípio gera um custo que será absorvido e recuperado no decorrer do processo.

2.7.6 Instrumentos da Gestão de Desempenho e Competências

Para possibilitar o bom andamento das atividades do sistema, faz-se necessário uma série de mecanismos ou instrumentos formalizados para a tramitação e o registros das informações e dos dados. Por isso Bergamini e Beraldo (1988, p.168) propõem que “a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho”.

Normas de Procedimento

Na abordagem de um sistema normativo de avaliação de desempenho, Lucena (1992, p.76) define “a filosofia, os objetivos, a interpretação dos conceitos que serão utilizados, as normas a serem seguidas, a terminologia adotada e os procedimentos operacionais que serão executados”. Segundo a autora o documento normativo:

[...] disciplina e orienta a utilização do processo, desde a formulação dos objetivos, os instrumentos que serão aplicados, critérios de implantação, funcionamento e manutenção, até a análise e utilização dos resultados, servindo de guia no exercício da responsabilidade de cada chefia da empresa, assim como de todos os seus empregados.

Escalas Gráficas

Sobre as escalas gráficas, Chiavenato (1994, p.197) refere-se às escalas gráficas como “o mais antigo, o mais simples e o mais difundido dentre todos os

procedimentos de avaliação de desempenho”; o qual já vem sendo utilizado desde os primórdios da administração moderna e que não pode ser negligenciado pela sua eficiência e eficácia.

Fichas / Formulários de Avaliação de Desempenho

São instrumentos essenciais do processo de avaliação por conter em seus campos os diversos itens e indicadores utilizados na avaliação. Neste sentido, Chiavenato (1994, p.208) afirma:

[...] a Avaliação de Desempenho requer, necessariamente, a medição e comparação de algumas variáveis individuais, grupais e departamentais. Para que não caia na subjetividade ou na falta de critérios, o sistema deve se apoiar em amplo referencial que fortaleça a consonância em todos os seus aspectos.

Enquanto que, Bergamini e Beraldo (1988, 132-137) chamam atenção para os critérios de qualidade de uma ficha de avaliação para os quesitos:

- “Confiabilidade” dos resultados obtidos frente as condições existentes;
- “Validade” dos dados aos objetivos a que se propõem;
- “Sensibilidade” como a capacidade de mostrar as diferenças entre os avaliados;
- “Objetividade” para evitar tendências pessoais do avaliador sobre o avaliado e;
- “Simplicidade” implica na facilidade do uso do instrumento por parte do avaliador e obtenção apenas dos dados importantes para os objetivos do processo.

Por outro lado, Lucena (1992, p.81), afirma que um formulário “caracteriza o ritual de registro das informações e dados sobre o desempenho de cada empregado” e deverá “expressar um ato consciente e um comprometimento com a estratégia de gestão do negócio e com a administração e avaliação de resultados”. A autora cita a função do formulário como “integrar a visão do negócio a nível da gerência e da sua equipe, possibilitando uma ação conjunta, participativa e transparente”.

Tratamento dos Dados

Segundo Chiavenato (1994, p.203), os “Mapas de resultados: são mapas nos quais se transcreve os resultados da avaliação do grupo”, permitindo “um comparativo horizontal e extenso do desempenho de cada pessoa do grupo em um determinado período de tempo”. Os relatórios e gráficos são instrumentos de uso gerencial, apresentados de forma descritiva ou gráfica e servem para melhorar a interpretação e facilitar as tomadas de decisão inerentes ao acompanhamento do processo.

Por isso que Bergamini e Beraldo (1988) frisam a necessidade do tratamento das informações apuradas com a avaliação de desempenho e seu armazenamento em banco de dados para futuras utilizações das mesmas.

Manual dos Avaliadores

É um documento formal destinado a orientar os avaliadores quanto às suas responsabilidades e estratégias de ação para execução da avaliação dos colaboradores. Sobre o manual de avaliadores, Bergamini e Beraldo (1988, p.205) afirmam que “tem por objetivo manter vivos na lembrança do futuro avaliador os pontos mais importantes do seu treinamento; é recomendável distribuí-lo a todos os que a ele se submeteram”.

Entrevistas

Sobre o objetivo da entrevista, Bergamini e Beraldo (1988 p.192), é o de “informar o funcionário avaliado quanto aos resultados da apreciação que foi feita sobre ele”. As autoras recomendam que “os chefes incluam no seu horário de trabalho um espaço especialmente reservado para que, com tempo suficiente, procedam à orientação e acompanhamento do seu pessoal”. e que o “grande objetivo da avaliação é conhecer os insumos humanos disponíveis no contexto organizacional”. As autoras (1988, p.236) referem-se que “É preciso que ele saiba que não se trata de um trabalho sem aplicação prática, mas de um estudo sistemático sobre si mesmo, de um ponto partida para sua própria orientação”.

Para Brian Scott e Barry Edwards (1972 *apud* BERGAMINI E BERALDO 1988, p.193), “a pessoa que vai ser entrevistada deverá ter um prazo de uma semana a dez dias para que possa preparar-se a fim de que se constitua num elemento que também trabalhe a favor dos objetivos pretendidos em tal oportunidade”.

Por isso que Bergamini e Beraldo (1988, p.197-199) também consideram que a entrevista com o avaliado deve considerar as condições físicas, psíquicas e circunstanciais da pessoa entrevistada, requerendo-se do entrevistador, além da avaliação das condições anteriores, uma preparação técnica adequada. A autora recomenda que seja realizada em quatro fases:

- 1.^a Fase - Aquecimento Inicial [...];
- 2.^a Fase - Fornecimento de Informações [...];
- 3.^a Fase - Encerramento da entrevista [...]; e
- 4.^a Fase - Acompanhamento [...].

Sobre estas abordagens, Stoffel (2000, p.40) refere-se, da seguinte forma:

As entrevistas de planejamento, acompanhamento ou avaliação do desempenho não devem ser razão de preocupação, nem para o gerente, nem para o colaborador. São, antes de mais nada, um encontro de profissionais, portanto, de pessoas adultas, capacitadas quanto ao relacionamento interpessoal.

Assim, Stofel (2000) recomenda que o encontro seja planejado pelo gerente, devendo este assumir posturas adequadas e coletando os dados necessários ao sucesso do encontro.

Por outro lado, Chiavenato (1994, p.204) refere-se ao *feedback* dado ao empregado nomeando-o de “entrevistas de retroação”, que servem para “mantê-lo constantemente a par de como a gerência está percebendo e avaliando o seu desempenho”. Para João Bosco Lodi (1971 *apud* BERGAMINI E BERALDO 1988, p.201):

A entrevista de avaliação é considerada um componente principal de qualquer programa de desenvolvimento de executivos, porque permite canalizar o estímulo e a motivação do superior para o subordinado, e vice-versa: o perfeito entendimento entre o subordinado e o superior.

2.8 Implantação do Modelo de Gestão do Desempenho

Os autores consultados referem-se à implementação de sistemas de avaliação e gestão de desempenho como instrumentos necessários para atingir os objetivos e resultados almejados pela organização e recomendam os cuidados e providências necessárias para o sucesso na aplicação desses sistemas.

Sobre os cuidados com as mudanças, Stoffel (2000, p.56-57) refere-se: “Os cuidados com o processo de implantação da Administração do Desempenho devem ser proporcionais às mudanças que a metodologia acarretará na cultura da organização”, ressaltando a necessidade de “coerência com sua cultura, valores, políticas e práticas técnicas e administrativas”. Também afirma que:

Envolvimento e participação são um processo de consulta pelo qual se ‘pede aos presentes que façam sugestões quanto à melhor maneira de se conseguir fazer a mudança’ (Judson). Note-se que a mudança será feita; o que se quer com o envolvimento e a participação dos colaboradores é definir como fazê-la. O método reduz resistências e compromete as pessoas porque as consideram agentes da mudança. ‘Qualquer empregado pode ter orgulho e satisfação em saber que suas sugestões estão sendo consideradas. Esses sentimentos se intensificam se suas sugestões forem realmente adotadas’ (Judson).

Para o autor a transição será efetuada com maior ou menor dificuldade, dependendo do grau de empenho e constância dos gerentes e do comprometimento de sua equipe. Enquanto que Lucena (1992, p.70) sugere como alternativa a implantação de modelo em área piloto quando se tratar de empresa de grande porte, ou mesmo por níveis organizacionais, iniciando-se sempre pelos níveis gerenciais. Num outro momento, Lucena (1992, p.61) apresenta uma estratégia para implantação de um sistema de avaliação de desempenho e afirma:

A estratégia metodológica proposta fundamenta-se no pressuposto de que ao se decidir pela implantação de algo novo na empresa busca-se uma mudança que afetará o *status quo* vigente, que modificará padrões operacionais de trabalho e, principalmente, procurará influir em atitudes, comportamentos e novos padrões de atuação gerencial e nova postura empresarial, envolvendo toda a força de trabalho da organização.

Esta postura metodológica “nova” para a organização gera de início um certo desequilíbrio pelo fato de desestabilizar a situação que estava instaurada a mais tempo. Por isso, há uma certa resistência por parte dos funcionários para a implantação destas posturas metodológicas diferentes.

Neste sentido, Lucena (1992, p.63-69) apresenta uma metodologia de implementação de um programa de avaliação de desempenho distribuída em três fases, conforme o Quadro 2 p. 75.

Fases	Ações Positivas	Ações Sugeridas
Fase 1 Conhecimento	Sensibilização	Comunicação do Programa, objetivos, significado e resultados esperados e <i>feedback</i>
	Conscientização	Envolver os gerentes, analisar o documento normativo e receber propostas do que e de como avaliar
	Entendimento	Etapa crítica da Fase 1 – Compreende o treinamento dos avaliadores e empregados
	A autora mostra as Reações Negativas desta fase como o Desinteresse; a Resistência e a Rejeição.	
Fase 2 Implementação	Implantação	Início de aplicação dos instrumentos de avaliação de desempenho
	Aceitação	Consiste na legitimação do processo a nível individual
	A autora mostra as Reações Negativas desta fase como os conflitos (experiências negativas) e a insatisfação (resultados negativos)	
Fase 3 Comprometimento	Institucionalização	O instrumento passa a ser utilizado como ferramenta gerencial.
	Interiorização	O sistema atende às expectativas pessoais e profissionais e aos objetivos empresariais

Quadro 2: Fases de Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho

Fonte: Adaptado de Lucena (1992, p.63-64)

A pesquisadora recomenda em certos casos a implantação do sistema em áreas pilotos onde existe maior aceitação para depois ampliar para toda a organização. Outra alternativa proposta pela autora consiste em aplicar a avaliação por nível organizacional, iniciando-se pelo gerencial e posteriormente ampliando para os demais setores da empresa.

Estas alternativas podem servir como modelo orientando possíveis ajustes durante o processo.

Retomando a dimensão sobre a avaliação de desempenho, Bergamini e Beraldo (1988, p. 39) recomendam “raciocinar estrategicamente sobre a avaliação de desempenho” como forma de “dissecar o contexto organizacional”, na definição da “escolha de um caminho que verdadeiramente implemente o processo na empresa”. Nesta linha, Bergamini e Beraldo (1988, p.65) consideram que a estratégia de

implementação de um sistema de avaliação de desempenho numa empresa pressupõe:

[...] um conhecimento sobre a organização assim como prever atuações sobre a alta direção e, por decorrência, a utilização da hierarquia organizacional como veículo de transformação de atitude, a superação dos medos e inseguranças naturais do processo e a capitalização sobre as focas existentes.

2.8.1 Definição e Formatação do Sistema

O processo de elaboração da norma de procedimentos como instrumento fundamental do sistema de gestão de desempenho requer o envolvimento e a participação de todas as pessoas da organização, em um determinado grau condizente com seu cargo.

A norma de procedimentos constitui-se no documento que formaliza o sistema, define políticas, processos, etapas, objetivos e atividades. A sua aplicação implica desenvolver as atividades inerentes a cada etapa e acompanhar os seus resultados.

Quanto a preparação das pessoas, consiste no seu envolvimento com o sistema através de comunicação, treinamento e da própria participação delas nos processos motivadas pelas ações da liderança da organização.

Por isso, a formação dos avaliadores é fundamental para alcançar os objetivos do programa e compreende uma etapa prévia à execução da avaliação de desempenho dos colaboradores.

Para Lucena (1992, p.137-138), as empresas brasileiras não têm investido suficientemente na formação de seus gerentes. A autora afirma que a formação dos avaliadores faz parte da estratégia global da organização e recomenda:

[...], a formação dos avaliadores compõem um projeto especial, que não se limitará a um programa específico a informar sobre o processo de avaliação e a sistemática de seu funcionamento, pois, dependendo do diagnóstico sobre o perfil gerencial predominante na organização, o esforço dedicado

ao desenvolvimento gerencial poderá prolongar-se por certo tempo, até se reconhecer a existência de condições favoráveis à implantação da Avaliação de Desempenho.

Reforçando a idéia Lucena (1992, p.140-141) afirma que “O comprometimento com a mudança na cultura terá que envolver toda a organização. Esta tem sido a causa primária dos fracassos dos bem intencionados programas de Avaliação de Desempenho, [...]”. Segundo a autora a formação de avaliadores abrange duas dimensões:

- 1) transmitir as informações sobre o funcionamento da Avaliação de Desempenho, [...] e
- 2) a Segunda dimensão refere-se ao desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias a sua operacionalização.

Preparadas as pessoas para receberem o processo de forma natural e conscientes de sua importância para elas e para a organização, compete à alta direção dar início e acompanhar todas as etapas do processo.

Preenchimento de Fichas e Formulários

Esta atividade pode ser feita pelo colaborador, na autoavaliação, pelo supervisor, quando compete a ele avaliar o subordinado ou por múltiplas fontes, na avaliação 360°.

Reportando-nos a Shigunov (2000), lembramos que os instrumentos de avaliação, incluindo as fichas e formulários, devem atender as necessidades e os objetivos da organização. Neste sentido, as fichas de avaliação devem atender os métodos adotados, conforme Bergamini e Beraldo (1988) e Chiavenato (1994) e demais autores citados.

Tratamento dos Resultados do Processo de Avaliação de Desempenho

Segundo Bergamini e Beraldo (1988, p.133) “A concordância entre os resultados apurados no processo de avaliação e aquilo que realmente se observa na prática constitui indício de validade dos instrumentos”. Na afirmação Stoffel (2000, p.45), a avaliação é como “o resultado da análise comparativa entre o **desempenho esperado** (indicadores de resultado) e o **desempenho realizado** (resultado efetivo)” e atribui os conceitos: “superior”, quando o resultado realizado supera o esperado; “pleno”, para o resultado realizado igual ao esperado; “parcial”, resultado realizado inferior ao esperado e; “nulo” quando não existe resultado esperado. Para o autor, o “principal indicador de sucesso de um gerente é sua equipe atingir ou superar as próprias metas”. Stoffel afirma que os resultados da avaliação de desempenho:

[...] subsidiam o recrutamento interno, a avaliação de potencial, o plano de carreira, o treinamento (necessidade e avaliação), a segurança do trabalho, a participação nos lucros ou nos resultados e, também, as promoções salariais.

Na seqüência do pensamento, Stoffel (2000, p.75) define o indicador de resultado como “a forma de medida que vai definir os rumos do desempenho e servir de parâmetro para sua avaliação. Pode ser representado por quantidade, qualidade, prazo ou custo”. O autor define instrumento de controle como “o registro sistemático dos resultados do colaborador, para servir de base de comparação com os indicadores estabelecidos”.

Entrevistas de Avaliação e *Feedback*

As entrevistas de avaliação são realizadas entre o supervisor e o colaborador, na fase final do ciclo de avaliação e servem como aferição dos diversos pontos acertados anteriormente como instrumentos para definir novas metas e comprometer, assim como prover das condições necessárias para atingir os objetivos esperados.

Segundo Stoffel (2000, p.40), ao “apresentar ao colaborador a análise e avaliação de seus resultados, ou seja, o *feedback*, como forma de reforçar ou de corrigir desempenhos”, o gerente deve considerar: indicadores de desempenho preestabelecidos, ser descritivo, específico, oportuno, mensurável, completo, abrangente e permanente.

A tabulação dos resultados em banco de dados consiste no armazenamento adequado das informações geradas pelo processo de avaliação visando seu acesso e utilização futura.

Reconhecimento e Recompensas

Para John Ruskin (*apud* ZABOT e SILVA, 2002, p.97), “A maior recompensa pelo trabalho não é o que a pessoa ganha, mas o que se torna através dele”. Esta é uma premissa fundamental para que o indivíduo canalize todas as suas energias no desenvolvimento de suas atividades.

Consoante a esta idéia, Corrado (1994, p.54) afirma que “dados de muitas pesquisas apontam o reconhecimento por uma tarefa bem feita como a principal

motivação para o desempenho dos empregados.... O dinheiro está em segundo lugar”.

Para Zobot e Silva (2002, p.98):

A palavra treinamento, fruto da concepção taylorista do trabalho, precisa ser substituída por novos conceitos, [...] nós, seres humanos, temos como fator distintivo, enquanto espécie que habita esse planeta a capacidade de preencher com significado e valor todas as coisas que fazemos.

Esta concepção choca-se com o conceito tradicional de ver a valoração do funcionário, o grau de importâncias que possuem e as necessidades que ele tem são determinantes na realização das suas funções na organização. Por isso, o autor enfoca o trabalho como uma oportunidade para nos realizarmos como seres humanos, de conquista de nossa felicidade e de compartilhar nossos sonhos com as pessoas que convivem ao nosso lado. Para o autor, mesmo na formação profissional, as pessoas devem ser vistas e tratadas como seres humanos integrais, que precisam apreender não apenas para o trabalho em si, mas também para a vida.

Sobre as recompensas de um processo de motivação, Shigunov Neto (2000, p.46) refere-se às recompensas de um processo de avaliação e afirma que “As recompensas materiais dizem respeito àquelas de que o funcionário pode fazer uso imediatamente ao receber”. O mesmo Shigunov (2000, p. 47) observa que “Já as recompensas psicológicas são aquelas que não são palpáveis, observáveis, mas que podem gerar profundas e complexas reações nos funcionários. Entre elas estão: o elogio, o incentivo, a compreensão, o carinho, o afeto, etc”.

Bem como Vroom (1997), *apud* SHIGUNOV, 2000, p.(75):

Afirma que conquistar a satisfação dos funcionários através da concessão de recompensas não é tão fácil quanto parece, pois depende de vários fatores: 1) a satisfação do indivíduo com as recompensas está relacionada à expectativa e à quantia recebida; 2) a satisfação do funcionário depende da comparação com outros funcionários que ocupam cargos idênticos; 3) os funcionários não conseguem compreender a recompensa recebida pelos

colegas de trabalho, gerando insatisfação; 4) a satisfação, normalmente, resulta de um conjunto de recompensas.

A afirmação de Vroom derruba um dos mitos que sustenta a idéia de que o sucesso do trabalhador quanto a sua potencialidade está somente nas questões salariais, porém, os estudos não comprovam isto de modo evidente. Contudo, é um fator importante, porém, não determinante.

2.8.2 Ações de Melhorias

Sobre as ações de Melhorias, Stoffel (2000, p.34) afirma que: “Em caso de desempenho insatisfatório, em uma ou mais metas, gerente e colaborador devem analisar as causas e estabelecer ações para eliminá-las”. O autor mostra os obstáculos mais freqüentes de desempenho insatisfatório, como: falta de orientação; situações próprias do trabalho; situações de ordem pessoal e falta de qualificação. Por isso, o próprio autor (2000, p.75) refere-se ao acompanhamento do desempenho como “a etapa na qual são feitas revisões periódicas do Plano Individual de Trabalho, visando um desempenho pleno ou superior”.

Divergindo desta concepção, Chiavenato (1994, p.213) afirma que “a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e participação pessoal”. Isto significa que os meios intermediários são determinantes para se criar condições de se alcançar bons resultados.

2.9 Conceitos Básicos Sobre o Tema

Para um melhor e mais rápido conhecimento do tema, apresentam-se os principais conceitos utilizados no trabalho e seus autores, conforme Quadro 3.

Conceito	Autor (es)	Definição
Acompanhamento do Desempenho	Bergamini e Beraldo (1988,p.78).	Compreende a verificação periódica do desempenho pela chefia, tendo em vista analisa como estão sendo desenvolvidos os trabalhos sob a responsabilidade do empregado. As reuniões periódicas de acompanhamento possibilitam à chefia antecipar-se na ação para evitar e/ou corrigir causas de desvios de desempenho.
	Stoffel (2000, p.75).	É a etapa na qual são feitas revisões periódicas do Plano Individual de Trabalho, visando um desempenho pleno ou superior.
Administração do Desempenho	Stoffel (2000, p.75).	É um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do trabalho, com os objetivos de estimular o atingimento das metas organizacionais e a promoção do desenvolvimento dos recursos humanos.
Atividades	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	São as atribuições definidas para o cargo que o empregado ocupa e que direcionam o desempenho e os resultados esperados no exercício do cargo.
Avaliação do Desempenho	Stoffel (2000, p.75).	É o resultado da análise comparativa entre o desempenho esperado (indicadores de resultado) e o desempenho realizado (resultado efetivo) em cada meta.
Avaliação	Bergamini e Beraldo (1988, p.77)	É a verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os Padrões de Desempenho estabelecidos.
Clima Organizacional	Chiavenato (1992, p. 52-53)	Constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização.
Competência	Yves Lichtenberger, <i>apud</i> Zarifian (2001, p.68)	A competência é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.
Competências	Dutra, Hipólito e Silva (1998), <i>apud</i> Brandão e Guimarães <i>in</i> : RAE, 2001, p.9)	A capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.
Competência Profissional	Medef (1998), <i>apud</i> Zarifian (2001, p.66)	A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.
Cultura	Paladini (2000, p.26)	Entende-se 'cultura' como um conjunto de valores que a sociedade atribui a determinados elementos, situações, crenças, idéias etc.
Cultura Organizacional	Chiavenato (1992, p. 52-53)	Significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.
Desempenho	Bergamini e Beraldo (1988, p.77)	Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por Padrões de Desempenho.
	Stoffel (2000, p.75)	É uma ação que pode ser verificada e mensurada.
Feedback	Stoffel (2000, p.75)	É a apresentação que o gerente faz ao colaborador da análise e da avaliação de seus resultados, como forma de reforçar ou de corrigir desempenhos.
Gerência Participativa	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	Consiste em gerenciar pessoas buscando o comprometimento e a participação das equipes de trabalho na análise de problemas, nas decisões, no planejamento, na execução e na avaliação das situações surgidas. A postura gerencial preconizada apoia-se no diálogo, na liberdade de expressão, na crítica construtiva, no estímulo à manifestação de idéias inovadoras, na negociação e transparência das ações a serem implementadas.
Habilidades Profissionais e Comportamentais	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	Compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades e comportamentos exigidos pelo cargo, dimensionando a capacitação profissional que o empregado deverá apresentar.

Quadro 3: Conceitos Básicos Sobre o Tema

Indicador de Resultado	Stoffel (2000, p.75)	É a forma de medida que vai definir os rumos do desempenho e servir de parâmetro para sua avaliação. Pode ser representado por quantidade, qualidade, prazo ou custo.
Interdisciplinaridade	Brandão e Crema (1991, p. 138)	Junta elementos vários para compreender o todo
Melhoria do desempenho	Stoffel (2000, p.76)	É a busca constante dos níveis de excelência e decorre da aplicação bem sucedida da metodologia proposta.
Meta	Stoffel (2000, p.75)	É o resultado a ser atingido e que contribui para o sucesso da organização. A meta pode ser de continuidade, melhoria ou inovação.
Metas inovadoras	Lucena (1992, p.115)	Dizem respeito aos objetivos que indicam novas iniciativas a serem implementadas na organização
Metas de melhorias	Lucena (1992, p.116)	Referem-se às iniciativas direcionadas para o desenvolvimento do negócio, indicando reformas ou aperfeiçoamentos nas áreas de resultados ou no funcionamento da organização
Metas de continuidade	Lucena (1992, p.116)	Compõem o conjunto de ações ou atividades que já apresentam resultados no nível desejável de eficácia, devendo apenas ser gerenciadas no sentido da continuidade e da manutenção dos resultados esperados.
Missão da Organização	Chiavenato (1999, p.49)	A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.
Negociação do Desempenho	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	É a capacidade de manter entendimento, obter acordo e comprometimento na formulação de objetivos comuns para chegar a resultados que satisfaçam as partes envolvidas.
Objetivos Organizacionais	Chiavenato (1992, p. 52-53)	Uma situação desejada que a empresa almeja alcançar. É uma meta, um alvo, uma pretensão, uma situação que se pretende atingir.
Organização	Stoffel (2000, p.75)	É a unidade social planejada e constituída para atingir fins específicos.
Padrões de Desempenho	Bergamini e Beraldo (1988, p.77)	São especificações dos resultados esperados de cada projeto, atividade ou tarefa, definidos em termos de Qualidade, Prazo e Quantidade.
Planejamento do desempenho	Stoffel (2000, p.75)	É a etapa em que o gerente e colaborador estabelecem metas e os respectivos indicadores de resultado e controles e definem ações de provimento dos recursos necessários ao desempenho. Esta etapa resulta num Plano Individual de Trabalho.
Plano de Desenvolvimento	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	Refere-se às recomendações feitas pelo avaliador para a melhoria do desempenho do empregado, caso este necessite. Devem ser atendidas prontamente quando formuladas, seja pela chefia, seja por outro órgão responsável pelas providências indicadas. Essas recomendações podem ocorrer em qualquer época do período avaliativo.
Prazo	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	É o Padrão de Desempenho que define datas de início e de término para execução das tarefas.
Quantidade	Bergamini e Beraldo (1988, p.78)	É o Padrão de Desempenho expresso em volume de produção, percentagens ou números.
Transdisciplinaridade	Nicolescu (1999), <i>apud</i> Zabet e Silva, (2002, p.32)	A Transdisciplinaridade, como o prefixo 'trans' indica, diz respeito àquilo que está ao mesmo tempo entre as disciplinas, através das diferentes disciplinas e além de qualquer disciplina. Seu objetivo é a compreensão do mundo presente, para o qual um dos imperativos é a unidade do conhecimento.
Transdisciplinaridade	Brandão Crema (1991, p. 138)	A transdisciplinaridade começa onde termina a interdisciplinaridade, porque é um movimento, é algo fora do tempo e do espaço. Ela transcende. É o espírito presente nas interdisciplinaridades.
Visão da Organização	Chiavenato (1999, p.49)	É a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo.

Quadro 3: Conceitos Básicos Sobre o Tema

2.10 Considerações Finais

Conclui-se esta parte com abordagens sobre os elementos que se fazem presente no dia-a-dia da administração de uma organização, com foco na avaliação do desempenho e na gestão das competências.

Trata de conceitos utilizados pelos autores para o melhor entendimento do contexto teórico que fundamenta a discussão. Envolve aspectos relacionados à gestão de pessoas e fundamenta todo o trabalho da dissertação.

Um ponto importante deste capítulo refere-se aos avanços verificados nos saberes relativos ao desempenho no sentido de aprofundar a questão das competências das pessoas da organização.

Sobre a dificuldade de formalizar os conceitos de competência, Zarifian (2001, p.193), acrescenta:

[...] O que conta, na competência, não é a posse de um saber [...] O que conta é sua utilização efetiva 'sob iniciativa' e a previsão de suas conseqüências diretas. E toda a utilização pressupõe transformação. É isto o que faz da competência uma realidade difícil de formalizar, de estabilizar, de enclausurar em uma linguagem descritiva. A essência da competência, se podemos dizer, é sua mobilidade e plasticidade.

Através da fundamentação percebe-se que, mesmo com nova roupagem, a avaliação de desempenho, hoje derivada para uma avaliação/gestão de competências, continua tendo papel importante nas organizações, mesmo que sendo feita, geralmente de maneira informal e quase invisível.

No entanto, os seus resultados transparecem no cotidiano das empresas, seja no clima organizacional, nas relações internas e externas, nos resultados conquistados, e, até mesmo, na qualidade de vida das partes interessadas.

No próximo capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos de um modelo para a avaliação de desempenho baseado nas competências para empresas prestadoras de serviço de pequeno e médio porte.

3. MODELO PROPOSTO

Este capítulo Consiste em mostrar o detalhamento da pesquisa como forma para implementar o sistema de “**Gestão de Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências**”, para empresas de médio e pequeno porte.

O modelo procura melhorar os resultados da organização através da avaliação, desenvolvimento e comprometimento das pessoas.

3.1 Introdução

Conforme abordado nos capítulos anteriores, a gestão do desempenho e das competências das pessoas são fatores decisivos para o sucesso das organizações. No entanto, os sistemas antigos de avaliação de desempenho, burocráticos e ineficazes, não atendem as necessidades organizacionais atuais, sintonizadas com o novo cenário competitivo deste início de milênio. Assim novas competências são exigidas da força de trabalho como a iniciativa e a transdisciplinaridade, vinculadas às três dimensões da competência: conhecimentos, atitudes e habilidades.

Nesse sentido, o sistema proposto serve de instrumento operacional na gestão das pessoas, promovendo a avaliação do seu desempenho baseado nas competências, como forma de atingir os objetivos organizacionais através do desenvolvimento das pessoas, do atendimento de suas necessidades profissionais e do cumprimento da missão, visão e dos objetivos da empresa. O sistema proposto compreende de diversos instrumentos, como questionários e relatórios. Os processos de utilização destes instrumentos foram sintetizados através de fluxograma apresentado na Figura 3, p.87.

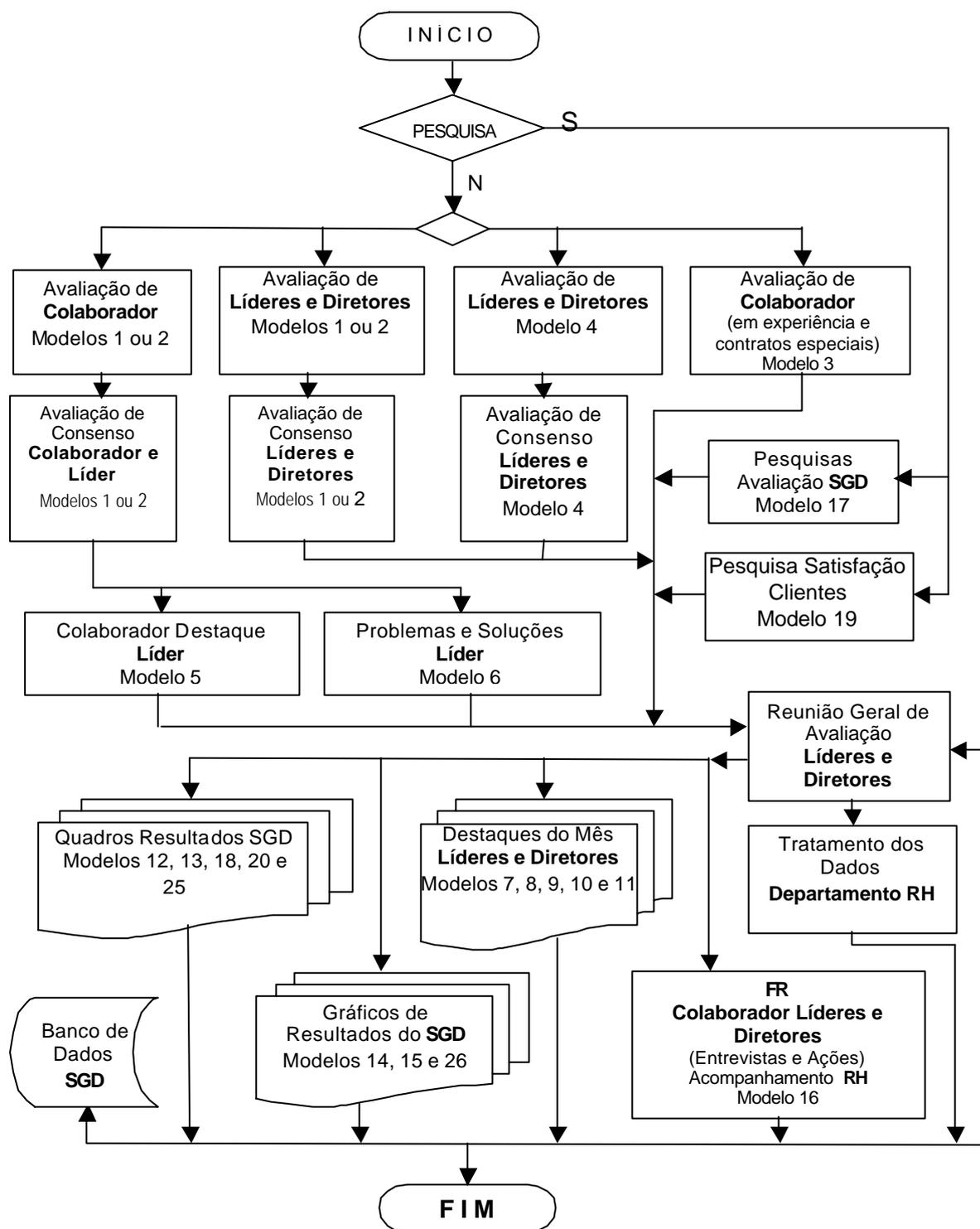


Figura 3: Fluxograma dos Processos do Sistema de Gestão de Desempenho Baseado nas Competências

Na figura 3 são identificados os principais processos relativos à prática da avaliação proposta neste trabalho.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Neste trabalho utiliza-se o levantamento de dados das pessoas envolvidas, através de pesquisa de campo de natureza qualitativa-quantitativa junto aos colaboradores e líderes abrangendo toda população e relativa aos clientes, feita por amostragem.

Conforme Silva e Menezes (2001, p.33) “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com o trabalho e do universo a ser investigado”.

Esta pesquisa é sistemática, por estar formatada e ser feita em intervalos regulares de tempo, envolvendo toda a equipe de trabalho em suas atividades.

O sistema desenvolvido segue a recomendação de Bergamini e Beraldo (1988, p.45) e processa-se através dos métodos de autoavaliação, feita pelo próprio colaborador, no início do processo e confirmada na avaliação conjunta feita pelo mesmo, com a participação do seu líder, confirmadas pela avaliação do diretor da área.

3.3 Documentação Básica

A formatação do sistema se faz necessária para explicitá-lo como forma de unificar e facilitar sua interpretação e uso pelas diversas áreas da empresa. Neste sentido seguiu-se a recomendações de diversos autores na elaboração de um documento normativo para formalizar o sistema.

Segundo Zobot e Silva (2002), existem a necessidade de explicitar os conhecimentos de uma maneira formal, enquanto Lucena (1992, p.76) recomenda a normatização como forma de evitar “descontroles e indisciplinas”.

O modelo propõe uma norma de procedimentos (NP), ENCOPEL (2003) que contemple os diversos tópicos conforme a relação a seguir:

- “Introdução” (relata de que se trata o sistema, sua finalidade, fundamentação e justificativas);
- “Objetivos da empresa e a qualidade” (contextualiza o sistema dentro do esforço empresarial rumo à qualidade total e à excelência);
- “Finalidades da Norma de Procedimentos” (justifica os vários aspectos pelos quais o sistema é normatizado);
- “Princípios Básicos” (apresenta os diversos fundamentos que garantem consistência e direção ao programa);
- “Conceituação Básica” (define os diversos termos e expressões utilizados pelo sistema);
- “Itens de Controle” (são os itens de desempenho individual considerados essenciais pela organização e avaliados pelo sistema);
- “Normas Gerais” (delimitações essenciais para a operacionalização do sistema, como periodicidade, abrangência, classificações, pontuações e outras características específicas do sistema);
- “Atividades Principais” (definição de datas/períodos, fluxograma de atividades e responsabilidades);
- “Premiação e Reconhecimento” (define as diversas forma de premiação e recompensas aos colaboradores);
- “Tratamento das Informações” (forma de tratar as informações, como relatórios e banco de dados); e
- “Formação dos Avaliadores” (programa estruturado para treinar as pessoas, principalmente os avaliadores).

3.4 Instrumentos de Pesquisa e Relatórios

Como proposição o presente trabalho sugere uma série de instrumentos que padronizam os procedimentos do sistema. São questionários, relatórios, fichas, gráficos e outros instrumentos, cujas fontes de dados compreendem perguntas abertas, fechadas e de múltiplas escolhas já apresentados na Figura 3, p.87.

Os instrumentos de Coleta de Dados e Informações propostos pelo sistema devem atender as questões científicas de pesquisa. Estes instrumentos de coleta de dados e informações para o sistema estão apresentados no Quadro 4.

Nome do Instrumento	Finalidade	Características
Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador Modelos – 1 e 2 Encopel (2003, P. 55-58)	Obter pontuação para cada item avaliado para as áreas de vendas e apoio.	A avaliação é feita e justificada pelo próprio colaborador, pelo seu líder e pelo diretor da área. A pontuação por item corresponde: 1 (um) – desempenho Dentro do Esperado – (DE). 0 (zero) – desempenho Abaixo do Esperado – (AE) Pontuação Total: Ótima 10 - Boa 8 ou 9 - Regular menor que 8
Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador Modelo – 3 Encopel (2003, P. 59-60)	Obter pontuação, em período de experiência e contratos especiais, para cada item avaliado e aprovar ou não a sua contratação	A avaliação é feita e justificada pelo próprio colaborador, pelo seu líder e pelo diretor da área. A pontuação por item corresponde: 1 (um) – DE. 0 (zero) – AE. Pontuação Total: Ótima 10 - Boa 8 ou 9 - Regular menor que 8
Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador Modelo – 4 Encopel (2003, P. 61-62)	Obter pontuação para cada item avaliado referente aos líderes e diretores	A avaliação do líder é feita e justificada pelos colaboradores da suas áreas, pelo próprio líder e pelo diretor da área. A avaliação do diretor é feita e justificada pelos líderes e pelos diretores. A pontuação por item corresponde: 1 (um) – DE. 0 (zero) – AE. Pontuação Total: Ótima 10 - Boa 8 ou 9 - Regular menor que 8
Questionário de Avaliação dos Objetivos do Sistema Modelo 17 Encopel (2003, P. 77-78)	Instrumento de avaliação dos objetivos do SGD	Questionário aplicado semestralmente junto aos colaboradores, através de questões fechadas e abertas sobre o cumprimento dos objetivos SGD.
Pesquisa de Satisfação dos Clientes Modelo 19 Encopel (2003, P. 80)	Pesquisa de satisfação dos clientes da empresa	Questionário aplicado junto aos clientes, por amostragem. Periodicidade semestral
Legenda: DE – Dentro do Esperado / AE – Abaixo do Esperado.		

Quadro 4 - Instrumentos de Coleta de Dados e Informações

O Quadro 4 mostra a finalidade e as principais características dos principais instrumentos de coleta de dados, indicando para os modelos 1 à 4 os níveis considerados como ótimos, bons e regulares, abaixo e dentro do esperado.

Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador - modelos – 1 e 2

Os questionários de avaliação trimestral dos colaboradores, que exercem funções nas diversas áreas, são os instrumentos de coleta dos dados qualitativos iniciais da avaliação. Compreendem as etapas de autoavaliação do colaborador, da avaliação feita pelo supervisor e da avaliação realizada pelo diretor, conforme Encopel (2003, P. 55-58).

Os modelos propostos enfocam 10 itens de avaliação relativos às competências requeridas pela função executada. A Tabela 1, apresenta a correlação dos itens de avaliação com as respectivas dimensões da competência.

A seguir apresentam-se os níveis e exigências diferentes que a dimensão das competências exige no cotidiano da empresa para os colaboradores. Esta representação é feita na Tabela 1.

Tabela 1: Itens de Avaliação dos Colaboradores
Versus Dimensões da Competência

Item Pesquisado	Dimensões das Competências		
	Conhecimentos Informação Saber o quê Saber o porquê	Habilidades Técnica Capacidade Saber como	Atitudes Querer Fazer Identidade Determinação
Meta departamental			
Vendas adicionais /Apoio interdep.			
Relacionamento interpessoal			
Conhecimentos técnicos			
Organização e limpeza			
Iniciativa e interesse			
Reuniões, treinamentos e cursos - participação			
Disponibilidade			
Apresentação pessoal			
Pontualidade			
Total por dimensão	4	7	9
Percentual por dimensão	20%	35%	45%

Esta tabela identifica os conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessárias, na visão sistêmica proposta nesta pesquisa. Assim, há elementos que

são de maior necessidade (atitudes) do que os conhecimentos e habilidades. Esta visão vai à contramão do conceito clássico de se estruturar a empresa no setor humano, o qual dava a maior ênfase nos aspectos cognitivos.

Questionário de Avaliação Colaboradores em Experiência e Contratos Especiais – modelo 3

O questionário de avaliação trimestral dos colaboradores em período de experiência e contratos especiais é um instrumento de coleta dos dados qualitativos iniciais da avaliação das pessoas que estão iniciando suas atividades na empresa. Compreende as etapas de autoavaliação do colaborador, da avaliação feita pelo líder e da avaliação realizada pelo diretor conforme Encopel (2003, p. 59-60).

O modelo proposto enfoca os mesmos 10 itens de avaliação relativos às competências requeridas pela função executada, conforme os dados apresentados na Tabela 1, p.91.

Questionário de Avaliação dos Líderes e Diretores- modelo 4

O questionário de avaliação dos líderes e diretores também compreende dez itens de avaliação. Adota o método 360 graus, a partir do colaborador, do líder e do diretor conforme Encopel (2003, p. 61-62).

A correlação dos itens de avaliação com as respectivas dimensões da competência dos líderes e diretores conforme a Tabela 2, p.93.

Tabela 2: Itens de Avaliação de Líderes e Diretores
Versus Dimensões da Competência

Item Pesquisado	Dimensões das Competências		
	Conhecimentos Informação Saber o quê Saber o porquê	Habilidades Técnica Capacidade Saber como	Atitudes Querer Fazer Identidade Determinação
Planejamento			
Liderança			
Motivação			
Relacionamento interpessoal			
Conhecimentos técnicos			
Organização e limpeza			
Iniciativa e interesse			
Reuniões, treinamentos e cursos – participação			
Disponibilidade			
Apresentação pessoal			
Total por dimensão	6	7	9
Percentual por dimensão	27%	33%	40%

Nesta tabela é possível perceber quais são os requisitos necessários para o bom desempenho de um líder e do diretor. Percebe-se que os itens, conhecimentos e atitudes estão muito próximos na sua exigência. Percebe-se uma maior necessidade do conhecimento para os líderes e diretores (27%) com relação aos outros colaboradores (20%). O que esta categoria necessita, conforme os dados da pesquisa, são as atitudes as quais passam a ter um papel de maior determinação pelo fato de eles serem os referenciais maiores dentro da estrutura organizacional da empresa. O que requer um fino trato com as coisas e com as pessoas, pois, caso contrário, trarão sérios problemas para os demais membros que compõem a organização.

Questionário de Avaliação dos Objetivos do Sistema - Modelo 17

É um Instrumento de coleta de dados qualitativos com o objetivo de avaliar o desempenho do SGD. O questionário é aplicado semestralmente junto aos colaboradores, através de questões fechadas e abertas com enfoque para o grau de cumprimento dos objetivos SGD, conforme ENCOPEL (2003, p. 77-78).

As questões devem abordar o nível de cumprimento dos objetivos específicos do SGD. O formulário compõe-se de cinco questões, com três alternativas fechadas de resposta: sim, contribui totalmente (ST); sim, contribui parcialmente (SP) e não contribui (NC).

Pesquisa de Satisfação dos Clientes – Modelo 19

O instrumento proposto pelo sistema visa perceber o nível do quesito “Satisfação dos Clientes” da organização como forma de avaliar a sua gestão neste aspecto. Serve como meio de avaliação dos resultados das políticas implementadas pela organização e aponta as oportunidades de melhoria, facilitando a definição de novas políticas e estratégias para atingir os objetivos organizacionais, conforme ENCOPEL (2003, p. 80).

A população pesquisada por amostragem foi definida num percentual de 2,5% da média de clientes semanais. Para uma população de 4000 clientes aplica-se em 100 deles, de forma aleatória, a esmo, distribuída nos diversos horários de atendimento, em todos dias da semana.

3.4.1 Instrumentos de Tratamento e Apresentação das Informações e Resultados

Os dados coletados através dos questionários deverão ser tratados para sua apresentação em forma de relatórios gerenciais. Estas informações desencadeiam ações já previstas pelo sistema ou fundamentam novas medidas e políticas relativas ao desempenho das pessoas.

O Quadro 5 apresenta os instrumentos propostos para desempenhar estas funções preestabelecidas pelo sistema.

Nome do Instrumento	Finalidade	Características
Quadro de Indicação do Colaborador Destaque da Empresa Modelo – 5 Encopel (2003, P. 63)	Destacar um colaborador por área e um geral da empresa como forma de incentivo	A indicação do colaborador destaque de cada área é feita e justificada pelo seu respectivo líder. A indicação do colaborador destaque geral da empresa é feita em reunião entre os líderes e os diretores.
Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento Modelo 6 Encopel (2003, P. 64)	Relatar em síntese as necessidades levantadas e soluções implementadas	Preenchido pelo líder de cada departamento. Compõe-se de seis campos para relatar as necessidades, medidas tomadas, resultados atingidos, novas medidas propostas e comentários do líder e diretores em relação ao departamento.
Quadro de Divulgação dos Colaboradores Destaques Modelo 7 Encopel (2003, P. 65)	Informar os colaboradores destaques por área e geral	Divulga e parabeniza os colaboradores destaques, atribuindo-lhes suas pontuações e premiações.
Diploma, Crachá, Galeria de Fotos e Informativo Modelos - 8, 9, 10 e 11 Encopel (2003, P. 66-69)	Reconhecer os esforços dos colaboradores destaques do trimestre e do ano	Certificado e crachá especiais para os colaboradores destaques do mês e ano, foto alusiva dos mesmos e artigo no Informativo da empresa, como forma de reconhecimento.
Quadro dos Desempenhos as Áreas Modelos 12 e 13 Encopel (2003, P. 70-71)	Visualização e comparação dos desempenhos das diversas áreas	O quadro apresenta os níveis totais e percentuais de desempenho para cada item avaliado nas diferentes áreas da empresa. Apresenta também a síntese das necessidades de melhoria a serem implementadas nas áreas. Pontuação Geral: Ótima maior que 90 - Boa entre 80 e 90 / Regular menor que 80 %.
Gráfico de Desempenho Individual Modelo 14 Encopel (2003, P. 72)	Visualizar o desempenho dos colaboradores ao longo do tempo	Gráfico de barras com os pontos alcançados pelo colaborador nas últimas avaliações. Tendências: Positiva = Subindo; Estável = equilibrada; Negativa = descendo

Quadro 5: Tratamento das Informações e Apresentação dos Resultados

Gráfico de Desempenho Departamental Modelo 15 Encopel (2003, P. 73)	Visualizar o desempenho dos departamentos ao longo do tempo	Gráfico de barras com os pontos médios alcançados pelo departamento num determinado número de avaliações Tendências: Positiva = Subindo; Estável = equilibrada; Negativa = descendo
Ficha de Reavaliação FR Modelo 16 Encopel (2003, P. 74-76)	Utilizada para melhorar o desempenho de colaboradores com rendimento abaixo do esperado	Este relatório é utilizado quando o colaborador tem rendimento abaixo de 7. É emitido pelo Departamento Administrativo Financeiro (DAF). Nele o colaborador e a direção tecem comentários sobre fatores que influenciaram seu baixo rendimento e necessidades para a solução do problema. Diretores e líder registram seus comentários, definem as ações a serem tomadas e encaminham para o setor de pessoal para acompanhamento das decisões.
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema Modelo 18 Encopel (2003, P. 79)	Apresenta a avaliação geral dos objetivos do sistema	Resultado da pesquisa junto aos colaboradores sobre sua percepção da performance do SGD nos departamentos e geral.
Resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes Modelo 20 Encopel (2003, P. 81-82)	Oferecer informações gerenciais sobre a satisfação dos clientes	Resultado da pesquisa junto aos clientes sobre a sua percepção da qualidade dos serviços prestados pela organização.
Quadro Geral de Desempenho Modelo 25 Encopel (2003, P. 83)	Visualização do desempenho geral do pessoal da ENCOPEL	O quadro apresenta os níveis totais e percentuais de desempenho para cada item avaliado por área e geral da empresa. Pontuação Geral: Ótima maior que 90 - Boa entre 80 e 90 - Regular menor que 80 %.
Gráfico de Desempenho Geral Modelo 26 Encopel (2003, P. 84)	Visualizar o desempenho Geral da ENCOPEL	Gráfico de barras apresentando os percentuais gerais da empresa nas avaliações. Tendências: Positiva = Subindo; Estável = equilibrada; Negativa = descendo

Quadro 5: Tratamento das Informações e Apresentação dos Resultados

Os instrumentos propostos neste trabalho foram concebidos para serem aplicados em empresas prestadoras de serviço de pequeno, ou médio porte, podendo servir de referência para outras organizações, especialmente as prestadoras de serviço, mediante as adaptações necessárias em função das suas peculiaridades e seus objetivos organizacionais.

3.4.2 Princípios, Objetivos e Resultados Esperados

São os fundamentos que norteiam a organização e devem ser considerados e explicitados como parte integrante da formatação do sistema, definidos coerentemente com os valores e a cultura da organização, conforme apresentado no referencial bibliográfico como normas de procedimentos, as quais são fruto dos dados da pesquisa, criados no decorrer da construção do trabalho.

O sistema busca a melhoria do desempenho da empresa no cumprimento das metas organizacionais e nesse sentido deve contemplar os resultados esperados. Os índices, tendências e contribuições considerados importantes para a empresa, como satisfação dos clientes, imagem da empresa e o nível do desempenho das competências deverão ser monitorados com indicadores de resultados e definição dos valores considerados ótimos, bons e regulares.

3.5 Acompanhamento do Sistema

A necessidade de cumprir as metas, apresentadas anteriormente, conduz à prática de procedimentos de medição e acompanhamento dos objetivos do sistema, através de pesquisa específica e resultados obtidos.

O sistema deve influenciar e ser influenciado por diversos processos da política de pessoal, como: recrutamento e seleção, treinamentos, remanejamentos internos, recompensas, plano de cargos e salários e desligamentos. Estes processos são determinantes para se alcançar o *feeling* da organização.

3.6 Conclusões

A decisão de implementar um sistema de gestão de desempenho que considere as competências como fator primordial para cumprir a missão e atingir a visão organizacional, através do cumprimento de suas estratégias e metas, passa por uma análise prévia da organização, quanto aos seus valores e perfil.

Toda a empresa ou organização tem uma cultura com valores construídos ao longo de sua história, sejam eles oriundos dos objetivos de sua criação, dos fatores de sucesso ou fracasso vivenciados, do clima organizacional reinante ou, até mesmo, dos sonhos das partes interessadas.

Compete à alta direção avaliar a cultura da organização, nos diversos aspectos, incluindo a maneira pela qual as pessoas são avaliadas, formal ou informalmente e verificar se ela é condizente com um sistema de avaliação formal de desempenho baseado nas competências, como o proposto neste trabalho.

Neste aspecto, a missão, a visão, os valores e os objetivos empresariais devem ser observados como fatores fundamentais na formulação e implantação do sistema.

Quanto ao sistema de gestão do desempenho das pessoas baseado nas competências, definido neste capítulo, poderá tornar-se um instrumento impulsionador da qualidade e constituir-se num referencial de atitudes e ações pró-ativas dentro da organização. Visando atender às empresas prestadoras de serviço de médio e pequeno porte, a elaboração do sistema procura oferecer simplicidade e facilidade de interpretação e aplicação.

Para atingir os resultados esperados torna-se imprescindível o entendimento e o comprometimento da alta direção, o respeito à cultura organizacional e a sintonia do sistema com os objetivos da organização.

Neste capítulo foram apresentados os aspectos metodológicos de um modelo para a gestão do desempenho das pessoas de uma organização, baseado nas competências.

4. APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo desenvolvido é aplicado neste capítulo procurando medir e incentivar a melhoria do desempenho da força de trabalho da empresa nas competências consideradas prioritárias para atingir os seus objetivos.

O trabalho conforme seus objetivos considera a estrutura organizacional, áreas de atuação, características dos produtos e serviços e categorias de clientes e fornecedores e suas influências com a implantação do sistema.

4.1 A Empresa ENCOPEL

A empresa ENCOPEL, cuja razão social é: “Comércio de Papéis Foz Ltda”, é uma sociedade privada que presta serviços nos ramos de papelaria, livraria e reprografia na cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná e tem suas lojas e sede situadas na rua Jorge Sanways, números 618 e 740.

A marca ENCOPEL foi criada em 1993, em substituição à empresa Copiadora Foz, fundada em 1991, oriunda da marca JJ Encadernadora, com razão social Zóbolí & Paródes Ltda, empresa oriunda da cidade de Medianeira que atuou no ramo de encadernações a partir de 1988.

4.1.1 Organograma da ENCOPEL

A ENCOPEL possui dois sócios gerentes e 50 colaboradores que trabalham em suas duas lojas e escritórios, desenvolvendo atividades comerciais nas áreas de vendas de mercadorias e serviços dispostos em áreas.

A Empresa adota uma política de pessoal enxuta e multidisciplinar estruturada pelo organograma. A ENCOPEL é gerenciada pelos dois sócios / diretores e possui quatro departamentos funcionais, conforme organograma apresentado na Figura 4.

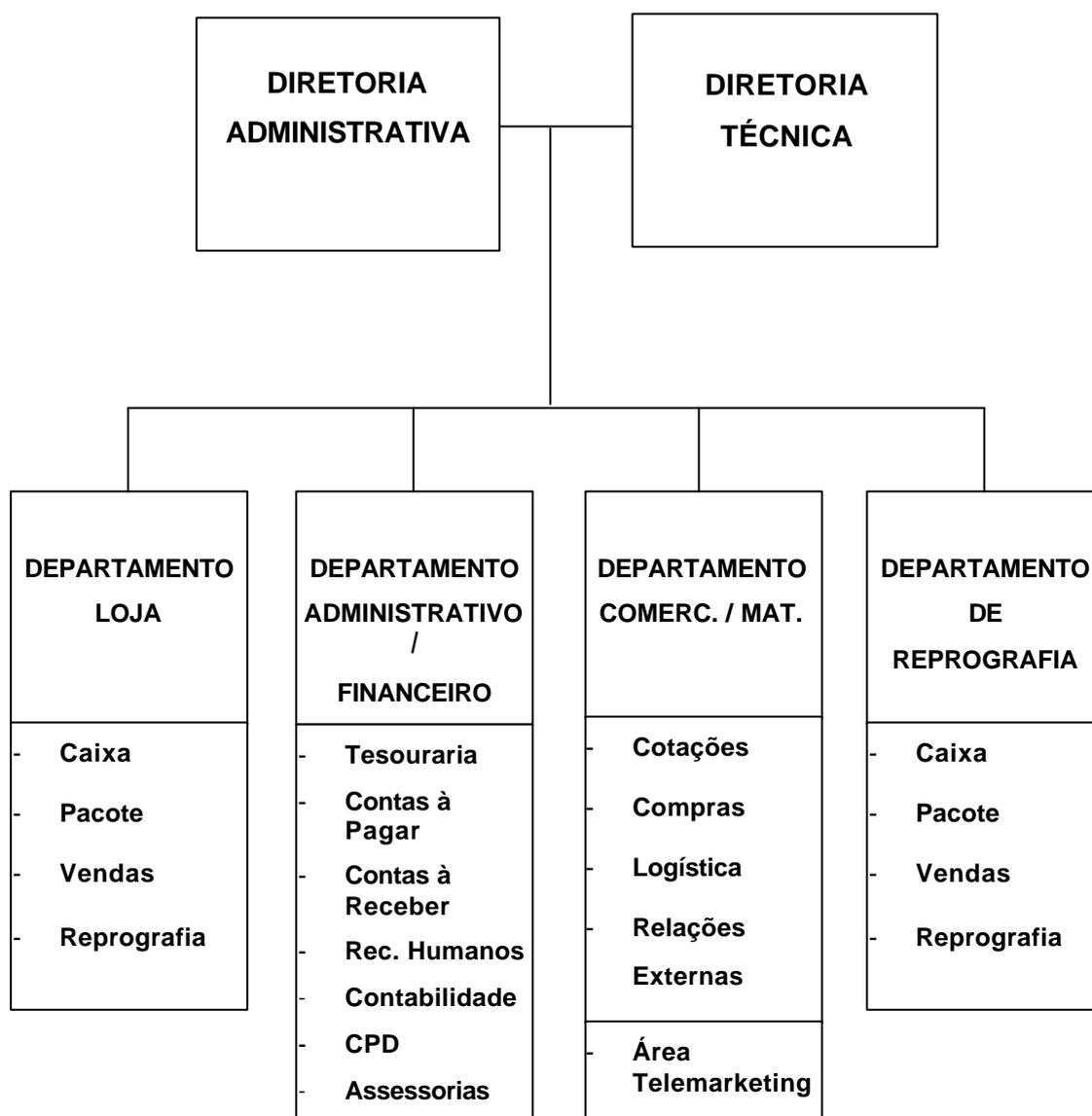


Figura 4: Organograma da ENCOPEL

Podemos observar que a empresa se estrutura com 2 (dois) diretores administrativo e técnico, e quatro departamentos, com suas subdivisões para atenderem a demanda.

Com uma estrutura ágil, formada por apenas três níveis hierárquicos, a organização tem conseguido atuar efetivamente em seu mercado, com seus

resultados atingindo as metas previstas e considerados positivos quando comparados com a realidade do mercado local.

Assim, a cultura do pessoal da ENCOPEL está enraizada nos crenças e valores construídos na convivência entre os diretores, líderes, colaboradores, clientes e fornecedores da organização. A Empresa tem conscientizado os colaboradores no sentido de suas responsabilidades pessoais e coletivas quanto ao cumprimento de suas obrigações profissionais, sociais e humanas.

Esta visão tem favorecido à equipe em aceitar novos desafios para o aprimoramento de suas funções visando atingir os objetivos pessoais e empresarias. Neste sentido a proposta de implantação SGD contou com a colaboração da maioria dos colaboradores com sugestões e participação no processo.

4.1.2 Concorrência e Ambiente Competitivo

A empresa tem percebido e enfrentado diversos desafios no mercado local e regional, nos ramos de papelaria, livraria e reprografia, causados pelo surgimento de novos concorrentes, diversificação e ampliação dos serviços oferecidos pelas empresas nos diversos segmentos do mercado, como: supermercados, postos de gasolina, farmácias, lojas 1,99 e ambulantes.

Os incentivos à exportação de produtos fabricados no Brasil e a entrada de mercadorias oriundas dos países asiáticos, através do Paraguai, vêm colocando ao alcance dos consumidores da região esses produtos de similar qualidade por preços menores que o praticado no comércio de Foz do Iguaçu, devido à não incidência de impostos.

Os reflexos causados pela variação da demanda têm levado a empresa à adoção de mudanças na forma de sua gestão, exigindo velocidade em adotar novas medidas com vistas no mercado, como:

- Ampliação do espaço para absorver a diversificação de produtos que o mercado exige;
- Adaptação dos processos gerenciais e operacionais;
- Contratação de pessoas para gerir e atender essa demanda; e
- Treinamento e acompanhamento às pessoas para oferecer qualidade no atendimento e confiabilidade dos processos.

4.1.3 Aspectos Relevantes da Empresa ENCOPEL

Os colaboradores são considerados as riquezas humanas da organização e estabelecem parceria com os clientes, fornecedores e a comunidade. Estes trabalham buscando a sua realização e satisfação, individual e em equipe, em comunhão com os deveres assumidos referentes à missão, visão e objetivos da empresa. Esta prática é assegurada através do desenvolvimento das competências das pessoas, avaliadas pelas pesquisas de desempenho.

A ENCOPEL procura inovar e diferenciar-se das demais empresas do ramo adotando uma política de envolvimento e participação de todos os colaboradores para atingir os objetivos organizacionais. A empresa constitui-se num local onde trabalha-se, comemoram-se as conquistas e resolvem-se os problemas em equipe.

Alguns aspectos que envolvem essa participação das equipes:

- Treinamentos constantes, baseados nas necessidades levantadas na avaliação de desempenho;
- Palestras com temas relevantes;
- Reuniões periódicas sistematizadas ou eventuais;

- Gincanas e amigo secreto entre colaboradores e parceiros;
- Festas de confraternização programadas e eventuais;
- Caixa de idéias e sugestões; e
- Contratação de colaboradores de origem e meio social diversificado como formação religiosa, raça, nacionalidade idade e formação escolar.

Para atingir os objetivos empresariais, foram adotados instrumentos que disciplinam as atividades organizacionais, como:

- Definição do Organograma, Missão, Visão, Valores e Objetivos da Organização;
- Regimento Interno, incluindo deveres e direitos dos colaboradores;
- Planejamento das atividades;
- Manual de atribuições para as diversas funções;
- Normas de procedimentos para as diversas áreas e atividades;
- *Check-list* de controle das atividades;
- Fluxo de caixa da empresa;
- Reuniões departamentais e gerais;
- Uso de uniformes, crachás, *bottons* padronizados e camisetas alusivas à datas e eventos;
- Gestão de Atividades ligadas às datas comemorativas; e
- Relatórios Gerencias.

Outro fator refere-se ao aumento do número de fornecedores devido a diversificação de produtos alternativos oferecidos pelo mercado. Isto exige um processo de reposição planejado e eficaz, através de aquisições isoladas ou em grupo formado por empresas regionais do setor para compras em parecerias.

A Rede Brasil Escolar é uma cooperativa com a qual a ENCOPEL mantém parceria há cinco anos. Esta tem contribuído com o fortalecimento da empresa na área de informações sobre oportunidades de aquisição de produtos, definição de preços e apoio gerencial.

O relacionamento com clientes e sociedade é mantido e estreitado através de:

- Prestação de serviços de qualidade nas atividades de vendas e reprografia, incluindo pesquisas periódicas de satisfação dos clientes;
- Promoções com divulgação na mídia em épocas adequadas como início das aulas e datas comemorativas;
- Participação dos gerentes, líderes e colaboradores em eventos sociais;
- Participação de terceiros nos eventos internos da organização;
- Participação nas comunidades onde os colaboradores residem;
- Quadro mural aberto aos colaboradores e clientes;
- Comprometimento social através da caixa beneficente instituída pela empresa; e
- Bandeira da empresa para identificação e fixação da marca.

Estas práticas são fortalecidas por alguns benefícios concedidos pela empresa, como:

- Plano de assistência médica e odontológica;
- Folga no dia do aniversário do colaborador com premiação extra;
- Avaliação do desempenho com remuneração;
- Bolsa de estudo com incentivo e acompanhamento da empresa;
- Ginástica laboral;
- Escolha do colaborador destaque da área e do ano; e
- As lideranças que exercem cargo de comando devem planejar e organizar as suas atividades para que possam se ausentar da empresa, dando atenção especial à família.

Esta política da empresa com os aspectos pessoais e familiares demonstram o empenho da organização com a qualidade de vida de todas as partes interessadas com a ENCOPEL.

4.2 As Avaliações na Empresa ENCOPEL

Iniciado em 1999, com a denominação de Sistema de Avaliação de Desempenho de Pessoal na ENCOPEL Apêndice A, p. 145-146. O programa foi revisado em fevereiro de 2001, gerando uma pesquisa em julho de 2001 cujos resultados encontram-se no Apêndice B, p. 148-150, tendo como principais referenciais bibliográficos as autoras Lucena (1992) e Bergamini e Beraldo (1988). No final do ano de 2002 foram acrescentados conhecimentos relativos à competência das pessoas, fundamentados em Zarifian (2001) e Ropé e Tanguy (1997), passando a denominar-se: **SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS**, com enriquecimento da Norma de Procedimentos, ENCOPEL (2003), devido a inclusão de tópicos, como: A Empresa e a Qualidade; Princípios; Conceituação Básica e Formação dos Avaliadores.

4.2.1 Apresentação da Idéia como Sugestão

Preocupada com a sua competitividade, a ENCOPEL vinha percebendo a necessidade de criar e implantar uma ferramenta para medir a produtividade e qualidade dos serviços prestados.

O SGD foi desenvolvido para atender as necessidades da ENCOPEL, no sentido de acompanhar e melhorar o desempenho de todos os colaboradores, como forma de crescimento pessoal e profissional de toda a organização.

A idéia começou a desenvolver-se a partir da necessidade de descobrir as causas do alto índice de notas fiscais canceladas. Inicialmente implantou-se um relatório para monitorar o processo, que apresentava as quantidades, os percentuais e os motivos do cancelamento. A partir dessas informações passou-se a perceber

que a origem do problema estava relacionada à diversos fatores: falta de definição e acompanhamento de metas; falta de organização e normatização; dificuldade de capacitação das pessoas devido a alta rotatividade e falta de compromisso com a qualidade nos processos da empresa.

Com o bom êxito alcançado nesse controle surgiu a idéia de um sistema mais amplo abrangendo o desempenho das pessoas em toda empresa. Assim, novos formulários e relatórios foram criados, sistematizados e adotados como ferramentas institucionalizadas.

4.2.2 Discussão e Elaboração do Projeto

O sistema foi desenvolvido através de pesquisas e reuniões entre o autor deste trabalho, seu sócio diretor da empresa ENCOPEL, juntamente com seus líderes e colaboradores. Os apêndices A, p.144; B, p.147; e o C, p.151 mostram informações coletadas junto aos colaboradores que orientaram a elaboração do modelo de avaliação em sua fase inicial.

A discussão e as definições do projeto foram executadas de forma gradual, com o comprometimento da alta direção e a participação direta dos colaboradores.

4.2.3 Definição Final do Projeto

O sistema foi formatado através da Norma de Procedimentos, ENCOPEL (2003), que se encontra no referencial bibliográfico, editada no ano de 2001, com sua quarta revisão feita em agosto de 2003.

Este documento formaliza o SGD e apresenta a missão, a visão, os valores e os objetivos organizacionais. Tem a seguinte estrutura:

- Objetivos da Avaliação de Desempenho;
- A Empresa e a Qualidade;
- Finalidade da Norma;
- Princípios Básicos;
- Conceituação Básica;
- Itens de controle;
- Normas Gerais;
- Atividades do Sistema de Gestão do Desempenho;
- Preenchimento dos Formulários;
- Premiação;
- Melhoria do Sistema;
- Apêndice;
- Documentação; e
- Formação dos Avaliadores.

O sistema avalia a totalidade dos colaboradores (empregados) da ENCOPEL, de forma direta e, indiretamente, as demais partes envolvidas no empreendimento.

4.2.4 Preparação das Pessoas

O processo da criação do sistema compreendeu a participação de todos os colaboradores tanto na discussão, elaboração e aprovação do projeto, como na execução da avaliação das pessoas.

O empenho dos colaboradores foi conquistado pelo exemplo da alta direção no comprometimento com o sistema. Os colaboradores receberam esclarecimentos sobre os objetivos almejados pela empresa com a avaliação do desempenho incluindo os benefícios aos colaboradores e demais partes interessadas. Estes

aspectos foram considerados na preparação do pessoal através de reuniões, consultas informais, pesquisas e envolvimento de todos no projeto.

Quanto ao treinamento dos avaliadores, foi planejado e executado no sentido de contemplar as três dimensões da competência, conhecimentos, habilidades e atitudes, necessárias para o desempenho das atividades de avaliação.

Os avaliadores participaram de todo o processo de elaboração do sistema, desde a fase de projeto até sua efetivação.

A Norma de Procedimentos, Encopel (2003, p.47), se refere à formação dos avaliadores nos seus diversos aspectos relativos aos conhecimentos a serem desenvolvidos durante a prática da avaliação.

4.3 Aplicação do Modelo

O sistema é efetivado nas áreas da ENCOPEL, pelos colaboradores em todos os níveis e obedece a periodicidade trimestral. Consiste na aplicação de normas preestabelecidas, gera dados e informações, ampliando os conhecimentos referentes ao desempenho do pessoal.

A avaliação compreende a autoavaliação, feita pelo próprio colaborador, no início do processo, confirmada na avaliação conjunta, feita pelo mesmo em conjunto com o seu supervisor e da avaliação do diretor da área. A seqüência de atividades estão descritas conforme o Quadro 6, p.110.

Data / Período	Atividade	Responsável
Última semana do trimestre avaliado	Entrega dos formulários aos líderes para a auto-avaliação dos colaboradores	DAF
1º dia útil mês seguinte	Devolução dos formulários preenchidos aos líderes	Colaboradores
Até 4º dia útil mês seguinte	Conclusão das entrevistas de avaliação realizadas pelos líderes e colaboradores.	Líderes
5º dia útil mês seguinte	Indicação do colaborador destaque e remessa das avaliações aos diretores	Líderes
7º dia útil mês seguinte	Análise das avaliações individuais dos colaboradores e líderes	Diretores
7º dia útil mês seguinte	Escolha do colaborador destaque	Diretores E Líderes
8º dia útil mês subsequente	Preenchimento fichas de reavaliação	Diretores e colaborador
8º dia útil mês subsequente	Comunicação interna do colaborador destaque de área e geral do trimestre	DAF
10º dia útil mês seguinte	Elaboração quadros comparativos e gráficos da avaliação por área e gráficos indicadores da performance individual, departamental e geral.	DAF
Até o 10º dia útil mês subsequente	Cerimônia entrega crachá e diplomação colaborador destaque	Diretores
Até o 10º dia útil mês subsequente	Exposição foto colaborador destaque	DAF

Quadro 6 : Cronograma das Atividades do Sistema

O Quadro 6 mostra o cronograma das principais atividades desenvolvidas durante o processo de avaliação, estabelecendo as datas e atribuindo as responsabilidades.

4.3.1 Implementação do Sistema

O sistema foi implementado gradativamente com a participação dos líderes e da direção. Os aspectos como os modelos de formulários e seus campos foram aperfeiçoados pelas necessidades oriundas dos conhecimentos teóricos e constadas na prática. A partir de sua formalização a avaliação teve a periodicidade mensal, passando para trimestral a partir do 1º semestre de 2003.

Desta forma a implantação gradual do sistema ocorreu de forma natural, passando pela sensibilização, conscientização e entendimento do processo com a participação ativa da alta direção.

Em relação às entrevistas de avaliação, modelos 01 à 03 da ENCOPEL (2003, p. 55-60) realizadas entre o líder e o colaborador avaliado, no início do processo são efetivadas num clima de cordialidade e profissionalismo. Buscam sempre o conhecimento e entendimento comum dos itens tratados com o objetivo de adotar medidas de crescimento pessoal e profissional, seja através do aprimoramento das competências necessárias ou suprindo os recursos necessários para atingir os níveis de desempenho esperados, acordados entre empresa e colaborador. Estas informações são registradas nos formulários do SGD.

A cultura da empresa favoreceu na implantação do sistema visto que o SGD teve receptividade pela força de trabalho, fato percebido informalmente pelo acompanhamento da direção em todo o processo. De uma forma abrangente os líderes e colaboradores adotaram o sistema como uma ferramenta importante tanto para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o sucesso empresarial.

4.3.2 Resultados Esperados

Os modelos de formulários e relatórios do SGD contemplam em seus campos diversos dados e informações relativas ao desempenho do pessoal e sugestões necessárias para implementar melhorias nos processos, sejam através de competências pessoais, recursos materiais e tecnológicos.

Definiu-se os níveis de resultados esperados para os relatórios, como segue:

- Modelos 01, 2, 3 e 4, Encopel (2003, P. 55-62) referentes à pontuação obtida na avaliação dos itens de competência do colaborador. Avaliações: “Ótimas” = 10; “Boa” entre 8 e 9; e “Regular” menor que 8;
- Modelos 12, 13 e 25, Encopel (2003, P. 70-71 e 83) referentes às pontuações das áreas e geral. Avaliações: “Ótima” maior que 90%; “Boa” entre 80 e 90%; e “Regular” menor que 80%;
- Modelos 14, 15 e 26, Encopel (2003, P. 72-73 e 84) referentes aos gráficos dos valores obtidos pelas áreas e geral. Tendências: “Positiva”; “Estável”; ou “Negativa”, para valores subindo, estáveis ou descendo, considerando as últimas três avaliações;
- Modelo 18, Encopel (2003, P. 79) referente à avaliação dos objetivos do SGD. Avaliações: Ótimo para Sim Totalmente (ST) maior que 60%; Bom para ST entre 40 e 60%; e Fraco para ST menor que 40%;
- Modelo 20, Encopel (2003, P. 81-82) referente à pesquisa com os clientes. Avaliações: para as questões 2, 3 e 5, a empresa espera que 90% das respostas sejam para Excelente, Ótimo e Bom. As questões 1 e 4 também orientam a diretoria quanto às medidas cabíveis em suas políticas de publicidade e dos itens de mercadorias oferecidos aos clientes, respectivamente.

O acompanhamento destes resultados e suas tendências orientam medidas gerenciais, adequadas para cada caso.

4.4 Análise dos Resultados da Aplicação do Modelo

Os resultados de cada etapa da avaliação de desempenho realizada na ENCOPEL são analisados pela direção, juntamente com os líderes, como instrumentos indicadores de oportunidades de melhorias no desempenho dos colaboradores e dos processos de trabalho.

Esta dissertação contempla os dados e informações das avaliações trimestrais dos colaboradores feitas no primeiro e segundo trimestres de 2003 e das avaliações semestrais, relativas ao desempenho do SGD e da satisfação dos clientes feitas, respectivamente, em julho e agosto de 2003. Os dados estão apresentados no Apêndice D, p. 153.

4.4.1 Resultados Pessoais

Estes dados das avaliações dos desempenhos individuais, baseado nas competências, fornecem informações para uma análise crítica da organização nos níveis individual, departamental e geral.

Os dados da avaliação dos colaboradores e suas tendências são analisados pelos respectivos líderes, juntamente com o próprio colaborador, através do Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador - modelos 01, 02 ou 03; do Quadro de Indicação do Colaborador Destaque da Empresa – modelo 05; do Gráfico Individual de Desempenho - modelo 14; e da Ficha de Reavaliação - modelo 16, apresentados no Apêndice D, p 154-161;162;167-170 e 172-174, respectivamente.

Os colaboradores destaque por departamento, referente ao 2º trimestre de 2003, foram indicados pelos seus respectivos líderes conforme Apêndice D, p. 164 modelo

07. Este quadro mostra os colaboradores destaques, por departamento e geral da empresa, suas pontuações individuais, as médias departamentais e a premiação correspondente à cada colaborador, quando for o caso.

4.4.2 Resultados Departamentais

Os dados da avaliação do desempenho baseado nas competências relativos aos departamentos são avaliados criticamente pelos diretores e líderes e compreendem o Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções - modelo 06; os Quadros Comparativos dos Desempenhos entre Áreas - modelos 12 e 13; e o Gráfico Departamental de Desempenho - modelo 15, do Apêndice D, p. 163;165-166 e 171, respectivamente.

O Quadro Comparativo de Metas por Departamento - modelo 33, ENCOPEL (2003 p.97), define e acompanha o desempenho das metas diária e mensal de vendas por departamento e fornece dados para a avaliação de desempenho individual.

O modelo 12 relativo às áreas de venda: Loja (DL); Área *Telemarketing* (DT) e Reprografia (DR) possibilitam o diagnóstico do resultado da avaliação das competências por departamento. O modelo 13 refere-se aos resultados dos departamentos Administrativo / Financeiro (DAF) e Comercial / Materiais (DCM).

Resultados Alcançados no Departamento Loja - DL

O resultado da avaliação do desempenho baseado nas competências do DL apresentou uma variação nos dois primeiros trimestres do ano de 2003 de 80 para

77%. Isto significa que o desempenho do departamento mudou seu conceito de “Bom” para “Regular”, devido ao fato de cair de 80% para um percentual menor que 80%. Os resultados estão demonstrados no Apêndice D, modelo 12. p. 165.

O Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, Apêndice D, modelo 06, referente ao DL no 2º trimestre de 2003 apresentou as seguintes informações:

- 1 Necessidades levantadas que afetaram o desempenho no trimestre:
 - Troca de pessoas da equipe;
 - Variações nas funções;
 - Faltam de cadernos para venda;
 - Melhorias nos treinamentos.
- 2 Medidas tomadas para a solução dos problemas levantados:
 - Incentivo à mudanças e treinamento.
- 3 Como essas medidas surtiram os resultados esperados:
 - Ainda não surtiram os efeitos esperados.
- 4 Comentários do líder:
 - Ainda falta muito para obtermos um padrão de atendimento, apesar de sermos vistos como os melhores da região.
- 5 Novas medidas a serem adotadas:
 - Através de observação estamos remanejando as pessoas para as atividades onde elas possuem mais habilidades.
- 6 Comentários da direção:
 - Atualizar o planejamento, com propostas e programação;
 - Estabelecer junto ao DAF, novos critérios de recrutamento e seleção conforme definido em reunião;

- Definir detalhamento das competências junto aos colaboradores;
- Manter relacionamento com troca de informações junto ao pessoal de compras.

Neste quadro percebe-se, a vida da empresa no seu dia-a-dia, ou seja, quais as necessidades e as dificuldades que mais se fazem presente no cotidiano. Assim, o quadro permite uma radiografia para que se possa detectar os elementos nocivos e quais os caminhos que precisam ser redimensionados quando se tornarem necessários.

Resultados Alcançados no Departamento Reprografia - DR

O DR apresentou uma variação na avaliação do desempenho baseado nas competências, nos dois primeiros trimestres do ano de 2003, de 77% para 78%, com melhorias nos Itens de Controle relativos a: “Conhecimentos técnicos”; “Organização e Limpeza”; “Idéias e Sugestões”; “Disponibilidade” e “Pontualidade”. Houve perdas consideráveis nos itens “Meta Departamental” e “Reuniões, Treinamentos e Cursos”. Estes resultados mantém o departamento com o conceito “Regular”, devido permanecer em um percentual menor que 80%. Os dados estão demonstrados no Apêndice D, modelo 12. p. 165.

O Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, modelo 06, aplicado ao DR no 2º trimestre de 2003 apresentou as seguintes informações:

- 1 Necessidades levantadas que afetaram o desempenho no trimestre:
 - Falta de cursos e treinamentos.
- 2 Medidas tomadas para a solução dos problemas levantados:
 - Aplicar o programa ensinando e aprendendo.

3 Como essas medidas surtiram os resultados esperados:

- Foi repassado textos sobre matérias motivacionais, atendimento e qualidade, com apresentação em reuniões semanais.

4 Comentários do líder:

- Com seriedade e responsabilidade o programa deverá apresentar resultados.

5 Novas medidas a serem adotadas:

- Remanejamento de pessoas.

6 Comentários da direção:

- Apresentar planejamento das ações para solucionar os problemas da área;
- Avaliar o programa ensinando e aprendendo.
- Apresentar proposta de novo quadro de pessoas, considerando horários de almoço e de picos de trabalho.
- Acompanhar o grau da qualidade dos serviços prestados e da satisfação dos clientes.

Resultados Alcançados no Departamento Administrativo Financeiro - DAF

Por outro lado, o DAF apresentou uma variação na avaliação das competências, nos dois primeiros trimestres do ano de 2003, de 90% para 84%. Estes resultados demonstram uma redução do seu desempenho, mantendo-se com o conceito “Bom”, devido permanecer em um percentual entre 80 e 90%. A coluna “Variações” do relatório mostra fraco desempenho no item relativo à “Conhecimentos Técnicos” nos dois trimestres comparados, devido ao grande número de pontos “Não Obtidos”

pelos colaboradores. Este desempenho é justificável pela alta rotatividade do pessoal da área. Os resultados estão demonstrados no Apêndice D, modelo 13. p. 166.

O Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, modelo 06, aplicado ao DAF no 2º trimestre de 2003 apresentou os seguintes resultados:

1 Necessidades levantadas que afetaram o desempenho:

- Acúmulo de tarefas na função;
- Falta de conhecimentos técnicos.

2 Medidas tomadas para a solução dos problemas levantados:

- Trabalhos aos sábados para organização das contas à pagar de toda a semana;
- Esclarecimentos e direcionamentos de algumas tarefas.

3 Como essas medidas surtiram os resultados esperados?

- Ainda não surtiram efeito.

4 Comentários do líder:

- A queda do rendimento deve-se à reestruturação porque 80% do pessoal é novo na função;
- A equipe está em processo de aprendizagem.

5 Novas medidas a serem adotadas:

- Aprimorar conhecimentos através de cursos, palestras e aprendizagem no próprio trabalho;
- Definir cronograma para as tarefas.

6 Comentários da direção:

- Fazer novo planejamento da área com propostas de ações;

- Acompanhar e treinar para o desempenho das tarefas no trabalho;
- Continuar com o estágio junto ao escritório de contabilidade para troca de experiências;
- Estreitar os relacionamento junto aos parceiros e aos prestadores de serviço;
- Acompanhar e orientar as demais áreas sobre a aplicação das normas de procedimento.

Resultados Alcançados no Departamento Comercial e Materiais - DCM

O Departamento Comercial e Materiais - DCM, manteve a mesma pontuação no desempenho baseado nas competências nos dois primeiros trimestres do ano de 2003, permanecendo com a pontuação de 79%, havendo melhorias nos Itens de Controle relativos a: “Meta Departamental”, “Conhecimentos técnicos”. Houve perdas nos itens “Relacionamento Interpessoal”, “Organização e Limpeza”, “Reuniões, Treinamentos e Cursos” e “Pontualidade”. Estes resultados mantêm o departamento com o conceito “Regular”, devido permanecer em um percentual menor que 80%. Os resultados estão demonstrados no Apêndice D, modelo 13. p. 166.

O Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, modelo 06, aplicado ao DCM no 2º trimestre de 2003 apresentou os seguintes resultados:

- 1 Necessidades levantadas que afetaram o desempenho:
 - Equipe nova, em aprendizado;
 - Colaboradores com falta de competências antigas; e
 - Problemas de horário e disciplina.
- 2 Medidas tomadas para a solução dos problemas levantados:

- Contínuo acompanhamento e ensino das funções;
- Segmentação de clientes no televentas; e
- Desligamento de colaboradores que não se enquadram na equipe dentro do esperado.

3 Como essas medidas surtiram os resultados esperados?

- Há constante melhoria devido a empresa ser bastante dinâmica e flexível.

4 Comentários do líder:

- Os desafios surgidos continuamente são superados com novas ações de aprendizado.

5 Novas medidas a serem adotadas:

- Visitas aos clientes;
- Contratação de colaboradores com perfil adequado à função; e
- Avaliações da equipe sobre as funções atribuídas.

6 Comentários da direção:

- Atualizar o planejamento da área com proposta das ações;
- Definir e orientar sobre o detalhamento das competências individuais e coletivas;
- Vamos desenvolver um trabalho em conjunto para analisar e solucionar os problemas de disciplina; e
- Fazer melhoria nos processos de entrada e saída de mercadorias.

Resultados Alcançados no *Telemarketing* - DT

Na área de Área de *Telemarketing* – DT, a qual é pertencente ao departamento DCM, apresentou uma variação na avaliação do desempenho baseado nas competências nos dois primeiros trimestres do ano de 2003 de 77% para 75%. Estes resultados mantêm a área com o conceito “Regular”, devido permanecer em um percentual menor que 80%. Os resultados estão demonstrados no Apêndice D, modelo 12. p. 165.

4.4.3 Resultados Gerais

A empresa adotou um relatório comparativo do desempenho baseado nas competências para as áreas de vendas e outro para as de apoio, conforme modelos 12 e 13, apresentados no Apêndice D, p. 165-166, respectivamente.

A avaliação feita nas diversas áreas da empresa, no primeiro e no segundo trimestres de 2003, apresentaram os resultados de seu desempenho baseado nas competências, conforme Tabela 3:

Tabela 3: Percentuais de Desempenho Alcançados por Área e Geral

Áreas	Vendas			Apoio		Geral ENCOPEL
	DL	DT	DR	DAF	DCM	
1 ^o Trimestre	80	77	77	90	79	80
2 ^o Trimestre	77	75	78	84	79	78

As maiores variações do desempenho baseado nas competências ocorreram no DAF e no DL, que caíram 6 (seis) e 3 (três) pontos percentuais, respectivamente.

Desta forma o DAF permaneceu com o conceito “Bom”, por permanecer na faixa entre 80 e 90% e o DL teve seu conceito alterado de “Bom” para “Regular”, por sair da faixa entre 80 e 90%. A queda geral da empresa relativa ao desempenho das pessoas baseado nas competências foi de 80 para 78%. , os dados são mostrados no Apêndice D, p. 185 modelo 25. Esta queda no resultado da pontuação significou a mudança da classificação da empresa, referente ao desempenho do pessoal baseado nas competências, de “Bom” para “Regular”, por sair da faixa entre 80 e 90%. conforme definição estabelecida pela diretoria. A tendência pode ser vista no Gráfico Geral de Desempenho – modelo 26, Apêndice D, p. 186, que apresenta tendência negativa no período avaliado.

Considerando os itens avaliados, constatou-se que houve melhorias significativas em “Iniciativa e interesse”, caindo de 13 para 4 os pontos “Não Obtidos” e “Conhecimentos Técnicos” de 21 para 12 pontos “Não Obtidos”. As perdas mais significativas ocorreram no item relativo às “Metas Departamentais”, de 3 para 23 pontos “Não Obtidos” e no item “Reuniões, Treinamentos e Cursos”, de 4 para 9 pontos “Não Obtidos”.

O desempenho organizacional é acompanhado criticamente através do cumprimento das metas departamentais, dos resultados do SGD e da pesquisa de satisfação dos clientes.

O questionário de pesquisa junto aos clientes - modelo 19, Apêndice D, p. 182 procura atender as necessidades de informações da empresa referente à satisfação dos clientes. Tem periodicidade semestral e coleta a opinião dos clientes sobre as instalações da loja, o atendimento, os produtos e serviços oferecidos, o *telemarketing* desenvolvido e alguns aspectos qualitativos de comparação com a concorrência.

O resultado da pesquisa realizada na 1ª quinzena de agosto de 2003, modelo 20, estão apresentados no Apêndice D, p. 183-184.

O SGD contribuiu com a definição da missão, visão e objetivos organizacionais.

Desta forma o sistema age como instrumento de coleta, tratamento e análise de informações, de forma sistêmica e formal, oferecendo clareza e confiabilidade nos diagnósticos resultando em estratégias e políticas fundamentadas e geradoras de melhores resultados para a organização como um todo.

4.4.4 Comparação com as Metas Propostas

A Empresa definiu índices almejados para acompanhar a sua gestão relativa ao cumprimento de metas gerais. Assim sendo, suas metas com os respectivos índices almejados e atingidos estão representados na Tabela 4.

Tabela 4: Comportamento das Metas Gerais do 2º Trimestre de 2003

Meta Gerais	Índice Almejado	Índice Atingido	Diferença	Documento
Meta Departamental – Pontos não Obtidos	0	23	-23	Apêndice D – modelo 25
Desempenho Geral das Pessoas	> 90%	78%	- 12%	Apêndice D – modelo 25
Tourn Over – Semestral	< 12%	20%	- 8%	Dados do DAF
SGD – Contribui Totalmente	> 60%	66%	+ 6%	Apêndice D – modelo 18
Instalações da Loja – Excelente e ótimas	> 60%	35%	- 25%	Apêndice D – modelo 20
Atendimento – Excelente e ótimo	> 60%	50%	- 10%	Apêndice D – modelo 20
Mercadorias Encontradas na Loja	> 90%	86%	- 4%	Apêndice D – modelo 20
Atendimento por Telefone - Excelente e ótimo	>40%	35%	- 5%	Apêndice D – modelo 20
Avaliação da ENCOPEL pelos seus Clientes: (soma de excelente + ótimo)	> 60%	68%	8%	Apêndice D – modelo 20
Avaliação dos Concorrentes feita com os Clientes da ENCOPEL: (soma excelente + ótimo)	Não definido	6%	-	Apêndice D – modelo 20

As metas departamentais, Apêndice D, modelo 25 p. 185 compreendem a somatória das metas das diversas áreas. O índice almejado é de 0 (zero) “Pontos

Não Obtidos”. A empresa almeja um desempenho geral das pessoas considerada ótimo quando for acima de 90%, Apêndice D, modelo 25. O *turnover* semestral atingiu 20% da força de trabalho, com uma diferença de 8% acima do valor perseguido.

A avaliação do SGD, Apêndice D, modelo 18 p. 177 indicou que 66% dos colaboradores consideram que o sistema contribui totalmente com os objetivos propostos. Este valor está 6% acima do esperado.

As instalações da loja foram consideradas excelentes e ótimas por 35% dos clientes pesquisados, ficando 25% abaixo da meta.

O atendimento aos clientes foi considerado excelente e ótimo por 50% dos pesquisados, ficando 10% aquém do índice almejado.

O índice de mercadorias encontradas nas lojas foi de 86%, ficando 4% abaixo do valor esperado.

O atendimento por telefone ficou com índice excelente e ótimo em 35 %, 5% abaixo do valor estipulado.

A empresa obteve 68% de excelente e ótimo na avaliação de seus clientes, enquanto os seus concorrentes ficaram com índice de 6 % dos mesmos entrevistados.

Os resultados da pesquisa de Satisfação dos Clientes, Apêndice D – modelo 20, p. 183-184, evidenciaram que o ponto negativo mais intenso refere-se às instalações da loja com um índice 25% inferior ao estabelecido pela direção.

4.5 Reflexos do SGD na Empresa ENCOPEL

Antes da aplicação do SGD, a ENCOPEL apresentava problemas de organização empresarial, comprometimento das pessoas e ineficiência na execução dos processos, ocasionando problemas na gestão financeira com resultados econômicos desfavoráveis.

O fluxo de caixa era mal gerenciado forçando a utilização de empréstimos bancários e de terceiros, comprometendo a saúde financeira da empresa.

Todas as compras eram feitas à prazo com o maior tempo possível para o pagamento gerando maiores custos de aquisição das mercadorias. As melhorias nos processos financeiros possibilitaram comprar 20% dos produtos à vista e os demais com prazos reduzidos.

Isto contribuiu para melhorar a imagem da empresa junto aos fornecedores, instituições financeiras e o meio empresarial.

O SGD, através do Modelo 6 – Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, ENCOPEL (2003, p. 64), tem demonstrado a necessidade de treinamento constante em todos os departamentos.

Para atender esta necessidade a empresa criou o Centro de Treinamento e Criatividade (CTC), composto de uma sala e os materiais de apoio para desenvolver as atividades de treinamento. O CTC coloca a disposição dos colaboradores uma pequena biblioteca, fitas de vídeo e computador para uso no desenvolvimento pessoal e em grupos.

A empresa mantém relação para uso dos recursos disponíveis em entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE),

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e a Associação Comercial de Foz do Iguaçu (ACIFI).

Recrutamento e Seleção

O SGD levou a empresa a implantar um Ficha de Recrutamento e Seleção, ENCOPEL (2003, p. 85 -93), como ferramenta auxiliar - modelo 30, com informações sobre o candidato, como formação, capacidades para desenvolvimento de atividades, serviços prestados a sociedade, hábitos de lazer e culturais, aspectos emocionais e atividades de cunho social.

Remanejamentos Internos

A empresa mantém um programa de remanejamento de diretores, líderes e colaboradores realizando troca de funções, objetivando ajustes das capacidades, estabelecer novos desafios e gerar novas idéias, estimulando o aprendizado e a aquisição de novas competências. Este procedimento procura gerar maior interação entre as pessoas e a transferência de saberes de um departamento para o outro.

Ficha de Reavaliação (FR)

Consiste num instrumento utilizado quando um colaborador fica com a pontuação menor do que 07 (sete) na sua avaliação de desempenho, ENCOPEL (2003, p. 74-76), com ferramenta auxiliar – modelo 16.

É feita através de entrevista do colaborador com o diretor da área e busca a melhoria individual através de *feedback* e autoconhecimento com perguntas,

comentários, argumentação e tomada de decisões. A FR possibilita uma reflexão sobre as variações negativas de desempenho indicando alternativas de melhoria.

Entrevista de Desligamento

A Entrevista de Desligamento, ENCOPEL (2003, p 94-95), como outra ferramenta auxiliar - modelo 31, prepara as pessoas no aspecto emocional para uma saída consciente da empresa em casos de desligamentos.

Nesta entrevista o funcionário demissionário tem oportunidade de fazer seus comentários sobre os pontos fortes e as necessidades de melhoria da empresa, colocar suas queixas e sugestões. O documento poderá ser usado para dirimir dúvidas em questões trabalhistas futuras. Serve também como um fator de avaliação da empresa e cria um clima de continuidade do relacionamento com o ex-colaborador, ficando arquivada em sua pasta funcional.

Aspectos organizacionais

O SGD propiciou à empresa ENCOPEL a criação de diversos instrumentos de acompanhamento da sua gestão. O Quadro Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento, modelo 6 ENCOPEL (2003, p. 64), leva a uma reflexão e acompanhamento dos problemas surgidos e das medidas tomadas para solucioná-los.

O Quadro dos “Pontos Fortes” e “Oportunidades de Melhoria” é um instrumento de uso eventual em situações especiais, aplicado em nível departamental ou individual, ENCOPEL (2003, p. 96) como ferramenta auxiliar - modelo 32.

Objetiva levantar os pontos fortes e as necessidades de melhorias, apontando suas causas e sugerindo soluções. Compara as variações dos fatores apontados em determinados períodos e tem sido utilizado em situações normais e problemáticas como instrumento para encontrar soluções.

Dificuldades na Implementação

As atividades específicas inerentes ao SGD foram absorvidas na rotina normal, pelas equipes, sem maiores transtornos.

Os colaboradores que não se adaptam ao novo sistema acabam desligando-se da empresa num clima de cordialidade. O SGD contribuiu com o alto *turn-over* verificado no primeiro semestre de 2003, correspondendo a 14% da força de trabalho saindo da empresa por problemas de competências e outros 6% por motivos diversos. Estes índices de 14% para desligamentos por deficiência nas competências e de 6% por motivos alheios ao desempenho, registrados no primeiro semestre de 2003, obrigaram a empresa, especialmente os seus líderes, a investir grande parte de seu tempo no treinamento das pessoas contratadas.

Esta alta rotatividade do seu pessoal já era esperada pela alta direção em função da necessidade de adequar as pessoas às competências definidas como prioritárias na política de pessoal com o objetivo de atender aos desafios empresariais.

A empresa trabalha com a meta de *turn-over* semestral abaixo de 8%.

Expectativas Futuras para a Empresa

A ENCOPEL pretende manter o SGD e aprimorá-lo como forma de garantir as melhorias já conquistadas e obter novos avanços no aspecto da sua gestão de pessoas com resultados para toda a organização. O SGD tem demonstrado a necessidade de aprimorar o processo de recrutamento e seleção do pessoal, observando as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

A empresa também considera as proposições de implantar um plano de cargos e salários e do manual de atribuições dos colaboradores como ferramentas complementares do SGD.

O **Sistema de Gestão de Desempenho do Pessoal Baseado nas Competências** da ENCOPEL tem sido utilizado na empresa como instrumento de avaliação dos colaboradores nas competências definidas como prioritárias pela organização.

4.6 Avaliação do SGD

Com o objetivo de avaliar e melhorar o SGD foi implantado o Questionário de Avaliação dos Objetivos do Sistema, Apêndice D, modelo 17 p. 175-176 e aplicado para todo o quadro funcional da empresa no mês de julho de 2003. O modelo 17 contemplou 5 (cinco) perguntas relativas a: crescimento e desenvolvimento pessoal; melhoria do desempenho profissional; melhoria do relacionamento dos colaboradores; melhoria do clima organizacional e contribuição com o cumprimento da missão da empresa.

O questionário dividiu-se em questões fechadas e abertas. As questões fechadas sugeriram a resposta em uma das três alternativas “Sim, Contribui Totalmente”, “Sim, Contribui Parcialmente” e “Não Contribui”. As perguntas abertas referiram-se aos comentários e justificativas para cada uma das respostas anteriores.

Os resultados foram tabulados, Apêndice D, modelo 18 p. 177-181 por departamento e geral. Desta forma visualizou-se as diferenças entre departamentos para cada um dos aspectos pesquisados e obtém-se uma visão abrangente da empresa.

Constatou-se pela pesquisa grandes diferenças entre departamentos. Comparando-se o DL com o DCM. Observa-se que no resultado dos cinco aspectos pesquisados no DL, 76% responderam que o SGD “Contribui Totalmente” em todos os aspectos pesquisados, enquanto no DCM, apenas 58% responderam que o SGD “Contribui Totalmente”.

A questão relativa ao crescimento e desenvolvimento pessoal teve os seguintes resultados: no DL, 88% consideraram que o SGD “Contribui Totalmente”; enquanto no DCM, apenas 45%; no DAF 100%; e no DR 64%. Este resultado demonstra uma atitude diferenciada no tratamento do SGD pelas diferentes áreas.

A avaliação do SGD, Apêndice D, modelo 18 p. 177-181, confirmou através de pesquisa aplicada numa população de 42 colaboradores o alcance do cumprimento dos objetivos do sistema, através dos seguintes resultados: a resposta “Contribui Totalmente” obteve, 66%; “Contribui Parcialmente”, 33% e “Não Contribui”, 1%.

No cômputo geral a pesquisa aplicada numa população de 42 colaboradores apresentou os seguintes resultados: O SGD “Contribui Totalmente” obteve, 66%; o SGD contribui parcialmente, 33% e o SGD não contribui, 1%. Considerando que a empresa definiu os critérios como: “Ótimo”, “Bom” e “Fraco”, para índices maior que

60%, entre 40 e 60% e menor que 40, respectivamente, o resultado da avaliação do SGD foi considerado "Ótimo".

4.7 Considerações Finais

O presente capítulo descreveu a aplicação prática do modelo nas fases de projeto, desenvolvimento e avaliação do SGD.

No próximo capítulo apresentam-se as conclusões e as recomendações da dissertação para trabalhos futuros.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este Capítulo encerra a descrição dos trabalhos, verifica o atendimento dos objetivos propostos e faz recomendações para trabalhos acadêmicos.

5.1 Considerações Preliminares

O desafio em resolver o problema levantado no início desta Dissertação culminou com a criação e implantação do SGD como instrumento de gestão das pessoas em uma empresa.

No referencial bibliográfico encontramos as Normas de Procedimento do Sistema de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências da empresa ENCOPEL (2003). Este documento contempla os objetivos, finalidades, princípios, itens de avaliação, aspectos gerais, formação de avaliadores e instrumentos de coleta, tratamento, análise, armazenamento dos dados e da melhoria do próprio sistema.

O desenvolvimento da pesquisa também teve como objetivo experimentar o modelo e validá-lo, ou não, sob a ótica dos objetivos aos quais ele se propõe no trabalho de dissertação.

5.2 Conclusões

O desenvolvimento do trabalho consistiu no estudo e aplicação de um sistema de gestão de desempenho baseado nas competências das pessoas. Gerou conhecimentos significativos na área da gestão da organização, com ênfase para a

gestão de pessoas, nestes tempos em que o conhecimento passa a ser o ativo mais importante das organizações, especialmente as prestadoras de serviço.

O modelo oferece uma perspectiva nova em relação aos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, com potenciais ganhos em conhecimento para os profissionais da área de recursos humanos, capital intelectual e gestão de competências.

Recomenda-se a aplicação do modelo em empresas e organizações, com as devidas adaptações às suas especificidades. Um estudo adequado da literatura, o comprometimento da alta direção e dos colaboradores com o sistema, são requisitos essenciais para que se possa viabilizar a implantação.

Outro fator a ser considerado é o momento histórico pelo qual passa a empresa quanto aos aspectos gerenciais e de seu posicionamento no mercado. Também devem ser avaliados antecipadamente aspectos referentes aos benefícios concedidos aos colaboradores, apoio em treinamentos e adoção de novos conceitos e tecnologias, assim como programas bem sucedidos na área da qualidade e uma política de valorização das pessoas.

Um sistema de avaliação de desempenho requer o comprometimento da alta direção e um clima de confiança e reciprocidade entre empresa e colaboradores.

O SGD deve ser implementado e melhorado, paulatinamente e contar com o envolvimento da alta direção e a participação dos empregados. Exige estratégias, profissionalismo, treinamento, acompanhamento e trabalho em equipe. Foi exaustivo e prazeroso pela evolução e resultados alcançados.

Outro ponto importante é da Norma de Procedimentos a qual deve ser utilizada como instrumento de gestão do SGD nas organizações. Este documento é o resultado de pesquisas realizadas no decorrer do trabalho de investigação.

Constitui-se, para a empresa, numa ferramenta de grande utilidade pelos aspectos positivos por ele gerados, como a valorização da marca e da própria empresa considerada de excelência, podendo transformar-se em motivo de estudos por grupos de acadêmicos da área de administração de empresas.

O trabalho também contribuiu para definições e melhorias na gestão das informações da organização e em motivação para líderes iniciarem cursos de nível superior na área da administração.

As informações oriundas do sistema direciona ações relativas ao quadro de pessoas da empresa nos estágios de seleção, treinamento, remanejamento e demissão, com os objetivos de buscar o crescimento pessoal e profissional de todos os colaboradores e otimizar os resultados através da melhoria do desempenho das pessoas baseado nas competências requeridas pela organização.

O auto e mútuo conhecimento das pessoas, associado à missão, visão, valores e objetivos organizacionais leva os colaboradores a sentirem-se co-participantes de uma organização calçada em princípios e valores bem definidos.

Neste sentido o modelo de competência é um organizador e fator de estabilização social pela reflexão que os indivíduos desenvolvem sobre seu trabalho e suas próprias competências. Esta prática gera uma consciência individual e em equipe das suas aptidões e responsabilidades resultando num maior comprometimento com a organização.

A expectativa dos trabalhos visando criar e implantar um modelo de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências foi atendida da seguinte forma:

- Os fundamentos para implantar o Sistema de Gestão do Desempenho das Pessoas Baseado nas Competências foram desenvolvidos a partir da

literatura básica sobre os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pelo conhecimento dos conceitos da qualidade total relativos à gestão de pessoas e pela necessidade do colaborador atender as dimensões da competência – conhecimentos, habilidades e atitudes – como fatores primordiais para atingir os objetivos organizacionais e o crescimento pessoal;

- O modelo apresenta os conceitos sobre a formalização do sistema e a definição das estratégias e planos de ação para sua implantação, assim como as ferramentas de coleta, tratamento e análise das informações;
- O modelo de avaliação de desempenho foi implantado em uma empresa de médio porte do ramo de papelaria, livraria e reprografia para atender sua necessidade com relação à gestão de pessoas. O processo contou com a participação de toda a força de trabalho, resultando num instrumento de gestão padronizado e aceito pela grande maioria dos colaboradores; e
- O SGD foi devidamente avaliado através de pesquisas específicas junto aos colaboradores e clientes, cujos resultados comprovam a validade do modelo.

Assim, os objetivos do trabalho foram totalmente alcançados, tanto nos aspectos teóricos como práticos.

5.3 Sugestões para Futuros Trabalhos

Este trabalho não encerra a questão da avaliação de desempenho das pessoas, pelo contrário, abre uma série de possibilidades de pesquisa a serem efetuadas.

Recomendamos também para trabalhos futuros:

- Medir a influência das competências pessoais nos resultados empresariais;
- Aplicar o Controle Estatístico de Processos (CEP) básico e outras ferramentas da qualidade na gestão de competências; e
- Pesquisar como as dimensões da competência podem interferir nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

As proposições consistem em: criar um modelo de pesquisa e análise comparativa das interferências dos conhecimentos, atitudes e habilidades no desempenho das organizações; considerar como as competências pessoais interferem no andamento e resultados dos processos; e criar um modelo de gestão de competências e avaliar sua correlação com as áreas de recrutamento e seleção de pessoal, respectivamente.

Através do estudo e desenvolvimento deste tema poderão ser gerados sistemas simples e poderosos para a gestão das competências nas organizações e assim vencer os desafios crescentes do momento atual.

REFERÊNCIAS

Obras Citadas

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

BERGAMINI, C. Whitaker; BERALDO, Deobel G. Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. RAE - Revista de Administração de Empresas. Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas (FGV-EAESP), Criada maio de 1961. São Paulo: FGV, v. 41 – n.1, Jan/Mar 2001.

BRANDÃO, Denis M. S; CREMA, Roberto (Org.). **Visão Holística em Psicologia e Educação**. Tradução: Antonio Fernando Negrini, Denise Bolanho, Miriam Goldfeder. 2. ed. São Paulo: Summus, 1991.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. São Paulo: Cultrix, 1996.

_____. **As Conexões Ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Cultrix, 2002

CORRADO, Frank M. **A Força da Comunicação**: quem não se comunica.... São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMING, W. Edwards. **A Nova Economia**: para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

Drucker, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learneng, 2001.

ENCOPEL – **Norma de Procedimentos**: sistema de gestão do desempenho das pessoas baseado nas competências – Norma interna da empresa ENCOPEL – Foz do Iguaçu: ENCOPEL, 2003.

FITZSIMMONS, James A; FITZSIMMONS, Mona J.: **Administração de Serviços:** operações, estratégia, e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre, Bookman, 2000.

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Crítérios de Excelência:** o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade. São Paulo: FPNQ, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos:** um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho:** analisa situações e problemas relativos ao trabalho; estabelece objetivos e eleva a motivação; visa maior eficácia. São Paulo: Nobel, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

LUCENA, M. D. de Salette. **Avaliação de Desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

O'DONNEL, Ken. **Raízes da Transformação:** a qualidade individual como base da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática:** implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1997.

_____, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Edson Pacheco. **Avaliação Estratégica da Qualidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

RELVAS, Carlos. **Avaliação de Desempenho.** entrevista de estilo e gestão RH Catho. Disponível em: <<http://w4.catho.com.br/estilorh>. acesso em 10.07.2003.

ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. **Saberes e Competências:** uso de tais noções na escola e na empresa. 3^a ed. Campinas: Papirus, 1997.

SHIGUNOV, Alexandre Neto. **Avaliação de Desempenho:** as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação** – 3^a ed. ver. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOMMER, Willy Arno. **Inteligência Artificial.** Florianópolis, UFSC, 2000 – Apostila de Aula.

STOFFEL, Inácio. **Administração do Desempenho:** metodologia gerencial de excelência, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, ABRH-Nacional, 2000.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio, **Balço Social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2001.

VIANNA, Marco A. F. **A Empresa Ponto Ômega**. São Paulo, Gente, 1996.

WELCH, Jack. **Jack Definitivo**: segredos do executivo do século. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZABOT, João B. M.; SILVA, L. C. da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Obras Consultadas

ALMEIDA, Sérgio. **O Melhor Sobre Clientes**. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1997.

ALVES, Rubem. **A Alegria de Ensinar**. 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BENNIS, Warren et al. **Liderança e Gestão de Pessoas**; autores e conceitos. São Paulo: Publifolha, 2002.

BOYETT, Joseph; Boyett, Jimmie. **O Guia dos Gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. 4. ed. Rio de Janeiro, Campos, 1999.

BORDENAVE, J.E. Diaz. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BROWN, Mark Graham. **O Sistema Baldrige da Qualidade**: como interpretar os critérios do Prêmio Malcolm Baldrige. São Paulo: Makron Books, 1995.

CAMPOS, Stela. **Guia Econômico Valor de Desenvolvimento Profissional**. São Paulo: Globo, 2001.

COOPER, Robert, Ph. D. e Sawaf, Ayman. **Inteligência Emocional na Empresa**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

CREMA, Roberto. **Introdução à Visão Holística**: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma. São Paulo, Summus, 1989.

ECO, Umberto. **Como se faz uma Tese**. 14. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

GEVAERD, Jean Rene. **Aspectos Críticos da Gestão Organizacional**: o caso Loerich. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2002.

GIANET, Eduardo. **Nada é Tudo**: ética, economia e brasilidade. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

GOLDRI, Daniel. **Conquistar e Manter Clientes**: práticas diárias que todos conhecem, mas só os bem sucedidos utilizam. ed. Blumenau, SC: Eko, 1998.

GOLLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, SC: s.n., 2001.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento Total da Melhoria Contínua**: a nova geração da melhoria de desempenho. São Paulo: Makron Books, 1997.

JUNQUEIRA, L. A. Costacurta; Marchioni, Célia. **Cada Empresa Tem o Consultor Que Merece**: como otimizar as relações entre clientes e consultores. São Paulo: Gente, 1999.

JURAN, J. M. **A Qualidade desde o Projeto**: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira Thimsom Learning, 1992.

_____, J. M.; Gryna, Frank M.. **Controle da Qualidade**: qualidade nas diversas regiões geográficas e zonas de influência política. São Paulo: Makron Books, 1993.

KATZENBACK, Jon R. **Desempenho Máximo**: Unindo o coração e a mente de seus colaboradores. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

_____, Jon R. e SMITH, Douglas. **Equipes de Alta Performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____, Jon R. **Equipes Campeãs**: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

LACERDA, Frederico. **Consciência Holística da Qualidade**. Rio de Janeiro: F.S.A. Lacerda, 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MARTINS, Osmar da Cruz. a influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2003.

MCKENNA, Colleen. **Como se Comunicar com Sucesso**; técnicas para ter segurança na comunicação. São Paulo: Market Books, 1999.

MEDEIROS, José Rafael. **Renovando o Trabalho**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O Que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PEGORARO, Olinto A. **Ética e Bioética**: da subsistência à existência. Petrópolis: Vozes, 2002.

PRITCHETT, Price; POUND Ron. **Nunca Sempre Fizemos Assim**: o livro de cabeceira do gerente e do supervisor para mudanças organizacionais. São Paulo: Pritchett do Brasil, 1998.

_____, Price. **Gestão Transversal**: uma abordagem oriental para processos para elevar o nível de energia empresarial e se tornar uma empresa alfa. São Paulo: Pritchett do Brasil, 2001.

RABELO, Edmar Henrique. **Avaliação**: novos tempos, novas práticas. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

REALE, Miguel. **Lições Preliminares de Direito**. São Paulo: Saraiva, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas, São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTÁNNA, Ilza Martins. **Por Que Avaliar? Como Avaliar?**: critérios e instrumentos. Petrópolis: Vozes, 1995.

SCHMENNER, Roger W. **Administração de Operações em Serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SILVA, Benedito. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.úlio Vargas, 1987.

SILVA, E. L. da e MENESES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação** – 3^a ed. ver. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

THOMPSON, W. Irwin, **Gaia: uma Teoria do Conhecimento**. São Paulo: Gaia, 199X.

ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança Orientda para Resultados**: como líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura,1998.

WEIL, Pierre e Tompakow, Roland. **O Corpo Fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal. Petrópolis: Vozes, 1986.

REVISTA BRASILEIRA DA ADMINISTRAÇÃO, **Globalização, Tecnologia e Informação**, Silva, Anielson Barbosa da, nº 23, 1997, 2002, p. 89.

ZIGARMI, Patrícia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e O Gerente Minuto**: como aumentar a eficiência da liderança situacional. Rio de Janeiro: Record, 1999

APÊNDICES

APÊNDICE A

APÊNDICE A – Modelo de avaliação de desempenho aplicado em 1999



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
COLABORADOR:		MÊS:		
ITENS DE CONTROLE	PESO	PONTUAÇÃO		
		COLABORADOR	LÍDER	GERÊNCIA
META	2			
VENDAS ADICIONAIS	1			
PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE	1			
CURSOS, TREINAMENTOS E REUNIÕES	1			
IDÉIAS E SUGESTÕES	1			
ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA	1			
PONTUALIDADE	1			
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	1			
APRESENTAÇÃO PESSOAL	1			
TOTAL DOS PONTOS	10 (A)			(B)
PREMIAÇÃO R\$ 25,00 X PESO (B÷A) = PRODUÇÃO R\$:				
REGULAMENTO: Se a avaliação for igual ou menor que 8 o colaborador deixará de receber a remuneração de Avaliação de desempenho.				
OBS. DA GERÊNCIA:				
COLABORADOR		LÍDER		GERÊNCIA

APÊNDICE A – Parâmetros para avaliação de desempenho

PARAMETROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 1 – PRODUÇÃO: O resultado de uma multiplicação.
- 2 – ORGANIZAÇÃO E LIMPEZA: E um ato ou efeito de organizar, serviço de remoção de lixo.
- 3 – DISPONIBILIDADE: Que é disponível, caracterizado pela predisposição a aceitar as solicitações do mundo exterior.
- 4 – CURSOS, TRINAMENTOS E REUNIÕES: Conjunto de matérias, conferencias ou palestras sobre um tema ou vários, ato ou efeito de reunir-se em um encontro de diversas pessoas num determinado local.
- 5 – PONTUALIDADE: Qualidade de pontual, exatidão no cumprimento dos deveres ou compromissos.
- 6 – IDÉIAS E SUGESTÕES: Conjunto de pensamentos ou concepções de um individuo ou de um grupo social em qualquer domínio, ponto de vista, opinião, ato de sugerir e questionar.
- 7 – APRESENTAÇÃO PESSOAL: Modo de se vestir, cabelo arrumado, maquiagem, crachá, roupa limpa.
- 8 – COMUNICAÇÃO: Ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagem por meio de linguagem falada ou escrita.
- 9 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: Capacidade de relacionar-se, conviver ou comunicar-se com seus semelhantes.
- 10 – ATENDIMENTO AO CLIENTE: Ser cordial atendendo as sua necessidades.
- 11 – TENDENCIAS: Tempo durante o que uma causa ou um recurso esta pendente ou correndo.
- 12 – METAS: Alvo, mira, objetivo, buscar do seu ideal.
- 13 – VENDAS ADICIONAIS: Ato de vender além do programado.
- 14 – PRODUTIVIDADE COM QUALIDADE: Permitir avaliar e, aprovar, aceitar qualquer coisa.

APÉNDICE B

APÊNDICE B – Pesquisa sobre a avaliação de desempenho julho de 2001

PESQUISA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO JULHO 2001**1. Você acha que a avaliação de desempenho tem grande utilidade?**

Não Sim

2. O que você pensa sobre os itens avaliados?

Ótimo Bom Regular Ruim

3. Sobre a premiação, você acha o valor...

Alto Ideal Baixo

4. Qual seria a periodicidade ideal para a avaliação?

Quinzenal Mensal Bimestral Semestral

5. A avaliação do líder tem sido...

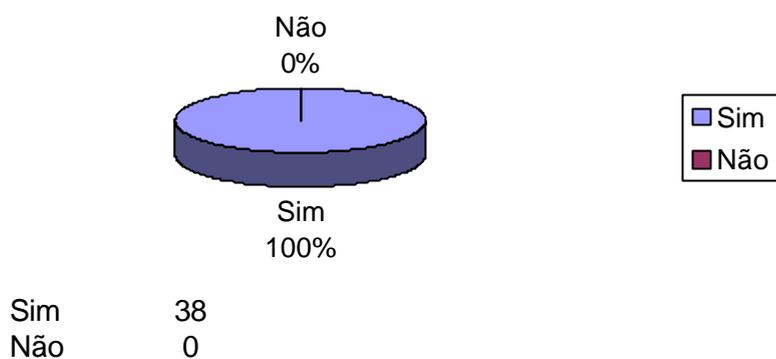
Justa Injusta Depende

6. A divulgação dos resultados

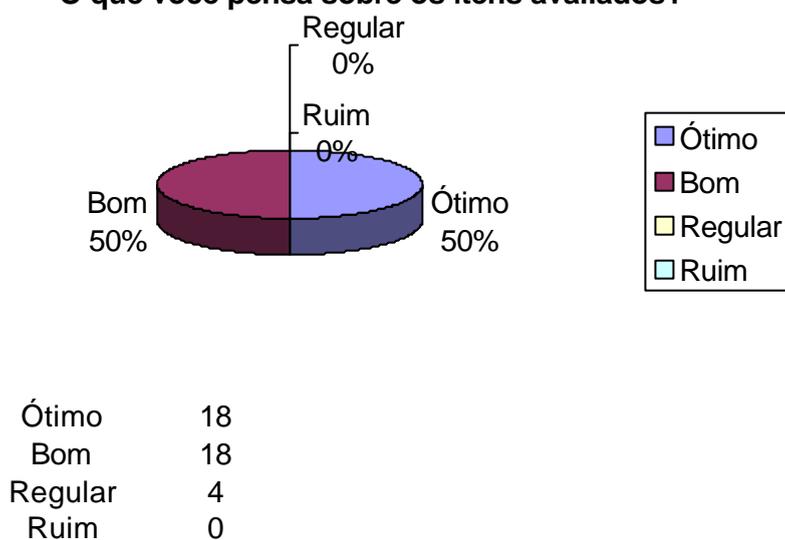
Poderia ser melhor Está ótima

APÊNDICE B – Pesquisa sobre avaliação de desempenho julho de 2001

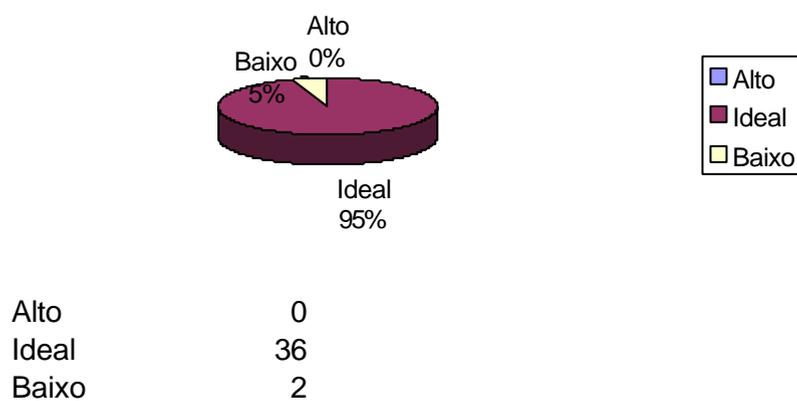
Você acha que a avaliação de desempenho tem grande utilidade?



O que você pensa sobre os itens avaliados?

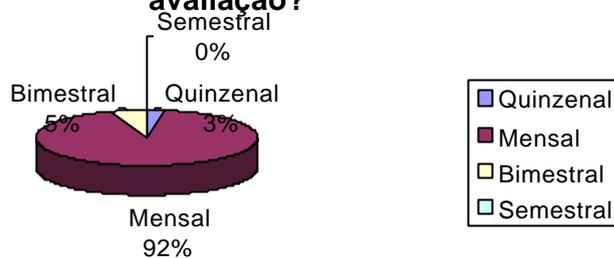


Sobre a premiação, você acha o valor ...



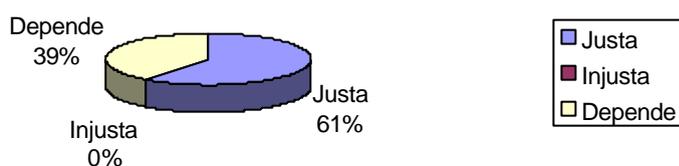
APÊNDICE B – Pesquisa sobre avaliação de desempenho julho de 2001

Qual seria a periodicidade ideal para a avaliação?



Quinzenal	1
Mensal	35
Bimestral	2
Semestral	0

A avaliação do líder tem sido ...



Justa	23
Injusta	0
Depende	15

A divulgação dos resultados ...



Poderia ser	13
Está ótima	25

APÊNDICE C

APÊNDICE C – Sugestões sobre avaliação de desempenho dezembro 2002

O que resultou em mudanças nos procedimentos com relação ao mês anterior?

Apontamentos	DL/DF/DT/DA
Comprometimento	DT/DF
Envolvimento da Diretoria	DC
Acompanhamento do D.A	DM/DR
Registro de dados	DLV
Roteiro para entrevista	DL
Percepção	DF/DA
Exigência	DA

O que mudaríamos com relação aos itens avaliados e outros assuntos?

Espaço para anotações, avaliação de líderes mensal	DM
Meta (peso maior), ferramentas auxiliares para avaliar melhor os itens	DC
Avaliação dos vice-líderes	COPY
Conhecimentos técnicos e idéias e sugestões (difícil avaliar)	DF

O que você acha dos pesos e periodicidade das avaliações?

Verificar uma nova pontuação e ser feita trimestral (premiação mensal se atingir a meta /trimestral tira-se a meta e avalia-se outros itens)	GILSON
Avaliação Bimestral/ aumentar o peso do item meta	DC
Avaliação Bimestral/ Pesos 0-5 ou 0-3	DM
Mensal/ 0-10	DA/DF
Mensal/ 0-1	DL/DLV

Como a equipe está recebendo o modelo?

Meio de melhorar a sua produtividade/Busca de melhoria contínua	DF/DM/DA/DLV/COPY
Análise para o crescimento profissional/Dificuldade em entender quando erra uma vez 0-1	DT
Propõe mudanças/ Diagnóstico/ Reflexão	DL
Questionamento com relação ao peso – conhecimentos técnicos.	DF

É utilizado alguma ferramenta auxiliar para fazer a avaliação?

Acompanhamento diário anotações	DF/DA/DM/DT
Anotações e questionário auxiliar	DL
Apontamentos pontos fortes e fracos, estabelecimento de objetivos, anotações em agenda	DLV
Diálogo até o reconhecimento do fato e memória	DC

** AVALIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE ANOTAÇÕES

** ESPAÇOS MAIORES

APÊNDICE D

154

APÊNDICE D - Questionário de avaliação trimestral do colaborador - Áreas (DL, DT e DR) FI 01

		Modelo 01 Folha 01			
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD					
Questionário de Avaliação Trimestral de Colaborador - Áreas (DL, DT e DR)					
Departamento / Área: <u>DR</u>		Trimestre / Ano: <u>2º</u>			
Colaborador: <u>Fabio Vieira</u>		Cargo: <u>AM Administrativo</u>			
Atribuições genéricas: <u>atendimento ao cliente e apoio na área de Produção</u>					
COMPETÊNCIAS AVALIADAS		CONCEITOS	AVALIAÇÕES		
			Colaborador	Lider	Diretor
01	Meta Departamental	AE / DE	AE	AE	
02	Vendas Adicionais	AE / DE	AE	DE	
03	Relacionamento Interpessoal	AE / DE	DE	AE	
04	Conhecimentos Técnicos	AE / DE	AE	DE	
05	Organização e Limpeza	AE / DE	DE	DE	
06	Idéias e Sugestões	AE / DE	DE	DE	
07	Reuniões, Treinamentos e Cursos	AE / DE	DE	DE	
08	Disponibilidade	AE / DE	DE	DE	
09	Apresentação Pessoal	AE / DE	DE	DE	
10	Puntualidade	AE / DE	DE	DE	
Pontuação		Máx. 10	7	8	8
Resultado pontuação: Ótima 10 – Boa 9 – Regular < 8					
PREMIAÇÃO		LEGENDA			
10 Pontos R\$		Circulo	Sigla	Pontuação	
09 Pontos R\$		Dentro do Esperado		DE	1
08 Pontos R\$		Abaixo do Esperado		AE	0
07 Pontos sem premiação					
Concorra á Colaborador Destaque <i>Individual - De área - Do Trimestre ou Do Ano</i>					

ENCOPEL	Modelo 01 Folha 02
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD	
Justificativas da Avaliação Trimestral do Colaborador	
Justificativas das Respostas	
<p>Considerações do Colaborador: Nesse mês, pensei no caso, quando atingi o minha meta, minha atuação e todo o que se exigiu mais e dedicação, mais tempo, porém, eu junto os outros colaboradores, sendo decorado na parte de trabalho, o que se deveria ter uma cobrança mais bem fundamentada na qualidade das vendas sempre buscando o novo modelo e melhor alguma coisa para melhorar, mas devido de uma cobrança tudo se resolveu quanto a cobrança, pois foi feita uma reunião, a respeito de todos os colaboradores que estavam, não era a intenção de fazer uma reunião, mas sim, todos os colaboradores terem suas responsabilidades, e a respeito da parte e na melhoria de produtividade, em algumas decisões, algumas melhorias de trabalho.</p> <p>Considerações do Líder: Excepcional, esta parceria para um processo de trabalho, foram resultados extraordinários, e com o trabalho, diálogo, e também muita mais responsabilidade, o colaborador tem a parte de (L&E) e que cada um de nós, que fazem que mais.</p> <p>Considerações do Diretor: Acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos, treinando, estabelecer padrões de desempenho, manter o trabalho e melhoramentos de atividades, assegurar atendimento e significativamente "4.0", conforme N.T.</p>	

Colaborador
Líder
Diretor

APÊNDICE D - Questionário de avaliação trimestral do colaborador - Áreas (DL, DT e DR) FI 01

156

COMPETÊNCIAS AVALIADAS		CONCEITOS	AVALIAÇÕES		
			Colaborador	Lider	Destac
01	Meta Departamental	AE / DE	DE	DE	
02	Vendas Adicionais	AE / DE	DE	DE	
03	Relacionamento Interpessoal	AE / DE	AE	AE	
04	Conhecimentos Técnicos	AE / DE	AE	AE	
05	Organização e Limpeza	AE / DE	DE	DE	
06	Ideias e Sugestões	AE / DE	DE	DE	
07	Reuniões, Treinamentos e Cursos	AE / DE	DE	AE	
08	Disponibilidade	AE / DE	DE	DE	
09	Apresentação Pessoal	AE / DE	DE	DE	
10	Pontualidade	AE / DE	DE	AE	
Pontuação		Máx. 10	08	06	06
Resultado pontuação: Ótima 10 – Boa 9 – Regular < 8					
PREMIAÇÃO		LEGENDA			
Pontos R\$	Conceito	Sigla	Pontuação		
09 Pontos R\$	Dentro do Esperado	DE	1		
08 Pontos R\$	Abaixo do Esperado	AE	0		
07 Pontos sem premiação					
Concorra à Colaborador Destaque <i>Inclusiva – De área – Do Trimestre ou Do Ano</i>					

OK
OK

ENCOPEL	Modelo 01 Folha 02
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD	
Justificativas da Avaliação Trimestral do Colaborador	
Justificativas das Respostas	
<p>Considerações do Colaborador: Devido a alguns problemas cometidos pelos Diretores e Supervisores não pude me desenvolver 100%. Acho que está se manter dentro, em alguns casos, cumprir com as metas de se trabalhar, mas não que eu cumpra, que melhor sempre, tanto nos compromissos com a minha comunidade global (trabalhar com mais eficiência) que que não é obrigação de cada um trabalhar, mas para quem está com a função de ser um bom líder, melhor comunicação com a equipe, melhor trabalho que fazer um bom trabalho e se dedicar para fazer um bom trabalho que não acontece e não repetir passado.</p>	
<p>Considerações do Líder: Para isso é necessário muito mais, que a área possa trabalhar melhor, com o departamento "Sala de Aula", que tudo depende de que forma de trabalho em equipe não esquecer na vida.</p>	
<p>Considerações do Diretor: DEVE TRABALHAR A ESCOLA DE MANUTENÇÃO E DEVE ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADE NA ESCOLA.</p>	

André E. de Siqueira

Colaborador

Líder

Diretor

APÊNDICE D - Questionário de avaliação trimestral do colaborador - Áreas (DAF e DCM) FI 01

158

COMPETÊNCIAS AVALIADAS		CONCEITOS	AVALIAÇÕES		
			Colaborador	Lider	Diretor
01	Meta Departamental	AE / DE	DE	DE	
02	Apoio Interdepartamental	AE / DE	DE	DE	
03	Relacionamento Interpessoal	AE / DE	DE	DE	
04	Conhecimentos Técnicos	AE / DE	AE	DE	
05	Organização e Limpeza	AE / DE	DE	DE	
06	Idéias e Sugestões	AE / DE	DE	DE	
07	Respostas, Treinamentos e Cursos	AE / DE	DE	DE	
08	Disponibilidade	AE / DE	DE	DE	
09	Apresentação Pessoal	AE / DE	DE	DE	
10	Puntualidade	AE / DE	DE	DE	
Pontuação		Máx. 10	9	10	10
Resultado pontuação: Ótima 10 – Boa 9 – Regular < 8					
PREMIAÇÃO		LEGENDA			
10 Pontos R\$		Cabeço	Siga	Pontuação	
09 Pontos R\$		Dentro do Esperado	DE	1	
08 Pontos R\$		Abaixo do Esperado	AE	0	
07 Pontos sem premiação					
Concorra à Colaborador Destaque <i>Individual – De área – Do Trimestre ou Do Ano</i>					

ENCOPEL		Modelo 02 Folha 02
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD		
Justificativas da Avaliação Trimestral do Colaborador		
Justificativas das Respostas		
<p>Considerações do Colaborador: Tenho prazer em colaborar com o sindicato, me esforçando para atender sempre com zelo e imediatismo. Não que dig respeito a conhecimentos técnicos acredito que devo procurar aperfeiçoamento para melhoria no âmbito pessoal e profissional.</p>		
<p>Considerações do Líder:</p> <p>Esta tem grande e variada atuação administrativa, no âmbito em benefício do que faz seu trabalho e tem habilidades com especialistas em suas tarefas.</p> <p>Tem agrado muito no departamento e no crescimento da equipe.</p> <p>Finalmente tem total no que diz respeito a sua excelente comunicação.</p>		
<p>Considerações do Diretor:</p> <p>DESEMPEHA MUITA BEM AS TAREFAS DE SUA ÁREA, PORÉM DEVEIA ENVIOLVA-SE MAIS COM AS TAREFAS DE DESENVOLVIMENTO DA GERAL</p>		


Colaborador


Líder


Diretor

APÊNDICE D - Questionário de avaliação trimestral do colaborador em período de experiência e contratos especiais - FI 01

160

encopel		Modelo 03 Folha 01		
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD				
Questionário de Avaliação Trimestral do Colaborador em Período de Experiência e Contratos Especiais				
Departamento / Área: <u>DOU - ARCO</u>		Trimestre / Ano:		
Colaborador: <u>JAIR QUINTANA</u>		Cargo: <u>RELAÇÕES PÚBLICA</u>		
Atribuições gerenciais: <u>VISITAS TÉCNICAS, CLIENTES, ENTREGUEIRAS, DE RELAÇÕES COM CLIENTE, CIRCUNSCRIÇÃO CARANA, TERCEIROS, TÍTULOS DAS AÇÕES DA EMPRESA</u>				
COMPETÊNCIAS AVALIADAS	CONCEITOS	AVALIAÇÕES		
		Colaborador	Lider	Dirator
01 Meta Departamental	AE / DE	DE	DE	
02 Vendas Adicionais / Apoio Interdepartamental	AE / DE	AE	DE	
03 Raciocínio Interpessoal	AE / DE	DE	DE	
04 Conhecimentos Técnicos	AE / DE	AE	AE	
05 Organização e Limpeza	AE / DE	DE	DE	
06 Ideias e Sugestões	AE / DE	AE	AE	
07 Reuniões, Treinamentos e Cursos	AE / DE	DE	DE	
08 Disponibilidade	AE / DE	DE	DE	
09 Apresentação Pessoal	AE / DE	DE	DE	
10 Pontualidade	AE / DE	DE	DE	
Pontuação	Máx. 10	07	08	08
Resultado pontuação: Ótima 10 – Boa 9 – Regular < 8				
PREMIAÇÃO		LEGENDA		
Nota: 1) Este modelo avalia as definições de premiação do colaborador em período de experiência e de;				
2) A premiação será considerada pelo período de experiência;				
3) Não se aplica a premiação aos colaboradores vinculados em contratos especiais.				
10 Pontos R\$	Conceito			Sigla
09 Pontos R\$	Dentro do Esperado	DE	1	
08 Pontos R\$	Abaixo do Esperado	AE	0	
07 Pontos sem premiação				
Concorra à Colaborador Destaque <i>Individual – De área – Do Trimestre ou Do Ano</i>				

APENDICE D - Questionário de avaliação trimestral do colaborador em período de experiência e contratos especiais - FI 02

161

ENCOPEL		Modelo 03 Folha 02
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD		
Justificativas da Avaliação Trimestral do Colaborador em Experiência e Contratos Especiais		
Justificativas das Respostas		
Considerações do Colaborador		
<p>1- MANEIRO NAS METAS DE ACESS, NAS VISITAS A ESCOLAS 2- QUANTO A MANEIRA DE REALIZAR A MEDIÇÃO DA VISITA 3- QUANTO A RESPOSTA NAS SITUAÇÕES DIVERSAS, E O RÁPIDO E RÁPIDO PARA SOLUCIONAR DIFICULDADE 4- O FATO DE TER TRABALHADO NA EMPRESA E A BUSCA CONSTANTE POR CONHECIMENTO TÉCNICO, PARA A DIFERENÇA PARA MELHORAR E A TIRAR MELHORA DE DESEMPENHO A CURTO PRAZO. 5- É UM GRUPO QUE POSSIBILITA A AGILIDADE MUITO RÁPIDO NO MEU CONHECIMENTO. 6- AINDA NAS ESCOLAS A MÉDIA ESPERADA, SE ADEQUAR DO AOS OBJETIVOS.</p>		
Considerações do Líder		
SIM	<input checked="" type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
<p>Acredito que a equipe tenha atingido os objetivos de modo a atingir as metas pessoais e da empresa "ação de apoio" para aperfeiçoar a prática e a técnica.</p>		
Considerações do Diretor		
SIM	<input checked="" type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
<p>• TEM BOM IMAGINÁRIO, PRECISA DECRETAR MAIS NOS RESULTADOS DOS TRIMESTRES EFETUADOS. • RESOLUÇÃO A CURTO PRAZO DE PERFEICIONAMENTO NAS ATIVIDADES DOS OBJETIVOS DESEJADOS.</p>		

Colaborador

Líder

Diretor

APÊNDICE D - Quadro de indicação do colaborador destaque

162

encopel		Modelo 05
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD		
Quadro de Indicação do Colaborador Destaque		
Departamento / Área: <i>02</i>		Trimestre / Ano: <i>2º trimestre</i>
Colaborador Indicado: <i>Sérgio Júnio</i>		
Cargo: <i>Ass. Administrativo</i>		
Item	Conceito	Justificativas do Líder
		<i>O colaborador tem obtido melhores resultados, tendo sido um dos melhores do programa aplicado a ele.</i>
		<i>Assumiu responsabilidades e resolveu com fluidez, agilidade, nas rotinas e isto sempre ocorre sempre por alguns colaboradores.</i>


 Lider

encopel		Modelo 06
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD		
Quadro de Diagnóstico de Problemas e Soluções por Departamento		
Departamento:	09	Trimestre / Ano 2º
1 - Identifique as necessidades levantadas que afetaram o desempenho no trimestre anterior:		
Falta de treinamento e cursos oferecidos a esse nível de cada colaborador.		
2 - Medidas tomadas para a solução dos problemas levantados:		
Aplicar o plano de planejamento e programas oferecidos e aguardar. Deixando de lado a equipe burocrática para preparar o plano e execução.		
3 - Como as medidas adotadas para solução dos problemas atingiram o resultado esperado?		
Sim, algumas medidas como reuniões, atendimento, qualidade e satisfação dos colaboradores, o que não foram feitas em reuniões anteriores.		
4 - Comentários do líder:		
É um trabalho que com tempo deu o bom resultado, quando aplicado com unidade e responsabilidade.		
5 - Novas medidas a serem adotadas para a melhoria do departamento:		
Invstigação a equipe.		
6 - Comentários da Direção:		
1) Avaliar o desempenho (den) e apresentar os objetivos a serem feitos; 2) Avaliar o programa de treinamento e treinamentos; 3) Apresentar o projeto de novo quadro de pessoal, considerando pontos, necessidades, recursos, declínio e picos de trabalho; 4) Acompanhar o nível de qualidade dos serviços prestados.		
 Diretor		 Chefe

DEPARTAMENTOS		COLABORADOR INDICADO	PONTUAÇÕES INDICADAS CERTIDAS	MÉDIA SEMESTRAL (NOTA)		PREMIAÇÃO			TOTAL
				ESPT	MÉDIA	INDIVIDUAL (PONTUAÇÃO)	DEPARTAMENTO (PONTUAÇÃO)	VALOR DA EMPRESA (PONTUAÇÃO) (VALOR DE AVALIAÇÃO)	
DL	Shirley	8	7,7	DL	7,7	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	R\$ 60,00
DL	Fabio	8	7,8	DL	7,8	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	R\$ 60,00
DWF	Eliete	8	8,4	DWF	8,4	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	R\$ 60,00
DCM	Regine	8	7,8	DCM	7,8	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 40,00	R\$ 60,00
<p>Nota: A premiação individual, departamental e geral da empresa, será concedida ao a média departamental for igual ou superior à 8 (oito), conforme item 14.1 do N.P.</p>									

Parabéns

Diretor



Modelo 07

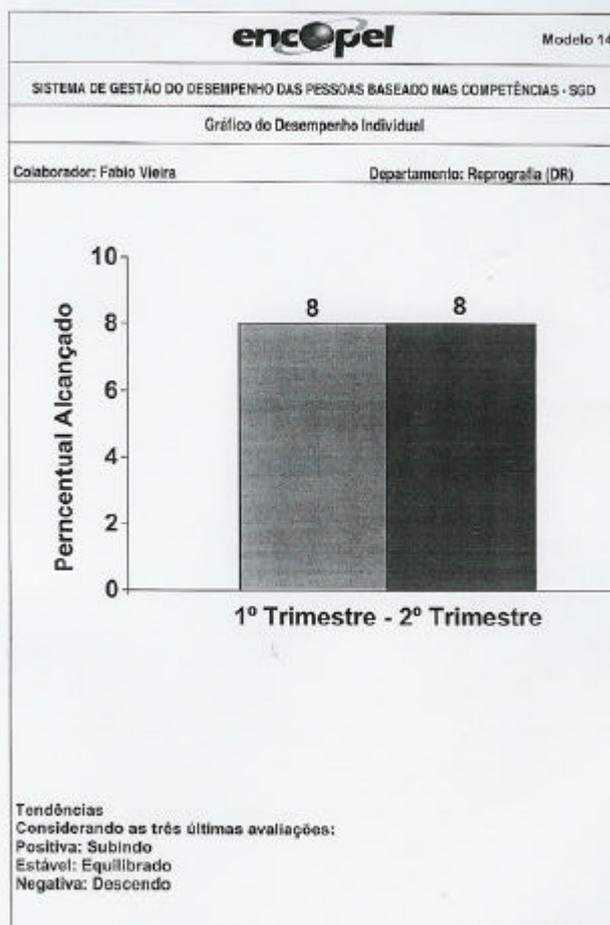
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BA SEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD

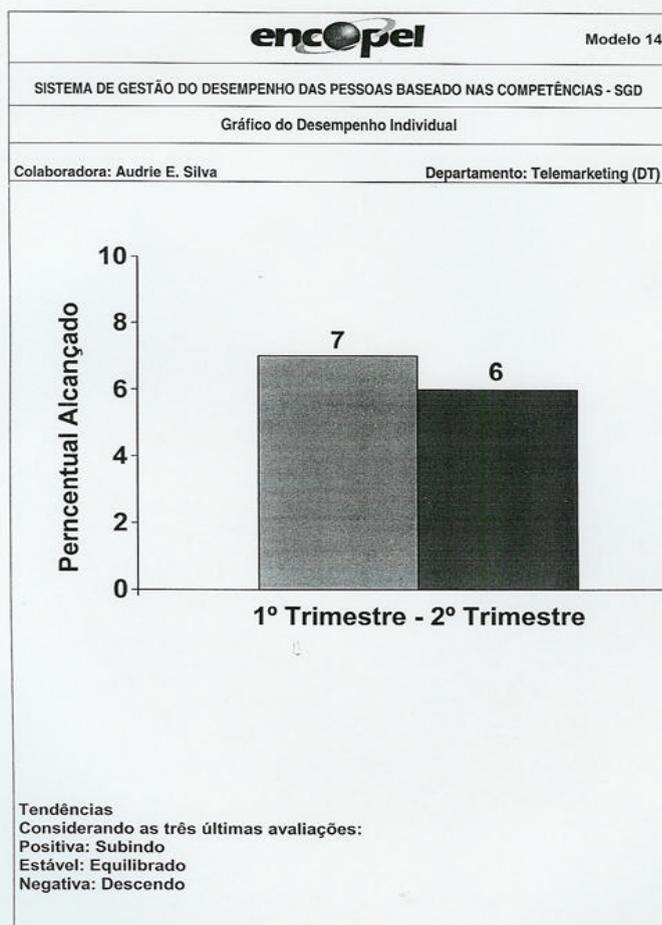
Quadro de Divulgação dos Colaboradores Destaque

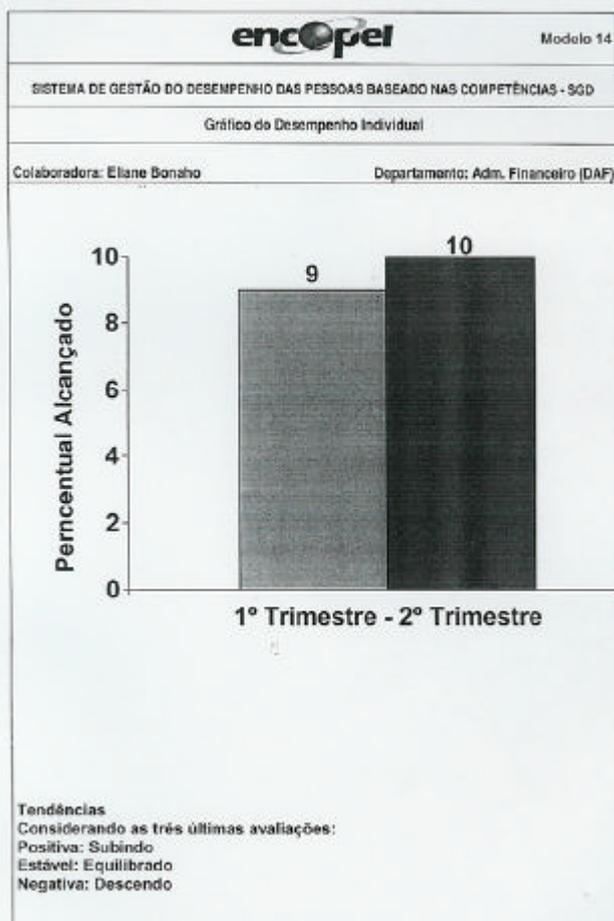
Divulgação Interna dos Colaboradores Destaque por Departamento e Geral

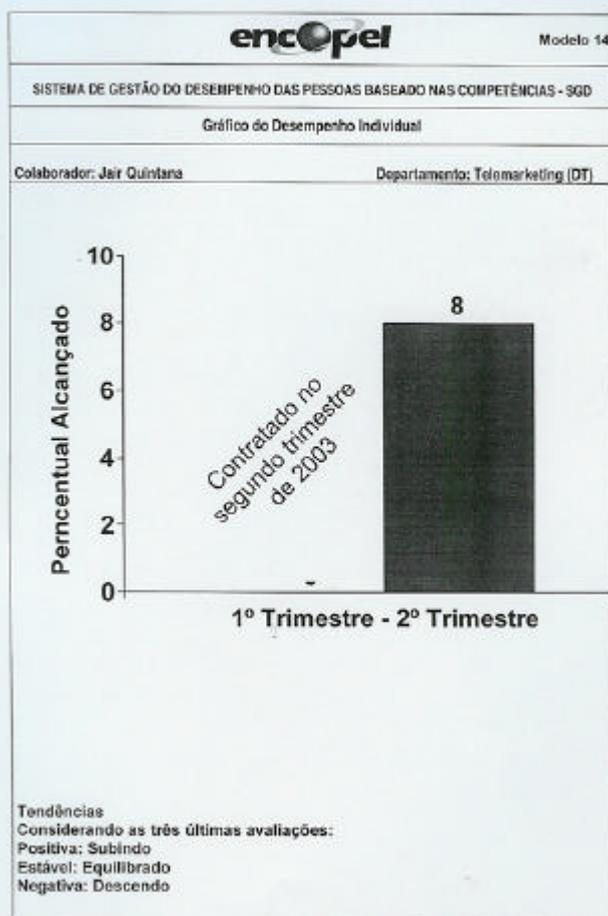
Ano: 2003

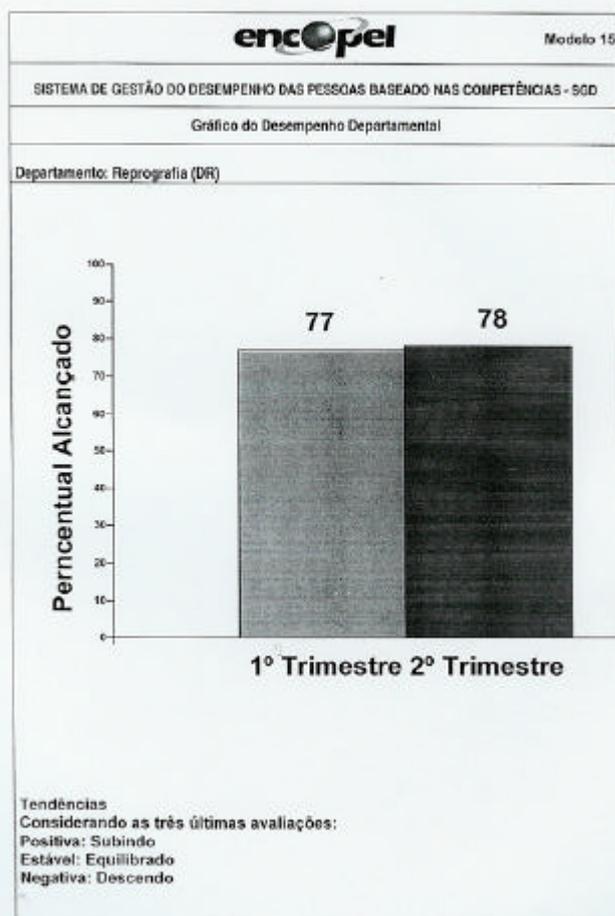
Colaborador Destaque Geral: Fabio Vieira











encopel		Modelo 16 Folha 01
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD		
Ficha de Reavaliação - PR		
Departamento	DCM - Apoio	Mês/Ano: 2º trimestre
Colaborador	Auréli E. do Silva	
Objetivo	Esta ficha de Reavaliação constitui-se num instrumento que utiliza o auto conhecimento e o feedback para o colaborador visualizar suas possibilidades de crescimento, através de um jogo aberto com seu superior.	
	A processo deve transcorrer num clima de cordialidade e profissionalismo buscando, através do bem estar dos participantes, selar um compromisso para o acompanhamento e o melhoria do desempenho do colaborador.	
	1. O Sistema de Gestão do Desempenho tem contribuído para melhoria do clima organizacional, das atividades, do cumprimento da missão, visão, valores e objetivos da empresa e do seu próprio desempenho?	
	Comentários do colaborador: Sim, mas na maioria apenas chovia na minha mão o colaborador não propõe ideias e ideias de ter melhores seus atos isso se vai na medida na organização avaliada com isto o colaborador se desmotiva.	
	Comentários da direção: A colaboradora deve tomar compromisso sobre o SGP	
	2. Descreva os motivos das variações comportamentais dos itens de controle avaliados que contribuíram na redução e melhoria de seu desempenho - Faça comentários:	
	Falta de organização pessoal	
	3. Como está o seu planejamento de vida, o que você planejou e executou o que está em andamento e o que está pendente. Faça comentários.	
	Na medida do possível, está muito bem executado até as férias, mas não.	

ENCOPEL			Modelo 16 Folha 02
4. Quais as qualidades e dificuldades encontradas para soluções nas seguintes áreas:			
ÁREAS	QUALIDADES	DIFICULDADES	SOLUÇÕES
Empresa	Cooperação nos projetos	Comunicação com a Superint.	Deleção
Escolar	- II -	motivação	Condições de trabalho adequada e com um bom ambiente
Familiar	União	meio de manter unida família	Conversar sempre mais e a melhor forma
Esportiva	não está praticando	Tempo	Organização
Social	Simpatia	não consigo ver injustiças	Deleção
Espiritual	está sempre em dia com deus	Tempo	organização
Afetiva	Ter paciência que me amam	me apacoio com os pais e sempre me sinto	Conversar mais a pensar antes de me envolver
Outras	- II -	- II -	- II -
Comentários da Direção: <i>A cooperação, simpatia e relação escolar com os pais e a busca de soluções para a necessidade de "Cela" de tempo.</i>			
5. O que você espera da Encopep, colegas de trabalho, liderança e direção?			
<i>Esperar cooperação das três partes: colaboração, supervisão e direção.</i>			

ENCOPEL	Modelo 16 Folha 03
<p>Comentários da direção: <i>Não permite que esteja no DR, necessitando de compromissos maiores nas diversas etapas avaliadas, demonstrando dificuldades, de modo a manter a qualidade dos serviços em suas funções educacionais.</i></p>	
<p>Posicionamento do líder: <i>Após avaliação de desempenho demonstrou melhorias no relacionamento e atitudes profissionais. Ainda é necessário buscar sempre um crescimento no seu nível pessoal e profissional.</i></p>	
<p>Definição da direção: <i>Conduzir a leitura de disponibilizar os recursos, de acordo com a realidade da instituição, visando a melhoria da qualidade dos serviços e da gestão. Acompanhar e promover a melhoria contínua da performance no trabalho. Acompanhar e dar apoio técnico, espiritual, esportivo e financeiro.</i></p>	
<p>Providências para o Departamento Administrativo Financeiro - DAF: <i>Proceder a conformação dos dados financeiros e a elaboração do balanço patrimonial.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>[Assinatura]</i></p>	

		Modelo 17 Folha 01		
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD				
Questionário de Avaliação dos Objetivos do Sistema				
Nome (opcional):		Data:		
Área:		Departamento		
Questões "Marque com um (X) a coluna que tiver a resposta mais adequada"		Sim, Contribui Totalmente (ST)	Sim, Contribui Parcialmente (SP)	Não Contribui (NC)
<p>1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?</p> <p>A pergunta quer saber em que grau você considera que a avaliação te proporcionou a possibilidade de se conhecer melhor e de definir os passos necessários como estudos, habilidades de como fazer as coisas e atitudes que Você deve ter para crescer como pessoa?</p>				
<p>2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?</p> <p>Esta pergunta quer a sua resposta, como você considera que a Avaliação desenvolvida pela empresa, com a sua participação, tem contribuído para te mostrar os teus <i>Pontos Fortes</i> e as tuas <i>Necessidades</i> de aprender sobre o teu trabalho, de saber como fazer as tuas atividades na empresa e em tomar atitudes positivas para melhorar o seu desempenho como profissional na área em que Você trabalha?</p>				
<p>3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?</p> <p>A empresa quer saber se a Avaliação, da forma que tem sido feita, tem deixado claro às pessoas sobre a necessidade de um ótimo relacionamento dos colaboradores dentro e fora das equipes de trabalho e tem conscientizado os colaboradores no sentido deles melhorarem o seu relacionamento na empresa?</p>				
<p>4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?</p> <p>A empresa quer saber se a Avaliação mostrou aos colaboradores o seu grau de envolvimento e contribuição nas equipes de trabalho e como suas atitudes contribuem para um ambiente de trabalho agradável?</p>				
<p>5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papelaria, livraria e reprografia" aos seus clientes?</p> <p>A empresa quer saber se a Avaliação das pessoas contribuiu para o colaboradores saberem o que a ENCOPEL espera deles e isto tem ajudado a empresa a cumprir a sua missão?</p>				

ENCOPEL		Modelo 17
Questões	Avaliação	Folha 02
Comentários		
1		
2		
3		
4		
5		

encopel		Modelo 18					
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD							
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema							
Área: Geral				Data: Agosto 2003			
Departamento / Geral: Encopel				Sigla: Encopel			
Questões	Total Respostas	Sim, Contribui Totalmente (ST)		Sim, Contribui Parcialmente (SP)		Não Contribui (NC)	
		Qt	%	Qt	%	Qt	%
1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?	42	30	72	12	28		
2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?	42	35	83	7	17		
3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?	42	17	40	23	55	2	5
4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?	42	22	52	20	48		
5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papeleria, livraria e reprografia" aos seus clientes?	42	35	83	7	17		
TOTAIS	210	139	66	69	33	2	1
Ótimo: ST - Maior que 60%		Bom: ST - entre 40 e 60%		Fraco: ST - menor que 40%			
Nota: Anexar as percentuais decimais e identificar o resultado final no espaço em branco conforme a classificação obtida.							

encopel		Modelo 18					
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD							
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema							
Área: Vendas				Data: Agosto 2003			
Departamento / Ger: Loja				Sigla: DL			
Questões	Total Respostas	Sim, Contribui Totalmente (ST)		Sim, Contribui Parcialmente (SP)		Não Contribui (NC)	
		Qt	%	Qt	%	Qt	%
1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?	16	14	88	2	12		
2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?	16	14	88	2	12		
3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?	16	8	50	7	44	1	6
4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?	16	10	63	6	37		
5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papelaria, livraria e reprografia" aos seus clientes?	16	15	94	1	6		
TOTALS	16	61	76	16	23	1	1
Ótimo: ST - Maior que 60%		<input checked="" type="checkbox"/>		Bom: ST - entre 40 e 60%		Fraco: ST - menor que 40%	
<small>Nota: Arredondar os percentuais decimais e identificar o resultado final no espaço em branco conforme a classificação obtida.</small>							

encopel		Modelo 18					
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD							
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema							
Área: Vendas				Data: Agosto 2008			
Departamento / Geral: Reprografia				Sigla: DR			
Questões	Total Respostas	Sim, Contribui Totalmente (ST)		Sim, Contribui Parcialmente (SP)		Não Contribui (NC)	
		Qt	%	Qt	%	Qt	%
1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?	11	7	64	4	36		
2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?	11	9	82	2	18		
3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?	11	2	18	9	82		
4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?	11	3	27	8	73		
5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papeleria, livraria e reprografia" aos seus clientes?	11	11	100				
TOTAIS	55	32	59	23	41		
Ótimo: ST - Maior que 60%		Bom: ST - entre 40 e 60%		<input checked="" type="checkbox"/> Fraco: ST - menor que 40%			
Nota: Arredondar as porcentagens decimais e identificar o resultado final no espaço em branco conforme a classificação acima.							

encopel		Modelo 18					
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD							
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema							
Área: Apoio				Data: Agosto 2003			
Departamento / Geral: Adm. Financeiro				Sigla: DAF			
Questões	Total Respostas	Sim, Contribui Totalmente (ST)		Sim, Contribui Parcialmente (SP)		Não Contribui (NC)	
		Q1	%	Q1	%	Q1	%
1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?	4	4	100				
2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?	4	4	100				
3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?	4	1	25	3	75		
4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?	4	2	50	2	50		
5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papeleria, livraria e reprografia" aos seus clientes?	4	3	75	1	25		
TOTAIS	20	14	70	6	30		
Ótimo: ST - Maior que 80%		<input checked="" type="checkbox"/> Bom: ST - entre 40 e 80%		Fraco: ST - menor que 40%			
Nota: Arredondar as percentuais decimais e identificar o resultado final no espaço em branco conforme a classificação obtida.							

		Modelo 18					
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - 90D							
Resultado da Avaliação dos Objetivos do Sistema							
Área: Apoio				Data: Agosto 2003			
Departamento / Geral: Compra e Materiais				Sigla: DCM			
Questões	Total Respostas	Sim, Contribui Totalmente (ST)		Sim, Contribui Parcialmente (SP)		Não Contribui (NC)	
		Qt	%	Qt	%	Qt	%
1. O Sistema de Avaliação das pessoas implantado pela empresa tem contribuído no seu crescimento e desenvolvimento pessoal?	11	5	45	6	55		
2. A Avaliação tem contribuído na melhoria do seu desempenho profissional?	11	8	73	3	27		
3. A Avaliação tem ajudado na melhoria do relacionamento dos colaboradores da ENCOPEL, dentro das equipes e geral?	11	6	55	4	36	1	9
4. A Avaliação tem ajudado na melhoria do espírito de equipe e do clima organizacional da empresa?	11	7	64	4	36		
5. A Avaliação de Desempenho dos colaboradores tem contribuído com o cumprimento da missão da empresa de "Oferecer soluções com qualidade no ramo da papeleria, livraria e reprografia" aos seus clientes?	11	6	55	5	45		
TOTAIS	55	32	58	22	40	1	2
Ótimo: ST - Maior que 60%		Bom: ST - entre 40 e 60%		<input checked="" type="checkbox"/> Fraco: ST - menor que 40%			
Nota: Arredonda os percentuais decimais e identifique o resultado final no espaço em branco conforme a classificação acima.							

						Modelo 20 Folha 01		
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD								
Resultado da Pesquisa de Satisfação dos Clientes								
1) Como Você foi motivado a comprar na ENCOPEL?						Total Respostas: 100		
Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%
Carro de som	1	1	Faixas	1	1	Rádio	1	1
Parafusos	7	7	Telefone	3	3	Internet		
Placas - Out door	7	7	TV	4	4			
Outras Formas? Quais: 76-76%								
Sempre compra, indicação, localização, identificação da loja, para gl'ador, visita na escola (professor), condição de pagamento, mas atendimento do concorrente, preço e comodidade.								
2) Qual a sua opinião sobre as instalações da loja?						Total Respostas: 100		
Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%
Excelente	6	6	Ótima	27	27	Bom	61	61
Regular	4	4	Péssima					
Sugestões: Pouco espaço físico, loja escura (melhor iluminação), apresentação dos materiais, poucos atendentes, agilidade no atendimento e poucos títulos de livros, pouca ventilação, muita calor, escadas.								
3) Como foi o atendimento?						Total Respostas: 100		
Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%
Excelente	10	10	Ótimo	34	34	Bom	46	46
Regular	4	4	Péssimo					
Sugestões: Mais agilidade no caixa, não havia empacotador, agilidade na liberação de descontos, mais atenção dos atendentes, atendimento desorganizado, demora na entrega dos trabalhos (atraso de uma hora o cliente estava aguardando).								
4) Você encontrou tudo o que precisava?						Total Respostas: 100		
Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%			
Sim	86	86	Não	14	14			
O que Faltou: Pasta sanitária A4 32 div, papel a3 negro pontado, agenda (variadas), GRPTUC Municipal, lâmina para estilete, pincel a 1/8 de polegada azul e vermelho, gelcolante lãta cartucho, papel fotográfico tamanho carta, trabalhos de edição de texto, papel 720 dpi.								

ENCOPEL						Modelo 20 Folha 02	
SISTEMA DE GESTÃO DO DESEMPENHO DAS PESSOAS BASEADO NAS COMPETÊNCIAS - SGD							
Justificativas da Avaliação Trimestral do Líder e Diretor							
5) Você já foi contatado pela empresa por telefone? Como foi o atendimento?						Total Respostas: 100	
Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.	%	Respostas	Qtd.
Excelente	4	12	Ótimo	8	23	Bom	21
Regular	1	3	Pesado				62
Sugestões: Nunca foram contatadas por telefone 06 - 60%.							
Elego a atendente Auréa							
Total de pessoas que responderam 34							
6) Como Você Avalia a ENCOPEL e nossa Concorrência:						Total Respostas: 100	
Avaliação	Encopel			Concorrentes			
	Quantidade	%		Quantidade	%		
Excelente	29	29					
Ótimo	38	38		6	6		
Bom	31	31		41	41		
Regular	1	1		29	29		
Pesado				2	2		
Totais	100	100		76	76		
Observações: A diferença dos percentuais com relação aos concorrentes diz respeito a clientes que compraram somente na encopel.							
Resumo das Sugestões: Melhorar revistas de entrada da loja, ligar o ar condicionado, especificar melhor as mercadorias, melhor divulgação das promoções, usar uniforme, melhor preço, elego atendente Clair.							
Resumo das Reclamações: Melhor agilidade nos caixas e ao conceder descontos, melhores preços, evitar mudanças constantes de vendedores e dos produtos nas gôndolas, melhorar aspecto físico.							
Obs. Geral: Período da pesquisa 04 a 11 de Agosto de 2000 em horários intercalados.							
Foram realizadas 100 pesquisas, no Encopel Paper (Matroz) e Encopel Copy (Hila)							

