

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JADIR ADEMAR DAS CHAGAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PRODUTIVO DA NANO  
ENDOLUMINAL

FLORIANÓPOLIS

2009

JADIR ADEMAR DAS CHAGAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PRODUTIVO DA NANO  
ENDOLUMINAL

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

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

JADIR ADEMAR DAS CHAGAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PRODUTIVO DA NANO  
ENDOLUMINAL

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Coordenador de Estágios

**Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:**

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Orientador

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.  
Membro

Prof. Marco Antônio de Oliveira Vieira Goulart, Msc  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Marcos Dalmau, meu orientador e meu mestre, pela confiança depositada e pelas palavras durante a defesa, muito obrigado por tudo.

Aos professores Marco Goulart e Rudimar Antunes pelas considerações.

Aos meus colegas de tema, Vitor Locks e Mariana Machado pelo apoio constante nas horas de dúvidas.

A Stephany Yoshida minha grande amiga que me acompanhou durante estes quatro anos, sempre comigo em todos os momentos importantes dessa caminhada acadêmica.

A Adriely Seghetto, Thaís Zanluchi, Gerson Júnior, Rafaela Carvalho, Vanessa Hansen e Fernando Gomes pela imensa paciência em me ouvir.

A todos da unidade de produção da Nano, Adriana, Carina, Fillipe, Flávio, Jefferson, Joice, Júlio, Laine, Leano, Queila e Sandro.

A Ricardo Peres, pelo apoio ao longo de todos esses anos.

A Waldemar Martins, Juan Silva, Frederico Mattoso e William Wiggers.

Aos mestres Liane Zanella, João Neiva, Valter Tani, Benjamim Jr, Allan Platt e Luis Moretto.

Aos demais professores e mestres.

A todos os demais que ajudaram de forma considerável para a realização deste trabalho.

*"Não se julga um homem pelos trapos  
que o vestem, e sim pelo seu caráter."*

Charles Chaplin

## RESUMO

CHAGAS, Jadir A. das. **Avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano Endoluminal**. 150 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Frente às mudanças ocasionadas pela globalização e o avanço tecnológico, as empresas estão buscando formas de alcançar algum diferencial que as mantenham competitivas no mercado no qual estão inseridas. Diante disso, a gestão de recursos humanos se apresenta como uma boa alternativa para gerar esse diferencial. Nesse contexto, a Nano se mostra preocupada com a gestão de seus recursos humanos, visto que seus produtos apresentam alto grau de complexibilidade e responsabilidade, necessitando assim, de capital humano altamente treinado e preparado, principalmente no setor produtivo. A Nano empresa atuante no mercado de produtos médicos para a saúde, que atualmente comercializa endopróteses vasculares e, que apresenta grande necessidade de se manter competitiva no mercado, pois, o mercado em que a mesma está inserida é de alta competitividade, para tanto, a gestão do capital humano tem grande importância. Dentro da gestão dos recursos humanos, a ferramenta de avaliação de desempenho se mostra útil para o levantamento de dados importantes para a gestão dos recursos humanos na Nano. Diante do exposto, foi formulado o objetivo geral que o consiste em verificar quais fatores devem ser considerados para o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano. Quanto à metodologia aplicada para o presente estudo, caracterizou-se o estudo como exploratório, descritivo e qualitativo, sendo que a coleta de dados ocorreu com base em técnicas como entrevista, questionário, análise documental e, observação participante. A análise dos dados foi realizada com o relacionamento dos dados obtidos e a teoria apresentada na fundamentação teórica do estudo. Com base na análise foram identificados os padrões de desempenho, definidos os avaliadores, os métodos de avaliação de desempenho, desenvolvidos os procedimentos e formulários de avaliação, o documento normativo, as ações referentes ao treinamento dos avaliadores e, ações pós-avaliação de desempenho. Definido estes parâmetros, foi possível a simulação do processo, que se mostrou adequado, sendo validado durante essa simulação.

Palavras chaves: Avaliação de desempenho. Processo. Recursos Humanos. Nano.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Cinco etapas do Processo de Avaliação de desempenho .....	21
Figura 2- Processo de Avaliação de desempenho.....	22
Figura 3- Organograma da unidade de produção.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala de grau de contato e afinidade .....	74
Quadro 2 – Avaliadores para a avaliação comportamental por 360 graus.....	77
Quadro 3 – Avaliadores para a avaliação técnica .....	78



## LISTA DE TABELAS

Tabela 2 – Grau de contato e afinidade – Assistente de produção .....	74
Tabela 2 – Grau de contato e afinidade – Assistente de produção .....	75
Tabela 3 – Grau de contato e afinidade – Auxiliar de controle .....	75
Tabela 4 – Grau de contato e afinidade – Assistente de controle .....	75
Tabela 5 – Grau de contato e afinidade – Auxiliar de desenvolvimento de processo .....	76
Tabela 6 – Grau de contato e afinidade – Analista de desenvolvimento de processo .....	76

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos do trabalho .....</b>	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	14
<b>1.3 Justificativas.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Recursos humanos e avaliação de desempenho .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Conceitos, objetivos e importância da avaliação de desempenho .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Padrões de desempenho.....	23
2.3.2 Quem deve avaliar o desempenho .....	26
2.3.2.1 <i>Avaliação pelo superior imediato ou gerente.....</i>	<i>26</i>
2.3.2.2 <i>Auto-avaliação.....</i>	<i>28</i>
2.3.2.3 <i>Avaliação de pares e Avaliação de equipes .....</i>	<i>29</i>
2.3.2.4 <i>Avaliação pelos funcionários e Avaliação entre colegas.....</i>	<i>30</i>
2.3.2.5 <i>Comissão de avaliação.....</i>	<i>30</i>
2.3.2.6 <i>Avaliação 360 graus.....</i>	<i>31</i>
2.3.3 Métodos de avaliação de desempenho.....	33
2.3.3.1 <i>Método dos relatórios verbais.....</i>	<i>35</i>
2.3.3.2 <i>Método dos relatórios escritos .....</i>	<i>36</i>
2.3.3.3 <i>Método da escala gráfica .....</i>	<i>37</i>
2.3.3.4 <i>Método da escolha forçada .....</i>	<i>38</i>
2.3.3.5 <i>Método dos incidentes críticos .....</i>	<i>39</i>
2.3.3.6 <i>Outros métodos de avaliação de desempenho.....</i>	<i>40</i>
2.3.4 Normatização da avaliação de desempenho .....	41
2.3.5 Treinamento dos avaliadores .....	42
2.3.6 Ações pós-avaliação do desempenho .....	46
<b>2.4 Falhas e críticas aos processos de avaliação de desempenho.....</b>	<b>50</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>

<b>3.1 Caracterização e tipo de estudo.....</b>	<b>54</b>
<b>3.2 Universo da pesquisa e amostragem .....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Coleta de dados .....</b>	<b>56</b>
<b>3.4 Análise dos dados.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Limitação do estudo.....</b>	<b>58</b>
<b>4 . ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1 Caracterização da empresa.....</b>	<b>59</b>
4.1.1 A Nano e a unidade de Produção.....	59
4.1.2 Gestão de Recursos humanos e avaliação de desempenho na unidade de produção .....	62
<b>4.2 Processo de avaliação de desempenho para a unidade de produção .....</b>	<b>63</b>
4.2.1 Padrões de desempenho .....	64
4.2.2 Quem deve avaliar o desempenho .....	73
4.2.3 Métodos de avaliação de desempenho.....	78
4.2.4 Ações pós-avaliação .....	80
4.2.5. Normatização do programa de avaliação de desempenho.....	85
4.2.6 Treinamento dos avaliadores .....	89
<b>4.3 Simulação e validação do processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>90</b>
<b>4-4 Ações corretivas ou melhorias baseado nos resultados da simulação e da validação</b>	<b>95</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para validação de ações pós-avaliação .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário de levantamento de percepção do treinamento e processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C – Procedimento de avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE D – Formulários de avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica .....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE E – Procedimento de avaliação do desempenho pelo método dos incidentes críticos.....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE F – Procedimento de ações pós-avaliação de desempenho.....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE G – Plano de melhoria do desempenho.....</b>	<b>139</b>

<b>APÊNDICE H – Procedimento de avaliação de desempenho da unidade de produção</b>	<b>140</b>
<b>APÊNDICE I – Relatório de desempenho do colaborador (simulado) .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE J – Plano de melhoria do desempenho (simulado).....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE k – Fluxograma de desenvolvimento de processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>150</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativas e a estrutura do presente trabalho.

### **1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa**

As empresas vêm atravessando intensas mudanças nos últimos anos, a economia globalizada e o avanço tecnológico vêm conferindo ao mercado em que as mesmas estão inseridas, uma profunda e constante mudança, além, de uma acirrada competitividade, fazendo com que estas empresas busquem constantemente diferenciais em relação às concorrentes. Cada vez mais, as empresas necessitam de criatividade, originalidade e coragem para criarem diferenciais no mercado, mantendo-se assim, competitivas e resistentes a possíveis problemas causados pela globalização. Diante disso, o capital humano aparece como um dos pontos cruciais para as empresas, a gestão estratégica dos recursos humanos vem sendo para algumas empresas o grande ponto de competitividade.

A gestão estratégica de pessoas segundo Teixeira (2005, p.15) é “um processo de ação gerencial, sistemática e, contínua que visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade em longo prazo, flexibilidade e agilidade no dia-a-dia”.

Buscar, identificar, desenvolver e reter talentos tem aparecido como uma boa forma de combater os efeitos causados pela globalização e pelo avanço tecnológico. Para isso, é necessário um acompanhamento e um completo conhecimento do capital humano da empresa, nesse ponto, a avaliação de desempenho pode auxiliar o gestor, monitorando o desempenho de cada colaborador, apresentando os pontos críticos que necessitam de maior atenção, treinamento ou aperfeiçoamento, além de auxiliar a gestão de outros fatores como a remuneração, o treinamento e desenvolvimento e, o plano de cargos e salários.

Diante disso, a Nano Endoluminal empresa sediada em Florianópolis que atua no ramo de produtos médicos para a saúde, produzindo endopróteses vasculares, apresenta também a necessidade de manter-se competitiva no mercado em que a empresa está inserida.

Avaliar o desempenho de seus colaboradores pode representar para a empresa um ganho significativo no processo de melhoria e aperfeiçoamento do capital humano, gerando

melhorias também nos produtos e processos da empresa e, conseqüentemente, melhores resultados.

Para fins desse estudo de caso foi escolhido o setor produtivo da empresa, por se tratar do setor com maior impacto nos resultados da empresa, bem como um dos setores com maior necessidade de um processo avaliação de desempenho, pois, o setor é responsável pela fabricação dos produtos comercializados pela empresa.

Os produtos fabricados são de alta complexidade e responsabilidade, o que gera na empresa uma grande necessidade de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, justificando a importância de um processo de avaliação de desempenho, que auxilie o gestor na administração dos recursos humanos da unidade. Diante disso, um processo de avaliação de desempenho para o setor possibilita o levantamento de informações importantes para a gestão dos recursos humanos, para tanto, é necessário o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho para o setor produtivo da empresa, com base nisso, chega-se ao problema de pesquisa que o presente trabalho visa responder.

Quais fatores devem ser considerados para o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano Endoluminal?

## **1.2 Objetivos do trabalho**

Para responder ao problema de pesquisa apresentado foram definidos os seguintes objetivos.

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do presente trabalho consiste em verificar quais fatores devem ser considerados para o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano Endoluminal.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos:

- a) analisar a missão, visão, valores e política de qualidade da empresa Nano;
- b) identificar os padrões de desempenho baseado na descrição dos cargos existentes no setor produtivo da empresa;
- c) elaborar um processo de avaliação de desempenho;
- d) simular e validar o processo de avaliação; e
- e) propor ações corretivas ou melhorias para o processo baseados nos resultados da simulação e validação do processo, caso seja necessário.

### 1.3 Justificativas

A globalização e o avanço tecnológico vêm aumentando a competitividade entre as empresas, mudando e moldando mercados, dentro dessa enorme turbulência as empresas estão buscando algo que as diferenciem das demais. Como ponto importante nesse processo pode-se citar a gestão de recursos humanos, que se apresenta como um dos fatores que podem gerar algum diferencial competitivo. Para uma gestão efetiva dos recursos humanos dentro da organização, é necessário o conhecimento e acompanhamento do seu capital humano, nesse ponto, o processo de avaliação de desempenho fornece ao gestor a possibilidade do conhecimento e acompanhamento desse capital humano, oferecendo informações que auxiliam na tomada de decisões em relação à gestão dos recursos humanos. O que justifica importância do desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano Endoluminal, justificando assim, o desenvolvimento deste estudo.

Segundo Roesch, Becker e Mello (1999) um trabalho pode ser justificado de acordo com sua importância, viabilidade e, oportunidade.

Portanto, justifica-se como importante o estudo de caso realizado na empresa Nano, por conta, da mesma estar inserida num mercado altamente competitivo e com concorrentes multinacionais de alta competência. Nesse contexto, a avaliação de desempenho no setor produtivo da empresa pode gerar informações importantes para o gestor tomar decisões.

O trabalho apresenta-se como viável, pela facilidade e rapidez nas coletas das informações necessárias para a realização do estudo.

O trabalho apresenta-se oportuno por demonstrar ser importante para a empresa, como uma ferramenta a fim de auxiliar o gerenciamento do capital humano.

Diante disso, caracteriza-se o presente trabalho como uma ferramenta de auxílio à gestão do capital humano, gerando informações sobre o desempenho dos colaboradores, informações que podem ser amplamente utilizadas pelo gestor para a melhor gestão dos recursos humanos do setor.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma:

O primeiro capítulo trouxe a introdução do trabalho, no qual foram apresentados pontos como a contextualização do tema, apresentação do problema de pesquisa, os objetivos do trabalho, bem como sua justificativa e, a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica, onde são expostos conceitos e definições sobre os assuntos estudados e utilizados com embasamento teórico para a realização do estudo de caso.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho, apresentando a caracterização do estudo, universo e amostragem, coleta de dados, análises dos dados e, as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso, expondo os dados e as informações obtidas para a realização do estudo, a análises dessas informações, apresentando métodos utilizados e os resultados obtidos.

O quinto capítulo apresenta as considerações finais, visando responder aos objetivos do estudo.

Por fim, as referências e os apêndices presentes no trabalho.



## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica do trabalho, que traz conceitos e abordagens sobre os assuntos relacionados com tema estudo, com base nos conceitos apresentados neste capítulo serão desenvolvidas as análises dos dados para responder os objetivos propostos para o presente estudo. Segundo Zanella (2007) a fundamentação teórica tem como objetivo apresentar os estudos e as diferentes teorias desenvolvidas por estudiosos da área e, que permite ao pesquisador o conhecimento e familiarização do tema a ser estudado, gerando com isso, um embasamento para o desenvolvimento do estudo.

Diante disso, o presente capítulo aborda assuntos relacionados à avaliação de desempenho.

### **2.1 Recursos humanos e avaliação de desempenho**

A economia globalizada tem gerado entre as empresas uma grande competitividade. O avanço tecnológico, a quebra de fronteiras, a nacionalização e, a internacionalização de produtos, acarreta uma grande movimentação nos mercados, diante desse contexto, as empresas atualmente buscam ferramentas e ações que visem minimizar os impactos provocados sobre elas. No que tange o capital humano as empresas tem buscado captar e reter talentos para que estes possam gerar um diferencial. O capital humano tem recebido uma grande atenção por parte das organizações, exatamente pelo fato do capital humano estar sendo visto como uma forma de combater ou minimizar os efeitos causados pela alta competitividade proveniente desta globalização e deste avanço tecnológico.

Diante desse mercado altamente competitivo em que as empresas estão inseridas, percebe-se que aquelas que melhor planejam seus recursos passarão a ter a chance de adquirir algum tipo de vantagem competitiva. Nesse contexto, o planejamento estratégico de recursos humanos oferece à empresa a possibilidade de obter essa vantagem. Segundo Carvalho e Nascimento (1998) o planejamento estratégico pode ser identificado como a compatibilidade que a empresa fez entre seus recursos, as oportunidades e as ameaças que o ambiente proporciona.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) as empresas nos dias atuais estão cada vez mais utilizando os seus talentos como base para competitividade, fazendo com que os gerentes executem um trabalho cuidadoso no planejamento e gestão dos recursos humanos da organização.

Para Dessler (2003) manter uma vantagem competitiva significa ter uma força de trabalho altamente comprometida e competente.

Diante disso, a administração de recursos humanos contribui positivamente e, algumas de suas ferramentas são muito importantes para que as empresas alcancem essa vantagem competitiva. Dentre essas ferramentas utilizadas na administração dos recursos humanos, pode-se citar a avaliação de desempenho.

## **2.2 Conceitos, objetivos e importância da avaliação de desempenho**

A alta competitividade que as empresas vêm sofrendo, efeitos da globalização e do avanço tecnológico, tem contribuído para que a gestão do capital humano se torne para algumas empresas a chance de desenvolver algum diferencial que as levem a uma vantagem competitiva. Diante disso, as empresas vêm trabalhando na melhoria da gestão de recursos humanos, buscando desenvolver e aplicar suas ferramentas.

Dentre muitas ferramentas que auxiliam os gestores na administração dos recursos humanos, pode-se citar como uma importante ferramenta a avaliação de desempenho, que auxilia na gestão de pessoas e fornece informações valiosas para a tomada de decisão em relação ao capital humano da empresa.

Para Marras (2000) a avaliação de desempenho se torna extremamente eficiente por se tratar de um instrumento gerencial que permite ao administrador ter conhecimento do desempenho alcançado por um ou por um grupo de funcionários em determinado período.

Para Carvalho e Nascimento (1998, p. 243) “A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.”

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que permite mensurar o desempenho alcançado pelo colaborador para determinado bloco de tarefas exigidas. Para Marras (2000), o desempenho é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada tarefa

traçada. E, este desempenho está ligado aos conhecimentos, habilidades e atitudes que a o colaborador possui e que, contribui para que a organização tenha um melhor desempenho.

De acordo com DESSLER (2003, p. 172) “Avaliação de desempenho pode ser definido como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.” E, parra MILKOVICH e BOURDREAU (2000, p.98) “a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho.”

Para Pontes (1996) a avaliação de desempenho é um método que busca de maneira contínua estabelecer uma relação dos padrões de desempenho estabelecidos, com o desempenho alcançado pelo funcionário. Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 34), a avaliação de desempenho nas organizações “constitui-se, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Lucena (1992) acredita que na gestão de recursos humanos os colaboradores devem ser constantemente avaliados, pois, muitas decisões são tomadas e fundamentadas nas avaliações de desempenho, mesmo que a empresa não apresente um programa formal de avaliação de desempenho.

Diante do exposto anteriormente, verifica-se que o principal objetivo da avaliação de desempenho é mensurar o desempenho de determinado colaborador, confrontando o desempenho alcançado com padrões esperados para o bloco de tarefas a serem executas. Esse resultado é utilizado pela organização como embasamento para a melhoria na gestão dos recursos humanos, auxiliando o gestor no processo de tomada de decisão no que tange a gestão de recursos humanos, nas decisões referentes a treinamento e desenvolvimento, salários, benefícios, admissão ou demissão.

Os dados resultantes de um processo de avaliação de desempenho têm grande importância para a gestão dos recursos humanos. Para Lucena (1992, p.130) “os resultados da avaliação de desempenho são utilizados por todos os processos de recursos humanos”. Ainda segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho é uma grande fonte de informação, que possibilita projetar o que o indivíduo será capaz de fazer futuramente, já que, seu potencial revela-se através de seu desempenho.

Para Carvalho e Nascimento (1998) a avaliação de desempenho tem como finalidade:

- a) análise da performance (avaliação do rendimento) explicitando o desempenho alcançado pelo colaborador;

- b) ajudar para a formação de um banco de talentos, fornecendo dados de desempenho dos colaboradores para futuras apreciações ou recomendações;
- c) identificar problemas de ordem pessoal, expondo os pontos no qual o colaborador se mostrou abaixo do esperado;
- d) verificar a necessidade de treinamento, com o resultado do desempenho é possível a identificação da necessidade de treinamento em determinados pontos; e
- e) contribuir para uma melhor adequação salarial, nesse ponto a avaliação de desempenho pode auxiliar os gestores em relação aos salários dos colaboradores.

Para Lacombe (2005) essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que os mesmos executam, deve ficar claro para todos os participantes que isto é o objetivo da avaliação de desempenho.

De acordo com Milkovich e Bourdreau (2000) as informações do desempenho servem para quatro propósitos gerais:

- a) retornar informações sobre pontos fortes e fracos dos colaboradores avaliados em relação aos objetivos esperados;
- b) diferenciar os indivíduos, visando justificar a possibilidade do pagamento de recompensas;
- c) avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização, as informações são pontos importantes para a avaliação da gestão de recursos humanos na organização; e
- d) gerar um arquivo documental para apoiar determinadas ações, como a demissão de um funcionário.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) citam como objetivos da avaliação de desempenho:

- a) dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor o desempenho alcançado e os padrões de desempenho;
- b) fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário;
- c) fornecer um parecer que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário à aprimorar seu desempenho; e
- d) fornecer uma base sólida para recomendações de salários.

Ainda segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) as avaliações de desempenho são ferramentas versáteis, que podem ser utilizadas para beneficiar tanto a empresa quanto os colaboradores e, estas podem ser classificadas como administrativos e de desenvolvimento.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) os objetivos administrativos têm relação com os insumos que a avaliação fornece para a gestão de recursos humanos e, os objetivos de desenvolvimento têm relação com o desenvolvimento individual de cada colaborador. A avaliação do desempenho com objetivos administrativos fornece o *feedback* essencial para a discussão dos pontos fortes e fracos dos funcionários, servindo como base para discussões sobre o desempenho dos funcionários, pontos a melhorar ou manter, necessidades de treinamento ou desenvolvimento de novas habilidades.

As avaliações de desempenho voltadas para a área de desenvolvimento enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento dos empregados, uma vez que a avaliação reconhece que o objetivo de um gerente é aprimorar o comportamento de seus empregados e, não simplesmente avaliar o desempenho passado. Portanto, ter uma base sólida para aprimorar o desempenho dos empregados é um fator de intensa relevância embutido em um sistema de avaliação.

### **2.3 Processo de avaliação de desempenho**

O processo de avaliação de desempenho deve ser constante para gerar vantagem para a organização, fazendo com que seus resultados gerem planos de melhorias, elevando assim, o desempenho dos colaboradores, conseqüentemente, melhorando os resultados da organização. Para Lucena (1992) o gerenciamento do desempenho deve ser algo constante, sistematizado e, integrado a outras ferramentas de gestão, tendo como características a periodicidade, continuidade, flexibilidade, e individualidade.

De acordo com Lucena (1992) o processo de avaliação de desempenho é composto por cinco etapas, que são: a negociação do desempenho; a análise da capacitação profissional; o acompanhamento do desempenho; a avaliação do desempenho e o comprometimento. O processo pode ser visualizado na figura a seguir.

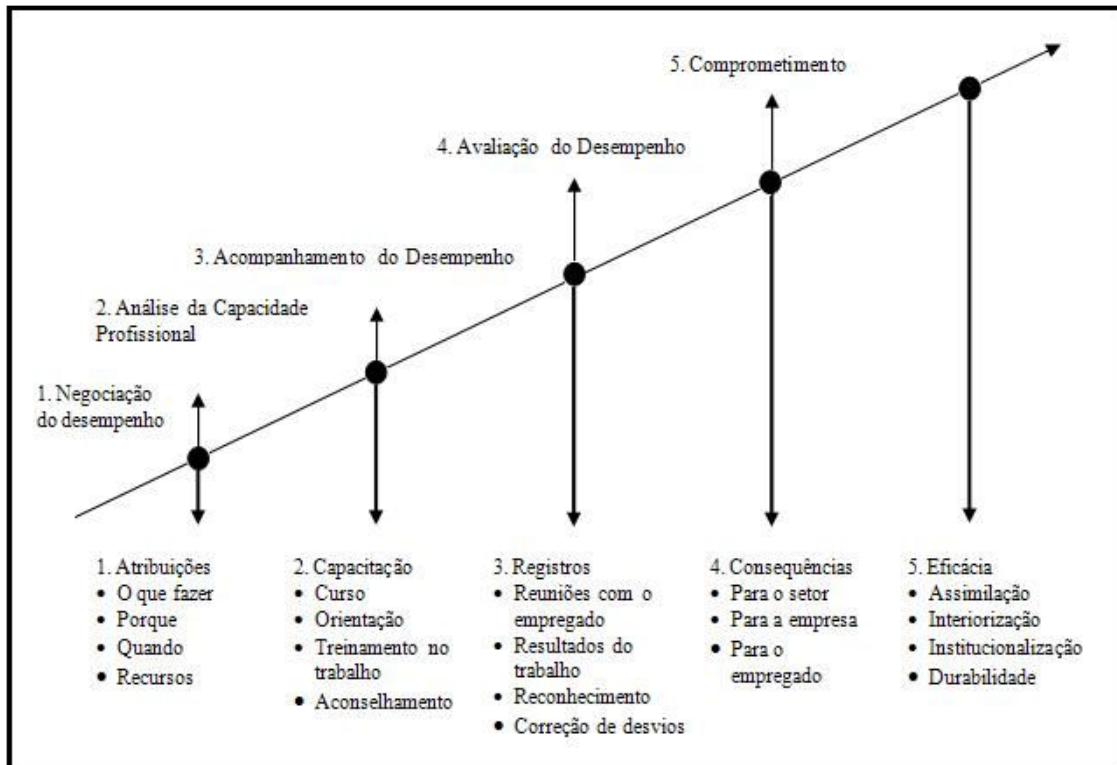


Figura 1- Cinco etapas do Processo de Avaliação de desempenho  
 Fonte: Adaptado pelo autor de Lucena (1992).

A primeira fase do modelo consiste na fase de negociação do desempenho, é nessa fase que os envolvidos, no caso, a chefia e os colaboradores, definem juntos o desempenho esperados, sendo nessa fase a definição dos resultados a serem apresentados pelos colaboradores, bem como as condições, pois estas condições ou a falta delas podem impactar nas definições dos padrões de desempenho.

A fase seguinte que consiste na análise da capacitação profissional, sendo a fase na qual é analisada a qualificação do profissional, para que o mesmo possa realizar o que lhe foi designado. Esta fase poderia ser realizada juntamente com a primeira, pois, a capacitação pode impactar diretamente no desempenho do colaborador.

A fase três do processo é a fase no qual é assegurada a continuidade do processo, através das reuniões entre a chefia e o subordinado, nessa fase é analisado o andamento dos trabalhos, bem como os resultados obtidos até então.

A quarta fase do processo consiste na avaliação propriamente dita, essa fase tem como base as anteriores e, fornece ao avaliador condições de efetuar a avaliação do desempenho dos colaboradores.

A quinta e última fase do processo representa a aprovação, aceitação e empenho de todos os envolvidos, servindo para a adoção e comprometimento com algo que se mostrou necessário e construtivo.

Para Pontes (1996) o processo de avaliação de desempenho é definido em cinco etapas, que são: planejamento estratégico; objetivos das unidades; contratos de objetivos e indicadores de padrões de desempenho; acompanhamento dos resultados; e avaliação final, conforme a figura seguinte.

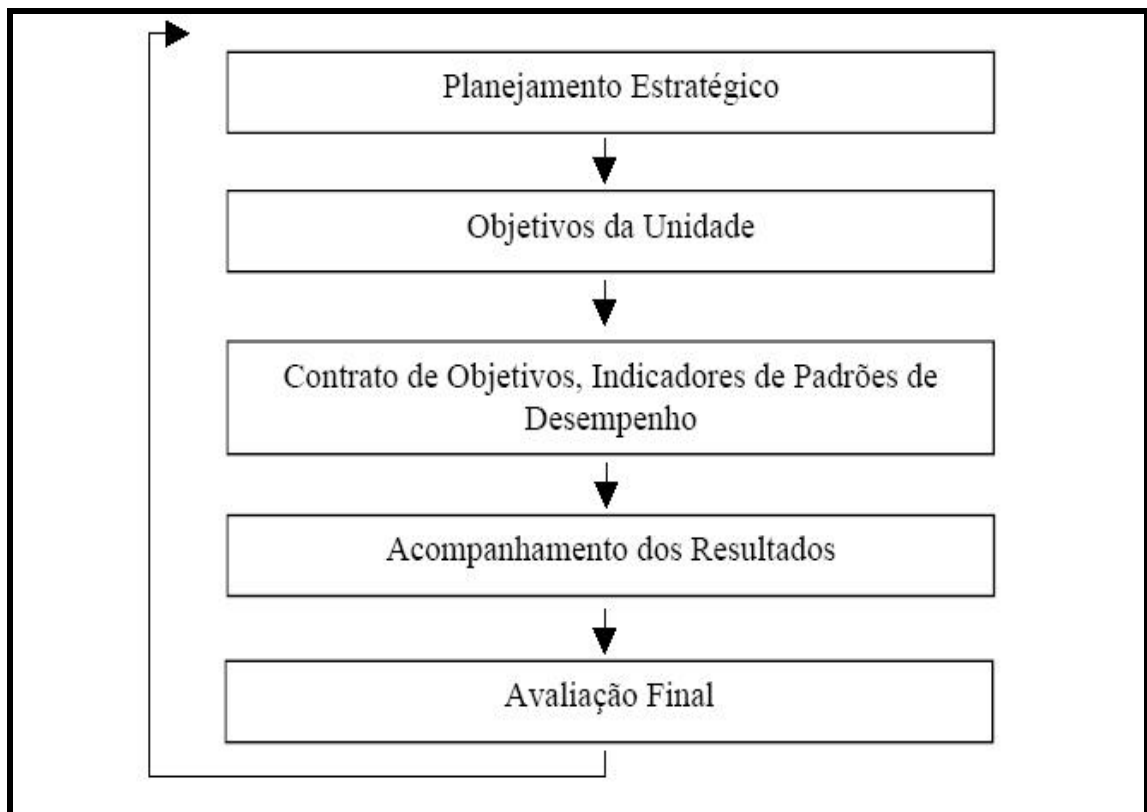


Figura 2 - Processo de Avaliação de desempenho  
Fonte: Adaptado pelo autor de Pontes (1996).

Segundo Pontes (1996) o ponto de partida de um processo de avaliação de desempenho é o planejamento estratégico, que fornece a base para a etapa seguinte, que consiste na definição dos objetivos das unidades, a partir daí é possível definir as metas e os padrões de desempenho. As fases seguintes consistem no acompanhamento e avaliação do desempenho. Essas últimas duas fases geram base para que sejam realizadas análises sobre os resultados alcançados.

### 2.3.1 Padrões de desempenho

Toda a estrutura e dinâmica da avaliação de desempenho estão fundamentadas nos padrões de desempenho, que consistem em parâmetros ou pontos de referência para a execução de determinado trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998). Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) antes de qualquer avaliação, os padrões que nortearão a avaliação do colaborador devem ser claramente definidos e comunicados aos mesmos, sendo que estes padrões permitirão aos gerentes especificar e comunicar informações precisas sobre o desempenho esperado de cada funcionário em relação à quantidade e qualidade da produção.

Para Lacombe (2005) esses padrões devem estar fundamentados nas qualidades que a empresa presume ser essenciais para cada situação, sendo que cada empresa em função de sua cultura, dos seus objetivos, dos seus produtos, da sua estratégia e, do ambiente em que está inserida, determina as qualidades e atributos necessários.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), padrões de desempenho estabelecidos corretamente tendem a traduzir metas e objetivos organizacionais em requisitos de cargos, que servem como indicadores para os funcionários, mostrando os índices aceitáveis e inaceitáveis de desempenho. Ainda segundo os autores, há quatro considerações básicas a serem analisadas quando do estabelecimento de padrões de desempenho, sendo elas:

- a) relevância estratégica, que se refere à extensão com que os padrões de desempenho estão relacionados com os objetivos estratégicos da empresa;
- b) deficiência de critério, que se refere à extensão com que os padrões de desempenho captam todas as funções do funcionário, não apenas um ou dois critérios;
- c) contaminação de critério, que se refere à contaminação dos critérios utilizados para avaliar, nesse ponto, cabe ressaltar a importância que a não contaminação dos critérios é de suma importância para o desempenho do funcionário; e
- d) confiabilidade, que se refere à instabilidade ou consistência de um padrão e à tendência que o funcionário tem de manter certo grau de desempenho.

Para Carvalho e Nascimento (1998) um padrão de desempenho eficiente e completamente alcançável deve conter algumas características básicas, que são:

- a) ser viável, o padrão deve ser completamente viável para o funcionário, possibilitando uma avaliação objetiva e imparcial, levando em consideração todas as



variáveis que contribuem direta ou indiretamente para o alcance dos objetivos propostos;

b) ser específico, todos os padrões devem ser claramente expostos aos funcionários em termos de unidade a atingir, qualidade exigida, tolerância nos cumprimentos dos padrões e, procedimentos que serão realizados para o acompanhamento do funcionário durante o exercício de suas funções;

c) ser atualizado, os padrões de desempenhos devem ser revisados e atualizados constantemente, evitando que padrões obsoletos gerem desmotivação dos funcionários e falta de competitividade da empresa; e

d) ser mensurável, os padrões não devem apenas apresentar dados como quantidades, mas também verificar e avaliar o funcionário em pontos subjetivos e não menos importantes, tais como, motivação, comprometimento, etc.

Os padrões de desempenho não devem ser estabelecidos de forma arbitrária, nesse ponto, Carvalho e Nascimento (1998), Bohlander, Snell e Sherman (2005) concordam que estes padrões devem ser baseados nos requisitos necessários para a execução das tarefas, sendo assim, esses padrões são derivados dos cargos, cuja análise destes cargos revela os critérios de desempenho daqueles que ocupam os mesmos. Os autores complementam que os padrões devem ser definidos em termos quantificáveis e mensuráveis.

Para Carvalho e Nascimento (1998), com os padrões mencionados na descrição de cargos, o gerente imediato do avaliado tem condições de identificar que tipos e formas de comportamentos profissionais devem ser analisados. Quando esta comparação não for possível, estes padrões podem ser obtidos a partir de observação do cargo e ou entrevista com o superior imediato do avaliado. Ainda segundo os autores, basicamente os padrões de desempenho são encontrados nas descrições de cargos e, em instruções específicas.

Para que esses padrões possam ser claramente identificados e analisados, torna-se muito importante a descrição de cargo, sendo essa descrição importante não só para a definição dos padrões de desempenho, mas para a gestão de recursos humanos como um todo.

Segundo Gil (1994) a descrição de cargo é a exposição das tarefas ou atribuições de determinado cargo, nessa descrição procura-se descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz, e porque faz. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), a descrição de cargo é uma exposição das tarefas e deveres de um cargo.

De acordo com Dessler (2003) algumas descrições de cargos contêm uma série de padrões, que são utilizados para se estabelecer os padrões de desempenho que o colaborador deve atingir em cada uma das funções contidas na descrição de cargo.

Juntamente com a descrição do cargo que revela as atividades do ocupante do cargo, pode-se encontrar as especificações dos cargos, que apresentam as qualificações necessárias para que o ocupante do cargo possa exercer efetivamente as atividades que são inerentes ao cargo, é a partir dessas especificações que podem ser obtidos parte dos padrões de desempenho para o referido cargo.

Para Gil (1994), a especificação do cargo consiste na identificação dos requisitos necessários para o desempenho das tarefas ou atribuições de um cargo e, abrange aptidões, conhecimento, habilidades e responsabilidades que o ocupante do cargo necessita possuir.

Ainda para Gil (1994), alguns fatores costumam ser considerados nas especificações, tais como:

- a) formação escolar que ocupante necessita possuir para desempenhar as tarefas inerentes ao cargo;
- b) conhecimentos especializados, caso seja necessário algum conhecimento específico para uma ou mais tarefas atribuídas ao cargo;
- c) experiência profissional prévia, caso a experiência seja um fator importante para um melhor desempenho do ocupante do cargo;
- d) esforços físicos, mentais e visuais, que os ocupantes dos cargos estarão sujeitos;
- e) responsabilidades por máquinas, dados, equipamentos, valores, supervisões, contatos, segurança de terceiros, e treinamentos;
- f) condições de trabalhos em que o trabalho será realizado; e
- g) riscos inerentes as tarefas que serão desempenhadas.

As descrições e especificações de cargos devem ser as mais precisas possíveis, para que a empresa possa ter facilidade na determinação dos padrões de desempenho, para que isso é necessário que uma boa análise de cargo tenha sido realizada, pois, tanto as descrições quanto as especificações são derivadas da análise de cargos. Segundo Dessler (2003) a análise de cargo consiste num procedimento que determina as obrigações dos cargos, bem como as características que os ocupantes dos mesmos necessitam apresentar.

Para Gil (1994) a análise de dados é o estudo que se faz necessário para obter informações sobre as tarefas ou atribuições dos cargos.

Essa análise de cargo é realizada mediante a coleta de dados necessários para realização da mesma. Para Dessler (2003) e Bohlander, Snell e Sherman (2005) esses dados podem ser obtidos através de entrevistas, questionário, observações, diários ou registros do participante.

A análise a partir dos dados obtidos gera informações importantes que serão utilizados para gerar as descrições e especificações dos cargos, essa análise quando bem desenvolvida elimina muitos problemas em relação à descrição dos cargos e, conseqüentemente à definição dos padrões de desempenho.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) para evitar aborrecimentos com os programas de avaliação é recomendável que as avaliações de desempenho estejam relacionadas com os cargos e, que os padrões de desempenhos tenham sido desenvolvidos a partir da análise dos cargos.

### 2.3.2 Quem deve avaliar o desempenho

De acordo com Shigunov (2000), o avaliador se apresenta como o principal elemento do sistema de avaliação, pois, o resultado final da avaliação depende de sua interpretação, do seu diagnóstico e, de suas técnicas utilizadas para avaliar o desempenho do colaborador.

Para Bergamini e Beraldo (1988, p. 49) “avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidas na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho”.

Considerando que a avaliação do desempenho é a comparação entre o desempenho alcançado e aquele esperado, presume-se, portanto, que esta deve ser realizada por aqueles que conhecem o desempenho esperado e, ao mesmo tempo, tem a capacidade de avaliar o desempenho alcançado pelo funcionário. Diante disso, pode-se chegar a um importante questionamento, quem deve avaliar o desempenho?

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) há vários candidatos a realizar esta avaliação, alguns destes serão abordadas a seguir.

#### *2.3.2.1 Avaliação pelo superior imediato ou gerente*

Para Lacombe (2005) em qualquer tipo de avaliação o responsável deve ser o chefe imediato, pois, ele se apresenta com melhores condições de acompanhar e verificar o

desempenho de cada subordinado, seus pontos fortes e fracos. Carvalho e Nascimento (1998, p.246) concordam com Lacombe, e citam:

“É de responsabilidade do gerente imediato do empregado avaliar seu desempenho, sendo também atribuições da chefia próxima comunicar ao funcionário seus padrões, bem como delegar-lhe as respectivas tarefas, cobrando-lhe, posteriormente, os resultados correspondentes”.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) consideram que a avaliação efetuada pelo superior tem sido a abordagem tradicional mais utilizada para a avaliação do desempenho de um funcionário, pois, na maioria das vezes os superiores têm mais condições de realizar esta tarefa. Dessler (2003) concorda com os autores, ressaltando que a avaliação realizada por superiores ainda é o centro da maioria dos processos de avaliação de desempenho. Ainda segundo Dessler (2003), obter a avaliação de um superior é relativamente simples e, faz sentido, pois, na maioria das vezes o superior se encontra numa posição privilegiada para observar e avaliar o colaborador, além, de ser responsável pelo desempenho do mesmo.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), ao adotar esse método de avaliação atribui-se ao superior imediato a tarefa de emitir parecer sobre aqueles funcionários que lhe cabe dirigir cotidianamente.

Embora muito utilizada, a avaliação pelo superior imediato ou gerente podem afetar os resultados. Segundo Lacombe (2005) as desvantagens da avaliação realizada pelo superior imediato ou gerente é o envolvimento emocional, a dificuldade de efetuar *feedback* e, a co-responsabilidade nos resultados apresentados pelo funcionário.

Bergamini e Beraldo (1988) consideram três pontos como desfavoráveis a utilização deste método, sendo eles:

- a proximidade do superior com o funcionário a ser avaliado, podendo assim, gerar contaminação no julgamento do avaliado;
- os dados fornecidos podem não ser suficientemente ricos, isto é, serem qualitativamente inexpressivos; e
- o avaliador não propõe a obtenção de *feedback* do avaliado sobre o julgamento emitido, portanto, pode sentir-se ou inseguro sobre a precisão do mesmo, ou soberano sobre sua opinião.

Para Dessler (2003), mesmo sendo o método mais utilizado para a avaliação de desempenho, este não deve ser utilizado única e exclusivamente como fonte de avaliação, para evitar situações que possam influenciar no resultado da avaliação, tais como, uma possível inclinação positiva ou negativa em relação ao funcionário avaliado.

### 2.3.2.2 Auto-avaliação

Algumas organizações utilizam a auto-avaliação como forma de aumentar a participação do colaborador no processo de avaliação de seu desempenho, esse ponto auxilia a reflexão do colaborador sobre seu desempenho e, ao mesmo tempo auxilia na entrevista de avaliação.

A auto-avaliação consiste na avaliação feita pelo próprio funcionário sobre seu desempenho. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) a auto-avaliação é benéfica quando os gerentes procuram aumentar a participação do funcionário no processo de revisão de seu desempenho, no mínimo isso faz o funcionário refletir sobre seu próprio desempenho, favorecendo, assim, a discussão sobre as barreiras do desempenho. Ainda segundo os autores, esse método funciona bem quando o gerente e o funcionário discutem e estabelecem juntos as futuras metas e planos de desenvolvimento do funcionário.

Segundo Dessler (2003), às vezes as empresas utilizam a auto-avaliação como complemento da avaliação dos superiores. De acordo com Bergamini e Beraldo (1988), essa avaliação proporciona a oportunidade do mútuo esclarecimento entre o avaliado e o avaliador, possibilita a redução de muitos defeitos de avaliação originados da distorção de percepção e, por fim, oferece a oportunidade de orientação do avaliado por parte do avaliador.

Mesmo sendo um método interessante por introduzir o funcionário no processo de avaliação, deve-se tomar cuidado com a auto-avaliação. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), os críticos da auto-avaliação alegam que os funcionários são mais complacentes do que os gerentes em suas avaliações e, tendem, assim, a apresentar-se de modo mais favoráveis. Dessler (2003) concorda com os autores e afirma que o problema básico da auto-avaliação é o fato dos funcionários normalmente se avaliarem de forma mais favorável do que os superiores.

Bergamini e Beraldo (1988) apresentam como pontos desfavoráveis em relação à auto-avaliação, a possibilidade de ocasionar sérios atritos entre os avaliados e avaliadores, a possibilidade do supervisor assumir um julgamento errôneo e, o fato deste método exigir muitas qualidades, tanto do avaliado quanto do avaliador.

### 2.3.2.3 Avaliação de pares e Avaliação de equipes

Outras duas alternativas de avaliadores de desempenho podem ser encontradas na avaliação de pares e na avaliação de equipes.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) os indivíduos que trabalham juntos e estão em posições equivalentes estão cada vez mais sendo induzidos à avaliação mútua, nesse ponto, a avaliação em pares fornece informações que muitas vezes diferem das obtidas com os gerentes, por conta dos colegas estarem analisando o desempenho por dimensões distintas daquelas utilizadas pelos gerentes. Ainda segundo os autores, uma das vantagens das avaliações de pares é a crença de que elas fornecem informações mais exatas e válidas do que as avaliações feitas pelos gerentes. Para os autores, mesmo com as evidências de que as avaliações pelos pares sejam possivelmente o método mais exato de julgar o comportamento do funcionário, existem motivos para que esta prática não seja utilizada com frequência, sendo essas razões:

- a) as classificações dos colegas envolvem simplesmente uma disputa pela popularidade;
- b) os gerentes ficam relutantes em abrir mão do controle sobre o processo de avaliação;
- c) aqueles que recebem avaliações fracas podem pretender impor retaliações aos colegas; e
- d) os colegas usam estereótipos para fazer as avaliações.

Outro caso no qual não é aconselhável a utilização da avaliação por pares são aqueles nos quais os funcionários apresentem algum tipo competição.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005), uma extensão da avaliação de pares é a avaliação de equipe. Embora os colegas estejam no mesmo nível, os mesmos podem não desenvolver um trabalho em conjunto. No caso do trabalho com equipes, se torna complicado a identificação da contribuição de cada um para o grupo, nesses casos, a avaliação individual pode não ser funcional, por se distanciar das questões fundamentais da equipe.

Diante disso, os autores acreditam que a avaliação em equipe represente uma forma de romper com barreiras entre os indivíduos e, assim incentivar seu esforço coletivo.

#### *2.3.2.4 Avaliação pelos funcionários e Avaliação entre colegas*

A avaliação pelos funcionários e a avaliação entre colegas são outras duas alternativas de avaliadores.

A avaliação pelos funcionários é a forma pela qual os superiores são avaliados pelos funcionários subordinados a eles. Segundo Dessler (2003) esse tipo de avaliação pode ajudar os gerentes a identificar estilos de lideranças, potenciais problemas pessoais e, executar ações corretivas quando for o caso.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) acreditam que os subordinados estão numa posição que lhes permite avaliar seus superiores, por estarem diretamente em contato com eles. Segundo os autores as dimensões de desempenho consideradas como mais adequadas para as avaliações dos subordinados são a liderança, a comunicação oral, a delegação de autoridade, a coordenação de esforços de equipes e, o interesse pelos subordinados. Essa avaliação pode auxiliar o crescimento profissional dos superiores, porém, é aconselhável que estas avaliações sejam feitas e apresentadas anonimamente ou combinadas com as de vários outros avaliadores.

Outra opção encontra-se na avaliação entre colegas, segundo Dessler (2003) com o aumento do número de empresas que se utilizam de equipes autogerenciáveis, a avaliação entre colegas vem se tornando mais popular e, efetivas. Os impactos positivos desse processo podem ser visualizados, na melhoria da percepção de comunicação aberta, motivação, interação social, viabilidade do grupo, coesão e satisfação.

#### *2.3.2.5 Comissão de avaliação*

As comissões de avaliação são compostas por funcionários que mantêm contato com o avaliado. De acordo com Dessler (2003) as comissões normalmente são compostas pelo superior imediato e por mais três ou quatro superiores. Segundo Lacombe (2005) a comissão é constituída por alguns membros permanentes do setor de recursos humanos e outros que mantenham contato com o avaliado.

Ainda segundo Lacombe (2005), a manutenção de membros permanentes se torna importante para assegurar a uniformidades de critérios, os demais membros se tornam importantes para fornecer informações a uma boa avaliação.

Uma das vantagens da utilização dessa forma de avaliar é a possibilidade de obterem-se diferentes avaliações, que são resultantes de análises feitas com diferentes pontos de vistas, eliminando assim, possíveis vieses individuais dos avaliadores.

Para Lacombe (2005) as vantagens da comissão de avaliação são:

- a) maior uniformidade dos padrões de avaliação;
- b) diminuição do subjetivismo; e
- c) maior engajamento do pessoal de alto nível no processo.

Porém, assim como todos os métodos, a comissão de avaliação apresenta desvantagens, dentre elas Lacombe (2005) cita:

- a) custo elevado;
- b) consumo de muito tempo dos executivos de alto nível; e
- c) menor conhecimento específico dos avaliadores.

Essas duas últimas questões podem levar a um julgamento errôneo, conseqüentemente a uma avaliação que não condiz com a realidade.

#### *2.3.2.6 Avaliação 360 graus*

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005) muitas empresas estão combinando várias fontes de informações para obter a avaliação de um colaborador de forma mais completa, sendo essa forma de avaliação denominada avaliação 360 graus. Segundo Lacombe (2005) esse método busca captar informações de todos aqueles que tiveram contato profissional com o avaliado.

Para Dessler (2003), Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Fidelis e Banov (2006) na avaliação 360 graus as informações sobre o desempenho do colaborador são coletados de todas as pessoas que se encontram ao redor do avaliado, tais como: seus supervisores, subordinados, o próprio funcionário, colegas, integrantes de grupos de trabalho e, clientes internos e externos.



Para Pontes (1996) a avaliação 360 graus tem como premissa a coleta de informações das diversas fontes possíveis, isso auxilia o avaliador no momento da tomada de decisão.

Segundo Lacombe (2005), a avaliação 360 graus tende a diminuir a subjetividade das avaliações e aumentar sua precisão, uma vez que a subjetividade de um avaliador tende a ser eliminada com a avaliação de outro. Bohlander, Snell e Sherman (2005) apresentam como pontos favoráveis a avaliação 360 graus:

- a) o fato do sistema ser mais abrangente no sentido de que são reunidas respostas de várias perspectivas;
- b) a qualidade das informações é melhor;
- c) complementa as iniciativas de TQM enfatizando clientes e equipes internas e externas;
- d) pode suavizar questões tendenciosas ou preconceituosas, visto que as respostas vêm de inúmeras pessoas; e
- e) o *feedback* dos colegas e de outros envolvidos pode contribuir para o auto-desenvolvimento do avaliado.

O processo normal da avaliação 360 graus necessita que todos os encarregados de avaliar preencham formulários relacionados a cada avaliado, nesse ponto, Dessler (2003) coloca que estes formulários devem ser compilados por sistemas computadorizados que emitam relatórios individualizados, que serão apresentados ao avaliado, para que este se reúna com seu superior para discussão e desenvolvimento de plano de auto-desenvolvimento.

Outro fator importante a ser considerado na avaliação 360 graus, é a importância do treinamento dos avaliadores, por se tratar de muitos avaliadores é importante uma maior atenção no treinamento, a fim de, evitar problemas na avaliação. Como nesse processo os avaliadores raramente são identificados, se torna muito importante o treinamento e, conscientização daqueles que irão avaliar.

Alguns autores apresentam pontos negativos em relação à avaliação 360 graus. Para Lacombe (2005), esse método de avaliação exacerba a burocracia, amplia as tensões políticas e consome enorme quantidade de horas. Ainda segundo o autor, o processo apresenta quatro paradoxos, que são:

- a) o paradoxo dos papéis, não se pode ser, ao mesmo tempo de igual nível e juiz;
- b) o paradoxo do desempenho do grupo, focar no indivíduo põe em risco o grupo;
- c) quanto mais fácil for obtido o *feedback*, mas difícil será aplicá-lo; e
- d) o paradoxo das recompensas, quando a avaliação dos pares é mais importante ela ajuda muito pouco.

De acordo com Dessler (2003) quando há muitos funcionários a serem avaliados e muitos avaliadores para cada avaliado, a avaliação 360 graus pode se transformar num verdadeiro pesadelo burocrático, nesse ponto, os programas de computadores e sistemas de avaliação 360 graus via internet auxiliam na minimização dos possíveis problemas.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) os pontos negativos da avaliação 360 graus, são:

- a) o sistema é complexo na combinação de todas as respostas;
- b) o *feedback* pode causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram complô contra ele;
- c) pode haver opiniões conflitantes embora precisas, de cada ponto de vista respectivo;
- d) o sistema requer treinamento para funcionar bem;
- e) os funcionários podem tramar ou jogar com o sistema, dando avaliações inválidas uns sobre os outros; e
- f) os avaliadores podem não se responsabilizar por suas ações, se elas forem anônimas.

Ainda segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) mesmo com inúmeros pontos negativos a avaliação 360 graus pode fornecer uma metodologia valiosa à avaliação do desempenho, sendo que seu sucesso é dependente de fatores como a utilização das informações por parte dos gerentes e do tratamento justo dado aos funcionários.

### 2.3.3 Métodos de avaliação de desempenho

O método de avaliação de desempenho é forma como o avaliador irá efetuar sua avaliação, a técnica que o mesmo utiliza para chegar ao seu propósito. Para Carvalho e Nascimento (1998, p. 253).

“o método de avaliação de desempenho pode ser caracterizado como sendo o procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar sobre determinadas condições, a aplicação pelo avaliado de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento”.

Os métodos de avaliação fornecem ao processo a base para a avaliação, sendo assim, possuem grande importância para o sucesso do processo de avaliação de desempenho. A escolha do método pode influenciar o sucesso do programa, nesse ponto, é interessante que o

método de avaliação seja cuidadosamente escolhido a fim de conferir certa confiança aos dados obtidos, já que os mesmos estão alinhados aos objetivos do programa de avaliação do desempenho.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema reside na escolha do tipo de método a ser utilizado.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) os modelos de avaliação de desempenho podem ser classificados como medidores de características de personalidade, comportamentos e resultados. Sendo que, as abordagens de traços de personalidade são os sistemas mais utilizados, apesar de sua subjetividade. As abordagens comportamentais fornecem informações mais precisas para um desenvolvimento do funcionário, e por fim, a abordagem orientada para resultados enfoca contribuições mensuráveis dos funcionários a empresa. Os autores ainda complementam, afirmando que a escolha do método deve basear-se principalmente no objetivo da avaliação.

Ainda de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005) os métodos podem ser classificados para abordagens de traços de personalidade como: método de escala gráfica; método de escala padrão misto; método de escolha forçada; e o método de ensaio. Para a abordagem comportamental podem ser classificados como: métodos do incidente crítico; método da lista de verificação comportamental; escala de classificação comportamental; e escalas de observação do comportamento.

Por fim Bohlander, Snell e Sherman (2005) classificam os métodos para abordagem orientada para resultados como: Medidas de produtividade e Gerenciamento por objetivos.

Carvalho e Nascimento (1998) classificam os métodos de avaliação de desempenho em: relatórios verbais; relatórios escritos; escalas gráficas; método da escolha forçada; método de pesquisa de campo; e métodos de incidentes críticos.

Para Dessler (2003) os modelos de avaliação de desempenho podem ser classificados em: método de escala gráfica; método de classificação alternada; método de comparação entre pares; método de distribuição forçada; métodos de incidentes críticos; escalas de avaliação baseadas em comportamento (escala comportamental); método de administração por objetivos; avaliações de desempenho computadorizadas e pela web; e monitoramento eletrônico do desempenho.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) a classificação dos métodos pode variar, porém, é possível englobá-los em dois grandes grupos, sendo o primeiro grupo:

A avaliação direta ou absoluta, que se caracteriza por ser constituída de técnicas onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado em si. Nesse método busca-se

descrever de forma fiel as características individuais de desempenho em determinado trabalho. Nesse caso, o avaliador descreve suas características individuais de desempenho durante a realização do trabalho comparando o funcionário que está sendo avaliado com padrões de desempenho previamente definidos.

O outro grupo refere-se à avaliação relativa ou por comparação, que abrange todos os tipos de avaliação onde se busca avaliar o desempenho de determinado funcionário em relação ao grupo na qual o mesmo pertence. Sendo importante, nesse caso, o desempenho da pessoa em relação ao grupo onde está inserido, assim, o grau de desempenho do indivíduo está diretamente ligado ao grupo na qual se encontra inserido.

A seguir serão abordados alguns métodos de avaliação de desempenho utilizados em programas de avaliação de desempenho.

#### *2.3.3.1 Método dos relatórios verbais*

Este método consiste na comunicação verbal que o avaliador faz ao avaliado sobre seu desempenho em dado período de tempo, este método é um dos mais utilizados para avaliar o desempenho do empregado (CARVALHO e NASCIMENTO, 1998).

Para Bergamini e Beraldo (1988) neste método é solicitado ao supervisor que expresse em poucas palavras seu parecer sobre a eficiência de cada colaborador sobre sua responsabilidade, sendo que em última análise o chefe avaliador deve descrever o comportamento de cada um de seus colaboradores verbalmente, salientando suas principais qualidades e defeitos.

Este método apresenta algumas vantagens quando utilizado, que, para Carvalho e Nascimento (1998) são:

- a) rapidez na aplicação;
- b) liberdade de expressão do avaliador; e
- c) oportunidade de orientar o avaliado no momento da avaliação.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988) esse método apresenta as seguintes vantagens:

- a) é um processo mais rápido;
- b) favorece a livre forma de expressão; e
- c) constitui uma oportunidade de orientar o avaliado.

Entre os pontos negativos do método de relatórios verbais, Carvalho e Nascimento (1998) e Bergamini e Beraldo (1988) apontam os seguintes pontos:

- a) é incompleto;
- b) favorece o subjetivismo e a unilateralidade;
- c) está preso a circunstâncias de momento e falhas de memórias;
- d) não deixa documento algum sobre a opinião emitida; e
- e) não permite tabulação posterior.

Diante desses pontos positivos e negativos, Bergamini e Beraldo (1988) citam que o método é indicado quando não há tempo para a realização da avaliação, por exemplo, num levantamento inicial de dados para um sistema mais elaborado, ou como técnica de seleção de avaliadores.

Segundo Carvalho e Nascimento (1998) este método deve ser utilizado apenas quando não houver outra forma de avaliar o desempenho e, nesse caso, o avaliador deve ser um profissional eficiente, honesto, imparcial e responsável.

#### *2.3.3.2 Método dos relatórios escritos*

Este método se assemelha na forma ao método de relatórios verbais, sendo que neste a avaliação se dá por escrito, para Bergamini e Beraldo (1988) da mesma forma como nos relatórios verbais, é solicitado ao supervisor que resuma por escrito em poucas palavras o desempenho do seu funcionário. Sendo que, nesses casos os supervisores também possuem liberdade para emitir quaisquer comentários.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998) neste método o avaliador procura descrever, a sua maneira, sem quaisquer orientações o desempenho alcançado pelo colaborador.

Da mesma forma que os relatórios verbais, o método dos relatórios escritos possui vantagens e desvantagens na sua utilização, sendo as vantagens citadas por Bergamini e Beraldo (1998) como:

- a) maior rapidez em relação aos demais métodos, com exceção dos relatórios verbais;
- b) deixa um documento escrito sobre a opinião emitida sobre o desempenho; e

- c) assim como os métodos relatórios escritos, também favorece a liberdade de expressão.

Ainda segundo Bergamini e Beraldo (1998) as desvantagens apresentadas pelo método dos relatórios escritos são:

- a) o fato de serem incompletos;
- b) não permitem tabulação posterior, e
- c) deixam dúvidas quanto ao significado dos termos usados na avaliação.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998) da mesma forma que o método dos relatórios verbais, o método dos relatórios escritos apresentam desvantagens no que se refere ao alto grau de subjetivo, bem como no fato de não permitir uma tabulação posterior, por conta de não possuir fatores de avaliação padronizados.

Para Carvalho e Nascimento (1998) o método de relatórios escritos somente deve ser utilizado caso não existam outras formas de avaliação disponíveis, nesse ponto, assim como no método de relatórios verbais, os avaliadores precisam ser altamente profissionais, imparciais e, responsáveis.

Bergamini e Beraldo (1988) expõem que esse método deve ser utilizado sob as mesmas condições do método de relatórios verbais, sendo assim, o método de relatórios escritos deve ser utilizado quando não houver tempo, como um levantamento inicial para um processo mais elaborado, ou como técnica de seleção de avaliadores.

#### *2.3.3.3 Método da escala gráfica*

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) esse método é muito utilizado por grande número de organizações.

O método de escala gráfica segundo CARVALHO E NASCIMENTO (1998, p. 254) consiste “numa seqüência de fatores de desempenho que o supervisor imediato pretende medir ao analisar a execução do trabalho de seu auxiliar”. Segundo os autores o método de escala gráfica pode ser classificado em escalas gráficas contínuas, que são aquelas nas quais apenas dois extremos unidos por uma linha na qual pode se situar a avaliação de desempenho. A outra forma de classificação são os gráficos analíticos descontínuos caracterizados pelas posições previamente fixadas, onde o avaliador deve escolher aquela que melhor se adéqua ao avaliado.

De acordo com Dessler (2003) este método relaciona inúmeros aspectos relacionados ao desempenho, e suas respectivas escalas, cabendo ao avaliador classificar o desempenho do funcionário dentro da escala que melhor descreve o desempenho do mesmo.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) no método de escala gráfica cada característica ou traço avaliado é representado por uma escala, sendo que o avaliador o grau em que o avaliado se encontra na escala. Esses formulários devem possuir ainda espaços para que os avaliadores possam realizar comentários sobre os desempenhos encontrados, esses comentários melhoram a precisão da avaliação e auxiliam na entrevista de avaliação.

#### *2.3.3.4 Método da escolha forçada*

Neste método o avaliador faz a avaliação do colaborador com base em frases previamente definidas, que oferecem opções positivas e negativas para o desempenho do avaliado, cabendo ao avaliador escolher dentre as opções aquela que melhor se aplica ao avaliado.

Para Carvalho e Nascimento (1998) esse método consiste, essencialmente, na descrição dos fatores que compõem os cargos, esses fatores são descritos de forma crescente, no quais são efetuadas as avaliações dentro dessas opções.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) acreditam que esse método exige que o avaliador escolha informações, que em muitos casos são em pares e que podem parecer favoráveis ou desfavoráveis.

Este método apresenta algumas vantagens e desvantagens, para Gil (1994) uma das vantagens desse método são a eliminação da subjetividade do avaliador e a facilidade de aplicação.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998) esse método tem maior facilidade de adaptar-se as necessidades específicas da empresa e, ainda permite uma maior identificação das diferenças individuais na execução do trabalho.

As desvantagens em relação à escala forçada segundo Carvalho e Nascimento (1998) são a:

- a) demora na sua elaboração, exigindo muita pesquisa para a atualização das frases;

- b) é um método que classifica os avaliados em fraco, médio ou bom, sem muito detalhamento de seu desempenho; e
- c) quando empregado para fins de treinamento exige informações adicionais.

Ainda para Carvalho e Nascimento (1998) esse método pode ser aplicado com segurança, desde que, tenha sido elaborado com cuidado.

#### 2.3.3.5 Método dos incidentes críticos

O método dos incidentes críticos consiste no registro do avaliador dos comportamentos críticos, sendo necessário toda vez que o funcionário realiza determinada tarefa de forma muito negativa ou positiva registrar esse incidente, este incidente é registrado na ficha de avaliação de desempenho do mesmo. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998).

Para Carvalho e Nascimento (1998) este método apresenta uma vantagem, que é, a não necessidade de programação antecipada por parte do avaliador, ainda segundo os autores, a utilização do método se processa em três fases:

- fase um: observação sistemática do comportamento do avaliado por parte de seu supervisor imediato;
- fase dois: registro dos fatos excepcionais do funcionário; e
- fase três: pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado.

Segundo Dessler (2003) este método é frequentemente utilizado como complemento a um método de classificação, visto que este método não apresenta os freqüentes problemas relacionados ao imediatismo, por conta do registro dos incidentes ao longo do período

Bohlander, Snell e Sherman (2005) apresentam como vantagem para a utilização do método o fato do mesmo abranger todo o período de avaliação e, o fato destes incidentes serem registrados facilitam o *feedback* e o desenvolvimento dos funcionários.

Apesar das vantagens este método segundo Carvalho e Nascimento (1998) não é recomendado como para a obtenção de informações unicamente objetivas, mas apresenta grande vantagem na orientação ou aconselhamento do avaliado em fatores de grande impactos no seu desempenho, tais como: bom senso, compreensão, segurança, pró-atividade.



### 2.3.3.6 Outros métodos de avaliação de desempenho

Alguns autores apresentam mais métodos de avaliação de desempenho que podem ser utilizados, tais como: o método de administração por objetivos; o método de pesquisa de campo; escala comportamental; método de lista de verificação; e método de comparação binária ou por pares.

A seguir será descrito de forma rápida e resumida os conceitos e características de cada um desses métodos de avaliação de desempenho, são eles:

- método de administração por objetivos, este método consiste no estabelecimento de metas para que possam ser utilizadas como padrões de desempenho e que servem de base para a avaliação dos colaboradores. Segundo Dessler (2003) esse método requer que o gerente estabeleça metas mensuráveis para os colaboradores e discuta periodicamente o progresso destes em direção ao alcance destas metas. Ainda para o autor, esse método é composto por seis etapas, sendo elas: o estabelecimento de metas organizacionais; o estabelecimento de metas departamentais; a discussão das metas departamentais; a definição das metas individuais; revisão de desempenho e medição dos resultados; e a realização de *feedback*.
- método de pesquisa de campo, segundo Carvalho e Nascimento (1998) este método está fundamentado em entrevistas padronizadas mantidas com a gerência imediata do avaliado, nessas entrevistas podem ser obtidas o máximo de informações sobre o desempenho do colaborador por meio do levantamento das causas, origens e motivos de seu desempenho, esse método permite a programação do desenvolvimento dos avaliados.
- escala comportamental, este método de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005) consiste numa série de escalas verticais, sendo uma para cada dimensão importante do desempenho do colaborador, que são identificados pelo método de incidentes críticos.
- método de lista de verificação, para Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Bergamini e Beraldo (1988) este é um dos métodos mais antigos de avaliação de desempenho, segundo os autores este método consiste na verificação pelo avaliador de uma lista com sentenças descritas, no qual acredita-se que estas caracterizem o desempenho ou comportamento do avaliado.

- método de comparação binária ou por pares, neste método a avaliação do desempenho se dá por comparação entre os avaliados. Para Bergamini e Beraldo (1988) esse método consiste na comparação de um colaborador com outro do mesmo grupo, em cada traço ou característica de comportamento.

A avaliação do desempenho pode ser realizada com um ou mais métodos de avaliação, portanto, os mesmos devem ser cuidadosamente estudados.

#### 2.3.4 Normatização da avaliação de desempenho

Quando a empresa opta por realizar um programa de avaliação de desempenho, é importante que o mesmo seja encarado por todos na empresa como uma ferramenta que pode trazer benefícios para todos na organização. Nesse ponto, é importante que o mesmo seja oficializado dentro da organização. Para Lucena (1977) quando uma empresa decide utilizar um plano de avaliação de desempenho, o mesmo deve ser oficializado através de normas, resoluções ou outras formais quaisquer que empresa adota para oficializar suas decisões ou políticas.

Esse documento deve ser elaborado cuidadosamente, pois o mesmo representa todo o processo de avaliação, nesse caso, Lucena (1977) apresenta alguns aspectos que são importantes estarem contemplado nesse documento, são eles:

- os objetivos do programa, para que fiquem claros a todos os envolvidos quais os objetivos que a empresa procura com a implementação do programa;
- definições básicas, tais como: o que é avaliação de desempenho, quem será avaliado, estas informações servem para o entendimento dos envolvidos nos conceitos e para que não haja dúvidas;
- os métodos de avaliação, suas definições; os tipos de formulários, a quem se destinam estes;
- especificação dos formulários, buscando esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir;
- quem avalia o desempenho de quem e quais os procedimentos que serão utilizados para a realização desta avaliação;

- qual a periodicidade de avaliação de desempenho e qual a época que esta avaliação ocorrerá, para que os colaboradores tenham conhecimento do período no qual estará sendo realizada a avaliação do mesmo;
- qual a época de distribuição de formulários, para que os avaliadores tenham conhecimento de quando começa o período de recebimento dos formulários;
- qual a época para o preenchimento dos formulários, esta informação é de suma importância para que os avaliadores possam planejar seu tempo, destinando tempo nesse período para se dedicarem ao processo de avaliação;
- qual a época para a devolução dos formulários, essa informação juntamente com a anterior tem grande importância para os avaliadores;
- quais os critérios para a avaliação dos resultados, essas informações devem ser claras para que o processo se mostre transparente, justo e, coeso;
- quais os procedimentos de acompanhamento do desempenho, descrever como serão realizados os procedimentos de acompanhamento do desempenho, tanto no período de avaliação quanto fora dele;
- quais os critérios para promoções por desempenho, esse ponto esclarece como será realizado os processos de promoções por desempenho, como serão realizados, o que é esperado, como conseguir essas promoções por desempenho; e
- relatórios à diretoria, como serão descritos os relatórios para a diretoria, quais pontos serão relatados, e de que forma serão relatados.

Este documento deve ser bem explorado dentro da empresa, pois nele estão contidas muitas informações importantes sobre o programa que a empresa está implantando, ou já tem implantado. De acordo com Lucena (1977) estes procedimentos devem ser bastante divulgados dentro da empresa, entre todos os empregados, sendo que esta divulgação pode ser realizada por meio de folhetos explicativos, que são distribuídos a todos os empregados.

### 2.3.5 Treinamento dos avaliadores

O treinamento dos avaliadores é um dos pontos mais importantes no processo de avaliação do desempenho, pois influencia diretamente o resultado, muitos problemas dos

métodos de avaliação do desempenho podem ser minimizados quando o avaliador foi bem treinado. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) a deficiência de muitos programas de avaliação de desempenho é a deficiência no treinamento dos responsáveis por avaliar, que por consequência disso acabam por gerar informações superficiais e pouco *feedback* significativo aos funcionários. Já, que os mesmos não possuem treinamento suficiente para utilizar-se de padrões precisos de avaliação, tampouco, desenvolveram habilidade para observar e dar *feedback*.

De acordo com Carvalho e Nascimento (1998) é preciso que os responsáveis pela avaliação passem por um treinamento preparatório, de preferência, recebendo orientações sobre pontos como:

- a) conhecimento do processo de avaliação, tais como: conceito, padrões de desempenho, objetivos, entre outros;
- b) conhecimento das diferenças individuais dos avaliados em nível de relações de trabalho;
- c) conhecimento dos métodos e técnicas de avaliação; e
- d) conhecimento da entrevista de avaliação.

Para Lucena (1977, p. 25) “a maior responsabilidade pelo sucesso de um programa de avaliação de desempenho está na competência dos avaliadores”. Ainda segundo o autor, não é possível imaginar um processo de avaliação de desempenho eficaz, sem que os avaliadores tenham sido corretamente preparados e cuidadosamente treinados, visto que a tarefa de julgar o avaliado é uma das tarefas mais difíceis e uma das mais importantes no processo de avaliação de desempenho.

Lucena (1977) complementa salientando a importância do treinamento dos avaliadores. Segundo o autor, mesmo adotando o melhor sistema de avaliação de desempenho, este não trará retornos positivos caso os avaliadores demonstrarem ignorância, e falta de conhecimento dos pontos cruciais para o sucesso do programa. Muitos programas de avaliação de desempenho considerados de alto nível técnico fracassaram por conta do descaso com o treinamento dos avaliadores, sendo assim, o treinamento dos avaliadores toma uma importância primordial para o sucesso do programa, sendo ele o ponto de partida para todo o processo de avaliação de desempenho.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) o treinamento dos avaliadores não é simplesmente a transmissão de uma série de normas, que devem ser seguidas como uma ordem, seu objetivo principal é desenvolver características de um bom avaliador, podendo

até desenvolver algumas características de personalidade que são adequadas a um bom avaliador. Ainda segundo os autores, os objetivos dos programas de treinamento de avaliadores são:

- interligar os objetivos organizacionais aos objetivos da administração de Recursos Humanos, por sua vez os objetivos da administração de Recursos Humanos com avaliação do desempenho, evidenciando como cada um desses pode auxiliar ou comprometer o outro;
- deixar claro o que se pretende com a avaliação do desempenho, expondo grandes diretrizes para todos os níveis da organização, seus objetivos e benefícios;
- explicar detalhadamente a técnica a ser utilizada, bem como desenvolver a capacidade dos avaliadores minimizarem os possíveis erros no processo de avaliação;
- estabelecer dentro da organização um clima agradável e de bem estar, mostrando que não se trata de um programa de punição ou vingança, mas sim, um programa de auxílio à melhoria do desempenho de todos; e
- preparar os supervisores para a entrevista de avaliação ou discussão do resultado do avaliado, nesse ponto, o treinamento pode ser crucial para o sucesso do programa, pois, se o avaliador não estiver preparado para discutir o desempenho com o avaliado, pode comprometer todo o trabalho realizado até o momento.

Para Bergamini e Beraldo (1988) todos esses objetivos podem ser atendidos mediante a preparação de um consistente programa de treinamento de avaliadores. Segundo os autores, o processo de treinamento dos avaliadores possui quatro fases, que são:

- a fase do esclarecimento, esta primeira fase tem como objetivo prestar todos os esclarecimentos necessários para aqueles envolvidos no processo de avaliação;
- a fase da sensibilização, esta fase prioriza o contato dos avaliadores com os conceitos, definições, e situações que lhes proporcionarão bases para desenvolver as percepções necessárias para seu executar a avaliação;
- a fase de colaboração prática, nessa fase as fichas e parâmetros de avaliação são discutidos pelos avaliadores, para que possam ser levantados outros fatores poderão ser avaliados; e
- a fase da execução propriamente dita, essa fase se caracteriza pelo contato dos avaliadores com a ficha de avaliação, sendo que nessa fase os mesmos testam efetivamente a mesma, simulando um processo de avaliação, sanando assim dúvidas

referentes ao processo, bem como melhorando a ficha de avaliação caso seja necessário.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) treinar os avaliadores pode melhorar consideravelmente o processo de avaliação do desempenho, diante disso, é necessário que o treinamento dos avaliadores seja sistemático. Nesse ponto, o treinamento passa por três importantes etapas, a primeira apresenta um plano de avaliação, a segunda elimina os erros dos avaliadores e, por fim a terceira efetua o treinamento em *feedback*.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2005) a primeira etapa do treinamento tem como finalidade explicar os objetivos do sistema de avaliação, a frequência com a qual será realizada a avaliação quem irá conduzi-la, e quais são os padrões a serem avaliados. Além disso, é importante alertar os avaliadores sobre as fraquezas do programa de avaliação, de modo a evitá-los.

A segunda etapa busca a eliminação dos erros inerentes ao processo de avaliação, sendo os principais:

Os erros de tendência central, erro no qual os avaliadores atribuem avaliação medianas, evitando classificações extremamente altas ou baixas;

Os erros de complacência ou de precisão, em contraste com os erros de tendência central nos erros de complacência os avaliadores tendem a atribuir classificações extremamente altas ou baixas aos avaliados;

Os erros de imediatismos são aqueles cometidos pelos avaliadores quando os mesmos se deixam influenciar por comportamentos recentes dos avaliados;

Outros dois erros que podem ocorrer são os erros de comparação e os erros “parecido-comigo”, sendo que o primeiro são os erros ocasionados pela influência da avaliação de outro funcionário feita anteriormente, e o segundo erro ocorre quando os avaliadores inflacionam as avaliações daquelas pessoas com as quais têm algo em comum.

Todos esses erros podem ser minimizados quando da realização de um efetivo processo de treinamento dos avaliadores.

A terceira etapa refere-se ao treinamento dos avaliadores em *feedback*, sendo nessa fase do treinamento que pretende-se fornecer bases para que os avaliadores possam conduzir as entrevistas de avaliação. Nessa fase pontos importantes devem receber atenção especial, pois se tratam de habilidades necessárias para um *feedback* efetivo, sendo elas uma comunicação eficaz, o diagnóstico das causas básicas dos problemas de desempenho, e por fim o estabelecimento de metas e objetivos.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) é importante a preparação de um manual de avaliação de desempenho, onde são contemplados assuntos relacionados ao processo de avaliação. Esse manual deve ser entregue durante o processo de treinamento aos avaliadores, e devem ser conservados por estes para que sirvam posteriormente para sanar quaisquer dúvidas ou manter-se atualizados em relação às características do processo de avaliação.

### 2.3.6 Ações pós-avaliação do desempenho

Após a avaliação propriamente dita, o processo passa para as ações pós-avaliação, que compreendem a análise dos dados, onde são avaliados e preparados para a serem expostos na entrevista de avaliação, posteriormente tem-se a necessidade do planejamento de ações para a melhoria do desempenho dos colaboradores.

Para Dessler (2003) uma avaliação de desempenho geralmente finaliza com uma entrevista de avaliação, onde o avaliador e o avaliado revisam os resultados encontrados, e a partir dali começam a traçar planos e alternativas para que estes resultados possam melhorados casos se apresentem abaixo do esperado, ou mesmo planos para manutenção ou melhoria dos resultados positivos.

Pontes (1996) expõe que a entrevista de avaliação de desempenho é um processo de retro- informação na qual tem o propósito de revisar o desempenho passado com vista no desempenho futuro, sendo assim, a entrevista não se caracteriza como ajustes de contas, mas sim, como uma análise construtiva sobre o desempenho e o potencial do colaborador.

De acordo com os autores CARVALHO E NASCIMENTO (1998, p. 281)

“a entrevista de avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas e procedimentos destinados a dinamizar o diálogo entre avaliador e avaliado, com troca de informações, dados e referências com vistas ao esclarecimento de dúvidas que possam existir entre ambos.”

Carvalho e Nascimento (1998) ainda complementam citando como objetivos da entrevista de avaliação de desempenho, a comunicação dos resultados, a orientação do avaliado, a análise da avaliação em conjunto, a verificação do potencial do avaliado e, a melhoria do nível de relações humanas.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) a entrevista de avaliação de desempenho talvez seja a parte mais importante de todo o processo de avaliação de desempenho,

possibilitando ao gerente a oportunidade de discutir com o colaborador o desempenho do mesmo, mostrando seus pontos a serem melhorados ou mantidos, além de possibilitar que sejam identificados sentimentos, atitudes e motivações dos colaboradores, que podem ser úteis para melhoria no processo de avaliação de desempenho, e na administração dos recursos humanos.

Bergamini e Beraldo (1988) pensam de forma semelhante, enfatizando que a entrevista de avaliação de desempenho é uma discussão sobre o desempenho de determinado colaborador, devendo esta possibilitar a troca de opiniões de ambos os lados, bem como os pontos de vista do chefe e do subordinado culminando, assim, numa discussão construtiva que deve identificar pontos fracos e fortes.

Para Dessler (2003) estas entrevistas podem causar certo incomodo em ambos os lados, visto que poucas pessoas gostam de receber *feedback* negativo, da mesma forma como poucos gostam de dar feedback negativo. Diante disso, a preparação adequada e a implementação efetiva de uma entrevista são, portanto, essenciais.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) considerando que o entrevistador pode ficar sobrecarregado quando do envolvimento com tantas discussões que uma entrevista pode ocasionar, sugerem a divisão da entrevista de avaliação como forma de minimizar essa sobrecarga. A primeira sessão da entrevista serviria para uma revisão de desempenho e a segunda para planos de crescimento ou melhoria do desempenho. Ainda segundo os autores, essa divisão pode possibilitar a melhoria da comunicação entre as partes, reduzindo, assim, o estresse e a defensiva.

Para Pontes (1996) o processo de entrevista de avaliação é composto por três fases: a preparação do entrevistador, a preparação do entrevistado e por fim a discussão do desempenho.

A preparação do entrevistador irá ajudá-lo a manter uma boa comunicação na fase de discussão do desempenho, nessa fase alguns pontos podem auxiliar na preparação, tais como a análise da ficha de desempenho do funcionário, o desempenho desejado e o desempenho alcançado, analisar os fatores que podem ter influenciado o desempenho, as atividades realizadas, e os conhecimentos técnicos, isso dará ao entrevistador uma boa base para a entrevista.

A segunda fase é a preparação do entrevistado, que tem como objetivo contribuir para a discussão do desempenho, nessa fase o entrevistado deve fazer uma análise do seu desempenho perante os padrões desejados e as influências que tenham culminado na redução de seu desempenho.



A terceira e última fase é a discussão do desempenho, nesse momento é importante que o entrevistador tente buscar um clima favorável a comunicação entre as partes para que a comunicação flua normalmente, e o resultado da entrevista seja o mais favorável possível, alguns pontos ainda podem ser considerados durante esta etapa, tais como buscar desenvolver uma autoconfiança do entrevistado, evitar fazer falsos elogios, julgar somente o desempenho e nunca o indivíduo, buscar fazer planos para obter melhorias no desempenho, verificar os objetivos profissionais do entrevistado, e encerrar o diálogo estimulando o colaborador a melhorar seu desempenho.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988) uma boa entrevista de avaliação de desempenho deve ser considerada como um sistema de elementos integrados entre si e, com um objetivo a ser alcançado. Nesse ponto, o entrevistador e o entrevistado podem apresentar algumas características que influenciarão o sucesso da entrevista.

Algumas características do bom entrevistador fornecem ao entrevistado respostas às suas expectativas. Durante as entrevistas alguns pontos devem ser observados pelo entrevistador para que o entrevistado sintam-se atendido em suas expectativas, tais como: as condições físicas ou ambientais, que favorecem o conforto físico do entrevistado; as condições psicológicas, amenizando a ansiedade e o nervosismo característico do momento; e as condições técnicas, que são os fatores que dão ao entrevistador a possibilidade de conduzir produtivamente a entrevista.

Já as características de um bom entrevistado dizem respeito às condições físicas, onde o mesmo deve ser apresentar fisicamente bem, sem problemas de saúde, dores, doença; as condições psíquicas, além da saúde física a saúde mental também é um ponto importantes, afastando todos os elementos que possam atrapalhar o entrevistado, como preocupações pessoais ou de familiares; e por fim as condições circunstanciais, que diz respeito ao interesse do funcionário com a discussão, devendo tentar estimular o colaborador para que participe de forma efetiva da entrevista.

A preparação e a minimização de fatores influenciadores podem levar a entrevista a resultados positivos, tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado, diante disso, Bohlander, Snell e Sherman (2005) expõem algumas orientações que auxiliam na condução de uma entrevista, levando o entrevistado a aceitar o *feedback*, a ficar mais satisfeito com a entrevista, e a desejar melhorar no futuro, essas orientações são:

- a) pedir uma auto-avaliação, para facilitar a conversa sobre os resultados;
- b) estimular a participação, deixando o colaborador falar e se expor;
- c) expressar reconhecimento quando for necessário;

- d) minimizar críticas, para que o colaborador não se sinta intimidado;
- e) mudar o comportamento, não a pessoa, salientando a importância do comportamento;
- f) focar na solução de problemas, sem rodeios em assuntos que não lhe trarão retorno na resolução dos problemas encontrados;
- g) dar apoio ao colaborador quando este precisar;
- h) estabelecer metas, para que o colaborador entenda o que é esperado dele; e
- i) dar follow-up diário.

Estes pontos podem levar o entrevistado a aceitar o *feedback*, o que facilita a discussão do plano de melhoria, e assim, conseqüentemente facilidades no processo de melhoria.

O plano de melhoria pode ser encarado como um processo de treinamento dos colaboradores que obtiveram desempenho aquém do esperado. Segundo Hanishiro, Teixeira e Zacarelli (2007) o treinamento busca a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades necessárias para o desempenho em curto prazo. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) a razão básica das empresas treinarem seus colaboradores é levar seus conhecimentos, habilidades e atitudes a níveis exigidos para que seus desempenhos possam ser considerados satisfatórios.

De acordo Hanishiro, Teixeira e Zacarelli (2007) essas etapas de um processo de treinamento consistem no: Levantamento das necessidades, planejamento e programação, execução, e avaliação dos resultados.

Ainda segundo Hanishiro, Teixeira e Zacarelli (2007) a etapa de levantamento das necessidades busca identificar os pontos que necessitam de treinamentos, identificando as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas. A segunda etapa consiste no momento onde são elaborados os planos, programas, os recursos, instrutores, equipamentos, nessa fase inicialmente é identificado os objetivos do treinamento, bem como os prazos para execução, para a partir daí poder planejar os treinamentos e estabelecer os critérios de avaliação. A terceira etapa do processo de treinamento consiste na fase da execução propriamente dita, sendo que nesta fase o ocorre à execução do que foi planejado, porém, caso seja necessário mudanças podem ocorrer nessa fase. A quarta e última etapa do processo de treinamento consiste na avaliação dos resultados alcançados pelo colaborador após o treinamento, sendo confrontados os resultados esperados com os resultados alcançados pelo colaborador.

## 2.4 Falhas e críticas aos processos de avaliação de desempenho

Alguns problemas podem afetar os processos de avaliação de desempenho, podendo atrapalhar a obtenção da efetividade do mesmo ou até mesmo levá-los ao fracasso. Algumas dessas falhas podem ser causadas por fatores humanos ou fatores administrativos. Para Lucena (1992) se a alta administração não concorda e não se compromete com o modelo de avaliação, pode acarretar uma reação em cadeia de desmotivação ou descaso com o processo e que não é benéfica para o mesmo.

Outro fator importante que afeta negativamente o processo de avaliação de desempenho é o despreparo que alguns gerentes têm para administrar ou avaliar pessoas, essas e outras falhas humanas podem comprometer consideravelmente o processo de avaliação de desempenho.

Para Lacombe (2005) a principal razão pela qual alguns sistemas de avaliação não dão certo é porque são malfeitos ou são encarados como uma rotina que deve apenas ser cumprida.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) por inúmeras razões os programas de avaliação de desempenho podem gerar resultados decepcionantes, e isso segundo o autor é fruto principalmente de fatores como a falta de informação e de suporte da alta administração, e o uso do programa para objetivos conflitantes. Complementando Bohlander, Snell e Sherman (2005) descrevem as dez razões principais para falhas nas avaliações, são elas:

- a) o gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um funcionário;
- b) os padrões pelos quais o desempenho de um funcionário é avaliado não estão claros;
- c) o gerente não leva a avaliação a sério;
- d) o gerente não está preparado para a revisão de avaliação com o colaborador;
- e) o gerente não é honesto ou sincero durante a avaliação;
- f) o gerente não tem habilidade para fazer a avaliação;
- g) o colaborador não recebe *feedback* contínuo do desempenho;
- h) os recursos fornecidos são insuficientes para recompensar o desempenho;
- i) a discussão é sobre o desenvolvimento do funcionário ineficiente; e
- j) o gerente usa linguagem obscura ou ambígua no processo de avaliação.

Segundo Marras (2000) um dos principais pontos causadores de problemas nos processos de avaliação de desempenho está relacionado à subjetividade. Esse problema está atrelado ao fato de que todo sistema de avaliação humana sofre influência de vícios de julgamentos, sendo que muitas vezes esses vícios se encontram nos avaliadores e não somente no processo.

Ainda segundo Marras (2000) analisando do ponto de vista psicológico, as distorções podem ser de caráter consciente ou inconsciente. A distorção consciente acontece quando por qualquer motivo o avaliador vicia em um resultado, visando de forma premeditada beneficiar ou prejudicar o avaliado; e a distorção inconsciente acontece quando o avaliador vicia o resultado da avaliação, mas não de forma dolosa, premeditada, o vício acontece sem a intenção do avaliador.

De acordo com Lacombe (2005) erros e distorções são causadores de problemas que comprometem os resultados e conduzem a decisões erradas, essas distorções são ocasionadas por vícios de avaliação, sendo os vícios mais comuns os seguintes:

- a) subjetivismo: atribuir ao avaliado qualidade e defeitos que são próprios do avaliador;
- b) unilateralidade: valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importante;
- c) tendência central: não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes;
- d) efeito Halo: contaminação de julgamentos, generalização, efeito da impressão do avaliado sobre o avaliador;
- e) falta de memória: ater-se apenas aos últimos acontecimentos;
- f) supervalorização da avaliação: acreditar que os avaliados mudem suas condutas de maneira milagrosa;
- g) desvalorização da avaliação: pouca credibilidade nos benefícios da avaliação;
- h) falta de técnica: agir pelo bom senso;
- i) força do hábito: não perceber as variações e continuar avaliando da mesma forma anterior; e
- j) posições contrárias: distorções sobre a finalidade da avaliação. Ex. para redução de pessoal.

Ainda segundo Lacombe (2005), existem erros que podem afetar e reduzir o sucesso dos programas, tais como, os erros causados pela comparação entre os avaliados, e os erros denominados de brandura ou rigor, quando os avaliados são bonzinhos ou rigorosos demais respectivamente.

Segundo Lucena (1992, p. 39) “Quanto à avaliação de desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho”. Segundo o autor, basta examinar os formulários de avaliação de desempenho para que possa ser observado que os mesmos estão sempre orientados para especular desvios de comportamentos ou para justificar políticas de mérito.

Ainda segundo Lucena (1992) isso gera uma série de equívocos, que são:

- a) o dia nacional da avaliação do desempenho, que consiste no dia da entrega do formulário por parte dos avaliadores, é nesse dia que o avaliador entrega o formulário com o resultado do desempenho do avaliado, quase sempre este julgamento teve como base os últimos acontecimentos, visto que o avaliador não possui mecanismos que possam relatar precisamente o desempenho do avaliado ao longo do ano;
- b) a definição inadequada dos objetivos, os programas de avaliação de desempenho não devem ter como objetivos satisfazer as necessidades de dados da área de Recursos Humanos. Eles devem buscar objetivos que sejam reais e efetivos para a empresa;
- c) o não comprometimento da alta administração, a falta de comprometimento da administração em relação ao programa de avaliação de desempenho tem um poder devastador no programa, sendo que atitude acaba por desencadear uma reação em cadeia de desmotivação e falta de compromisso de cima para baixo;
- d) o despreparo para gerenciar pessoas, para que um processo de avaliação de desempenho seja efetivo é necessário o desenvolvimento de uma postura gerencial correta, para que o processo seja implantado num ambiente organizacional com condições de absorver a filosofia do programa;
- e) o retorno dos resultados da avaliação de desempenho, nesse ponto alega-se que após a devolução das fichas os dados não são tabulados, analisados, quando muito se soma os pontos para que a política de méritos seja realizada; e
- f) desempenho e mérito, a vinculação do desempenho e mérito gera uma grande distorção no real objetivo dos programas de avaliação de desempenho, sendo estes muitas vezes apenas um mecanismo de apoio as políticas de méritos defendidas pelas empresas.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005) outro ponto importante a ser salientado em relação ao processo de avaliação de desempenho é que em muitas empresas a avaliação do desempenho é realizada uma vez por ano. Com isso, a entrevista de avaliação se torna uma fonte de atrito para os gerentes. Diante disso, o *feedback* contínuo deve ser realizado, para que

as avaliações anuais sejam apenas uma revisão do processo contínuo e diário que é o processo de supervisão.

### **3. METODOLOGIA**

O presente capítulo traz a metodologia utilizada para a realização do estudo. Segundo Castro (1977) a metodologia serve para ajudar a compreender, em amplos termos, não os resultados, mas sim, o próprio processo de pesquisa.

De acordo com Zanella (2007) metodologia significa estudo do método, que por sua vez é um procedimento, ou um conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação.

Uma metodologia bem estruturada fornece ao pesquisador a oportunidade de atingir os objetivos desenvolvidos para o estudo em questão. Segundo Vergara (1997) para o alcance eficaz dos objetivos propostos para determinado trabalho é muito importante a utilização de uma metodologia adequada.

A apresentação da metodologia utilizada para a realização do presente trabalho irá descrever aspectos como: a caracterização e tipo de estudo, o universo da pesquisa e amostragem, a coleta de dados, e por fim, as limitações do estudo.

#### **3.1 Caracterização e tipo de estudo**

Segundo Vergara (1997) uma pesquisa pode ser caracterizada por dois critérios distintos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pode ser classificada como: qualitativa, descritiva e aplicada. Já em relação aos meios utilizados, esta pode ser caracterizada como: pesquisa de campo, documental, bibliográfica ou estudo de caso.

O presente trabalho consiste num estudo de caso, que pode ser caracterizado quanto ao seu objetivo como exploratório e descritivo e, quanto à sua abordagem, como qualitativo. Para uma melhor clareza é importante definir cada um destes conceitos.

De acordo com Gil (2002) o estudo de caso consiste num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Roesch, Becker e Mello (1999) estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Para Zanella (2007) a pesquisa exploratória visa ampliar o conhecimento sobre determinado assunto, para então, desenvolver uma pesquisa descritiva. Já a pesquisa descritiva objetiva conhecer as características e os problemas da realidade em estudo.

Diante disso, o presente estudo é caracterizado como exploratório e descritivo. Exploratório por proporcionar maior familiaridade do pesquisador com o tema, visto que para Gil (2002) as pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. E, descritivo por buscar descrever um fenômeno. De acordo com Vergara (1997) os estudos descritivos buscam expor características de determinada população ou fenômeno.

Por fim, o estudo foi caracterizado como qualitativo, uma vez que não se utilizou de métodos estatísticos para análise dos dados. Para Zanella (2007) a pesquisa qualitativa baseia-se em conhecimentos teórico-empíricos para compreender o cenário do problema, e caracteriza-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhoria na efetividade de um programa, plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos.

### **3.2 Universo da pesquisa e amostragem**

De acordo com Vergara (1997) o universo da pesquisa refere-se ao conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo, diante disso, foi considerado como universo do presente estudo toda a unidade de produção da empresa estudada, que é composta por sete Auxiliares de produção; dois Assistentes de produção; um Assistente de controle; um Auxiliar de controle; um Analista de desenvolvimento de processo; e um Auxiliar de desenvolvimento de processos.

A amostragem deve ser realizada de acordo com a população a ser estudada. Segundo Barbetta (2006) população é um conjunto de elementos para os quais queremos que as conclusões da pesquisa sejam válidas.

Como a população se mostrou pequena e de fácil acessibilidade, se mostrando ainda disponível para a realização do trabalho, optou-se pelo censo em alguns momentos da realização da pesquisa, tais como, a apresentação do programa, a simulação e validação do programa. Em outros momentos da pesquisa foram utilizadas amostras não-probabilística.



Para Lakatos e Marconi (1992) amostras não-probabilísticas são aquelas que não apresentam formas aleatórias de escolha. A etapa do trabalho que se utilizou deste tipo de amostra foi a etapa de validação do processo de ações pós-avaliação do desempenho, cuja amostra foi composta por um colaborador.

### 3.3 Coleta de dados

A etapa de coleta de dados descreve a forma como os dados utilizados para a análise foram obtidos. Para Marconi e Lakatos (1992) a coleta de dados é a fase da pesquisa realizada com o objetivo de recolher informações sobre o tema em estudo. Para os autores, toda e qualquer pesquisa implica na coleta de dados de diversas fontes, podendo estes dados ser primários ou secundários.

De acordo com Zanella (2007) os dados primários são aqueles que estão em posse dos pesquisados, e os dados secundários são aqueles que já foram coletados e de alguma forma interpretados.

A coleta de dados secundários realizada para a pesquisa teve como técnica a análise documental. Segundo Zanella (2007) a análise documental também chamada de pesquisa de documental, tem como características investigação de documentos internos ou externos da organização.

Além disso, essa técnica de coleta de dados apresenta a vantagem da disponibilidade e do baixo custo de utilização. A análise documental teve como base as descrições de cargos da unidade, o manual de integração da empresa, *folders*, organograma, documentos do programa de excelência gerencial da empresa e, os procedimentos operacionais e institucionais da unidade estudada.

Para a coleta de dados primários foram utilizadas técnicas de coletas como: a entrevista; observação; e a aplicação de questionário.

Segundo Gil (2002) a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações levando em consideração o que as pessoas sabem, fazem, ou fizeram, gerando assim, base para obtenção de explicações para determinados fenômenos.

Para Zanella (2007), a entrevista é uma das técnicas mais utilizada em pesquisas qualitativas, porém, podem ser obtidos dados de natureza quantitativa igualmente. Ainda segundo o autor, as entrevistas podem ser classificadas em: Estruturadas, semi-estruturadas e

não-estruturadas. As entrevistas estruturadas têm a características de utilizarem um roteiro previamente preparado pelo pesquisador, o que não permite o desenvolvimento de uma conversa, na entrevista semi-estruturada um guia também é utilizado, porém, o pesquisador é livre para desenvolver uma conversa sem se apegar totalmente ao roteiro. Já, a entrevista não-estruturada não apresenta roteiro algum, essa técnica não é recomendada, pois, quando o entrevistado fala livremente, sem interrupção ou intervenção, acaba gerando acúmulo de informações difíceis de analisar, e que muitas vezes não oferece visão clara da perspectiva do entrevistado. É bom ter uma lista de tópicos para conduzir a entrevista.

Para a realização do estudo foi realizada uma entrevista semi-estruturada com um colaborador do setor, a fim de obter informações para a validação do processo pós-avaliação do desempenho, o roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

Outra técnica utilizada na coleta de dados foi à observação. De acordo com Roesch, Becker e Mello (1999) a observação é utilizada para entender como os indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho, e para estudar e revisar a alocação de recursos. Também pode ser utilizado um roteiro elaborado previamente para que o observador tenha um guia de itens a serem analisados.

Para o presente trabalho a observação foi participante e, *in loco*. Para Chizzoti (2001) a observação participante é obtida em função do contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado. A observação se caracteriza *in loco* por ter sido realizada no local do fenômeno estudado.

Para a coleta de dados foram observados pontos como alguns comportamentos e as atitudes dos colaboradores em relação às tarefas executadas, os contatos profissionais entre os ocupantes dos cargos, o conhecimento em comum entre os ocupantes de determinados cargos, e, a maneira como os colaboradores executam suas tarefas. Essas observações ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2009.

A última técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação de questionário. De acordo com Zanella (2007) o questionário é constituído de uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas, comportamentais e, preferenciais. Ainda segundo o autor, o questionário pode ser criado com perguntas abertas ou fechadas, sendo as perguntas abertas aquelas nas quais o entrevistado expõe suas opiniões escrevendo ou falando, e nas perguntas fechadas o entrevistado responde ao questionamento optando por uma das opções oferecidas.

Para a coleta dos dados foi aplicado um questionário com perguntas abertas e fechadas para que pudesse ser levantadas informações para a validação do processo proposto. O questionário aplicado pode ser encontrado no Apêndice B.

### **3.4 Análise dos dados**

Segundo Gil (2002) a análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação.

A análise dos dados foi realizada relacionando as informações obtidas na coleta de dados com as teorias descritas na revisão teórica. Para o relacionamento dos dados com a teoria foram utilizados para determinados pontos autores, tais como:

Pontes (1996) para o desenvolvimento do processo de avaliação, Lacombe (2005), Carvalho e Nascimento (1998), Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Dessler (2003) para a definição dos padrões de desempenho, Carvalho e Nascimento (1998) para os métodos de avaliação do desempenho, Dessler (2003) e Bohlander, Snell e Sherman (2005) para definir que avalia o desempenho, Pontes (1996) e Hanishiro, Teixeira e Zacarelli (2007) para o desenvolvimento das ações pós-avaliação, Lucena (1977), Dessler (2003) e Carvalho e Nascimento (1998) para normatização da avaliação do desempenho, e Bergamini e Beraldo (1988) e Lacombe (2005) para o processo de treinamento dos avaliadores.

O método utilizado para a análise de dados foi o método dedutivo, que consistiu na dedução dos fatos, com base nas informações obtidas na coleta de dados e na fundamentação teórica desenvolvida para o trabalho.

### **3.5 Limitação do estudo**

O estudo limita-se a desenvolver um processo de avaliação de desempenho para a unidade de produção da empresa, sendo o mesmo desenvolvido para atender as necessidades da unidade, sendo assim, não deve ser aplicado em outras unidades da empresa sem as devidas adaptações para a unidade a ser aplicado.

## 4 . ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem como objetivo apresentar como foram analisados os dados colhidos para que pudesse ser desenvolvido o processo de avaliação de desempenho proposto.

Para tanto, inicialmente será descrito de forma resumida a empresa e a unidade de produção, em seguida serão apresentados os fatores considerados para o desenvolvimento do processo, e por fim, as etapas de simulação e validação do processo proposto.

### 4.1 Caracterização da empresa

O presente tópico apresenta a empresa e a unidade da mesma, para qual foi desenvolvido o processo de avaliação de desempenho.

As informações utilizadas para o desenvolvimento deste tópico foram obtidas mediante observação participante e pesquisas documentais, nos quais foram utilizados *folders*, manual da qualidade, organograma, manuais de integração do colaborador, documentos institucionais e documentos operacionais. Os próximos tópicos trazem o histórico da empresa, informações da unidade de produção, além, da explanação das práticas de gestão dos recursos humanos, na empresa e na unidade.

#### 4.1.1 A Nano e a unidade de Produção

A Nano Endoluminal S/A é uma empresa jovem, criada em 1998, quando da aproximação entre o corpo técnico da Nano Precision Ltda. (empresa de base tecnológica com sede no CELTA em Florianópolis) e pesquisadores do Departamento de Angiologia e Cirurgia Vascular da UFSC.

Formada em 1995 por um grupo de pesquisadores com especialização em mecânica de precisão a Nano Precision Ltda. teve sua constituição vinculada ao desenvolvimento de produtos voltados ao mercado meta-mecânico.

Paralelamente, a partir de 1996, a Nano Precision iniciou, com a cooperação de instituições de renome internacional, como a Universidade Federal de Santa Catarina, e apoio de órgãos públicos e bancos, a pesquisa e desenvolvimento de máquinas e dispositivos direcionados ao setor médico-odontológico.

Neste mesmo período, pesquisadores do Departamento de Angiologia e Cirurgia Vascular da UFSC iniciaram seus estudos voltados ao tratamento minimamente invasivo de doenças aneurismáticas através do desenvolvimento de dispositivos endoluminais “home made”.

A integração das equipes e evolução das pesquisas se deu de forma muito rápida e, já em julho de 1998, foi desenvolvida a primeira endoprótese bifurcada para tratamento de aneurismas de aorta abdominal com tecnologia totalmente nacional. Nasceu, neste momento, a Nano Endoluminal S.A., oficialmente constituída um ano depois, no início do primeiro semestre de 1999.

A Nano Endoluminal sempre primou pelo bem estar das pessoas, realizando pesquisas no desenvolvimento de dispositivos minimamente invasivos. Nesse tempo, a empresa ganhou porte e desenvolveu produtos de ponta, conquistando a credibilidade e a confiança de muitos profissionais.

Com o lançamento do Apolo – Sistema Endovascular – a Nano ganhou status e entrou definitivamente no *hall* das principais empresas do setor. E continua se aprimorando e evoluindo técnica e estrategicamente.

Desde sua criação, a Nano Endoluminal se mantém na vanguarda da pesquisa e desenvolvimento de dispositivos minimamente invasivos, estabelecendo parcerias com empresas e instituições nacionais e internacionais, gerando conhecimento, aplicação de novas tecnologias, bem como a formação de recursos humanos altamente especializados, no Brasil e no Exterior.

A empresa está atualmente estruturada com quatro unidades, a unidade Administrativo/financeiro, a unidade de negócios, a unidade de pesquisa e desenvolvimento, e a unidade de produção. Os setores de qualidade e responsabilidade técnica estão atrelados diretamente a direção e, por isso são considerados *Staff*.

Atualmente a empresa comercializa endopróteses para tratamento de aneurismas vasculares, sendo seus principais produtos, as endopróteses bifurcadas, endopróteses retas e, endopróteses oclusoras.

Os produtos fabricados pela empresa apresentam grau de risco quatro junto à Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), o que acarreta a necessidade de um

processo produtivo altamente treinado e comprometido, visto que o processo de fabricação das endopróteses é altamente complexo e de altíssima responsabilidade. Dentro dessa necessidade, a empresa estruturou seu processo produtivo para atender as necessidades específicas do processo de fabricação, cabendo então, a unidade de produção a responsabilidade pela fabricação dos produtos comercializados pela empresa. A unidade de produção possui atualmente doze colaboradores, sendo inclusive a maior unidade da empresa, a unidade conta com uma estrutura física composta por uma área de escritório, três estoques de materiais e, duas salas limpas para a fabricação dos produtos.

A unidade apresenta seis cargos em nível operacional e um cargo em nível gerencial, sendo os cargos em nível operacional: o Auxiliar de produção, Assistente de produção, Auxiliar de controle, Assistente de controle, Auxiliar de desenvolvimento de processos, Analista de desenvolvimento de processos e, o Gerente de produção em nível gerencial.

Sendo estes cargos distribuídos conforme o organograma a seguir:

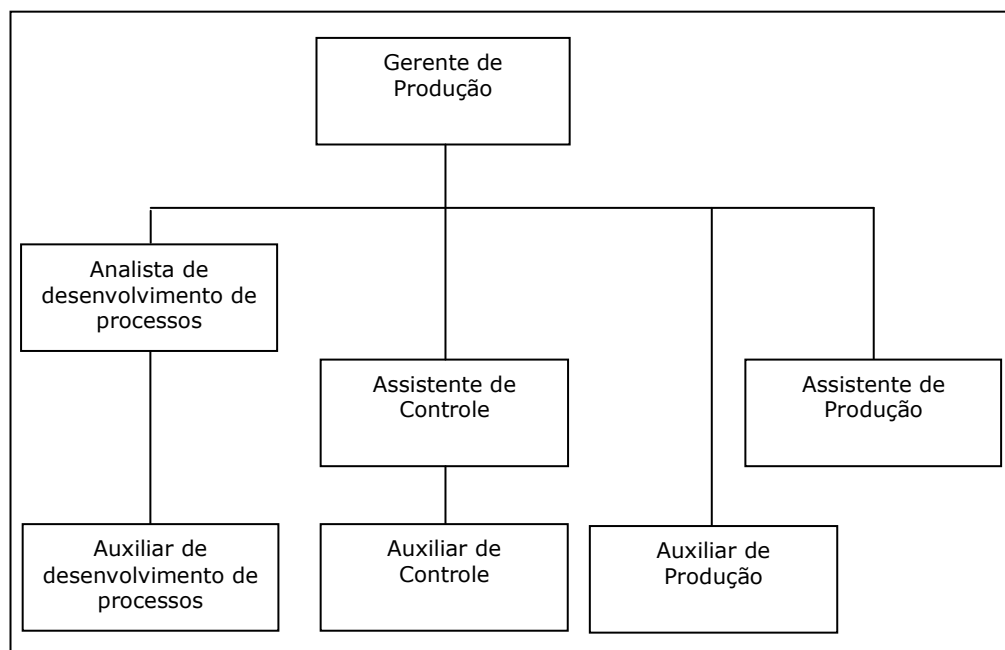


Figura 3 – Organograma da unidade de produção  
Fonte: dado secundário

Diante da necessidade de fabricação dos produtos de alta complexidade e responsabilidade, os colaboradores da unidade passam constantemente por treinamentos e atualizações, nesse ponto, a importância da gestão de recursos humanos na unidade se torna cada vez maior.

#### 4.1.2 Gestão de Recursos humanos e avaliação de desempenho na unidade de produção

As práticas de gestão de recursos humanos na Nano não estão centralizadas em nenhuma das unidades e, a empresa não apresenta um responsável formal por tais práticas. Por não possuir um setor dedicado à gestão de recursos humanos, essas as práticas de gestão são realizadas dentro das próprias unidades, sendo, a unidade administrativo-financeiro responsável pela parte que contempla o departamento de pessoal e as práticas relacionadas à qualidade de vida no trabalho. O processo de recrutamento e seleção é de responsabilidade das próprias unidades, assim como, os processos de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e, administração salarial.

O processo de recrutamento e seleção realizado dentro da unidade de produção segue procedimentos padrões utilizados por todas as unidades, o que demonstra aparentemente certa padronização no processo de recrutamento e seleção dos colaboradores da empresa. O processo de treinamento e de desenvolvimento fica a cargo de cada unidade, sendo que dentro da unidade de produção, o treinamento é uma das práticas mais importantes perante a necessidade de seus colaboradores estarem preparados para a fabricação de produtos.

Os treinamentos são realizados sempre a fim de promover correções ou atualizações dos colaboradores e, são realizados por colaboradores capacitados da própria unidade, de outras unidades ou pessoas externas.

Após a realização do processo de treinamento, um dos métodos de avaliação dos resultados dos treinamentos, bem como dos resultados apresentados pelos colaboradores ao longo do ano, é realizado por meio dos registros de não-conformidades, registros estes utilizados para o controle do processo produtivo. Esses registros incluem as não-conformidades causadas por erros humanos, e que normalmente são sanados com treinamentos realizados com base nos dados colhidos nesses relatórios. Atualmente essa prática tem sido utilizada como forma de acompanhamento do desempenho dos colaboradores, porém, utiliza apenas dados referentes a desempenho nas execuções das tarefas, não apresentando, por exemplo, dados comportamentais.

Diante disso, um processo de avaliação de desempenho mais amplo e formalizado pode acarretar maiores informações para auxiliar a gerência na gestão dos recursos humanos da unidade. Esse processo pode levantar necessidades de treinamentos que por ventura não estejam sendo listados nos registros de não-conformidades e, por consequência permite a possibilidade de melhoria no desempenho dos colaboradores, o que acarreta uma melhoria nos

processos e produtos e, que poderá refletir no cumprimento da missão, visão e objetivos de qualidade da empresa, além de, manter a empresa competitiva no mercado, comercializando produtos de alta tecnologia e com excelente performance.

Diante disso, um processo de avaliação de desempenho foi desenvolvido para a unidade, abaixo será descrito este processo.

#### **4.2 Processo de avaliação de desempenho para a unidade de produção**

O processo proposto para a unidade de produção da Nano, tem como base as etapas do processo citados por Pontes (1996) as quais são: o planejamento estratégico, objetivos das unidades, contratos de objetivos e indicadores de padrões de desempenho, acompanhamento dos resultados e, avaliação final.

A escolha pela metodologia citada por Pontes (1996) justifica-se pelo fato, da mesma se mostrar mais adequada à empresa, se mostrando ainda, fácil entendimento e clareza nas etapas do processo. Os dados utilizados para o desenvolvimento desse processo foram obtidos mediante observação e pesquisa documental.

De acordo com Pontes (1996) a primeira etapa do processo é utilizada para o embasamento, nos quais serão definidos os objetivos das unidades, que, por sua vez, são importantes para o processo de definição dos padrões de desempenho. Na Nano o planejamento estratégico é desenvolvido pela alta direção, e repassado aos gerentes das unidades, cabendo aos gerentes a definição dos objetivos de suas respectivas unidades.

A partir do planejamento estratégico, a direção da empresa definiu a missão, visão, e valores da empresa. Cabendo então, aos gerentes das unidades a definição dos objetivos de cada unidade, sendo que estes deveriam estar alinhados aos objetivos gerais da empresa proposto pelo planejamento estratégico.

Em pesquisa a documentos como o manual de integração e os relatórios do programa de excelência gerencial da empresa, foi possível a identificação da missão, visão, valores, bem como o objetivo da unidade de produção. Esses fatos nortearam todo o desenvolvimento dos padrões de desempenho, durante o desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho da unidade.

A etapa seguinte, que consiste na definição dos padrões de desempenho, foi realizada com base nos fatores citados anteriormente, além desses, as descrições de cargos e outros



fatores específicos da empresa, tais como, a certificação da Agência nacional de vigilância sanitária (ANVISA), e as salas limpas, foram utilizados para o processo de definição dos padrões de desempenho.

As fases seguintes do processo, que consistem no acompanhamento dos resultados e avaliação, devem ser realizadas após o processo estar implantado e, para estas etapas deve ser dada uma grande importância, pois consiste na manutenção do programa, tendo forte influência sobre o sucesso do programa.

O programa desenvolvido para a unidade tem caráter qualitativo, visto que alguns pontos do desempenho de caráter quantitativo já são avaliados, com controle dos indicadores de desempenho da unidade e com os registros de não-conformidades e, caso seja necessário correções, as mesmas já são efetuadas ao longo do período. Outro ponto importante a salientar é o fato de o processo proposto ter sido desenvolvido para o nível operacional, por conta da empresa já estar iniciando o desenvolvimento de uma avaliação para o nível gerencial.

Para que o processo de avaliação de desempenho da unidade de produção fosse desenvolvido, foram necessárias as definições de alguns pontos importantes, tais como: os padrões de desempenho, os métodos de avaliação, os avaliadores, os métodos de avaliação, as ações pós-avaliação de desempenho, o treinamento dos avaliadores, e por fim, a elaboração do documento normativo. Após estas definições foi realizada uma simulação, que serviu como base para a validação e levantamento de melhorias no programa, bem como aumentar a participação dos colaboradores da unidade no desenvolvimento do processo.

A seguir serão descritos cada um destes pontos desenvolvidos.

#### 4.2.1 Padrões de desempenho

A fim de identificar os padrões de desempenho, foram realizadas análises documentais e observação, para a identificação dos possíveis padrões de desempenho de cada cargo dentro da unidade, para tanto, foram analisados o manual de integração do colaborador, as descrições de cargos da unidade e alguns procedimentos operacionais da unidade. Dentro do manual de integração foi possível encontrar as informações referentes ao negócio, missão, visão, valores, política de qualidade da empresa, e os objetivos da qualidade, as descrições de cargos continham as especificações de cargos, bem como a missão de cada cargo, as habilidades comportamentais e técnicas necessárias para a execução das tarefas referentes ao

cargo, nos documentos do programa de excelência gerencial da empresa foi possível identificar o objetivo da unidade de produção.

Conforme citado anteriormente, do manual de integração do colaborador foi possível encontrar as definições de negócio, missão, visão, crenças e valores, política da qualidade, e os objetivos da qualidade, abaixo estão descritas as mesmas.

**Negócio**

“Soluções inovadoras para a saúde”

**Missão**

“Trabalhar para melhorar a saúde e qualidade de vida das pessoas”

**Visão**

“Ser uma empresa mundial, entre as mais rentáveis do setor”

**Crenças e valores**

Inovação;

Confiança;

Foco no cliente;

Foco no resultado;

Qualidade de vida e meio ambiente.

**Política de qualidade**

“Satisfazer nossos clientes com eficiência, agregando valor, gerando resultado e atendendo aos requisitos legais”

**Objetivos da qualidade**

Melhorar continuamente os processos e produtos agregando valor e gerando resultado;

Atender as necessidades e expectativas de nossos clientes.

Analisado o negócio, a missão e, a visão, foi verificado que a empresa busca inovar para alcançar uma melhoria nos seus processos e produtos, gerando assim, melhoria nos produtos e serviços para a saúde e, conseqüentemente, melhorando a saúde e a qualidade de vida das pessoas. Com isso, a empresa busca alcançar sucesso suficiente para que atinja um

patamar de empresa mundial e uma das mais rentáveis dentro do setor. Esses objetivos estratégicos devem absorvidos e assimilados por todos dentro da organização, para que, as ações realizadas por todos tenham como objetivo maior, o alcance desses objetivos estratégicos.

Basicamente, os padrões de desempenho que puderam ser extraídos dessa análise prévia do negócio, missão e visão, estão descritos nas crenças e valores fomentados pela empresa, acrescentando alguns padrões que não estão contemplados nessas crenças e valores, tais como, comprometimento, assiduidade e pontualidade, respeito aos horários, aos colegas e superiores. Pode-se então, obter uma lista prévia dos padrões de desempenho que devem ser alcançados por todos os colaboradores da empresa, para que a mesma alcance os objetivos traçados na visão e, que possam sustentar a empresa na realização de sua missão.

Além disso, a empresa é certificada pela Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) que dentre os pontos a serem auditados, questiona sobre a política de qualidade que a empresa possui, bem como os objetivos que a mesma busca com essa política.

Conforme já citado neste trabalho, a política de qualidade da Nano é descrita como: “Satisfazer nossos clientes com eficiência, agregando valor, gerando resultado e atendendo aos requisitos legais”. E, os objetivos da qualidade são: a busca pela melhoria contínua dos processos e produtos agregando valor e gerando resultado e, a busca por atender as necessidade e expectativas de nossos clientes. Desses pontos foram extraídos alguns fatores que são: a geração de resultados esperados, correta execução das atividades e, atendimento aos requisitos de qualidade. Esses fatores são importantes para o desempenho dos colaboradores, bem como o desempenho da empresa como um todo.

Diante disso, os padrões de desempenho identificados inicialmente são:

- a) A inovação, que fomenta a busca de soluções rápidas e inovadoras para problemas;
- b) A Confiança, que faz com que o colaborador se sinta confiante na realização de suas atividades, bem como nos momentos de propor idéias novas ou inovadoras;
- c) Foco no cliente; o esforço deve ser focado no cliente, seja ele, interno ou externo deve ser priorizado;
- d) Foco no resultado; o resultado deve ser o melhor possível, assim sendo, o foco no resultado é um importante fator;
- e) Qualidade de vida e meio-ambiente, fatores que consideram que as ações de qualidade de vida e meio-ambientes prezadas pela empresa devem ser compreendidas e sustentadas por todos dentro da empresa;

- f) Resultados, gerar os resultados esperados em prazo, quantidade e qualidade;
- g) Correta execução das atividades, a execução dessas atividades devem estar inteiramente baseadas nos procedimentos existentes na unidade;
- h) Atendimentos aos requisitos de qualidade estipulados para as tarefas;
- i) Comprometimento, deve-se procurar o maior comprometimento em relação aos assuntos da empresa;
- j) Assiduidade e pontualidade;
- k) Respeito aos horários estipulados pela empresa, no caso horário dos lanches; e
- l) Respeito com os demais colegas e superiores.

A unidade de produção da empresa possui alguns procedimentos que descrevem como cada etapa do processo produtivo deve ser executada, alguns desses procedimentos possuem dados os quais são denominados critérios de aprovação, estes dados são os parâmetros que aprovam ou reprovam cada etapa, ao final de cada uma dessas etapas os operadores avaliam os critérios de aprovação do procedimento, e comparam com o resultado alcançado, se o resultado for melhor ou igual o produto ou componente esta liberado, caso contrário o componente fica retido. Esses procedimentos geram alguns pontos que devem ser analisados numa avaliação de desempenho, são eles:

- a) O cumprimento das especificações citadas no procedimento;
- b) O atendimento dos critérios de aprovação dos itens; e
- c) O conhecimento efetivo dos processos que o colaborador executa.

Dentre os procedimentos da unidade, pode-se encontrar procedimentos que descreve ações em relação à higienização e limpeza das salas, estes procedimentos são muito importantes, pois, a empresa possui em sua estrutura duas salas limpas, que mantém o produto limpo e livre de contaminação, mas para que isso aconteça, além disso, é necessário a colaboração de todos os colaboradores para evitar a contaminação das salas e ferramentas, e assim, conseqüentemente, evitar a contaminação do produto. Estes procedimentos também expõem alguns pontos a serem considerados na avaliação de desempenho, os padrões derivados desse procedimento podem ser descritos como a correta higienização das bancadas e ferramentas e o zelo pela manutenção das salas limpas.

A fim de validar esses padrões os mesmos foram apresentados ao Diretor Técnico da empresa durante a etapa de simulação, para que o mesmo validasse os dados obtidos a partir dessa análise, bem como sugerisse a inclusão ou exclusão de algum fator.

Para a identificação dos padrões de desempenho provenientes das descrições de cargos, os mesmos foram agrupados por semelhanças de tarefas para que fosse facilitada

análise. Para a definição dos padrões, foram utilizadas informações obtidas através de observação e de dados retirados das descrições de cargos, tais como: missão do cargo, formação escolar exigida, competências técnicas exigidas pelo cargo, e as competências pessoais que os ocupantes dos cargos devem possuir.

Os primeiros cargos a serem analisados foram o cargo de auxiliar de produção e assistente de produção.

O cargo de auxiliar de produção é o cargo cuja responsabilidade principal centra-se na fabricação dos produtos comercializados pela empresa, como pôde ser constatada na missão do cargo, a fabricação dos produtos se realiza por etapas descritas em instruções de trabalhos devidamente disponibilizadas nos postos onde são executadas as tarefas de fabricação, esses documentos possuem além da seqüência das etapas e os dados necessários, os parâmetros necessários para a fabricação e a liberação destes materiais fabricados.

O cargo de assistente de produção possui além destas funções citadas para o auxiliar de produção, a função de orientação desses auxiliares, é responsabilidade do assistente de produção a orientação na execução dos trabalhos, além da manutenção da organização das salas de produção e a garantia do cumprimento dos padrões de fabricação estipulados nas instruções de trabalho.

Todas as etapas do processo de fabricação são devidamente registradas em relatórios de produção, e ou no sistema de produção utilizado pela empresa.

Diante disso, com uma análise da descrição dos cargos citados acima foi possível o levantamento de alguns padrões importantes para o efetivo desempenho dos ocupantes destes cargos, chegando a uma lista de possíveis padrões para o cargo de auxiliar de produção, sendo estes:

- a) Habilidades manuais, para a execução das tarefas no processo produtivo;
- b) Informática básica, para registros básicos nos sistemas de produção e envio de emails com dúvidas ou sugestões de melhorias;
- c) Matemática básica, alguns procedimentos necessitam de cálculos simples para um melhor aproveitamento de materiais que serão utilizados no processo produtivo;
- d) Agilidade, durante o processo de fabricação a agilidade na execução e resolução de problemas é um ponto importante;
- e) Atenção concentrada, na execução das tarefas por conta das mesmas serem tarefas para a fabricação de produtos médicos para a saúde a atenção concentrada é muito importante para evitar falhas ou erros;
- f) Organização;

- g) Prontidão, para o atendimento de imediato ao cliente interno ou externo;
- h) Trabalho em equipe, importante para o crescimento pessoal e profissional;
- i) Conhecimento das instruções de trabalho;
- j) Conhecimento da forma de execução das tarefas;
- k) Conhecimentos dos padrões de fabricação;
- l) Conhecimento da localização das instruções de trabalho;
- m) Utilização das instruções de trabalho;
- n) Bom relacionamento interpessoal.

O cargo de assistente de produção além de apresentar todos os pontos citados anteriormente, apresenta ainda outros pontos tais como:

- a) Necessidade de boa comunicação;
- b) Conhecimento de todo o processo produtivo de sua área; e
- c) Paciência, para que possa orientar e auxiliar nas atividades dos colegas.

Estes pontos levantados e citados anteriormente, tanto para o cargo de auxiliar de produção quanto para o cargo de assistente de produção foram expostos aos ocupantes dos cargos e ao Diretor técnico durante a etapa de simulação para que pudessem ser validados, e ou alterados caso fosse necessário.

Os próximos dois cargos que foram analisados e identificados os padrões de desempenho, foram o cargo de auxiliar de controle e o cargo de assistente de controle, esses cargos são responsáveis pelo controle dos materiais comprados ou produzidos na empresa.

O cargo de auxiliar de controle tem como função principal a inspeção de matéria-prima e insumos para a produção, bem como a inspeção de produtos enviados a serviços terceirizados. O cargo de assistente de controle possui como principais funções, toda a inspeção durante o processo fabril, bem como a inserção dos pedidos na produção.

Assim como os cargos de auxiliar e assistente de produção, tanto o cargo de auxiliar como o de assistente de controle seguem instruções de trabalho para a realização de suas tarefas cotidianas, esses documentos também estão disponibilizados nos locais de trabalho. As etapas que referem-se à inspeção necessitam de conhecimentos técnicos, cujo o conhecimento são inicialmente fornecidos em treinamentos internos pela empresa.

As considerações retiradas da análise dos cargos citados acima culminaram no levantamento de possíveis padrões para os cargos de auxiliar de controle e assistente de controle, abaixo descrito inicialmente os padrões para o cargo de auxiliar de controle, sendo eles:

- a) Desenho técnico, conhecimento para interpretação de desenhos técnicos para que possa ser realizada a inspeção em matérias-primas e insumos utilizados;
- b) Informática básica, conhecimento necessário para inserção de dados dos materiais no sistema de produção, bem como envio de emails com críticas ou sugestões;
- c) Inglês básico, alguns laudos e dados de matérias-primas vêm em inglês;
- d) Inspeção e de matérias-primas e componentes, noções de processos de inspeção de materiais;
- e) Metrologia, noções de metrologia e processos metrológicos,
- f) Habilidade na utilização de instrumentos de medição;
- g) Noções de matemática financeira, para efeito de cálculo de entrada de materiais no sistema de produção;
- h) Atenção concentrada, importante no processo de inspeção de matérias;
- i) Excelência nos trabalhos realizados;
- j) Organização, para evitar problemas relacionados ao processo de inspeção;
- k) Raciocínio lógico, para deduções e desenvolvimento de processos de inspeção,
- l) Trabalho em equipe, importante para o crescimento pessoal e profissional;
- m) Pró-atividade;
- n) Conhecimento dos materiais comprados produzidos;
- o) Conhecimentos dos padrões de qualidade exigidos para a aprovação dos materiais inspecionados;
- p) Conhecimento das instruções de trabalho;
- q) Conhecimento da forma de execução das tarefas;
- r) Conhecimento da localização das instruções de trabalho;
- s) Utilização das instruções de trabalho;
- t) Agilidade, a fim de evitar falta de materiais disponíveis no estoque; e
- u) Bom relacionamento interpessoal.

O cargo de assistente de controle apresenta os padrões de desempenho listados a partir da análise da descrição de cargo, e além daqueles citados anteriormente para o cargo de auxiliar e que se apresentam igualmente importantes para o cargo de assistente de controle, o cargo de assistente apresenta ainda os seguintes padrões de desempenhos:

- a) Cálculos de incertezas e tolerâncias, para cálculo de instrumentos a serem utilizados na inspeção tanto de matérias-primas quanto de produtos e semi-acabados;
- b) Conhecimento de todo o processo produtivo;

- c) Conhecimento dos tempos de fabricação, para planejamento da inserção das ordens de fabricação no processo produtivo; e
- d) Conhecimento dos produtos produzidos pela empresa.

Esses dados levantados também foram, assim como os dados referentes aos cargos de auxiliar de produção e assistentes, apresentados aos ocupantes dos cargos e ao Diretor Técnico durante a etapa de simulação, para que os mesmos pudessem validar os dados levantados nessa etapa.

Os dois cargos seguintes analisados foram o cargo de auxiliar de desenvolvimento de processos e analista de desenvolvimento de processos. Estes cargos devem ser ocupados no mínimo por técnicos formados, por conta dos conhecimentos técnicos necessários para o desempenho das funções dos cargos.

O cargo de auxiliar tem como principais funções a manutenção, construção dos equipamentos utilizados na produção, e o desenvolvimento de processos produtivos. O cargo de Analista de desenvolvimento de processos tem como função principal o desenvolvimento seja de processos, equipamentos ou dispositivos necessários para a melhoria contínua da unidade, também é responsável pela criação e revisão das instruções de trabalho utilizadas na unidade.

O cargo de auxiliar apresenta a necessidade de utilização de instruções de trabalho para a realização de suas tarefas, sendo que essa necessidade se aplique apenas ao processo de manutenção dos equipamentos e dispositivos da produção. Com base nas descrições de cargos foi possível elencar os padrões de desempenho que são comuns a ambos os cargos, sendo eles:

- a) Inglês básico, manuais, normas, dados técnicos muitas vezes são encontrados em inglês;
- b) Manutenção de máquinas e equipamentos, conhecimentos necessários para a realização da manutenção e o projeto de equipamentos;
- c) Metrologia, necessário para a execução dos projetos;
- d) Processos de fabricação e montagem, essa compreensão é importante para o projeto, execução e manutenção dos equipamentos e dispositivos;
- e) Capacidade de resolver problemas, para que o processo produtivo não pare;
- f) Agilidade, na resolução dos problemas;
- g) Foco no resultado,
- h) Planejamento, utilizados para o projeto e execução das tarefas, projetos, manutenção, melhorias, alterações, correções;
- i) Organização;



- j) Raciocínio lógico, utilizado para a resolução de problemas, bem como no desenvolvimento de conceitos ou desenvolvimento de processos ou dispositivos; e
- k) Trabalho em equipe, importante para o crescimento pessoal e profissional.

Estes padrões citados acima são inerentes aos dois cargos, abaixo alguns que são referentes especificamente ao cargo de auxiliar de desenvolvimento de processos.

- a) Desenho técnico; necessário o conhecimento de interpretação na execução dos projetos;
- b) Informática básica; para o preenchimento de registros de manutenção e envio de emails com críticas e sugestões;
- c) Conhecimento das instruções de trabalho;
- d) Conhecimento da forma de execução das tarefas;
- e) Conhecimentos dos parâmetros de manutenção;
- f) Conhecimento da localização das instruções de trabalho; e
- g) Utilização das instruções de trabalho.

O cargo de Analista de desenvolvimento de processos apresenta além dos padrões já citados, outros padrões que são os seguintes:

- a) Desenho técnico, conhecimento de produção de desenho técnico;
- b) Normas de desenho técnico;
- c) Conhecimento de software de desenho;
- d) Desenvolvimento de projeto, conceitos e etapas do desenvolvimento de projetos;
- e) Informática, para a confecção das instruções de trabalho, criação dos desenhos técnicos, manuais de instruções de dispositivos, e envio de emails com sugestões e melhorias;
- f) Prática em ajustes e montagem, conhecimento necessário para desenvolvimento de conceitos de projetos e processos;
- g) Processos de fabricação, para desenvolvimento e execução de projetos e processos;
- h) Projeto mecânico, noções de projetos mecânicos;
- i) Criatividade, na resolução de problemas e nos processos de desenvolvimento de processos e dispositivos; e
- j) Inovação, nos processos e dispositivos.

Os dados levantados anteriormente foram expostos aos ocupantes dos cargos e ao Diretor técnico durante a etapa de simulação com o propósito de discuti-los, e validá-los.

Para facilitar a compreensão e manter o padrão utilizado descrição de cargos da empresa, os padrões listados acima foram divididos em padrões de desempenho comportamental e padrões de desempenho técnico. Onde, os padrões de desempenho comportamental foram considerados os padrões que se aplicam de forma igual a todos os colaboradores e, os padrões de desempenho técnico são os padrões técnicos específicos para cada cargo, podendo nestes conter alguns padrões que são de desempenho comportamental, porém, que são específicos aos referidos cargos. Diante disso, foi proposta a avaliação de desempenho em duas etapas, uma que contempla a avaliação de desempenho comportamental e outra que contempla a avaliação do desempenho técnico.

#### 4.2.2 Quem deve avaliar o desempenho

Os avaliadores de desempenho foram definidos separados para cada etapa, para a avaliação de desempenho comportamental será utilizada a avaliação 360 graus, com o intuito de aumentar a participação dos colaboradores no processo de avaliação, buscando assim, um maior engajamento dos mesmos no processo. Para o bloco da avaliação de desempenho técnico, será utilizada a auto-avaliação, a avaliação pelos colegas e a avaliação pelo supervisor.

A auto-avaliação tem como objetivo mostrar ao administrador como o colaborador se percebe no ponto de vista de desempenho técnico, servindo como um comparativo entre a visão do colaborador sobre seu desempenho e a visão dos colegas e do supervisor, isso pode ser útil para o desenvolvimento de planos de melhorias de desempenho, além, de servir como parâmetro facilitador no momento da entrevista de desempenho. A avaliação dos colegas e do supervisor tem como objetivo apresentar mais de um ponto de vista sobre o desempenho técnico do avaliado.

Para a realização da escolha dos avaliadores que serão responsáveis pela avaliação 360 graus e pela avaliação pelo colega, foram levantados dados que pudessem ser considerados para a escolha da formação do bloco de avaliadores responsáveis pela avaliação de cada cargo. Estes dados foram obtidos por meio de análises das descrições de cargos e por observação. Inicialmente foi levantado o dados sobre o contato que cada cargo possui com os demais, esse contato diz respeito a interação que um cargo tem com outro, podendo suas tarefas serem complementares ou não. Após esta etapa foi realizado um escalonamento para

elencar esse grau de contato, para isso, foi desenvolvido uma tabela onde constava o cargo em questão e todos aqueles com os quais o mesmo mantinha contato.

Da mesma maneira foram levantados dados sobre a afinidade entre os cargos, nesse caso, a afinidade foi pontuada de acordo com o grau de conhecimento técnico que determinado cargo possui um com o outro, e as competências técnicas semelhantes ou complementares desses cargos. Com isso, foi possível identificar quais cargos podem avaliar o desempenho técnico de outros.

A atribuição das pontuações se deu pela observação e pela análise de dados referentes a descrições de cargos, bem como a utilização de informações retiradas dos documentos operacionais da unidade. Para a atribuição das notas foi desenvolvida uma escala para o grau de contato e de afinidade, onde poderiam ser atribuídas notas que variavam de 1 à 5, sendo definidos no quadro abaixo.

<b>Pontuação</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Grau de contato	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Grau de afinidade	Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

Quadro 1 – Escala de grau de contato e afinidade

Fonte: dados primários.

Realizada a atribuição de notas aos pontos analisados, foi possível a montagem de uma tabela com os graus de contatos e afinidades dos cargos, a seguir serão apresentadas as tabelas com as pontuações referentes aos cargos. As duas primeiras tabelas mostram o grau de contato e afinidade dos cargos de auxiliar de produção e assistente de produção.

Tabela 1 – Grau de contato e afinidade – Auxiliar de produção.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Assistente de produção	5	5
Auxiliar de controle	4	3
Assistente de controle	5	3
Auxiliar de desenvolvimento de processo	3	2
Analista de desenvolvimento de processo	3	2
Gerente de Produção	3	4
Responsável técnico	1	1

Fonte: dados primários.

Tabela 2 – Grau de contato e afinidade – Assistente de produção.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Auxiliar de produção	5	5
Auxiliar de controle	4	3
Assistente de controle	5	3
Auxiliar de desenvolvimento de processo	3	2
Analista de desenvolvimento de processo	3	2
Gerente de Produção	4	4
Responsável técnico	1	1

Fonte: dados primários.

O grau de contato para os cargos de auxiliar de controle de assistente de controle podem ser visualizadas na tabela 3 e tabela 4.

Tabela 3 – Grau de contato e afinidade – Auxiliar de controle.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Assistente de produção	4	3
Auxiliar de Produção	4	3
Assistente de controle	5	5
Auxiliar de desenvolvimento de processo	3	2
Analista de desenvolvimento de processo	3	2
Gerente de Produção	3	4
Responsável técnico	1	1

Fonte: dados primários.

Tabela 4 – Grau de contato e afinidade – Assistente de controle.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Auxiliar de produção	4	3
Auxiliar de controle	5	5
Assistente de produção	5	5
Auxiliar de desenvolvimento de processo	3	2
Analista de desenvolvimento de processo	3	2
Gerente de Produção	5	4
Responsável técnico	1	1
Assistente de vendas	1	1

Fonte: dados primários.

A pontuação atribuída para o cargo de auxiliar de desenvolvimento de processo pode ser visualizada na tabela 5.

Tabela 5 – Grau de contato e afinidade – Auxiliar de desenvolvimento de processo.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Auxiliar de produção	3	2
Assistente de Produção	3	2
Auxiliar de controle	3	2
Assistente de Controle	3	2
Analista de desenvolvimento de processo	3	5
Gerente de Produção	3	4
Analista de projetos	1	2

Fonte: dados primários.

Por fim, a tabela 6 traz os dados referentes ao grau de contato e afinidade do cargo de analista de desenvolvimento de processo com os demais cargos.

Tabela 6 – Grau de contato e afinidade – Analista de desenvolvimento de processo.

<b>Cargo</b>	<b>Contato</b>	<b>Afinidade</b>
Auxiliar de produção	3	2
Assistente de produção	3	2
Auxiliar de controle	3	2
Assistente de controle	3	2
Auxiliar de desenvolvimento de processo	5	5
Gerente de Produção	5	4
Analista de materiais	1	1
Analista de Projetos	1	2
Assistente da qualidade	1	1

Fonte: dados primários.

Com os dados fornecidos pelas tabelas, foi possível identificar os avaliadores para o processo de avaliação de desempenho, sendo que para a avaliação 360 graus foram considerados os cargos que tiveram grau de contato superior a 2, pois, os cargos classificados com contato 2 ou menos mantêm um contato muito baixo, assim, para evitar problemas

quanto à dificuldade da avaliação, não serão considerados como avaliadores no processo de avaliação do desempenho comportamental. Diante disso, foi possível a identificação dos avaliadores de cada cargo, o quadro a seguir mostra os avaliadores para a avaliação comportamental para cada cargo avaliado.

<b>AVALIADO</b>	<b>AVALIADORES</b>
Auxiliar de Produção	Assistente de Produção; Assistente de Controle; Auxiliar de Controle; Gerente de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Assistente de Produção	Auxiliar de Produção; Assistente de Controle; Gerente de Produção; Auxiliar de Controle; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Auxiliar de Controle	Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Gerente de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Assistente de Controle	Gerente de Produção; Auxiliar de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Auxiliar de desenvolvimento de processos	Analista de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Auxiliar de controle.
Analista de desenvolvimento de processos	Auxiliar de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Auxiliar de controle.

Quadro 2 – Avaliadores para a avaliação comportamental por 360 graus  
Fonte: dados primários.

Para a definição dos avaliadores do desempenho técnico, foram considerados os cargos que obtiveram grau de afinidades superiores a 4, assim, apresentam um bom grau de conhecimento técnico para efetuar a avaliação, diante disso, foi possível a definição dos

avaliadores técnicos para cada cargo, que juntamente com a avaliação do gerente apresentam fecham o bloco de avaliadores de desempenho técnico para cada cargo. Os avaliadores de desempenho técnico podem ser visualizados no quadro a seguir.

<b>AVALIADO</b>	<b>AVALIADORES</b>
Auxiliar de Produção	Assistente de Produção; Auxiliar de produção, Gerente de Produção.
Assistente de Produção	Auxiliar de Produção; Assistente de produção, Gerente de Produção.
Auxiliar de Controle	Assistente de Controle; Auxiliar de Controle, Gerente de Produção.
Assistente de Controle	Auxiliar de Controle; Assistente de controle; Gerente de Produção.
Auxiliar de desenvolvimento de processos	Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção.
Analista de desenvolvimento de processos	Auxiliar de desenvolvimento de processos; Analista de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção.

Quadro 3 – Avaliadores para a avaliação técnica  
Fonte: dados primários.

Definidos os avaliadores, foi então necessário a definição dos métodos de avaliação de desempenho a serem utilizados, então, no tópico seguinte será descrito quais os métodos de avaliação escolhidos para o programa.

#### 4.2.3 Métodos de avaliação de desempenho

Para o programa de avaliação de desempenho da unidade de produção da Nano foram escolhidos dois métodos de avaliação de desempenho, sendo eles: o método de incidentes críticos e o método de escala gráfica. A escolha pela utilização do método dos incidentes críticos se justifica pelo fato deste método se mostrar interessante para a avaliação fora do período oficial de avaliação, assim, proporciona a oportunidade de obter-se avaliações nesses períodos, além disso, este método não necessita de agendamento prévio para a avaliação, é de

fácil preenchimento, semelhante ao registro de não-conformidade utilizado na unidade e, minimiza os problemas do imediatismo nas avaliações de desempenho.

A utilização do método da escala gráfica se justifica pela facilidade na compreensão e no preenchimento da mesma, o que acarreta maior segurança nos dados obtidos por meio desse método. Em virtude da divisão dos padrões de desempenho em padrões de desempenho técnico e padrões de desempenho comportamental surgiu a necessidade da divisão também dos formulários, para tanto, foram criados formulários do método da escala gráfica para avaliação de desempenho comportamental, para a avaliação do desempenho técnico e, formulário do método dos incidentes críticos que serve para avaliação de ambos.

Porém, antes da criação dos formulários do método da escala gráfica foi necessária a listagem de todos os parâmetros que fariam parte desses formulários, bem como as definições e os questionamentos que fariam parte dos formulários e que serviriam para a avaliação.

Então, mediante a lista prévia de padrões de desempenho comportamental e os respectivos padrões de desempenho técnico para cada cargo, foi possível a definição dos padrões levando em consideração a criação de uma definição para cada um deles, bem como a elaboração das perguntas prévias que fariam parte dos formulários.

Para facilitar o processo de avaliação e o correto preenchimento dos formulários de avaliação de desempenhos tanto técnico como comportamental, foram criados procedimentos de avaliação. Estes procedimentos foram criados com base nos padrões de documentos da empresa, o que lhes confere certa padronização, bem como atribui a eles um caráter oficial, isso pode auxiliar na execução destes processos e possibilitar um maior comprometimento por se tratar de um procedimento oficial e, que deve ser executado conforme descrito. Para a elaboração destes documentos foram levadas em consideração a lista de padrões de desempenho com suas respectivas definições e questionamentos e, as etapas necessárias para o processo de avaliação e preenchimento dos formulários.

A atribuição de valores ao desempenho de cada colaborador se dará de forma qualitativa, sendo, para este desenvolvido uma escala com cinco níveis, que busca avaliar o desempenho em termos de unidade de tempo, sendo para isto, proposto uma escala que utiliza as atribuições: Sempre, Quase sempre, Às vezes, Raramente, e Nunca. A escolha dessa escala se justifica pela observação do cotidiano da empresa que demonstrou um uso dessas atribuições.

Para efeitos de cálculos das avaliações foram atribuídos a estas graduações valores que variam do 1 para a atribuição nunca, e 5 para sempre.



Com a definição da escala a ser utilizada e com as perguntas formuladas para cada padrão de desempenho avaliado foi possível a criação dos procedimentos e formulários.

Foram então, desenvolvidos dois procedimentos, sendo, um para o processo de avaliação de desempenho comportamental e um para o processo de avaliação de desempenho técnico, procedimento este, que contempla toda avaliação de desempenho técnico dos cargos da unidade. Além disso, foram criados todos os formulários de avaliação de desempenho técnico para cada cargo e o formulário de avaliação de desempenho comportamental. Os documentos elaborados podem ser encontrados nos Apêndices C e D.

Para a avaliação de desempenho pelo método dos incidentes críticos, também foi elaborado um procedimento de avaliação, para que isto fosse possível, foi necessária a explanação do processo de avaliação e preenchimento do formulário, como o processo não necessita a utilização de escala, foi descrito no procedimento como deve ocorrer a avaliação do desempenho pelo método dos incidentes críticos. Assim, como nos procedimentos de avaliação de desempenho por método da escala gráfica, o procedimento para avaliação de desempenho por incidentes críticos, bem como seu formulário, foram elaborados com base nos padrões de documentos da empresa, como pode ser visualizado no Apêndice E.

A criação destes procedimentos facilita o processo de avaliação, pois, além de tornar o processo de avaliar padronizado e controlado, fornece aos colaboradores a possibilidade de utilizá-los durante o processo de avaliação, bem como a possibilidade de consultá-los a qualquer momento mesmo fora do período de avaliação, pois, estes procedimentos quando homologados passam a estar disponíveis em versões impressas e digitais para a consulta de qualquer colaborador.

#### 4.2.4 Ações pós-avaliação

Após o período de avaliação de desempenho é necessários preparar as ações pós-avaliação de desempenho, que no caso da Unidade de Produção serão constituídas de quatro etapas, sendo elas: a análise dos dados da avaliação; a entrevista de desempenho; o planejamento das ações para a melhoria do desempenho dos colaboradores; e por fim a análise do resultado alcançado pelo colaborador para os planos de melhorias realizados.

A primeira etapa consiste na análise do resultado do desempenho de cada colaborador, para isso serão utilizados na análise os valores atribuídos a cada grau de

desempenho dos formulários, que relembrando são: 5 para Sempre, 4 para Quase sempre, 3 para Às vezes, 2 para Raramente, e 1 para Nunca.

Com esses valores é possível calcular uma pontuação alcançada pelo colaborador, esse cálculo se procede de maneira simples, sendo realizada a soma dos pontos alcançados pelo colaborador, e dividindo este valor pelo total de pontos possíveis, tanto para o desempenho comportamental quanto para o desempenho técnico, chegando assim a um resultado para cada um desses.

Para facilitar o entendimento consideremos o seguinte caso: um colaborador recebe de cinco questionamentos feitos sobre seu desempenho comportamental, duas indicações Sempre, uma indicação quase sempre, e duas indicações Às vezes.

Portanto, somam-se os valores correspondentes as respostas sendo eles:  $2*(5)+2*(4)+1*(3)=21$ , sendo então o total de pontos alcançados por ele 21 pontos, sendo a pontuação máxima possível para este colaborador calculada como  $5*(5)=25$ , pode-se calcular a porcentagem alcançada pelo colaborador dividindo a pontuação alcançada pela pontuação máxima possível, chegando então ao seguinte resultado  $21/25=0,84$  ou 84%.

Da mesma forma deve fazer para o cálculo do desempenho técnico, suponha-se que nesse caso o colaborador tenha alcançado a pontuação de 0,72 ou 72% no desempenho técnico, então é realizado uma média que apresenta o valor do desempenho do colaborador, nesse caso  $0,84+0,72=1,56$  sendo  $1,56/2=0,78$  ou 78%.

Para que esse valor encontrado pudesse ser interpretado, e descrito de uma maneira que fosse compreendida por todos da unidade, foi desenvolvida um escala de desempenho, onde inicialmente foi dividido o total em cinco categorias, sendo elas: Muito bom, bom, regular, ruim, e péssimo.

Para atribuir uma diferença aqueles que obtiveram resultados considerados muito bons, será dividida esta categoria em muito bom e excelente. Com isso, as faixas de desempenho ficam da seguinte forma: de 0 à 20% o desempenho será classificado como péssimo, de 20% à 40% o desempenho será classificado como ruim, de 40% à 60% o desempenho será classificado como regular, para desempenho entre 60% e 80% será classificado como bom, e por fim, para desempenho entre 80% e 90% e 90% e 100% serão considerados desempenhos como Muito Bom e Excelente respectivamente. Sendo que o desempenho esperado pela gerência da unidade é bom, muito bom, ou excelente.

Além dos dados obtidos com essa análise dos formulários, é necessário realizar uma análise nos formulários de incidentes críticos do colaborador, bem como nos registros de não-conformidades da unidade. O registro de não-conformidade consiste na inserção de dados

referentes a não-conformidades identificadas na unidade de produção, essas não-conformidades podem ser de produtos, processos, materiais e, mão-de-obra, sendo nesse, caso registradas e tomadas às devidas ações.

A análise dos formulários dos incidentes críticos e o registro de não-conformidades podem auxiliar na identificação de problemas ocorridos durante o período fora da avaliação, que por ventura não tenham sido contemplados na avaliação por método da escala gráfica, bem como os pontos positivos que ocorreram e não foram contemplados.

Alguns pontos devem ser considerados durante a análise dos formulários e desses relatórios, que são: a repetição de fatos e o impacto desses fatos para o desempenho da equipe.

Fatos que se repetem constantemente podem alertar sobre algo que pode estar afetando o desempenho do colaborador, alguns fatores como falta de treinamento, falta de atenção, falta de habilidades, ou mesmo algum processo de difícil compreensão. Nesses casos, o gestor deve estar atento e questionar o colaborador sobre os repetidos problemas de desempenho. Outro fator importante a ser analisado é o impacto desses fatos sobre o desempenho da equipe, esses fatos podem alertar o gestor sobre a influência desses fatores no desempenho dos demais colegas, sejam eles comportamentais ou técnicos, da mesma forma, esses fatos devem ser levados ao conhecimento do colaborador para que o mesmo tenha ciência dos ocorridos.

Cabe ao gestor decidir mediante a análise dos dados dos formulários de incidentes críticos e registros de não-conformidades, se estes relatos alteram a graduação dada ao desempenho do colaborador, ou se estes relatos serão apenas citados e esclarecidos com o colaborador.

Ao término da análise dos formulários é importante o gestor elencar os pontos de maior desempenho para que estes sejam elogiados durante o processo de entrevista de avaliação, bem como levantar os pontos nos quais o colaborador apresentou desempenhos mais baixos, para que, além de serem apresentados durante o processo de entrevistas, os mesmos possam ser sanados.

O tratamento dado aos pontos positivos é a citação destes e o elogio ao funcionário durante o processo de entrevista, afim de demonstrar que o processo de avaliação de desempenho não tem como objetivo a punição.

Diante dos dados de desempenho inferiores ao esperado, deve-se buscar compreender o porquê desse desempenho abaixo, nessa fase, deve-se procurar levantar todas as possibilidades para compreender o baixo desempenho, sendo necessário, deve-se buscar conversar com aqueles que apontaram o desempenho inferior o motivo pelos quais atribuíram determinado julgamento, isto pode, além de fornecer uma explicação sobre o baixo

desempenho, pode eliminar julgamentos incorretos ou tendenciosos caso estes tenham ocorridos. Esse levantamento fornece ao gerente a possibilidade de esboçar um plano de ação para a melhoria do desempenho do colaborador, que deve ser discutido com o colaborador no momento da entrevista de desempenho.

Para que o processo de análise fosse transparente, foi criado um documento da mesma maneira como foi criado para os formulários, elaborado de acordo com os padrões da empresa, para que estes pontos de análises fossem destacados. Como forma de registro do desempenho do avaliado foi criado um documento que tem como objetivo registrar o desempenho do colaborador, este documento trará informações do desempenho geral, desempenho técnico e comportamental, dados dos formulários de incidentes críticos e, dos registros de não-conformidades, este documento é entregue ao colaborador no momento da entrevista de desempenho. O procedimento de análise e o registro do desempenho podem ser visualizados no Apêndice F.

A entrevista de desempenho tem como objetivo comunicar o colaborador de seu desempenho no período, bem como discutir e planejar ações para a melhoria dos pontos que ficaram abaixo do esperado. O processo de entrevista de avaliação aplicado ao processo de avaliação de desempenho da unidade foi elaborado com base nas etapas descritas por Pontes (1996), que consistem na preparação do entrevistador, preparação do entrevistado e, por fim, na discussão do desempenho.

A primeira etapa consiste na preparação do entrevistador para o processo de entrevista de avaliação, nessa fase é importante o entrevistador conhecer o desempenho do colaborador, o desempenho desejado e, os pontos de possíveis causas do baixo desempenho do colaborador, todas essas informações propiciam ao entrevistador a base para desenvolver de forma adequada a entrevista de avaliação.

A segunda etapa é a preparação do entrevistado para a entrevista de avaliação nesse momento é importante que o avaliado tenha em mãos a sua auto-avaliação antes da entrevista, para que possa refletir sobre seu desempenho, é importante que o avaliado saiba o dia, a hora, e o local da entrevista, para que não seja pego de surpresa.

A terceira e última etapa é entrevista propriamente dita, nessa fase o entrevistador deve tentar buscar manter o clima favorável, pontos importantes devem ser considerados durante a realização da entrevista, tais como, apresentar elogios aos pontos positivos alcançados pelo colaborador e apresentar críticas ao desempenho do colaborador nunca ao próprio colaborador.

Nessa fase ocorrem as discussões sobre o desempenho, portanto, é importante deixar o colaborador falar para que o mesmo se sinta confortável com a entrevista e não a encare como um julgamento sem direito de defesa. Nessas discussões, devem ser apresentados os esboços de planos de ações para a melhoria do desempenho, com isso, é de suma importância que o colaborador participe efetivamente dessa discussão, portanto, caso o operador se mantenha calado deve-se questioná-lo sobre o plano pedindo-lhe sua opinião, sua contribuição ou questionamento, sempre procurando demonstrar que isso é benéfico tanto para o colaborador como para a empresa.

Outros pontos devem ser considerados antes ou durante a entrevista de avaliação, a busca pela participação e pelo diálogo deve ser constante para evitar constrangimento e, discussão dos planos ou do entendimento do próprio colaborador sobre o que está sendo-lhe passado.

Ao final da entrevista é importante repassar os planos de ações de melhoria de desempenho, para que fique claro para o colaborador o que é esperado dele, bem como para consolidar o entendimento e sanar quaisquer dúvidas que possam ter restado.

Os planos de ação para a melhoria de desempenho devem conter as ações a serem realizadas para a melhoria do desempenho, nesse momento é importante que todos os pontos sejam definidos, para isto, foi desenvolvido um documento que formaliza as ações, esse modelo teve como base as etapas de treinamentos citadas por Hanishiro, Teixeira e Zacarelli (2007), que consistem no: Levantamento das necessidades, planejamento e programação, execução, e avaliação dos resultados.

A última etapa das ações pós-avaliação é confirmação da efetividade dos planos de melhoria de desempenho, caso os planos tenham prazos de conclusão inferior ao período da próxima avaliação, estes devem ser verificados, para que possa ser concluído ou reavaliado o plano, cabendo ao gestor definir a forma como essa análise será realizada. Para planos de ações com períodos que ultrapassem o próximo processo de avaliação, a próxima avaliação pode gerar informações suficientes para confirmar a efetividade ou não dos planos. No documento criado para formalizar os planos já está contemplado um espaço para a avaliação da efetividade do plano. Este documento se encontra no Apêndice G.

#### 4.2.5. Normatização do programa de avaliação de desempenho

A formalização do processo é de grande importância para seu sucesso, essa formalização representa o empenho e a busca por resultados positivos por parte da empresa, nesse ponto, um documento deve ser criado para que o mesmo sirva como uma espécie de manual do processo de avaliação de desempenho.

Este documento fortalece o processo dando ênfase ao mesmo, além disso, este documento deve contemplar todas as informações necessárias para que o processo possa ser conduzido da melhor forma possível, gerando assim, resultados positivos para o processo de avaliação do desempenho. Este documento quando bem elaborado, explicado e divulgado pode minimizar muitas falhas que afetam os processos de avaliação, entre elas, a falta de informações, dúvidas, confusão no entendimento dos objetivos do programa, entre outras.

No caso da Nano esse documento foi elaborado como um documento institucional da unidade de produção, cuja máscara segue os padrões dos documentos institucionais utilizados pela unidade.

Para a elaboração do documento normativo do processo de avaliação de desempenho da unidade de produção foi utilizado como base alguns aspectos citados por Lucena (1977) sendo eles:

- os objetivos do programa;
- definições básicas;
- os métodos de avaliação;
- especificação dos formulários;
- quem avalia o desempenho;
- qual a periodicidade e a época da avaliação de desempenho;
- qual a época de distribuição de formulários;
- qual a época para o preenchimento dos formulários;
- qual a época para a devolução dos formulários;
- quais os critérios para a avaliação dos resultados;
- quais os procedimentos de acompanhamento do desempenho; e
- relatórios à diretoria.

Para o documento normativo que formaliza o programa de avaliação de desempenho da unidade, alguns pontos foram definidos e posteriormente validados. Abaixo serão descritos estes pontos.

Os objetivos do programa foram definidos para que fiquem claros a todos os envolvidos quais os objetivos almejados com a implantação do programa de desempenho na unidade de produção, sendo eles:

- A identificação de desempenhos dos colaboradores, necessário para a gestão dos recursos humanos na unidade, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamentos;
- Auxiliar a gestão de recursos humanos no desenvolvimento de capital humano para o atendimento da missão, do alcance da visão, da política e objetivos da qualidade, bem como a melhoria continua; e
- Fornecer informações sobre o desempenho dos colaboradores para decisões futuras, tais como, promoções e alterações de funções caso seja necessário.

Algumas definições foram desenvolvidas para que servissem como base para o entendimento de todos, bem como fosse utilizada como fonte de consulta caso haja qualquer dúvida, dentre as definições foram desenvolvidas as seguintes:

- Avaliação de desempenho: para Dessler (2003) a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho;
- Avaliador: aquele que avalia;
- Avaliado: aquele que está sendo avaliado; e
- Quem será avaliado: todos os colaboradores da unidade de produção.

Os métodos de avaliação foram descritos para que pudessem ser identificados e compreendidos, no caso do processo de avaliação de desempenho da unidade de produção, os métodos propostos foram o método da escala gráfica para a avaliação de desempenho comportamental e avaliação do desempenho técnico e, outro método utilizado foi o método de incidentes críticos tanto para a avaliação de desempenho comportamental como para a avaliação do desempenho técnico. Diante disso, foi definido cada um deles.

- Método da escala gráfica: para Dessler (2003) este método relaciona inúmeros aspectos relacionados ao desempenho e, suas respectivas escalas, cabendo ao avaliador classificar o desempenho do funcionário dentro da escala que melhor descreve o desempenho do mesmo.

- Método dos incidentes críticos: Carvalho e Nascimento (1998) descrevem o método como um registro do avaliador dos comportamentos críticos, sendo necessário, toda vez que o funcionário realiza determinada tarefa de forma muito negativa ou positiva, este incidente é registrado na ficha de avaliação de desempenho do mesmo.
- Formulário de avaliação de desempenho comportamental: Formulário de escala gráfica utilizado para a obtenção da avaliação de desempenho comportamental do avaliado.
- Formulário de avaliação de desempenho técnico: Formulário de escala gráfica utilizado para a obtenção da avaliação de desempenho técnico do avaliado.
- Formulário de incidentes críticos: Formulário onde são registrados os incidentes do avaliado.

As especificações e as instruções da forma de preenchimento dos formulários foram colocadas nos próprios formulários a fim de facilitar sua utilização.

O processo de avaliação de desempenho da unidade de produção tem como avaliadores de desempenho comportamental todos os colaboradores da unidade, caracterizando a avaliação 360 graus e, para o processo de avaliação de desempenho técnico o programa conta com a auto-avaliação, a avaliação pelo colega e, a avaliação pelo gerente.

Para a realização da avaliação tanto de desempenho comportamental quanto técnico serão utilizados formulários de avaliação para cada aplicação e, ainda o registro de incidentes críticos válidos para ambas as avaliações, os procedimentos para o preenchimento podem ser encontrados nos próprios formulários.

Para melhor compreensão serão abordados alguns conceitos tais como:

- Avaliação 360 graus: avaliação realizada por todos os colaboradores que mantém contato com o cargo avaliado, inclusive o próprio avaliado.
- Auto-avaliação: avaliação técnica e comportamental realizada pelo próprio colaborador.
- Avaliação pelo colega: avaliação técnica realizada pelo colega designado com capacidade para avaliar o desempenho técnico de determinado cargo.
- Avaliação pelo gerente: consiste na avaliação técnica por parte do gerente da unidade.

A periodicidade do processo de avaliação da unidade de produção é semestral, sendo realizada entre os meses de abril e Junho e os meses de novembro à janeiro. No início dos



meses de Abril e Novembro são distribuídos os formulários de avaliação de desempenho comportamental e técnico, sendo que os formulários se encontram intranet da empresa, de onde podem ser impressos. Os formulários de desempenho do método de incidentes críticos podem ser impressos a qualquer momento, podendo sua entrega ser feita ao gerente ao longo do ano ou juntamente com os formulários de avaliação de desempenho comportamental ou técnico.

O período de avaliação ocorre durante os meses de Abril e Novembro devendo ser finalizado até o final do mês, no início de Maio e Dezembro são recolhidos os formulários, tanto os de escala gráfica como os de incidentes críticos, nesse período também são retirados os relatórios de não-conformidades que serão também utilizados na análise do desempenho do colaborador. Nos meses de Dezembro e Maio serão realizadas as análises dos relatórios, e nos meses de Janeiro e Junho serão realizadas as entrevistas de avaliação e planejamento de ações de melhorias.

A avaliação dos resultados se dará pela média das avaliações, considerações serão realizadas com base nos relatórios de não-conformidades e no formulário de avaliação de incidentes críticos, os resultados de desempenho serão apresentados ao colaborador separados e em forma de desempenho total.

Durante o período de não avaliação o desempenho será acompanhado pelo gerente através dos relatórios de não-conformidades, onde serão relatados quaisquer problemas e as ações serão levantadas e implementadas. Após a realização da entrevista de avaliação serão formalizados planos de melhoria do desempenho caso seja necessário para algum colaborador, esse plano deve ter acompanhamento e verificação de sua efetividade.

Ao final do processo de entrevista o plano de ação deve ser anexado as fichas de avaliação do colaborador, caso a diretoria solicite algum relatório de desempenho de algum colaborador o mesmo deve ser redigido de acordo com o modelo de relatório interno disponível na intranet da empresa.

O documento normativo que formaliza o processo de avaliação de desempenho foi criado como um documento institucional da unidade de produção, para que o mesmo possa ser encarado como um documento oficial, para isso, foi utilizado o modelo de documento institucional da empresa que se encontra na intranet da mesma, no Apêndice H encontra-se o modelo de documento normativo proposto para o processo de avaliação de desempenho da unidade de produção.

#### 4.2.6 Treinamento dos avaliadores

A etapa de treinamento dos avaliadores é uma das mais importantes etapas do processo de avaliação, pois, é a chance de minimizar erros, eliminar dúvidas, ouvir sugestões e tentar conscientizar os avaliadores da importância do programa, bem como das avaliações realizadas por eles.

Para o treinamento dos avaliadores no processo de avaliação de desempenho da unidade de produção, devem ser utilizados os mesmos recursos e condições dos treinamentos de outra natureza que são realizados na unidade, a estrutura apresenta a sala de reuniões da empresa, os recursos áudio-visuais e os demais recursos específicos necessários. Outro ponto a ser realizado é avaliação do treinamento para que possa ser verificada a efetividade do treinamento realizado.

O processo de treinamento proposto teve como base as quatro fases de treinamento considerado por Bergamini e Beraldo (1988) que são:

- a fase do esclarecimento;
- a fase da sensibilização;
- a fase de colaboração prática; e
- a fase da execução propriamente dita.

A primeira fase consiste na comunicação e explicação dos objetivos do processo de avaliação da unidade de produção, o que se busca com isso, quais pontos serão afetados pelo resultado do processo, quais as melhorias que o processo trará para unidade, para a empresa e para cada colaborador avaliado, e demais esclarecimentos pertinentes que surgirem ao longo do treinamento.

A segunda fase consiste na apresentação aos avaliadores os conceitos que envolvem o processo de avaliação, as situações nos quais os mesmos estão sujeitos, as situações que simulam o processo de avaliação, nessa fase é muito importante que todos os avaliadores compreendam corretamente os conceitos, para que possam evitar distorções futuras, para isso é de suma importância que seja elaborado o documento normativo de forma a contemplar todas as definições necessárias.

A terceira fase consiste numa etapa do processo de treinamento no qual os avaliadores têm contato com os padrões de avaliação de desempenho, os parâmetros e as fichas. Nessa fase os avaliadores discutem e questionam buscando sanar as dúvidas e levantar pontos negativos, para que os mesmos possam ser corrigidos. Essa fase proporciona aos

avaliadores a possibilidade de colaborar construtivamente para o processo, para isto, é importante que o treinamento busque fomentar a participação de todos os envolvidos, aumentando assim a participação de todos, gerando ainda, a possibilidade de um aumento de comprometimento de todos com o processo.

Para facilitar o processo os treinamentos dos avaliadores de desempenhos comportamentais e técnicos devem ser treinados separadamente. No caso do treinamento dos avaliadores de desempenho comportamental que são todos da unidade, o treinamento pode ser realizado com todos os colaboradores juntos, para que as dúvidas dos mesmos possam ser sanadas, com um número maior de participantes é possível uma maior participação de todos na discussão dos parâmetros e na avaliação das fichas. Para o treinamento dos avaliadores do desempenho técnico, os mesmos devem ser treinados separadamente, isso facilita a discussão e evita a falta de foco.

A quarta e última fase do processo de treinamento dos avaliadores consiste no ato de avaliar propriamente dito, nessa fase os avaliadores devem testar as fichas, simulando a avaliação de desempenho.

O processo de treinamento é muito importante para a minimização das falhas de processos de avaliação de desempenho, nesse ponto, é necessário que o treinamento possa introduzir algumas situações que possam ilustrar o processo e suas possíveis falhas. A exposição de alguns dos erros comuns pode ser vantajosa caso haja uma explicação sobre tal, e a apresentação de maneiras de minimizar estes erros. Durante o treinamento a discussão de alguns erros comuns, tais como: subjetivismo; unilateralidade; tendência central; efeito halo; falta de memória; supervalorização da avaliação; desvalorização da avaliação; falta de técnica; e força do hábito, pode gerar resultados muito positivos para o processo.

Outro ponto importante durante o treinamento é a busca pelo diálogo, fazendo com que os participantes participem, questionando sobre tudo o que acharem necessário, ou apresentando quaisquer dúvidas.

### **4.3 Simulação e validação do processo de avaliação de desempenho**

Finalizado o documento normativo e descrito o processo de treinamento dos avaliadores, foi realizada a etapa de simulação e validação do processo, essa etapa teve como objetivos a apresentação do programa aos colaboradores e ao Diretor Técnico, simulação do

processo de avaliação e conseqüentemente validação do mesmo. Nessa etapa, os colaboradores tiveram contato com os procedimentos e os formulários do processo de avaliação proposto para a unidade de produção da empresa, podendo assim, ao final dessa etapa propor sugestões caso achassem pertinentes.

Para a realização dessa etapa foi primeiramente apresentado o documento normativo da empresa e, em seguida passado ao treinamento dos avaliadores, para que estes pudessem simular o processo. A reunião conduzida para esta apresentação utilizou-se da infra-estrutura disponível.

Inicialmente foi apresentado o documento normativo e todas as partes que o compõe, sendo explicado cada ponto constante no mesmo. Nessa fase os colaboradores e o Diretor tiveram contato com o documento, este contato serviu para sanar dúvidas e pontos que não ficaram claros. Essa etapa de apresentação foi utilizada como a primeira etapa do processo de treinamento dos avaliadores, que consiste na fase do esclarecimento e tem como objetivo deixar claros quais os objetivos do processo de avaliação de desempenho.

Partindo para a segunda etapa do processo de treinamento dos avaliadores, que é a fase da sensibilização foram utilizadas as definições utilizadas no documento normativo para ambientar os avaliadores e, lhes explicar os conceitos que envolvem o processo de avaliação do desempenho, nessa fase foram utilizados exemplos reais da empresa para ilustrar a importância do processo de avaliação de desempenho, tanto para o colaborador quanto para a empresa, além, da explanação dos erros comuns no processo de avaliação de desempenho. Novamente para ilustrar estes erros foram utilizados exemplos particulares da empresa como forma de facilitar a compreensão de todos.

A terceira e a quarta fase do processo foram realizadas simultaneamente, o contato dos avaliadores com a ficha foi realizado após a explicação do procedimento de avaliação, para a avaliação do desempenho técnico, comportamental e, por incidentes críticos, sendo explicados como são preenchidos os formulários para cada situação dessas. Para os procedimentos de avaliação de desempenho comportamental e de incidentes críticos a explicação se deu de forma coletiva, já para os procedimentos de avaliação de desempenho técnico os processos ocorreram com os respectivos avaliadores de cada procedimento.

Importante ressaltar nessa fase foi a participação do Diretor Técnico, que pediu a palavra ao final da reunião e corroborando com os objetivos do programa pediu a colaboração de todos os envolvidos, para que pudessem ser críticos e justos com o processo, questionando ou sugerindo melhorias caso cada um julgasse conveniente.

Ao término de fase foram realizados pelo pesquisador questionamentos a todos os participantes como forma de verificar o entendimento de todos sobre o assunto discutido. Então, os procedimentos foram distribuídos e o pesquisador se disponibilizou para sanar quaisquer dúvidas durante o processo de simulação da avaliação, estes questionamentos foram direcionados aos assuntos tratados na reunião.

Após a fase da simulação, foi entregue aos colaboradores um pequeno questionário, com intuito de obter dados para validar os padrões, formulários e, o processo representado pelo documento normativo. Este questionário encontra-se no Apêndice B.

Analisadas as respostas obtidas com o questionário pode-se constatar que os colaboradores concordam com os padrões de desempenho descritos, visto que nenhum deles apontou nenhum questionamento contrário aos padrões descritos, da mesma forma não apresentaram dificuldades de entendimento dos mesmos e, por fim, nenhum deles apresentou quaisquer dúvidas no preenchimento dos formulários.

Com o questionário foi possível identificar que nenhum dos colaboradores se opôs ou fez questionamentos ao programa proposto, sendo que um dos colaboradores atribuiu ao programa o caráter de justo e, outro acrescentou que se o programa seguir a metodologia proposta o mesmo será considerado muito bom.

Outro ponto validado com esse questionário, diz respeito ao documento normativo e aos formulários, sendo unânime a aprovação tanto do documento normativo quanto dos formulários, no caso dos formulários nenhum colaborador apresentou dúvidas durante o processo de preenchimento dos mesmos.

Uma cópia do documento normativo proposto, e uma lista com os padrões de desempenho comportamental e técnico de cada cargo, foram entregues ao Diretor Técnico para que o mesmo pudesse analisar e validar. Após, análise dos procedimentos o Diretor validou os documentos, alguns pequenos questionamentos foram realizados pelo mesmo, porém, estes diziam respeito a entendimento e foram sanados e esclarecidos imediatamente.

A fim de validar as ações pós-avaliação foi escolhido um colaborador para ser avaliado, este então, foi comunicado anteriormente e prontamente se disponibilizou a colaborar, sendo que os formulários entregues já continham o nome do colaborador escolhido. A primeira das ações pós-avaliação realizada foi a avaliação do resultado do desempenho do colaborador, iniciando pela análise dos formulários de desempenho comportamental observou-se que o mesmo obteve um aproveitamento de 94%, considerado, portanto, um desempenho excelente, a avaliação de desempenho técnico mostrou um desempenho do colaborador de 97% também considerado um desempenho excelente. De modo geral o

desempenho do colaborador apresentou índice de 95,5 % considerando então o desempenho do colaborador como excelente. Após análise dos dados dos formulários foi levantado os registros de não-conformidades para a obtenção de algum registro de não-conformidade do colaborador no período de 2009, porém, nada foi constatado nos registros de não-conformidades para o colaborador, o que comprova o desempenho do mesmo como excelente. Nessa análise não foram considerados os registros nos formulários de incidentes críticos.

A análise dos formulários gerou alguns dados positivos que foram utilizados na entrevista de desempenho como forma de reconhecimento pelo desempenho positivo e, como forma de demonstrar que o processo de avaliação de desempenho não tem caráter punitivo. Da mesma forma, foram elencados os pontos negativos, que são aqueles que o colaborador obteve menores pontuações e que precisam ser melhorados.

Os dados positivos mostraram que o colaborador obteve 100% dos pontos nos pontos no desempenho comportamental na limpeza e organização das salas limpas, e na questão de assiduidade. Já na avaliação do desempenho técnico os pontos positivos ficaram em fatores como a habilidades manuais, organização, conhecimento dos procedimentos, execução dos procedimentos, padrões fabricação, e conhecimento de todo o processo de sua área.

Os pontos de menores pontuações do colaborador, na avaliação de desempenho comportamental foram nos fatores relacionamento interpessoais e comunicação de forma escrita, com as pontuações de 78% e 84% dos pontos possíveis respectivamente. Na avaliação do desempenho técnico, as menores pontuações do colaborador foram obtidas no fator conhecimento de informática necessário para a utilização dos programas da unidade de produção, onde o colaborador obteve um percentual de 76% dos pontos possíveis para o item.

Com as informações retiradas dos formulários, foi possível a elaboração do relatório de desempenho do colaborador, esse relatório se encontra no Apêndice I.

A entrevista foi preparada e executada conforme o procedimento apresentado no Apêndice F.

Sendo a primeira etapa a preparação do entrevistador, nessa fase foram levantados pontos para o conhecimento do desempenho do colaborador, neste ponto, para quesito de validação do processo de entrevista de desempenho, foi escolhido o desempenho abaixo do colaborador referente ao conhecimento de informática necessário para a utilização dos programas da unidade como ponto a ser melhorado, inicialmente foi considerado a possibilidade de um treinamento a parte para o colaborador, para que o mesmo receba toda a atenção devida para buscar melhorar o desempenho nesse ponto.

A segunda etapa do processo da entrevista consiste na preparação do entrevistado, nesse caso, o mesmo foi comunicado sobre a realização da entrevista, sendo-lhe informado o local, a data e o horário em que a mesma ocorreria, diante disso, previamente foi entregue ao colaborador os formulários referentes a auto-avaliação para que o mesmo pudesse repassar seu julgamento sobre os pontos avaliados.

A terceira etapa da entrevista consiste no processo propriamente dito, nessa fase o desempenho alcançado pelo colaborador foi exposto pelo entrevistador, sendo relatados inicialmente os pontos positivos, elogiando o desempenho do colaborador nesses pontos e salientando a importância da manutenção destes. Em seguida foram relatados os pontos negativos, esses pontos foram discutidos, buscando compreender como esses pontos aconteceram e como poderiam ser sanados. Ao final dessa etapa foi possível o fechamento de um plano de melhoria, que para questão de validação foi considerado o desempenho do colaborador em relação aos conhecimentos de informática necessários para a utilização dos programas da unidade.

O plano de melhoria de desempenho prévio foi desenvolvido com base no modelo de plano de melhoria que se encontra no Apêndice G e pode ser visualizado no Apêndice J.

Após o término do processo de entrevista de desempenho, foi realizada uma pequena entrevista semi-estruturada com o colaborador para que fosse possível o recebimento do *feedback* referente ao processo de entrevista, para que o mesmo pudesse ser validado, e para que o colaborador pudesse sugerir melhorias para o processo da entrevista de desempenho. O Roteiro dessa entrevista se encontra no Apêndice A.

O primeiro questionamento feito ao colaborador foi em relação ao processo de análise dos dados contidos nos relatórios, na apresentação do relatório de desempenho do colaborador foi novamente explicado como foram obtidos os dados contidos no referido documento, quanto ao questionamento feito em relação a esta análise o colaborador descreveu como justa e transparente e, citou que se considera seguro em relação à clareza com que os dados foram analisados.

Em relação à entrevista foi questionado ao colaborador quanto a sua percepção da entrevista e a maneira como os dados foram abordados. Em ambos, o colaborador descreveu como positivo, acrescentando a importância da entrevista para seu próprio crescimento profissional e pessoal, em relação à exposição dos dados, o colaborador acrescentou interessante a exposição dos dados positivos, como forma de entendimento de quais pontos o mesmo deve manter.

Quando questionado sobre a abordagem utilizada para apresentar os pontos negativos, o colaborador salientou que não é muito agradável ouvir críticas, porém, que as mesmas são bem vindas para um crescimento pessoal e profissional e, para uma compreensão da forma como nos vemos, e como os outros nos vêem. Nesse ponto, o colaborador acrescentou que a abordagem utilizada foi adequada para o momento.

Questionado sobre o relatório de desempenho, o colaborador descreveu o mesmo como interessante e que as informações neles contidas são de extrema importância para a compreensão do resultado da avaliação.

Em relação ao plano de melhorias, o colaborador manteve a mesma linha de pensamento em relação ao relatório de desempenho, citando o documento como importante e claro.

Finalizando a entrevista foi questionado ao colaborador sobre sugestões melhorias para o processo de entrevista de avaliação de desempenho, e os documentos apresentados, sendo que em nenhum destes pontos o colaborador sugeriu ou criticou, finalizando a entrevista relatando sua concordância com tudo que foi apresentado.

Após a realização da etapa de simulação e validação, foi criado um fluxograma do processo de avaliação de desempenho desenvolvido, que contempla as principais etapas do desenvolvimento do processo. Este fluxograma pode ser visualizado no Apêndice K.

#### **4-4 Ações corretivas ou melhorias baseado nos resultados da simulação e da validação**

Algumas ações corretivas foram levantadas e sanadas durante a elaboração do processo, diante disso, não houve propostas de sugestões de melhorias, ou ações corretivas citadas pelos colaboradores que simularam e validaram o processo. Sendo assim, o presente tópico se encerra sem a necessidade de elencar essas ações que seriam levantadas após o processo de simulação e de avaliação, caso estas existissem.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade das empresas manterem algum diferencial perante as concorrentes esta cada vez mais evidente nos dias atuais, fator esse, gerado pela globalização, pelo avanço tecnológico, entre outros. Diante disso, um fator se apresenta como importante para o sucesso das empresas em lidar com esses fatores, a gestão de recursos humanos.

O capital humano pode proporcionar a empresa capacidade de lidar com fatores como a globalização, o avanço tecnológico e, a competitividade. Pode proporcionar ainda às empresas a oportunidade de oferecerem produtos e serviços de alta qualidade e valor agregado.

Porém, para que o capital utilizado da melhor maneira possível e que todo seu potencial seja utilizado, ou desenvolvido, torna-se importante a constante avaliação de seu desempenho perante as necessidades exigidas, diante disso, a avaliação do desempenho humano se apresenta como uma interessante ferramenta de mensuração do desempenho, gerando resultados importantes e valiosos para a gestão dos recursos humanos.

A empresa Nano Endoluminal, atualmente inserida no mercado de produtos médicos, fabricando endopróteses vasculares, busca a competitividade dentro de um setor altamente técnico e especializado, onde a concorrência é altamente acirrada, e os produtos altamente complexos. Portanto, a gestão dos recursos humanos para a empresa se torna muito importante, principalmente, no processo produtivo da empresa, que possui a responsabilidade da fabricação dos produtos comercializados pela empresa. Diante disso, a avaliação de desempenho no setor produtivo da empresa busca gerar informações importantes para que essa gestão possa ocorrer da maneira mais eficaz, assim, gerando resultados positivos para a empresa.

Diante do exposto, o presente trabalho teve como objetivo principal verificar quais fatores devem ser considerados para o desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho no setor produtivo da Nano Endoluminal.

Para o alcance do objetivo geral do trabalho fez-se necessário o desenvolvimento de alguns objetivos específicos, respondendo ao primeiro desses objetivos, que consiste na análise da missão, visão, crenças e valores, e políticas de qualidades, foi possível a identificação de padrões de desempenho que devem ser almejados por todos os colaboradores da empresa, sendo alguns deles: inovação, confiança, foco no cliente, foco no resultado,

qualidade de vida, resultados, atendimentos aos requisitos de qualidade, comprometimento e, respeito.

O segundo objetivo específico consiste na identificação dos padrões de desempenho baseado na análise das descrições dos cargos existentes no setor produtivo da empresa, para o alcance desse objetivo foram realizadas as análises dos cargos existentes, a observação participante e, a análise documental. Chegando por fim, nos padrões desempenhos para os cargos, para uma facilidade de compreensão e avaliação, estes padrões foram divididos em padrões de desempenho comportamental e, padrões de desempenho técnico. Onde, os padrões de desempenho comportamental se aplicam a todos os colaboradores da unidade e, os padrões de desempenho técnico são aplicáveis a cada cargo específico analisado.

O terceiro objetivo específico do presente trabalho consiste na elaboração de um processo de avaliação de desempenho, para tanto, foram desenvolvidos os fatores necessários para um processo, sendo, analisados os dados obtidos com base nas teorias expostas na fundamentação teórica. Diante disso, pode chegar ao desenvolvimento dos fatores que descrevem o processo de avaliação de desempenho, sendo eles: os padrões de desempenho, os avaliadores, os métodos de avaliação, as ações pós-avaliação, o documento normativo, e por fim o treinamento dos avaliadores.

Os padrões de desempenho foram desenvolvidos nos dois primeiros objetivos do trabalho, quanto aos avaliadores, foram propostos a avaliação 360 graus para a etapa de avaliação de desempenho comportamental e, para a etapa de avaliação do desempenho técnico, a auto-avaliação, a avaliação pelo colega e, a avaliação pelo supervisor. Para a definição dos avaliadores para cada etapa, foi construída uma tabela que levantou o grau de contato e afinidade entre os cargos e, que foi utilizada como base para a escolha dos avaliadores.

Os métodos desenvolvidos para a avaliação do desempenho foram o método da escala gráfica e o método dos incidentes críticos. O método da escala gráfica foi desenvolvido para a avaliação do desempenho comportamental e, do desempenho técnico. A avaliação por incidentes críticos foi proposta para a avaliação nos períodos fora do período oficial de avaliação de desempenho, tanto para a avaliação comportamental quanto para a avaliação técnica. Para ambos os métodos foram criados procedimentos e formulários.

Outro ponto desenvolvido para o alcance desse objetivo foi o desenvolvimento das ações pós-avaliação de desempenho, que consistem na análise dos dados, entrevista de avaliação de desempenho e, plano de melhorias de desempenho.

Um documento normativo foi criado com base nas informações retiradas dos fatores citados acima, este documento formaliza o processo de avaliação, sendo criado sob os padrões de documentos da empresa. O último ponto desenvolvido nesse objetivo específico, traz as ponderações sobre o treinamento dos avaliadores, para que possa ser aplicado o processo de forma eficaz.

O penúltimo objetivo do presente trabalho consiste na simulação e validação do processo proposto. Para o alcance desse objetivo foi realizado o treinamento dos avaliadores com base no planejamento do treinamento e no documento normativo. Realizada a simulação, foi possível a validação do processo. Nesse ponto, foram validados o documento normativo, os procedimentos e formulários criados e, as ações pós-avaliação de desempenho.

O último objetivo específico do presente trabalho consiste na proposição de ações corretivas ou melhorias para o processo baseados nos resultados da simulação e validação do processo, caso seja necessário. Nesse objetivo não houve necessidade de ações corretivas, mediante a validação do processo sem a sugestão de correções ou melhorias.

Por fim, como recomendações para trabalhos futuros propõem-se um estudo semelhante para a avaliação de desempenho de caráter quantitativo, bem como um estudo desses moldes para o processo de avaliação de outras unidades dentro da empresa. Para o desenvolvimento de um processo em outras unidades da empresa pode-se utilizar como base o fluxograma apresentado no Apêndice K.

Outras recomendações consistem na revisão dos cargos da unidade, contemplando, nos mesmos os padrões de desempenho descritos e validados neste trabalho e, o desenvolvimento de um estudo sobre treinamento e desenvolvimento, que além de, proporcionar embasamento para a realização dos planos de melhoria, auxiliam a empresa na gestão dos recursos humanos.

## REFERÊNCIAS

- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. Ed. Florianópolis: UFSC, 2006.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, c1998.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FIDELIS, Gilson j.; BANOV, Márcia R. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e estratégica**. São Paulo: Erica, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HANISHIRO, D. ZACARELLI, L., TEIXEIRA, M.L. **Gestão do Fator Humano**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração de recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

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

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão estratégica de pessoas:** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para validação de ações pós-avaliação**

Como você considera a análise dos dados resultantes dos formulários?

Qual sua percepção da entrevista de desempenho?

Como você avalia a maneira como os dados foram expostos? Tais como, o desempenho, os pontos positivos, e negativos?

Como você considera a abordagem para tratar de assuntos como pontos negativos?

Qual sua opinião sobre o relatório de desempenho?

As informações contidas neles são claras e objetivas?

Qual sua opinião sobre o plano de melhorias?

As informações contidas são claras e objetivas?

Você tem alguma sugestão ou melhoria para processo de entrevista avaliação de desempenho?

Você tem alguma sugestão ou crítica para o relatório de desempenho do colaborador e o plano de melhoria de desempenho?

**APÊNDICE B – Questionário de levantamento de percepção do treinamento e processo de avaliação de desempenho**

Você concorda com os critérios expostos nos formulários de avaliação de desempenho proposto?

( ) Sim ( ) Não

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como você avalia o treinamento realizado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Houve dúvidas durante o preenchimento dos formulários?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Houve dúvidas no entendimento dos conceitos dos padrões de desempenho?

( ) Sim ( ) Não

Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como você avalia o processo de avaliação proposto?

( ) Sim ( ) Não

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como você avalia o documento proposto?

( ) Sim ( ) Não

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Qual sua crítica ou sugestão de melhoria?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Procedimento de avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica

### PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELO MÉTODO DA ESCALA GRÁFICA

Código: Elaborado por:

**Jadir A. das Chagas**

Data:

**22/10/2009**



Revisão: Revisado por:

**00**

Data da Revisão:

Aprovado por:

Data da Aprovação:

#### OBJETIVO

Descrever como proceder para a realização da avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica.

#### DESCRIÇÃO DO PROCESSO

- Verificar se a avaliação é de desempenho comportamental ou técnico;
- Verificar o formulário correspondente;
- Preencher o campo de identificação do formulário;
- Avaliar o desempenho do avaliado, assinalando no formulário a alternativa que melhor responde ao questionamento, conforme tabela abaixo:

SEMPRE (5)	QUASE SEMPRE (4)	ÀS VEZES (3)	RARAMENTE (2)	NUNCA (1)
------------	------------------	--------------	---------------	-----------

- Encaminhar formulário preenchido ao responsável.

#### REGISTROS

Formulário de avaliação de desempenho comportamental;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de produção;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de controle;

Formulário de avaliação de desempenho técnico assistente de produção;

Formulário de avaliação de desempenho técnico assistente de controle;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de desenvolvimento de processos;

Formulário de avaliação de desempenho técnico analista de desenvolvimento de processos.



#### RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

---

A responsabilidade e autoridade pelo procedimento é do Gerente de Produção.

#### QUADRO DE REVISÕES

---

Revisão	Descrição da alteração
00	Criação do documento

---

## APÊNDICE D – Formulários de avaliação de desempenho pelo método da escala gráfica

### FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMPORTAMENTAL



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
    **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado:

#### Instruções de preenchimento:

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a frequência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Respeito e educação com os colegas e superiores:** Capacidade de lidar com os colegas e superiores com respeito e educação.

Respeita os colegas de trabalho?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

Respeita os superiores?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

Apresenta educação ao lidar com os superiores?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Respeito aos horários:** Capacidade de respeitar horários definidos pela empresa para quaisquer tarefas, atividades, ou demais necessidades.

Respeita os tempos destinados ao lanche?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Assiduidade e Pontualidade:** Assiduidade capacidade de estar sempre presente no trabalho, pontualidade capacidade de estar sempre no horário marcado no trabalho.

Apresenta assiduidade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta Pontualidade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Confiança:** Firmeza, segurança e convicção na execução de tarefas e trabalhos.

Apresenta autoconfiança para a realização das tarefas e resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Inspira confiança na realização das tarefas e resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Comprometimento:** Capacidade de estar sempre disposto, motivado e preparado para auxiliar qualquer colaborador da empresa em qualquer situação cujo haja necessidade.

Procura executar suas tarefas da melhor forma possível?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Está disposto a ajudar quando necessário?'

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Qualidade de vida e Ambiente:** Capacidade manter as boas ações de qualidade de vida e de ambiente físico proporcionados pela empresa.

Colabora com a limpeza das dependências da empresa?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização das dependências da empresa?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a manutenção dos móveis, utensílios e recursos físicos da empresa?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a limpeza das salas limpas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização das salas limpas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Foco no cliente:** Capacidade de focalizar as necessidades e voltar os esforços para o atendimento das necessidades dos clientes externos e internos.

Apresenta os resultados nos prazos estipulados?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Foco no resultado:** Capacidade de focalizar as necessidades e voltar os esforços para o atendimento dos requisitos necessários para o alcance dos resultados esperados.

Apresenta os resultados esperados?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Bom relacionamento interpessoal:** Capacidade de se relacionar com os demais colegas, de forma amigável, comprometida, educada, e honesta.

Apresenta bom relacionamento interpessoal com os colegas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Trabalho em equipe:** Capacidade de auxiliar, buscar auxílio com os demais colegas para que possam ser realizadas as tarefas da melhor maneira possível.

Ouve atentosamente a opinião dos colegas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Procura entender os problemas para resolvê-los?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Comunicação:** Capacidade de transmitir uma mensagem clara e compreensível para os demais colegas.

Comunica-se bem de forma verbal?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Comunica-se bem de forma escrita?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Observações:**

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO  
ASSISTENTE DE PRODUÇÃO**



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
   **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado: <b>Assistente de Produção</b>

**Instruções de preenchimento:**

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a freqüência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Habilidades manuais:** Capacidade e habilidades de realizar as tarefas manualmente com precisão.

Apresenta habilidades manuais suficientes para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Informática básica:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível básico na utilização de processos informatizados.

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Matemática básica:** Conhecimento, e entendimento das operações básicas da matemática.

Apresenta conhecimentos básicos de matemática necessários para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa.

Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Atenção concentrada:** Capacidade de focar e concentra-se em determinada tarefa sem dispersar-se.

Apresenta atenção e concentração durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Colabora com a organização da sala?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para o atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos dos padrões de fabricação?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os padrões de fabricação?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Conhecimento de todo o processo produtivo de sua área:** Conhecimento, e entendimento do processo produtivo da área de fabricação, os produtos, as etapas, os tempos, e as especificações de processo.

Apresenta conhecimento de todo produtivo de sua área?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Observações:**



**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO  
ANALISTA DE DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS**



Código: Elaborado por: Data:  
**Jadir A. das Chagas** **25/10/2009**

Revisão: Revisado por: Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado: <b>Analista de desenvolvimento de processos</b>

**Instruções de preenchimento:**

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a frequência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa. Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Inglês:** Conhecimentos da língua inglesa.

Apresenta conhecimentos em inglês suficientes para interpretar dados dos manuais em inglês?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Manutenção de máquinas e equipamentos:** Conhecimentos, habilidades e técnicas de execução de procedimentos de manutenção de máquinas e equipamentos.

Apresenta conhecimentos necessários para efetuar manutenção em máquinas e equipamentos utilizados na produção?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Noções de Metrologia:** Conhecimentos, entendimento da área de metrologia.

Apresenta conhecimentos necessários de metrologia para a execução de suas tarefas?

Apresenta conhecimentos necessários para a utilização de instrumentos de medição?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Noções de Processos de fabricação e montagem:** Conhecimento, entendimento de processos de fabricação de componentes e montagem.

Apresenta conhecimentos necessários sobre processos de fabricação e montagem necessária para projetar máquina e equipamentos?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Capacidade de resolver problemas:** Capacidade de identificar problemas compreendendos e buscar soluções para sua resolução.

Apresenta capacidade de resolução de problemas?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Planejamento:** Capacidade de organizar e projetar a execução de tarefas de forma antecipada.

Planeja a execução de suas tarefas antes de executá-las?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Executa suas tarefas com base num planejamento quando este existe?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Colabora com a organização do laboratório de desenvolvimento?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Colabora com a manutenção das máquinas operatrizes?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Raciocínio lógico:** Capacidade de encadear de ideais e fatos de forma ordenada e coerente.

Apresenta raciocínio lógico na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico no projeto de máquinas e ferramentas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico na elaboração dos processos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Criação e interpretação de desenho técnico:** Conhecimento, habilidades e técnicas na criação, interpretação de desenhos técnicos mecânicos.

Apresenta conhecimento sobre criação de desenhos técnicos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento de normatizações de desenhos técnicos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Conhecimento de software de desenho:** Conhecimentos necessários de software de desenho para a utilização dos softwares utilizados na empresa.

Apresenta conhecimentos necessários para a utilização de software de desenho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Desenvolvimento de projeto:** Conhecimento, habilidade e técnicas para desenvolvimento de projetos na área metal-mecânica.

Apresenta conhecimentos suficientes para o desenvolvimento dos projetos de máquinas, dispositivos e equipamentos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Informática intermediária:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível intermediário na utilização de processos informatizados.

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Prática em ajustes e montagem:** Conhecimento, habilidades e técnica de processos de ajustes montagem.

Apresenta conhecimentos em prática em ajustes e montagens?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Noções de projetos mecânicos:** Conhecimento, habilidade e técnicas na área de projetos mecânicos.

Apresenta conhecimentos necessários para executar projetos mecânicos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos dos parâmetros de manutenção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os parâmetros de manutenção definidos nos processos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Observações:**

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO  
ASSISTENTE DE CONTROLE**



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
   **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado: <b>Assistente de Controle</b>

**Instruções de preenchimento:**

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a freqüência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Interpretação de desenhos técnicos:** Conhecimento, habilidades e técnicas para interpretação de desenhos técnicos mecânicos.

Apresenta conhecimentos suficientes para interpretar desenhos técnicos durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Informática básica:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível básico na utilização de processos informatizados.

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Inglês:** Conhecimentos da língua inglesa.

Apresenta conhecimentos em inglês suficientes para interpretar dados dos laudos de materiais em inglês?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Noções de processos de inspeção de materiais:** Conhecimentos, habilidades e técnicas de execução de procedimentos de inspeção de materiais.

Apresenta conhecimento de processo de inspeção de materiais, componentes e peças?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Noções de metrologia:** Conhecimentos, entendimento da área de metrologia.

Apresenta conhecimentos necessários de metrologia e para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos necessários para a utilização de instrumentos de medição?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Matemática básica:** Conhecimento, e entendimento das operações básicas da matemática.

Apresenta conhecimentos básicos de matemática necessários para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Atenção concentrada:** Capacidade de focar e concentra-se em determinada tarefa sem dispersar-se.

Apresenta atenção e concentração durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização da sala?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Raciocínio lógico:** Capacidade de encadear de ideais e fatos de forma ordenada e coerente.

Apresenta raciocínio lógico na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Pró – atividade:** Capacidade de prever necessidades de execução de tarefas, e realizar estas tarefas sem a necessidade de ordens prévia.

Apresenta pró-atividade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Conhecimento dos materiais:** Conhecimentos sobre os materiais utilizados para a fabricação dos produtos da empresa.

Apresenta conhecimentos sobre os materiais comprados, fabricados e utilizados na produção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para o atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)



Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho? Apresenta conhecimentos dos padrões de qualidade?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os padrões de qualidade?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa.

Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Conhecimento de cálculos de incertezas e tolerâncias:** Conhecimento, habilidades e técnicas para o cálculo de incertezas e tolerâncias em instrumentos de medição.

Apresenta conhecimentos necessários para o cálculo de incertezas e tolerâncias de instrumentos de medição?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Conhecimento do processo produtivo:** Conhecimento, e entendimento do processo produtivo da empresa, os produtos, as etapas, os tempos, e as especificações de processo.

Apresenta conhecimento de todo o processo produtivo da Nano?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta conhecimento dos tempos de fabricação para os produtos fabricados na Nano para a inserção de produtos no processo produtivo?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos necessários sobre os produtos fabricados na Nano para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     QUASE SEMPRE (4)     ÀS VEZES (3)     RARAMENTE (2)     NUNCA (1)

**Observações:**

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO  
AUXILIAR DE CONTROLE**



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
   **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado: <b>Auxiliar de Controle</b>

**Instruções de preenchimento:**

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a frequência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Interpretação de desenhos técnicos:** Conhecimento, habilidades e técnicas para interpretação de desenhos técnicos mecânicos.

Apresenta conhecimentos suficientes para interpretar desenhos técnicos durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Informática básica:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível básico na utilização de processos informatizados.

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Inglês:** Conhecimentos da língua inglesa.

Apresenta conhecimentos em inglês suficientes para interpretar dados dos laudos de materiais em inglês?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Noções de processos de inspeção de materiais:** Conhecimentos, habilidades e técnicas de execução de procedimentos de inspeção de materiais.

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Apresenta conhecimento de processo de inspeção de materiais, componentes e peças?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Noções de metrologia:** Conhecimentos, entendimento da área de metrologia.

Apresenta conhecimentos necessários de metrologia para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos necessários para a utilização de instrumentos de medição?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Matemática básica:** Conhecimento, e entendimento das operações básicas da matemática.

Apresenta conhecimentos básicos de matemática necessários para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Atenção concentrada:** Capacidade de focar e concentra-se em determinada tarefa sem dispersar-se.

Apresenta atenção e concentração durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Colabora com a organização da sala?

SEMPRE (5)       QUASE SEMPRE (4)       ÀS VEZES (3)       RARAMENTE (2)       NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Raciocínio lógico:** Capacidade de encadear de ideais e fatos de forma ordenada e coerente.

Apresenta raciocínio lógico na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Pro – atividade:** Capacidade de prever necessidades de execução de tarefas, e realizar estas tarefas sem a necessidade de ordens prévia.

Apresenta pró-atividade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Conhecimento dos materiais:** Conhecimentos sobre os materiais utilizados para a fabricação dos produtos da empresa.

Apresenta conhecimentos sobre os materiais comprados, fabricados e utilizados na produção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para o atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos dos padrões de qualidade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os padrões de qualidade?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa.

Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Observações:

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO  
AUXILIAR DE DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS**



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
   **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado: <b>Auxiliar de Desenvolvimento de Processos</b>

**Instruções de preenchimento:**

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a frequência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Inglês:** Conhecimentos da língua inglesa.

Apresenta conhecimentos em inglês suficientes para interpretar dados dos manuais em inglês?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Manutenção de máquinas e equipamentos:** Conhecimentos, habilidades e técnicas de execução de procedimentos de manutenção de máquinas e equipamentos.

Apresenta conhecimentos necessários para efetuar manutenção em máquinas e equipamentos utilizados na produção?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Noções de Metrologia:** Conhecimentos, entendimento da área de metrologia.

Apresenta conhecimentos necessários de metrologia para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos necessários para a utilização de instrumentos de medição?

SEMPRE (5)     
 QUASE SEMPRE (4)     
 ÀS VEZES (3)     
 RARAMENTE (2)     
 NUNCA (1)

**Noções de Processos de fabricação e montagem:** Conhecimento, entendimento de processos de fabricação de componentes e montagem.

Apresenta conhecimentos necessários sobre processos de fabricação e montagem necessários para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Capacidade de resolver problemas:** Capacidade de identificar problemas compreendê-los e buscar soluções para sua resolução.

Apresenta capacidade de resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Planejamento:** Capacidade de organizar e projetar a execução de tarefas de forma antecipada.

Planeja a execução de suas tarefas antes de executá-las?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Executa suas tarefas com base num planejamento quando este existe?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização do laboratório de desenvolvimento?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)



Colabora com a manutenção das máquinas operatrizes?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Raciocínio lógico:** Capacidade de encadear de ideias e fatos de forma ordenada e coerente.

Apresenta raciocínio lógico na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta raciocínio lógico na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Interpretação de desenhos técnicos:** Conhecimento, habilidades e técnicas para interpretação de desenhos técnicos mecânicos.

Apresenta conhecimentos suficientes para interpretar desenhos técnicos durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Informática básica:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível básico na utilização de processos informatizados.

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para o atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos dos parâmetros de manutenção?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os parâmetros de manutenção definidos nos processos?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa.

Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Observações:

## FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TÉCNICO AUXILIAR DE PRODUÇÃO



Código: \_\_\_\_\_ Elaborado por: **Jadir A. das Chagas** Data: **25/10/2009**

Revisão: **00** Revisado por: \_\_\_\_\_ Data da Revisão: \_\_\_\_\_

Avaliador: _____	Data da avaliação: _____
Avaliado: _____	Cargo do avaliado: <b>Auxiliar de Produção</b>

### Instruções de preenchimento:

Leia com atenção cada questionamento, assinale no quadro a frequência com o avaliado apresenta determinado comportamento.

**Habilidades manuais:** Capacidade e habilidades de realizar as tarefas manualmente com precisão.

Apresenta habilidades manuais suficientes para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Informática básica:** Conhecimento, habilidades e técnicas em nível básico na utilização de processos informatizados.

Apresenta conhecimentos básicos necessários para utilização dos programas utilizados na produção?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Matemática básica:** Conhecimento, e entendimento das operações básicas da matemática.

Apresenta conhecimentos básicos de matemática necessários para a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)     
  QUASE SEMPRE (4)     
  ÀS VEZES (3)     
  RARAMENTE (2)     
  NUNCA (1)

**Agilidade:** Capacidade de executar as tarefas de forma rápida objetiva e precisa.

Apresenta agilidade na execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta agilidade na resolução de problemas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Atenção concentrada:** Capacidade de focar e concentra-se em determinada tarefa sem dispersar-se.

Apresenta atenção e concentração durante a execução de suas tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Organização:** Capacidade de manter objetos nos devidos locais para a facilidade da utilização pelos demais.

Mantém seu posto de trabalho organizado?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização da sala?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Colabora com a organização dos materiais, equipamentos e ferramentas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

**Requisitos de qualidade:** Conhecimento, entendimento necessários para o atender os objetivos dos requisitos de qualidade.

Apresenta conhecimento das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da localização das instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimento da forma de execução das tarefas?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Executa as tarefas de acordo com o estipulado nas instruções de trabalho?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta conhecimentos dos padrões de fabricação?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Apresenta resultados conforme os padrões de fabricação?

SEMPRE (5)

QUASE SEMPRE (4)

ÀS VEZES (3)

RARAMENTE (2)

NUNCA (1)

Observações:

## APÊNDICE E – Procedimento de avaliação do desempenho pelo método dos incidentes críticos

### PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PELO MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

Código: Elaborado por: Data:  
**Jadir A. das Chagas** **22/10/2009**



Revisão: Revisado por: Data da Revisão:  
**00**

Aprovado por: Data da Aprovação:

#### OBJETIVO

Descrever como proceder para a realização da avaliação de desempenho pelo método dos incidentes críticos

#### DESCRIÇÃO DO PROCESSO

- Verificar o formulário correspondente;
- Preencher o campo de identificação do formulário;
- Avaliar o desempenho descrevendo o incidente crítico positivo e negativo, tanto para desempenho técnico quanto para desempenho comportamental;
- Encaminhar formulário preenchido ao responsável.

#### REGISTROS

Formulário de avaliação de desempenho por incidentes críticos.

#### RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

A responsabilidade e autoridade pelo procedimento é do Gerente de Produção.

#### QUADRO DE REVISÕES

Revisão	Descrição da alteração
00	Criação do documento

**FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TECNICO  
E COMPORTAMENTAL POR INCIDENTES CRÍTICOS**



Código:                      Elaborado por:                      Data:  
    **Jadir A. das Chagas**                      **25/10/2009**

Revisão:                      Revisado por:                      Data da Revisão:  
**00**

Avaliador:	Data da avaliação:
Avaliado:	Cargo do avaliado:

**Instruções de preenchimento:**

Preencher abaixo os incidentes ocorridos com qualquer colaborador no qual você seja avaliador, considerando incidentes críticos positivos ou negativos.

Preencha o incidente ocorrido com sua visão do incidente.

Encaminhar este formulário preenchido para o gerente da unidade ou guarde-o consigo até a próxima avaliação de desempenho, onde este deve ser entregue juntamente com os formulários de avaliação de desempenho comportamental e técnico.

DATA DO INCIDENTE:
INCIDENTE OCORRIDO:

DATA DO INCIDENTE:
INCIDENTE OCORRIDO:





**APÊNDICE F – Procedimento de ações pós-avaliação de desempenho**  
**PROCEDIMENTO DE AÇÕES PÓS-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Código: Elaborado por: Data:  
**Jadir A. das Chagas 22/10/2009**



Revisão: Revisado por: Data da Revisão:  
**00**

Aprovado por: Data da Aprovação:

**OBJETIVO**

Descrever os procedimentos a serem realizados após a avaliação do desempenho

**DESCRIÇÃO DO PROCESSO**

**Análise dos dados dos Formulários**

- Calcular a pontuação alcançada pelo colaborador com dados referentes ao formulário de avaliação de desempenho comportamental, dividindo a soma dos pontos alcançados pelo colaborador pelo total de pontos possíveis;
- Calcular a pontuação alcançada pelo colaborador com os dados referentes ao formulário de avaliação de desempenho técnico, Dividindo a soma dos pontos alcançados pelo colaborador pelo total de pontos possíveis;
- Verificar o desempenho do colaborador na avaliação de desempenho comportamental e técnico, conforme tabela abaixo:

Pontuação	De 0 à 20%	De 20% à 40%	De 40% à 60%	De 60% à 80%	De 80% à 90%	De 90% à 100%
Desempenho	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente

- Analisar os formulários de avaliação de incidentes críticos;
- Analisar os dados dos registros de não-conformidades;
- Analisar e consolidar o desempenho do colaborador;
- Elencar os pontos positivos (de maiores pontuações) e pontos negativos (de menores pontuações) do colaborador;
- Preencher o relatório de desempenho do colaborador.

#### Entrevista de avaliação de desempenho

- Comunicar ao colaborador a data, o local e a hora da entrevista de avaliação de desempenho;
- Fornecer ao colaborador a cópia da auto-avaliação feita pelo mesmo;
- Analisar o relatório de desempenho do colaborador;
- Realizar a entrevista, apontando inicialmente os pontos positivos e posteriormente os pontos negativos;
- Discutir com o colaborador o desempenho alcançado pelo mesmo;
- Planejar com o colaborador os planos para melhoria do desempenho.

#### Plano de melhoria de desempenho

- Preencher o plano de melhoria de desempenho;
- Acompanhar a execução do plano;
- Avaliar a efetividade do plano de melhoria.

#### REGISTROS

---

Relatório de desempenho do colaborador

Plano de melhoria de desempenho

#### RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

---

A responsabilidade e autoridade pelo procedimento é do Gerente de Produção.

#### QUADRO DE REVISÕES

---

Revisão	Descrição da alteração
00	Criação do documento

---





**APÊNDICE H – Procedimento de avaliação de desempenho da unidade de produção**  
**PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA**  
**UNIDADE DE PRODUÇÃO**

Código: Elaborado por: Data:  
**Jadir A. das Chagas** **25/10/2009**



Revisão: Revisado por: Data da Revisão:  
**00**

Aprovado por: Data da Aprovação:

#### OBJETIVO

Descrever o processo de avaliação de desempenho da unidade de produção

#### DESCRIÇÃO DO PROCESSO

#### OBJETIVOS DO PROGRAMA

- Identificar o desempenho dos colaboradores, necessário para a gestão dos recursos humanos na unidade, auxiliando no levantamento de necessidades de treinamentos;
- Auxiliar a gestão de recursos humanos no desenvolvimento de capital humano para o atendimento da missão, do alcance da visão, da política e objetivos da qualidade, bem como a melhoria continua;
- Fornecer informações sobre o desempenho dos colaboradores para decisões futuras, tais como, promoções e alterações de funções caso seja necessário.

#### DEFINIÇÕES BÁSICAS

**Avaliação de desempenho:** Segundo DESSLER (2003) a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.

**Avaliador:** Aquele que avalia.

**Avaliado:** Aquele que esta sendo avaliado.

**Quem será avaliado:** Todos os colaboradores da unidade de produção.

#### MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

O processo utilizada o método da escala gráfica para a avaliação de desempenho

comportamental e avaliação do desempenho técnico e, o método de incidentes críticos tanto para a avaliação de desempenho comportamental como para a avaliação do desempenho técnico, e por fim os registros de não-conformidades do SIGI. Sendo, o método da escala gráfica para o período oficial de avaliação do desempenho e, o método dos incidentes críticos e registros de não-conformidades do SIGI para a avaliação do desempenho fora do período oficial.

**Método da escala gráfica:** Segundo Dessler (2003) este método relaciona inúmeros aspectos relacionados ao desempenho, e suas respectivas escalas, cabendo ao avaliador classificar o desempenho do funcionário dentro da escala que melhor descreve o desempenho do mesmo.

**Método dos incidentes críticos:** Segundo Carvalho e Nascimento (1998) o método como um registro do avaliador dos comportamentos críticos, sendo necessário toda vez que o funcionário realiza determinada tarefa de forma muito negativa ou positiva, este incidente é registrado na ficha de avaliação de desempenho do mesmo.

**Relatório de Não-conformidade SIGI:** Registro realizado mediante à uma não-conformidade gerada por qualquer colaborador dentro da unidade.

## **FORMULÁRIOS:**

**Formulário de avaliação de desempenho comportamental:** Formulário de escala gráfica utilizado para a obtenção da avaliação de desempenho comportamental do avaliado.

**Formulário de avaliação de desempenho técnico:** Formulário de escala gráfica utilizado para a obtenção da avaliação de desempenho técnico do avaliado.

**Formulário de incidentes críticos:** Formulário onde são registrados os incidentes do avaliado.

**Relatório de não-conformidade SIGI:** Registro realizado no sistema SIGI.

## **QUEM AVALIA DO DESEMPENHO**

Para a avaliação de desempenho comportamental todos os colaboradores da unidade, caracterizando a avaliação 360 graus e, para o processo de avaliação de desempenho técnico a auto-avaliação, a avaliação pelo colega e a avaliação pelo gerente.

Para a realização da avaliação tanto de desempenho comportamental quanto técnico serão utilizados formulários de avaliação para cada aplicação, e ainda o registro de incidentes críticos válidos para ambas as avaliações, os procedimentos

para o preenchimento podem ser encontrados nos próprios formulários.

Definições:

**Avaliação 360 graus:** avaliação realizada por todos os colaboradores que mantêm contato com o cargo avaliado, inclusive o próprio avaliado.

**Auto-avaliacao:** avaliação técnica e comportamental realizada pelo próprio colaborador.

**Avaliação pelo colega:** avaliação técnica realizada pelo colega designado com capacidade para avaliar o desempenho técnico de determinado cargo.

**Avaliação pelo gerente:** consiste na avaliação técnica por parte do gerente da unidade.

Avaliadores:

Os avaliadores de desempenho comportamental podem ser visualizados na tabela abaixo:

AVALIADO	AVALIADORES
Auxiliar de Produção	Assistente de Produção; Assistente de Controle; Auxiliar de Controle; Gerente de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos;
Assistente de Produção	Auxiliar de Produção; Assistente de Controle; Gerente de Produção; Auxiliar de Controle; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos;
Auxiliar de Controle	Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Gerente de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Assistente de Controle	Gerente de Produção; Auxiliar de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Analista de desenvolvimento de processos; Auxiliar de desenvolvimento de processos.
Auxiliar de desenvolvimento de processos	Analista de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Auxiliar de controle;

Analista de desenvolvimento de processos	Auxiliar de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; Assistente de Controle; Assistente de Produção; Auxiliar de Produção; Auxiliar de controle;
--	---

Tabela 01 – Tabela de avaliadores de desempenho comportamental

Abaixo podem ser visualizados os avaliadores de desempenho técnico:

<b>AVALIADO</b>	<b>AVALIADORES</b>
Auxiliar de Produção	Assistente de Produção; Gerente de Produção; auto-avaliação.
Assistente de Produção	Auxiliar de Produção; Gerente de Produção; auto-avaliação.
Auxiliar de Controle	Assistente de Controle; Gerente de Produção; auto-avaliação.
Assistente de Controle	Auxiliar de Controle; Gerente de Produção; auto-avaliação.
Auxiliar de desenvolvimento de processos	Analista de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; auto-avaliação.
Analista de desenvolvimento de processos	Auxiliar de desenvolvimento de processos; Gerente de Produção; auto-avaliação.

Tabela 02 – Tabela de avaliadores de desempenho técnico

## **PERIODICIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A periodicidade do processo de avaliação da unidade de produção é semestral, sendo realizada entre os meses Abril a Junho e Novembro a janeiro.

No início dos meses de Abril e Novembro são distribuídos os formulários de avaliação de desempenho comportamental e técnico, sendo que os formulários se encontram intranet da empresa, de onde podem ser impressos. Os formulários de desempenho do método de incidentes críticos podem ser impressos a qualquer momento, podendo sua entrega ser feita ao gerente ao longo do ano ou juntamente com os formulários de desempenho comportamental ou técnico.

O período de avaliação ocorre durante os meses de Abril e Novembro devendo ser finalizado até o final dos respectivos meses.

No início dos meses de Maio e Dezembro são recolhidos os formulários, tanto os de escala gráfica como os de incidentes críticos, nesse período também são retirados os relatórios de não-conformidades que serão também utilizados na análise do desempenho do colaborador.



Nos meses de Maio e de Dezembro são realizadas as análises dos relatórios e nos meses de janeiro e junho são realizadas as entrevistas de avaliação e planejamento de ações de melhorias.

A avaliação dos resultados se dará pela média das avaliações, considerações serão realizadas com base nos relatórios de não-conformidades e no formulário de avaliação de incidentes críticos, os resultados de desempenho serão apresentados ao colaborador separados e em forma de desempenho total.

### **AVALIAÇÃO DURANTE O PERÍODO FORA DA AVALIAÇÃO**

Durante o período fora da avaliação oficial, o desempenho será acompanhado pelo gerente através dos relatórios de não-conformidades, onde serão relatados quaisquer problemas e as ações serão levantadas e implementadas. Após a realização da entrevista de avaliação serão formalizados planos de melhoria do desempenho caso seja necessário para algum colaborador, esse plano terá acompanhamento e verificação de sua efetividade.

### **AÇÕES PÓS-AVALIAÇÃO**

Ao final do processo de entrevista o plano de ação deve ser anexado as fichas de avaliação do colaborador, caso a diretoria solicite algum relatório de desempenho de algum colaborador o mesmo deve ser redigido de acordo com o modelo de relatório interno disponível na intranet da empresa.

A entrevista se dará de forma individual e os dados serão mantidos em sigilo, ainda nessa fase serão planejadas ações corretivas para o desempenho dos colaboradores que obtiverem desempenho inferior ao desejado.

### **REGISTROS**

---

Formulário de avaliação de desempenho comportamental;

Formulário de avaliação de desempenho por incidentes críticos;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de produção;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de controle;

Formulário de avaliação de desempenho técnico assistente de produção;

Formulário de avaliação de desempenho técnico assistente de controle;

Formulário de avaliação de desempenho técnico auxiliar de desenvolvimento de processos;

Formulário de avaliação de desempenho técnico analista de desenvolvimento de processos.

## RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE

---

A responsabilidade e autoridade pelo procedimento é do Gerente de Produção.

## QUADRO DE REVISÕES

---

Revisão	Descrição da alteração
00	Criação do documento

---

**APÊNDICE I – Relatório de desempenho do colaborador (simulado)****RELATÓRIO DE DESEMPENHO DO COLABORADOR**

Código: Elaborado por: Data:  
**Jadir A. das Chagas** **25/10/2009**

Revisão: Revisado por: Data da Revisão:  
**00**

**Identificação do colaborador**

Colaborador: Colaborador X  
 Cargo Cargo Y Data: 30/10/2009

Avaliação de desempenho Geral: Excelente (95,5%)

**Detalhamento do Desempenho**

Desempenho comportamental: Excelente (94%)  
 Desempenho Técnico: Excelente (97%)  
 Registros Incidentes Críticos: Não aplicável  
 Registro de não-conformidades: Sem registros no ano de 2009

**Pontos Positivos**

Desempenho comportamental: 100% dos pontos nos pontos no desempenho comportamental na limpeza e organização das salas limpas, e na questão de assiduidade.

Desempenho Técnico: 100 % dos pontos nos fatores habilidades manuais, organização, conhecimento dos procedimentos, execução dos procedimentos, padrões fabricação, e conhecimento de todo o processo de sua área.

Registros Incidentes Críticos: Não aplicável.

Registro de não-conformidades: Sem registro no ano de 2009.

**Pontos Negativos**

Desempenho comportamental: Pontuações de 78% fatores relacionamento interpessoal e 84% comunicação de forma escrita.

Desempenho Técnico: Baixa pontuação fator conhecimento de informática necessário para a utilização dos programas da unidade de produção.

Registros Incidentes Críticos: Não aplicável.

Registro de não-conformidades: Sem registro no ano de 2009.

Observações:



Que o colaborador execute as tarefas nos programas sem dificuldades.

Execução:

Parecer do treinador:

Treinador:

Data:

Avaliação do resultado:

Observações:

Colaborador:

Data:

Treinador:

Data:

**APÊNDICE k – Fluxograma de desenvolvimento de processo de avaliação de desempenho**