

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIA ISABEL FERNANDES

**CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA**

**FLORIANÓPOLIS
2009**

MARIA ISABEL FERNANDES

CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA

Trabalho de conclusão de estágio
apresentado à Disciplina de Estágio
Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em
Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina – UFSC.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.

FLORIANÓPOLIS/SC
2009

MARIA ISABEL FERNANDES

CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
NA ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE MEDICINA

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 29 de junho de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador

Juliana Tatiane Vital, Adm.
Membro

Sinésio Stefano Dubiela Ostroski, Msc.
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais por tudo que sempre fizeram por mim, pelos princípios que utilizaram de base para minha educação. Respeito, honestidade e batalha para que eu conseguisse alcançar os objetivos almejados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS por tudo que me deu e por tudo que consegui conquistar. Depois dele, somente meus pais (Cesar e Nóranei), que sempre educaram a mim e meus irmãos para que seguíssemos o caminho do bem, com muito respeito, honestidade e liberdade para discernimos o que gostaríamos de ser. E, apesar de toda dificuldade financeira que enfrentamos, buscaram sempre o melhor para nós, proporcionando educação de qualidade, a base de tudo. E, para isso, abdicaram de muitos sonhos e realizações pessoais que tinham, em prol dos filhos, um gesto louvável que me faz sentir muito orgulho de ambos.

Agradeço também aos meus irmãos Eduardo pelo aprendizado e Leonardo pelo amor incondicional e amizade, por me fazerem pensar e refletir em muitas atitudes.

Ao mestre, professor Dalmau, que além de despertar meu interesse pela área de recursos humanos, me acompanhou em boa parte da caminhada acadêmica, até a orientação desta monografia. Por todas as orientações, conselhos, compreensão, atenção, carinho, motivação e até mesmo as “brincas”, tudo foi de grande valia. Aos demais professores brilhantes que conhecemos no decorrer do curso, pelos ensinamentos.

Um agradecimento especial a todos meus familiares que mesmo de maneira indireta contribuíram para a minha formação. Carlos, Duda, Dudu, Bia, Sandro, Mara, Bianca e Bruno, vocês são essenciais e especiais!

Agradeço também ao Paulo, que sempre me apoiou para que eu conseguisse alcançar meus objetivos, uma pessoa maravilhosa que por sete anos e meio me ensinou muito. A Branca por tudo o que sempre fez por mim e a Mirella por fazer meu irmão feliz!

Aos amigos de longa data, pelo carinho que sempre dispensaram quando eu mais precisei em especial a Michelle e a família Noronha (minha segunda família). A Jandha pela amizade e sorriso de sempre e a Rafaela pela amizade eterna.

Aos amigos verdadeiros que conquistei na faculdade e que sempre estarão no meu coração, Gisa (mais que amiga, irmã que tive a sorte de conhecer) e Vitinho (rabugento), obrigada por tudo! Malu e todos os demais da classe, pelo companheirismo, cumplicidade, festas e risadas...

A todos os funcionários da ACM, pelo apoio que sempre me deram para que eu conseguisse concluir este trabalho. Em especial ao Sr. Antônio Manzarra que viabilizou a confecção deste estudo de caso, além de sempre abrir as portas para que eu pudesse colocar em prática todo conhecimento teórico adquirido na graduação, e a Eliane pelo apoio.

A todos os demais amigos, colegas, conhecidos e simpatizantes, pela torcida...

*“Mais que máquinas,
precisamos de humanidade”
Charles Chaplin*

RESUMO

FERNANDES, Maria Isabel. **Criação de um instrumento de avaliação de desempenho na Associação Catarinense de Medicina**. 2009. 87 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Este estudo teve por objetivo criar um instrumento de avaliação do desempenho (AD) para os colaboradores da Associação Catarinense de Medicina (ACM). Esta instituição é uma entidade representativa de classe e desde 1937 presta serviço aos médicos de Santa Catarina. O estudo caracterizou-se por ser uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa. Exploratória, pois proporcionou a pesquisadora maior familiaridade com o tema, além de o estudo ser baseado na elaboração de um instrumento fundamentado numa teoria. Descritiva, pois propiciou a descrição de determinadas características de uma população. Ainda em relação à metodologia utilizada, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, pelo fato da análise dos dados coletados ter sido feita através de conhecimentos teórico-empíricos que fez com que o estudo tivesse valor científico. Diante deste contexto, foi realizado um estudo de caso na ACM, com o objetivo de criar um instrumento de avaliação de desempenho dos colaboradores. A priori foi realizado um estudo piloto, com a descrição de quatro cargos e criação dos respectivos instrumentos, dentre os dezessete cargos existentes. Além disso, o instrumento criado foi validado com um desses quatro cargos considerados mais interessantes para este estudo, nessa validação constatou-se que o colaborador avaliado estava dentro das expectativas propostas pela ACM no que tange as competências relacionadas ao cargo estudado. Além disso, com a validação do instrumento foi possível verificar a exequibilidade da aplicação da AD na instituição estudada. Foi elaborado também um documento normativo preliminar contendo os principais esclarecimentos do que vem a ser a avaliação de desempenho. Isso tende a facilitar o processo de implantação, reduzindo o desconhecimento que as pessoas têm frente às mudanças. Para finalizar, foram feitas as considerações finais deste trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação de desempenho. Competências.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Traço do desempenho organizacional.....	19
Figura 2: Visão do processo de avaliação de desempenho no contexto empresarial.....	21
Figura 3: Pirâmide motivacional de Maslow.	24
Figura 4: O processo de gestão por competências.....	29
Figura 5: Traço de personalidade.	32
Figura 6: Responsabilidades pela avaliação de desempenho.....	34
Figura 7: Responsabilidades pela avaliação do desempenho.	35
Figura 8: Organograma da ACM	56

LISTA DE QUADROS

Quadro1: Avaliação do desempenho pelo método da escala gráfica.....	37
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do método da escolha gráfica.	38
Quadro 3: A avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada.....	39
Quadro 4: Vantagens e Desvantagens do método da escolha forçada.....	40
Quadro 5: Formulário de avaliação de desempenho por resultados.....	42
Quadro 6: Vício da avaliação de desempenho.	47
Quadro 7: Objetivos específicos <i>versus</i> coleta de dados.....	51
Quadro 8: Informações dos funcionários da ACM.	57
Quadro 9: Principais fatores de especificação dos cargos.	61
Quadro 10: Descrição do cargo de gerente financeiro.	62
Quadro 11: Quem avalia.....	63
Quadro 12: Modelo do instrumento de AD.....	65
Quadro 13: Validação do instrumento para o cargo de gerente financeiro.....	67
Quadro 14: Documento normativo da avaliação de desempenho.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa	9
1.2 Objetivos.....	11
1.3 Justificativas.....	11
1.4 Estrutura da obra	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Conceitos de avaliação de desempenho	14
2.2 Finalidade da avaliação de desempenho.....	16
2.3 Processo de avaliação de desempenho	20
2.3.1 Missão.....	21
2.3.2 Objetivos.....	22
2.3.3 Contribuições e desempenho dos empregados	23
2.3.4 Requisitos para o desempenho	27
2.3.4.1 Qualificação profissional.....	28
2.3.4.2 Cultura organizacional e estilo gerencial.....	30
2.4 Quem avalia	33
2.4.1 Avaliação 360 graus	35
2.5 Métodos de avaliação de desempenho	36
2.5.1 Método da Escala Gráfica.....	36
2.5.2 Método da Escolha Forçada	39
2.5.3 Métodos da Pesquisa de Campo	40
2.5.4 Método de Avaliação por Objetivos e por Resultados	42
2.6 Resultados apresentados	43
2.7 Equívocos na avaliação de desempenho	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1 Tipo de pesquisa	48
3.2 Universo e amostragem.....	49
3.4 Análise e interpretação dos dados.....	52
3.5 Limitações do estudo	52
4 ESTUDO DE CASO	54

4.1 Apresentação da organização	54
4.2 Estrutura Organizacional	55
4.3 Identificação dos objetivos estratégicos, missão, visão e valores.....	57
4.4 Parâmetros/Indicadores dos cargos	60
4.5 Criação do instrumento de avaliação de desempenho	62
4.5.1 Escolha do método	63
4.6 Validação do instrumento	66
4.7 Documento explicativo da aplicação do instrumento.....	69
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	72
5.1 Considerações finais	72
5.2 Recomendações para trabalhos futuros	73
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista da análise de cargos	78
APÊNDICE B – Descrição do cargo de gerente geral.....	79
APÊNDICE C – Modelo de avaliação de desempenho para o cargo de gerente geral	80
APÊNDICE D - Descrição do cargo de bibliotecária	82
APÊNDICE E – Modelo de avaliação de desempenho para o cargo de bibliotecária	83
APÊNDICE F – Descrição do cargo de auxiliar de secretaria	85
APÊNDICE G – Modelo de avaliação de desempenho do cargo de auxiliar de secretaria	86

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será descrita a contextualização do tema, o objetivo geral deste estudo, bem como os objetivos específicos para alcançar o propósito final. A justificativa também será explanada e, para finalizar, a estrutura do trabalho, a fim de que o leitor compreenda com clareza todas as etapas da execução deste estudo de caso.

1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

A imprevisibilidade do mundo moderno e as frequentes mudanças são aspectos que precisam de especial atenção na abordagem sobre contexto empresarial, uma vez que são fatores que interferem em toda dinâmica organizacional.

As consequências destas mudanças figuram na maioria das organizações, independentemente do contexto em que estão inseridas ou do ramo de atuação. Incertezas econômicas, avanço tecnológico, posicionamento ecológico, concorrência do mercado, complexidade das relações interpessoais, questionamentos dos hábitos de vida e dos valores, bem como a expectativa dos funcionários da organização em relação ao que se espera da mesma, são variáveis primordiais na vida das organizações e fatores que interferem no desempenho dos funcionários (LUCENA, 1992).

A mesma autora ainda salienta que os resultados apresentados como consequência desse desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, apresentado e mensurado, tendo como parâmetro os padrões de desempenho definidos antecipadamente.

Ao cumprir estas etapas, o *feedback* relacionado ao desempenho dos funcionários será de suma importância para a tomada de decisão. De certa maneira, os que apresentarem resultados acima da média serão reconhecidos, os que demonstrarem resultados satisfatórios ou abaixo das expectativas serão treinados e desenvolvidos.

A conjuntura atual evidencia o encaminhamento para a descoberta de novos sistemas e caminhos, visando a identificação e a seleção daqueles que conduzirão com sucesso os destinos futuros das instituições. Dentre os vários mecanismos existentes, a avaliação de desempenho possivelmente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e à cultura dos agentes e das instituições (GURGEL, 2009).

Com base nestas particularidades, será realizado um estudo de caso na Associação Catarinense de Medicina (ACM). Esta entidade foi fundada em 1951, em assembléia geral de médicos do estado de Santa Catarina, presidida pelo Dr. Artur Pereira e Oliveira, declarada de

utilidade pública pela Lei Estadual n° 1551 e pela Lei Municipal n° 862, é uma instituição de classe filiada à Associação Médica Brasileira (AMB), sem fins econômicos.

A ACM tem por propósito ser um referencial perante a classe médica como órgão representativo da classe, através da participação efetiva dos médicos. Para desempenhar melhor o desígnio da organização, serão analisadas técnicas de avaliação de desempenho que auxiliem na mensuração da atuação esperada pela organização junto ao quadro de colaboradores.

Para conseguir alcançar o objetivo proposto, a atual diretoria da ACM busca atingir a missão sugerida com a plena satisfação dos associados através da defesa de classe, do desenvolvimento científico e sócio-cultural. Para isso, os colaboradores devem dar o melhor de si, para que as necessidades dos sócios sejam atendidas da melhor maneira possível.

Não há descrição dos cargos existentes na ACM, tampouco um manual com informações acerca das tarefas a serem executadas em cada função. A organização conta atualmente com 27 colaboradores, sendo 15 no operacional e 12 no administrativo.

As funções do operacional se dividem basicamente em cinco: manutenção, limpeza, recepção, vigilância e supervisor do operacional. Já as funções do administrativo são mais subdivididas, tais como: gerente geral, gerente financeiro, gerente de recursos humanos, gerente de patrimônio, gerente de tecnologia da informação, técnico em informática, auxiliar de secretaria, escriturário, secretária executiva, jornalista, bibliotecária e coordenadora comercial.

Contudo, atualmente não há na organização uma avaliação formalizada. O gerente geral faz reuniões esporádicas, nas quais avalia empiricamente o desempenho dos funcionários. No entanto, essa avaliação é subjetiva, uma vez que apenas o julgamento do próprio administrador é tomado como base para a análise. Além disso, essa avaliação se torna ineficaz, haja vista que nenhuma decisão é tomada em relação às informações oriundas desta estimativa.

Para Chiavenato (2001),

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado, é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.

De acordo com a citação de Chiavenato, surge assim, a necessidade de criar um instrumento de avaliação de desempenho que se adéque às necessidades da ACM. Esse fenômeno ocorre porque uma das funções da avaliação é contribuir para averiguação do grau de eficiência e eficácia das ações desenvolvidas.

Para Bergamini e Beraldo (1988), a eficiência é fruto do grau de adequação e qualidade que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é aquele que atende em alto nível às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa. Os mesmos autores ainda expõem que a eficácia do desempenho está relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito e ainda apresentarem o resultado esperado.

Stolz (*apud* CARVALHO; NASCIMENTO, 1993) ainda relata que “a avaliação de desempenho, para ser eficaz, deve basear-se inteiramente nos resultados da atividade do avaliado, e nunca apenas em suas características de personalidade”.

Diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa: Quais fatores devem ser contemplados para a criação de um instrumento de avaliação de desempenho que melhor se molde à realidade da ACM?

1.2 Objetivos

O objetivo deste estudo será identificar quais fatores deverão ser contemplados para a criação de um instrumento de avaliação de desempenho que melhor se adéque à realidade da ACM.

Para que o objetivo geral seja atingido, serão necessários os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os objetivos estratégicos, missão, visão e valores da organização;
- b) determinar parâmetros/indicadores dos cargos para avaliação;
- c) elaborar um instrumento de avaliação de desempenho que seja compatível com os cargos existentes;
- d) validar o processo de avaliação de desempenho; e
- e) elaborar um instrumento para ser utilizado na capacitação dos participantes do processo de avaliação de desempenho.

1.3 Justificativa da pesquisa

Com as constantes mudanças no âmbito empresarial e, principalmente, na área de recursos humanos, passando de um nível operacional para estratégico, surge à necessidade de aprimorar as habilidades e conhecimentos dos funcionários, o que será realizado através de um estudo de caso sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores da ACM.

Segundo Castro (1977, p. 55), um bom tema de pesquisa precisa ser original, importante e viável. O autor enfatiza que o pesquisador deve adquirir um nível vasto e

profundo de compreensão do tema pesquisado, e não apenas familiaridade, mas, sobretudo, intimidade com o assunto, através da experiência vivencial.

A originalidade desta pesquisa provém do fato de nunca ter sido feito um estudo aprofundado na ACM, tampouco na área de recursos humanos, relacionado à avaliação de desempenho dos colaboradores. Por ser um estudo de caso, a pesquisa já é conduzida à originalidade, devido à peculiaridade de cada organização, tema e pesquisador.

O estudo pode ser considerado importante, uma vez que proporcionará à organização um *feedback* de suas ações, além de contribuir vastamente para o aprendizado da acadêmica, podendo aplicar na prática o conhecimento teórico adquirido ao longo do curso de administração.

Pelo fato da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da ACM, o acesso às informações, observação da organização, bem como os recursos financeiros não serão empecilhos para a busca de um bom resultado neste estudo, tornando viável a execução deste trabalho. A mesma se manterá neutra para que nenhum viés seja criado pelo vínculo empregatício com a instituição.

Por último, o estudo deve ser ainda oportuno, ou seja, necessita ser exequível para que os objetivos almejados sejam alcançados. Com a realização desse estudo, a ACM enxergará com mais evidência os funcionários que precisam de treinamento e desenvolvimento e quais precisam ser capacitados e possivelmente promovidos.

Em longo prazo, a criação de metas – tanto as impostas pela ACM, quanto as metas individuais - contribuirão financeiramente para a instituição, uma vez que os colaboradores criarão suas próprias metas para o alcance do objetivo proposto pela ACM e conseqüentemente produzirão mais. Ainda que a instituição não vise fins econômicos, reverterá financeiramente para a manutenção da própria sede os benefícios financeiros oriundos dessa avaliação.

Por fim, justifica-se este trabalho pela retroalimentação proveniente desta avaliação, pois poderá fazer com que os colaboradores sintam-se mais importantes e motivados, passando a compreender sua importância no contexto mais amplo da organização.

1.4 Estrutura da obra

O capítulo 1 está fragmentado em parte introdutória, com apresentação do problema de pesquisa e conseqüentemente os objetivos específicos que auxiliarão na busca do objetivo maior, além de justificativas que avaliam a importância, viabilidade e originalidade.

No capítulo 2, será elaborada uma fundamentação teórica, explanando o que autores consagrados abordam sobre os temas e colocando-os para debater de acordo com cada assunto específico.

Já no capítulo 3, será explanada a metodologia utilizada para este trabalho, conteúdo de suma importância num estudo fidedigno e descreverá o tipo de estudo, da mesma forma os meios utilizados na coleta das informações. No capítulo 4 será realizada a análise dos dados encontrados, contrapondo-os com a fundamentação teórica adotada. E, por último, o capítulo 5 apresentará as conclusões deste estudo de caso, seguido das referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão explanados os principais conceitos, desenvolvidos por autores da área da administração, proporcionando o embasamento teórico deste estudo. A revisão de literatura do tema proposto merece especial atenção para o entendimento da avaliação de desempenho. Para tanto, é primordial a compreensão dos fatores de satisfação e motivação no trabalho, assim como as ferramentas que auxiliam na avaliação de desempenho dos indivíduos no contexto organizacional.

Além disso, o levantamento da literatura tem a preocupação de abordar alguns aspectos para contextualizar o gerenciamento de recursos humanos e, numa esfera mais reduzida, a avaliação de desempenho humano.

2.1 Conceitos de avaliação de desempenho

A avaliação, como mecanismo de controle e desempenho dos trabalhadores, já era utilizada há muito tempo, mas foi com o surgimento do sistema capitalista e das grandes indústrias multinacionais que esta ganhou maior repercussão, tendo em vista as relações sociais de produção e a submissão do trabalho ao capital (GUIMARÃES et al., 1998).

O mesmo autor ainda afirma que, no início do século passado, Taylor aplicava a avaliação do desempenho nos funcionários da empresa que gerenciava. A avaliação era uma ponte para a racionalização do trabalho, em que o tempo e os movimentos eram mensurados a todo o momento, com a finalidade de alocar melhor os esforços na execução das tarefas, fazendo com que o empregado e o seu trabalho fossem vistos como parte de um contexto organizacional e social mais amplo.

Com uma visão mais contemporânea, Chiavenato (1985) salienta que, ainda hoje em alguns lugares, o desempenho ficou associado só à produtividade à quantidade de trabalho. A filosofia por trás desse tipo de política de avaliação estava embasada em uma visão de mundo estritamente industrial e empresarial que visava identificar quem produzia e quem não produzia.

Para o mesmo autor, foi a partir da década de 1920, com a escola das Relações Humanas e sua ênfase humanista que a visão da avaliação de desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começou a ser evidenciada. O *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais, passa para o *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos.

Com o passar do tempo, a influência da visão humanística proporcionou uma abrangência no entendimento dos conceitos de avaliação. Todavia, na prática cotidiana, percebe-se que a avaliação ainda necessita de alguns procedimentos que a validem entre os

usuários. Tal ponto é comparado mediante pesquisas do SEBRAE, bem como nas literaturas existentes.

Por isso, Chiavenato (2001, p. 107) afirma que “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática da atuação de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento”. Para ele, toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Com essa mesma linha de pensamento de Chiavenato, hoje, a avaliação de desempenho é vista por Pontes (2002) como um método que visa estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, bem como acompanhar os desafios propostos e avaliar os resultados conseguidos.

Complementando o que foi exposto por Chiavenato e Pontes, Gil (1994) defende que a avaliação de desempenho serve para identificar as causas do desempenho deficiente e estabelecer novas perspectivas em relação ao avaliado. E que, em função da avaliação do desempenho humano, é possível:

- a) definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização: ao estabelecer os papéis individuais, a organização pressupõe que o alcance de metas esteja atrelado a um conjunto de expectativas de desempenho. A atuação desses papéis é viabilizada à medida que a organização oferece condições básicas ao desenvolvimento e que o indivíduo esteja capacitado e comprometido com as tarefas que lhe foram atribuídas pela organização;
- b) identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo: na identificação dos fatores determinantes de um bom desempenho de papéis, a organização deverá conhecer a diversidade de razões, interesses, ações e motivos que regem as expectativas e constroem o cotidiano dos indivíduos no desempenho de seus trabalhos. Chiavenato (1983) define papel como o conjunto de atividades solicitadas a um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização;
- c) identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados: os treinamentos desenvolvem cada vez mais os funcionários, uma vez que se sintam mais estimulados, pois passam a compreender o processo como um todo, incluindo-se nestes projetos;
- d) promover o autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados: os próprios colaboradores passarão a visualizar de outra maneira suas atitudes, pois terão um *feedback* de um gestor que tem a visão do todo. Isso estimulará os funcionários a comprometerem-se melhor com o trabalho e buscar sempre melhorias;

- e) obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos: para que se tenha o perfil do ocupante do cargo definido, é necessário que o cargo (e as funções inerentes a ele) seja desenhado;
- f) obter subsídios para a remuneração e promoção: com essa avaliação, o avaliador estará apto a designar qual o desempenho de cada participante; e
- g) obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios: a empresa deverá ter um plano para os que apresentarem desempenho abaixo da média, pois poderão ser demitidos.

Complementando, Lucena (1992) ainda descreve que todo ato humano é o resultado de um processo de avaliação que gera conseqüências no desdobramento do julgamento feito ou da decisão tomada e, portanto, todos os contrastes da vida humana são conseqüências de julgamento firmado de decisões assumidas, originárias do processo avaliativo.

Em suma, a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante para a tomada de decisão na gestão de recursos humanos. Corresponde a uma análise ordenada do desempenho profissional do funcionário em função das atividades que realiza, das metas que são propostas, dos resultados alcançados, bem como do seu potencial de desenvolvimento.

2.2 Finalidade da avaliação de desempenho

Segundo Lobos (1985), a avaliação de desempenho tem finalidade imediata, essencialmente motivacional, e contribui principalmente para a tomada de decisão. Estatisticamente, a avaliação é uma ferramenta utilizada essencialmente para: promoções (73%), ajustes salariais (69%) e treinamento e desenvolvimento (61%).

Para ele, a finalidade central é verificar, sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliado, de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento.

Embora a avaliação de desempenho vise melhor *performance* econômico-financeira da organização, suas finalidades adjacentes, de ordem motivacional, são as que merecem maior atenção.

Segundo o mesmo autor, essas finalidades podem ser divididas em três categorias diferentes, tais como:

- a) compensação econômica equitativa: a remuneração que um indivíduo recebe pelo seu trabalho é um valor variável, na qual o mercado de trabalho define com a lei da oferta e da procura o valor mais atraente. Contudo, cada pessoa pode alterar seu “valor relativo” mediante o desempenho no trabalho;
- b) desenvolvimento individual do empregado: o processo de avaliação de desempenho, mais do que resultado, vem buscando o desenvolvimento individual, no

sentido de promover ações que façam com que o funcionário sinta-se importante para o processo global da empresa e desempenhe melhor sua função, criando assim um clima ganha-ganha entre funcionário e empresa;

c) melhoria do ambiente de trabalho por meio do próprio desenvolvimento da organização: além de implicar em ganhos para a organização e para os funcionários, o desenvolvimento organizacional leva ao inter-relacionamento das pessoas, uma vez estabilizadas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho não só cria oportunidade para que superiores e subordinados ajustem seu relacionamento, como também faz com que os superiores desenvolvam mais sua capacidade de liderança.

Além dos fatores acima mencionados por Lobos, Chiavenato (2001) complementa com alguns dos desejos dos funcionários no ambiente de trabalho:

a) desejo de sentir-se necessário e importante para a organização da qual participa: conseguir despertar no indivíduo uma força motivacional em relação a um objetivo, para que ele sinta-se comprometido, estimulado, reconhecido como pessoa ou profissional, sinta-se útil e com vontade de desenvolver o trabalho, identificando as necessidades individuais e/ou intrínsecas de cada pessoa;

b) desejo de sentir o interesse do chefe por seu sucesso e bem-estar: para Bergamini (1991), a motivação extrínseca na realidade é um reforço de comportamento, e não representa um elemento que por si só possa aumentar a satisfação motivacional, mas um condicionamento que “manipula” as pessoas para que elas façam aquilo determinado pelo social;

c) desejo de receber reconhecimento e aprovação pelo que faz, principalmente quando bem sucedido e quando produz proveito à organização: manter o bom profissional na empresa devido à concorrência cada vez mais acirrada chegando-se ao entendimento de que se deveria motivar o funcionário para que ele produza de forma esperada e que permaneça na empresa;

d) desejo de receber consideração e respeito por meio de um tratamento capaz de manter seu amor-próprio e sua auto-apreciação: segundo Maslow (*apud* Pisandelli, 2008), é inerente ao homem a busca de realização, estabelecendo uma hierarquia para as necessidades psicológicas chamadas de suplementares ou complementares que em determinados casos podem sofrer mudanças. Para este autor, o homem nunca alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um pequeno momento, pois quando o indivíduo satisfaz um desejo, outro se torna o mais importante;

e) desejo de participar e sentir-se integrado e feliz dentro de um ambiente de relacionamento humano compatível: a verdadeira motivação é intrínseca e individual, e cada pessoa reage de modo diferente a cada estímulo externo sendo que

estes estímulos somente surtirão efeitos duradouros se atingirem as expectativas intrínsecas do indivíduo em questão;

f) desejo de sentir-se compreendido pelos supervisores quanto aos problemas pessoais que o envolvem, e que muitas vezes condicionam seu pensamento e sua ação: Bergamini (1991) complementa dizendo que a motivação é uma ferramenta auxiliar para que se possa influenciar e entender o comportamento humano. É um processo psicológico que acompanha as mudanças de conduta dos indivíduos e impulsiona a realização de seus desejos. Estar motivado proporciona sentimento de auto-realização;

g) percepção de possibilidades de permanência na organização, de progresso e de futuro: segundo Maslow (*apud* Pisandelli, 2008), a possibilidade de crescimento e estabilidade profissional faz com que o funcionário tenha sua necessidade de segurança atendida e, conseqüentemente, as demais necessidades; e

h) visualização de objetivos organizacionais capazes de fazê-lo sentir-se orgulhoso de ser membro da organização: fazer com que o funcionário sinta-se parte do todo ajuda na compreensão da importância do mesmo junto à organização, isso porque os fatores extrínsecos estão ligados a compensações externas, como por exemplo receber algum prêmio de reconhecimento.

A finalidade da avaliação de desempenho tanto serve para desenvolver a empresa quanto os funcionários. Para a organização, o desempenho humano é mensurado a curto e longo prazo, com base no padrão esperado de cada colaborador.

Além disso, apontam os funcionários que possuem menor habilidade para exercer determinada tarefa, isso faz com que se sintam estimulados e tenham vontade de ir além para satisfazer suas necessidades e as da empresa principalmente. Identificando também a possibilidade de promoção estimulando-os a produzir melhor e contribuindo também para o relacionamento humano no trabalho.

Já para o empregado, a avaliação de desempenho tem papel primordial, uma vez que saberá qual o comportamento esperado pela organização, conhece as expectativas do superior, bem como os pontos fortes e fracos.

Com a mesma idéia, Bergamini e Beraldo (1988) afirmam que a função da ferramenta avaliação de desempenho tem por finalidade preparar a organização para conquistar gradualmente a remoção dos obstáculos junto com a interação entre os funcionários, transferindo-se de algo amedrontador e imprevisível para uma precursora do otimismo, da realização pessoal e, principalmente, da valorização dos pontos fortes de cada indivíduo.

Os mesmos autores ainda afirmam que através dessa equação é possível visualizar uma segunda relação, levando em consideração os conceitos de avaliação de desempenho, o qual segue na figura:

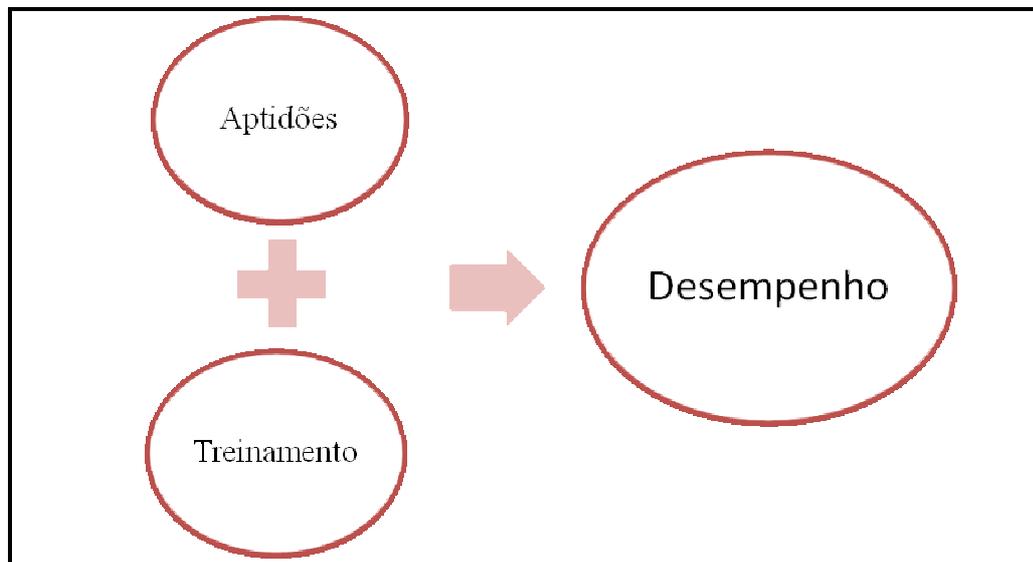


Figura 1: Traço do desempenho organizacional.

Fonte: Elaborado a partir de Bergamini e Beraldo (1988).

A figura exposta demonstra a relação existente entre as diferenças individuais de personalidade e os diferentes níveis de eficiência dos funcionários no ambiente de trabalho.

O treinamento sendo realizado com base nas aptidões de cada colaborador é bem mais produtivo, contribuindo para o desenvolvimento dos mesmos, ou seja, na avaliação de desempenho é interessante que sejam mapeadas as aptidões de cada um e, com isso, agrupá-los (comparando os traços de personalidade, suas predisposições, emoções, atitudes e crenças entre outros) e treiná-los, obtendo, assim, um desempenho cada vez melhor.

Bergamini (1991) cita a existência de um estilo de comportamento motivacional que é a maneira individual de cada pessoa agir na busca da satisfação, levando em consideração sua aptidões pessoais, inerente à personalidade de cada indivíduo. A autora propõe quatro estilos de comportamento básicos, sendo que todo indivíduo possui ao mesmo tempo os quatro, em que um deles poderá sobrepor-se aos demais, sendo eles:

- a) estilo de participação: possuem como característica principal o desejo de participar, contribuindo para o desenvolvimento das outras pessoas;
- b) estilo de ação: possuem como característica principal o desejo de agir efetivamente, realizar realmente o objetivo;
- c) estilo da manutenção: possuem como característica principal o pensar antes de agir, sempre ponderando e sendo cuidadosos; e
- d) estilo de conciliação: possuem como característica principal compreender as pessoas e conseguir se comunicar de forma favorável para atrair a atenção do outro.

Com base nestas características comportamentais, compreendem-se os fatores inerentes a cada estilo tornando-se primordial para conscientização de que a motivação é um processo interno que pode ser estimulado pelo meio externo (BERGAMINI, 1991).

Assim, a permuta de aprendizagem do treinamento para o cargo reflete no desempenho do empregado e este pode ser determinante de alterações e mudanças na vida profissional das pessoas na empresa ou fora dela. Para que estas alterações ocorram é necessário que haja transferência de aprendizagem do treinamento para o trabalho e que essa alteração seja acompanhada de uma avaliação contínua.

É importante ressaltar que a avaliação do desempenho não é um ato isolado que é realizado esporadicamente. Para tanto, a avaliação é um processo que requer muito empenho dos avaliadores, e esse processo de avaliação será explanado a seguir.

2.3 Processo de avaliação de desempenho

Um processo de avaliação de desempenho deve tratar o avaliado como sujeito de um processo produtivo, enfatizar o entendimento das diferenças existentes nos grupos de trabalho, identificar os pontos fortes de cada indivíduo em competências específicas e, ainda, permitir permuta ao avaliado para áreas que reconhecidamente apresente mais chances de desempenho e crescimento.

Para resumir o processo de avaliação do desempenho no contexto empresarial, Lucena (1992) demonstra:

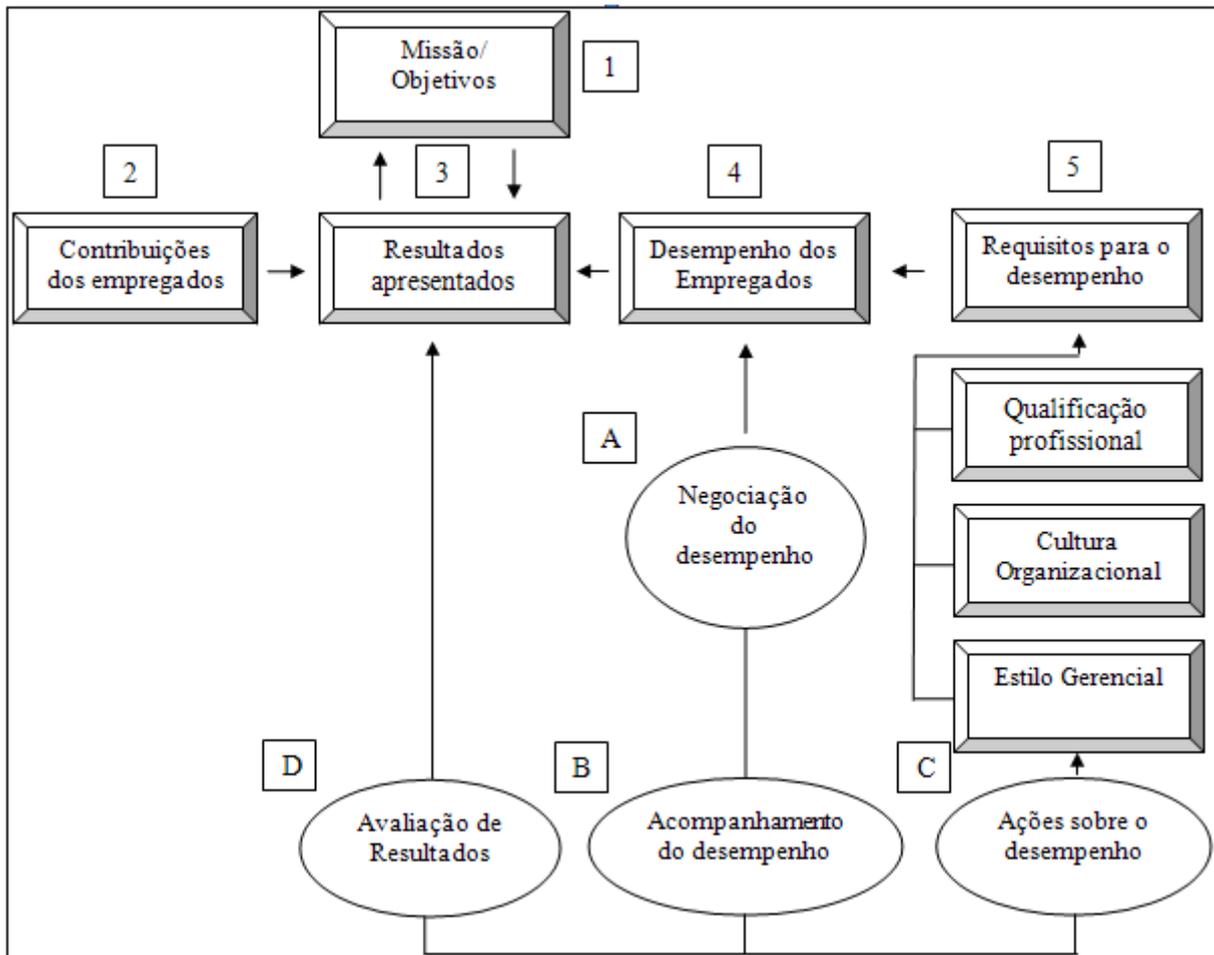


Figura 2: Visão do processo de avaliação de desempenho no contexto empresarial.

Fonte: Adaptado de Lucena (1992, p. 17)

Em síntese, o quadro exposto acima demonstra a estrutura no processo de avaliação de desempenho. A seguir será explanado cada item desta figura.

2.3.1 Missão

A missão organizacional é um instrumento primordial para a confecção das estratégias, através das quais as instituições conseguem superar os concorrentes e conquistar uma posição superior no mercado. Através da missão, a organização torna-se visível e alimenta sua imagem perante os clientes, transmitindo segurança.

A missão ou política da qualidade deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente (SILVA; JUNIOR; CASTRO, 2009).

Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo e todos os parceiros, direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Assim, a missão ou política da qualidade deve traduzir

a filosofia em metas tangíveis e que orientem a organização para um desempenho excelente. É a missão ou política da qualidade que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização (SILVA; JUNIOR; CASTRO, 2009).

Segundo Oliveira (2001), a missão é uma visão de longo alcance a respeito de sua própria razão de ser, devendo os responsáveis, a partir de um diagnóstico, que contemple o sistema de crenças e valores, definir de forma clara e coesa.

Para ele, a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de onde a organização quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou de onde ela quer chegar (OLIVEIRA, 1991).

Em suma, a missão tem como função principal à orientação e delimitação da estratégia organizacional, em longo prazo, permanecendo comprometidos os valores, crenças, princípios, expectativas, conceitos e recursos organizacionais. A missão torna-se extremamente importante, haja vista que descreve as habilidades essenciais da organização.

É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se os colaboradores, fornecedores e, principalmente, os clientes não sabem por que ela existe e para onde pretende ir, jamais saberão qual o melhor caminho seguir e muito menos conseguirão diferenciar os benefícios de ser cliente desta organização.

2.3.2 Objetivos

Depois de definida a missão, é primordial delinear quais os principais objetivos para que a organização consiga alcançar sua meta. A missão oferece a base para que esses objetivos organizacionais sejam traçados e moldados a realidade organizacional.

Segundo Maximiano (2006, p. 81), “os objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar por meio da aplicação de esforços e recursos”.

Para este mesmo autor, um objetivo pode ser:

- a) uma situação ou estado futuro desejado, como: ganhar uma parcela do mercado, vencer um oponente, ser aprovado no vestibular, reduzir a violência em uma comunidade ou desenvolver uma habilidade;
- b) a realização de um produto, físico ou conceitual, como: construir uma casa, desenvolver um novo veículo, implantar um sistema, produzir um filme ou criar uma marca para um produto; e
- c) a realização de um evento, como: organizar e realizar uma competição esportiva, as eleições a cada quatro anos, um festival de cinema ou uma feira dos produtos de uma cidade.

Já para Etzioni (1976), os objetivos organizacionais têm outras funções, como por exemplo, a apresentação de uma situação futura, indicando uma orientação que a organização procura seguir e estabelecendo linhas-mestras para a atividade da organização. Outra função que o autor propõe são as fontes de legitimidade que justificam as atividades de uma organização e sua existência.

O autor ainda destaca que os objetivos servem como padrões, através dos quais os membros de uma organização e os estranhos a ela podem avaliar o êxito da organização, sua eficiência e seu rendimento. E, por último, expõe que os objetivos ainda servem de maneira semelhante, como unidade de medida para o estudioso de organizações que tenta verificar e comparar a sua produtividade.

O objetivo é um resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo, é o caminho estratégico da organização. A missão da empresa só poderá ser atingida com o suporte dos colaboradores, onde serão treinados para executar da melhor maneira suas tarefas e conseqüentemente cumprir com os objetivos delineados e alcançar a meta da organização.

Depois de delineada a missão e os objetivos organizacionais, é primordial que a contribuição do desempenho humano sejam avaliados, a fim de que a meta da empresa seja alcançada.

2.3.3 Contribuições e desempenho dos empregados

Dando continuidade à explicação dos elementos contidos na figura 2 da página 21, para a compreensão da contribuição dos funcionários junto às organizações, é importante que alguns fatores que colaboram para isso sejam levados em consideração. A motivação dos funcionários é um desses fatores.

Entende-se por motivação toda a tensão gerada no ser humano capaz de lhe fazer ter um comportamento voltado para a satisfação de suas necessidades (DALMAU, 2008). Em conseqüente, uma teoria bastante repercutida que se aplica a esse contexto é a hierarquia das necessidades enunciadas por Maslow (1970).

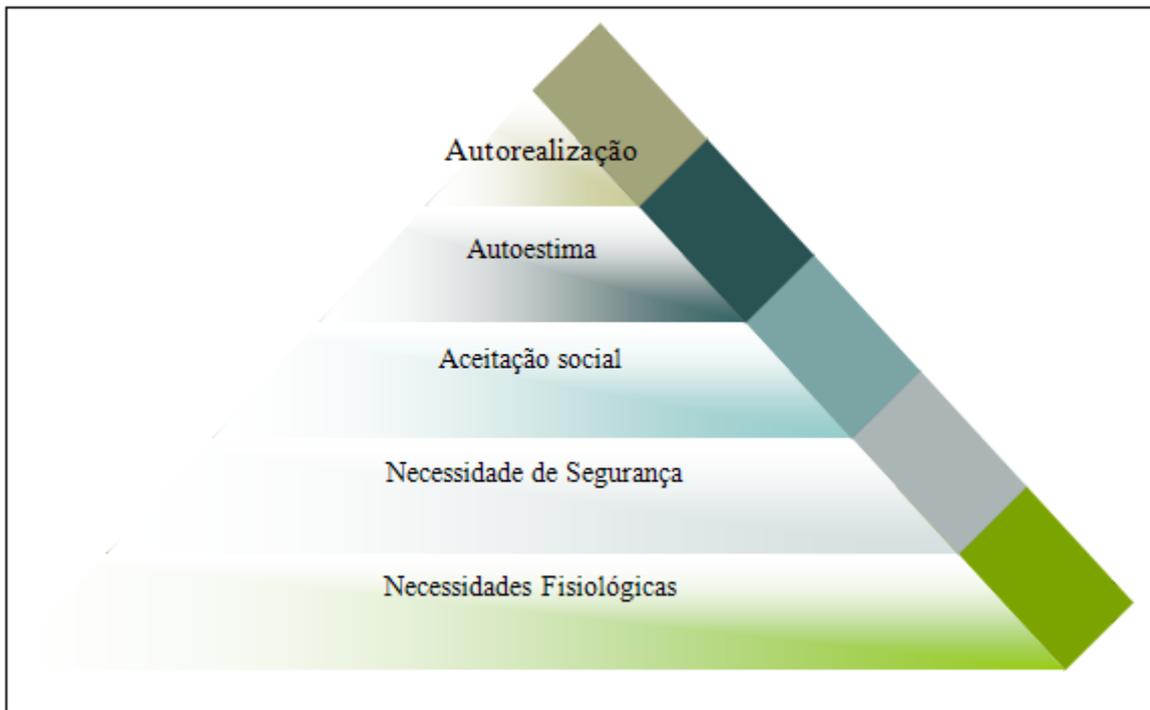


Figura 3: Pirâmide motivacional de Maslow (1970).

Fonte: Pisandelli (2008).

Segundo Maslow (*apud* Pisandelli, 2008), na base da pirâmide estão as necessidades mais primitivas (necessidades fisiológicas) e, no topo, as necessidades mais refinadas (as necessidades de auto-realização), cada uma delas com os seguintes significados:

- a) necessidades fisiológicas (existência) : constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de repouso, de abrigo, de sexo, etc. Essas necessidades estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São as mais prementes de todas as necessidades humanas, instintivas e já nascem com o indivíduo. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela determina fortemente a estrutura comportamental do homem;
- b) necessidades de segurança (existência futura): constituem o segundo nível das necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. A partir do momento em que o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, o seu organismo se orienta fortemente para a procura da satisfação dessa necessidade, alterando suas prioridades. A satisfação da necessidade de segurança tem grande influência no comportamento humano;
- c) necessidades sociais (aceitação do grupo): surgem no comportamento, quando as necessidades inferiores (fisiológicas e de segurança) encontram-se relativamente satisfeitas. Entre outras, as necessidades sociais estão relacionadas às necessidades de

associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor;

d) necessidades de auto-estima (reconhecimento): são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias que, em casos extremos podem provocar até sua destruição; e

e) necessidades de auto-realização (contribuição): são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as que permitem a cada pessoa identificar o seu próprio potencial e autodesenvolver-se continuamente. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Por fim, pode-se sustentar que somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge como determinante do comportamento. Ou seja, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

As exigências de qualificação pessoal para assumir responsabilidades e novos desafios são cada vez maiores devido às transformações no contexto organizacional, na qual as mudanças acontecem muito rapidamente, exigindo readaptações e flexibilidade por parte dos colaboradores.

Segundo Lucena (1992, p. 14):

toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem sucedida é o resultado de decisões tomadas por pessoas e praticadas também por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

A citação de Lucena remete ao entendimento do conceito de motivação intrínseca, ou seja, segundo Burochovitch e Bzuneck (*apud* MORAES; VARELA, 2007), a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por ser interessante, atraente, ou de alguma forma, geradora de satisfação.

É importante mostrar ao colaborador que a participação na tarefa é a principal recompensa e que a motivação intrínseca é vista como sendo uma disposição inata e natural dos seres humanos para abranger o interesse individual e exercitar suas capacidades.

Um indivíduo motivado de forma autônoma (intrínseca) adquire maior qualidade no aprendizado, maior persistência na realização de suas tarefas e, conseqüentemente, melhor ajuste psicológico.

Para elucidar o exposto, pode-se tomar por base a afirmação de Burochovitch e Bzuneck (*apud* MORAES; VARELA, 2007): “toda pessoa dispõe de certos recursos pessoais, que são tempo, energia, talentos, conhecimentos e habilidades, que poderão ser investidos numa certa atividade”.

Da mesma forma, as pessoas podem perder a motivação, quando as necessidades básicas, já enunciadas por Maslow, não forem atingidas. Para este autor, o comportamento é ditado por motivos diversos, resultantes de necessidades de caráter biológico, psicológico e social.

Assim, a motivação pode ser ainda extrínseca, sendo definida como:

motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades. (BUROCHOVITCH; BZUNECK *apud* MORAES; VARELA, 2007, p. 45-46).

Contudo, quando se fala de motivação extrínseca, abre um leque para discussões, haja vista que a motivação do indivíduo é complexa e ainda um pouco abstrata. Cada pessoa responde de maneira diferente aos estímulos que lhe são fornecidos. Conforme Burochovitch e Bzuneck (*apud* MORAES; VARELA, 2007), a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação e pode ser entendida como um processo.

Bergamini (1977, p. 75) complementa os estudos elucidando que “toda pessoa tem determinadas necessidade e desejos. Quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos que são considerados como possíveis de ser satisfeitos” e ainda que:

As pessoas são diferentes entre si, há aquelas que se motivam por recompensas pecuniárias, outras buscam a aceitação do grupo no qual trabalham, e outras ainda, o reconhecimento de sua capacidade profissional. O grande responsável pelo comportamento no trabalho é sem dúvida, a motivação, que nesse caso recebe o nome de incentivo.

Em contrapartida, Bertolino Filho (*apud* CARVALHO; ALVES, 2007) parte da premissa que o ser humano é insatisfeito por natureza e que a motivação é fruto de uma necessidade não satisfeita e sempre que o indivíduo satisfaz uma necessidade surge outra em seu lugar, configurando outra linha motivacional.

Com a teoria das relações humanas, passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Ainda que este seja somente um dos fatores internos que entusiasma as atitudes do ser humano, a esse fator é destinada grande importância, pois a motivação atua sobre as necessidades dos indivíduos visando supri-las para atingir os objetivos, quer sejam pessoais ou organizacionais.

Outra teoria bastante utilizada na avaliação de desempenho e, principalmente, na motivação é a teoria da expectativa. Essa teoria foi criada por Victor Vroom e foi enriquecida por diversos autores posteriormente. Baseia-se na premissa de que o esforço realizado para conseguir um alto desempenho deve ser recompensado com resultados que façam com que o esforço tenha valido a pena.

Para elucidar o exposto, o autor baseia-se em três fatores: valor, expectativa e instrumentalidade (HERRERA, 2006).

- a) valor: é a inclinação, a preferência para receber uma recompensa. Cada recompensa, em um momento preciso, tem um valor único, embora esta importância possa variar com o tempo, dependendo da satisfação das necessidades e do surgimento de outras novas;
- b) expectativa: é a relação entre o esforço realizado e o resultado obtido; e
- c) instrumentalidade: é a estimativa feita por uma pessoa sobre a obtenção de uma recompensa.

A motivação se expressa como o produto destes fatores mencionados anteriormente.

De forma mais clara, a motivação pode ser resumida na seguinte fórmula:

$$\text{Motivação} = V \times E \times I$$

Assim sendo, a motivação será nula se uma das variáveis deixarem de existir, quer seja no caso em que é indiferente atingir ou não determinado objetivo, quer no caso em que não existe qualquer expectativa em atingir o resultado ou, ainda, em casos que não haja estimativa de uma recompensa.

Assim, as pessoas tendem a desempenhar melhor suas funções quando sabem o que se espera delas e de que maneira podem contribuir para o melhor desempenho da organização, daí a importância da motivação no processo de avaliação de desempenho. Outro fator que merece destaque na contribuição do desempenho dos empregados são os requisitos para o cumprimento das tarefas que são designadas, os quais serão apresentados no tópico seguinte.

2.3.4 Requisitos para o desempenho

Para que os requisitos mínimos para o desempenho sejam alcançados, algumas premissas são importantes, tais como: qualificação profissional, cultura organizacional e estilo gerencial.

2.3.4.1 Qualificação profissional

As exigências são as tarefas que o ocupante de qualquer cargo deve desempenhar, seja pelo fato de fazer parte de sua natureza ou por estar na descrição de suas tarefas. As exigências compreendem o que é necessário fazer, como atingir os padrões pré-estabelecidos e, assim, cumprir determinadas obrigações (MAXIMIANO, 2006).

Para Lucena (1992), as empresas exigem profissionais cada vez mais qualificados, podendo o perfil ser dimensionado com um conjunto de habilidades a serem procuradas e/ou desenvolvidas no profissional em relação aos seguintes requisitos:

- a) empreendedor: para que consiga vislumbrar oportunidades e conseguir os resultados;
- b) flexível: para mudar comportamento e ponto de vista;
- c) dinâmico: para assimilar novas técnicas e abordagens;
- d) atualizado: para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência;
- e) adaptativo: para enfrentar novos desafios;
- f) decidido: para ser eficaz na tomada de decisão, considerando os riscos e desafios;
- g) técnico: para promover a ação, o “como fazer”.

Com base nessas exigências, surge a gestão por competências, que nada mais é que o desenvolvimento sistemático dos colaboradores e das equipes em que estão inseridos.

Contudo, a competência não se limita apenas ao conhecimento teórico e empírico do indivíduo, segundo Zarifian (*apud* LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 55), a “competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”.

Assim, Limongi-França (2002, p. 55) define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido que implicar mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A seguir, uma figura que ilustra o processo de gestão por competências nas organizações:

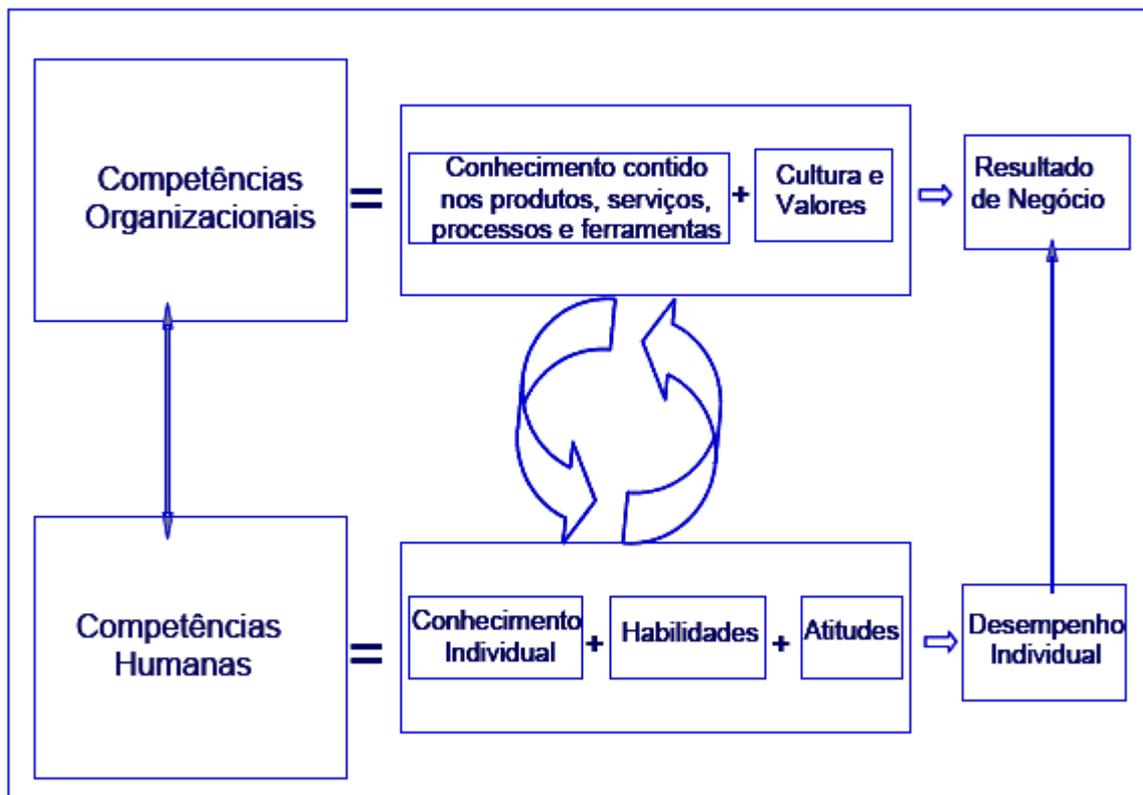


Figura 4: O processo de gestão por competências.

Fonte: Orlean (2009).

Com base na figura exposta acima, para que um funcionário tenha competência para realizar as tarefas exigidas pelo cargo, é necessário analisar seus conhecimentos, habilidades e atitudes. No que tange à avaliação de desempenho, é importante destacar as competências humanas. De acordo com a figura 4, Dalmau (2008) define:

- a) conhecimento: são coisas que as pessoas precisam saber, é a carga adquirida no decorrer da vida e pode ser categorizada de duas maneiras: conhecimento técnico e científico - seja da profissão, da organização, dos produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo ou instrumento de gestão; E conhecimento dos mecanismos de interação humana: seja através da liderança, motivação, criatividade ou trabalho em equipe, por exemplo. O conhecimento que se adquire deve ser sempre aprimorado e enriquecido, buscando adaptá-lo a realidade organizacional;
- b) habilidades: são as coisas que as pessoas precisam saber fazer, sejam elas técnicas, humanas ou conceituais. É conseguir colocar em prática e aperfeiçoar todo conhecimento que se tem, podendo aprimorá-lo com treinamentos. Para Voltaire, é mais do que ser capaz, é mais do que ser instruído, é ter capacidade para executar uma tarefa; e
- c) atitudes: é a maneira que a pessoa se porta perante determinada situação, são as reações dos indivíduos perante um estímulo, sendo determinado pelo conjunto de

características ambientais adquiridas e hereditárias, o comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que é a realidade, e não da realidade em sim.

Com essas características delineadas, pressupõe-se que o indivíduo estará apto a assumir o cargo, de acordo com as competências que foram previamente mapeadas. E, assim, conseguirão alcançar seus objetivos através do alinhamento entre: a missão, visão e valores, e o perfil desejado pela empresa com o perfil real do colaborador.

2.3.4.2 Cultura organizacional e estilo gerencial

Os elementos culturais de uma organização são transmitidos de geração em geração, na qual os novos integrantes devem assimilar tal costume e aprender a se comportar de acordo com certos elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

Para Maximiano (2006), a cultura de qualquer grupo social abrange os seguintes componentes principais:

- a) artefato: são componentes visíveis que caracterizam a organização, seja a arquitetura do local, layout, roupas ou carros utilizados pela empresa. Esses componentes também indicam como a pessoa deve se portar. Além dessas características físicas, outras informações acerca da cultura organizacional também são observadas, como por exemplo, hábitos, atitudes e valores;
- b) tecnologia: a cultura tecnológica demonstra os diferentes estágios de utilização do conhecimento em que as empresas se encontram, podendo ser caracterizadas por atrasadas ou avançadas. A que possui maior cultura tecnológica mais avançadas tendem a possuir maior vantagem competitiva por possuir maiores artefatos que auxiliarão na resolução de problemas. As empresas que possuem maior sofisticação tecnológica demonstram que valorizam o conhecimento, seja em relação aos hábitos, atitudes e valores;
- c) símbolos: compreendem comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados dentro da cultura organizacional, seja através de rituais, imagens, hábitos ou linguagem. Esse componente da cultura reforça os valores organizacionais e o senso de identidade coletiva, como as igrejas, por exemplo;
- d) valores: os valores estão no íntimo da cultura organizacional e compreendem crenças, preconceitos, ideologia, entre outros. Tais valores estão na base das normas de conduta, influenciando aspectos no comportamento das pessoas na organização.

Em suma, a cultura organizacional é um conjunto de valores, regras e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com o meio externo. Determina a maneira como as pessoas se comportam e agem, de que forma tomam decisões e

gerenciam o ambiente. Ela reflete a situação da entidade em um determinado momento e o sentimento daqueles que a compõem (NORA, 2008).

Cada instituição tem um rol de procedimentos derivado de sua cultura organizacional que determinam a maneira como procedem com seus colaboradores. O ato de avaliar deriva também dessa cultura.

Antigamente, qualquer avaliação era vista como punitiva, devido ao contexto em que eram realizadas essas avaliações e à maneira como eram feitas. Normalmente eram unilaterais, em que apenas o chefe avaliava seus subordinados de maneira extremamente subjetiva. Chefe e subordinado ficavam frente à frente e apenas os fracassos profissionais eram expostos (PIROLLA, 2009).

Essa antiga avaliação (punitiva), além de causar constrangimentos, era também grande causadora da desmotivação dos colaboradores, haja vista que apenas as falhas profissionais eram consideradas, vindo de encontro com as técnicas de avaliações recentes.

Já numa visão mais realista, a avaliação é vista como um fator positivo, que agrega valor à empresa e aos colaboradores, visando à busca na qualidade do trabalho e valorização dos empregados. Com uma idéia plurilateral, em que todos avaliam e são avaliados, buscando uma visão mais democrática e participativa, elucidando a importância do crescimento da equipe, deixando de ser focada no indivíduo (PIROLLA, 2009).

A atual avaliação busca a melhoria contínua e passa a ser vista como um processo ganha-ganha, na qual a empresa consegue transmitir a seus colaboradores os pontos a serem melhorados (utilizando de técnicas para tal) e o colaborador consegue visualizar os pontos a serem melhorados.

Para isso, a análise das características individuais é bastante relevante, uma vez que cada pessoa é única no seu traço de personalidade, em suas atitudes e, conseqüentemente, no seu comportamento perante algumas situações.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), isso acontece, pois os seres humanos já nascem distintos uns dos outros, cada um com suas variáveis inatas e, ao longo dos anos, passam por experiências de vida diferentes, com educação diferente e a essas características dá-se a denominação de variáveis adquiridas, construindo assim a personalidade de cada um. A figura a seguir demonstra esta equação:

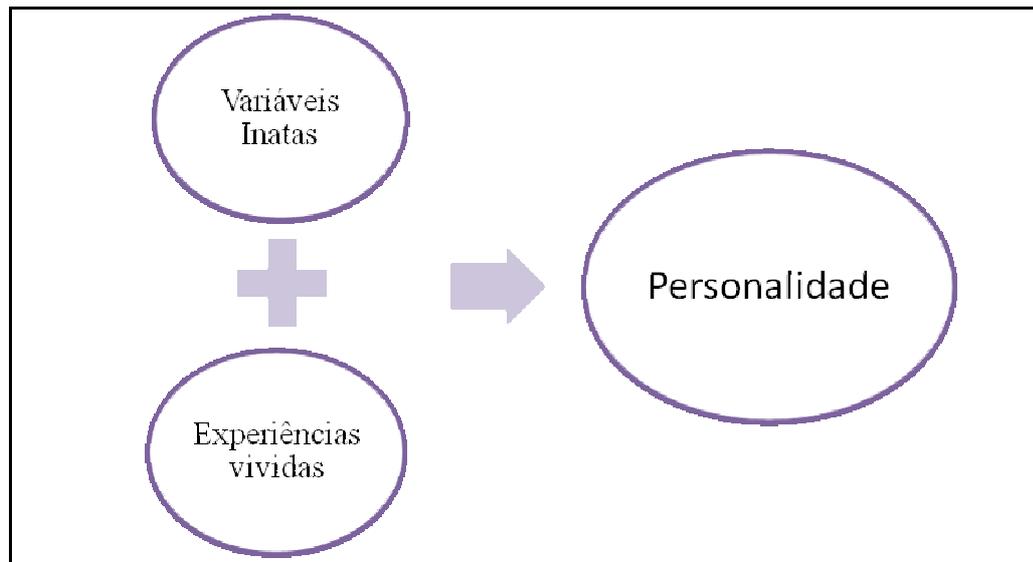


Figura 5: Traço de personalidade.

Fonte: Elaborado a partir de Bergamini e Beraldo (1988).

As características físicas inatas podem ser subdivididas em dois grupos, um deles é constituído pelas características físicas, seja somática ou fisiológica. O outro grupo é constituído pelos fatores psicológicos, seja intelectual, afetivo ou emocional.

Os constituintes físicos acabam influenciando e interferindo no comportamento das pessoas, seja uma disfunção no organismo ou um defeito físico que incomode o indivíduo, fazendo com que o mesmo sinta-se acuado e psicologicamente abado, passando a desenvolver com menor eficácia suas atividades (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

Em contrapartida os fatores psicológicos e motivacionais tendem a afetar de maneira mais direta o rendimento dos indivíduos. Segundo Mayo (apud Ramalho, 1977, p. 88), “o sentimento de pertencer é mais importante na motivação e no moral do trabalhador do que as condições físicas as quais ele trabalha”, ou seja, o colaborador precisa se sentir parte da organização, para se sentir motivado.

A maneira como a avaliação é realizada e como as pessoas são tratadas dentro da organização são fatores que interferem no processo de avaliação de desempenho, pois as mesmas acreditarão, ou não, na importância desse instrumento de análise, minimizando assim os vieses envolvidos em qualquer processo de julgamento.

Por falar em processo, é importante definir alguns parâmetros para que a avaliação de desempenho seja realizada dentro do esperado. Para tanto, alguns parâmetros serão apresentados a seguir.

2.4 Quem avalia

A definição dos responsáveis pela avaliação do desempenho varia de acordo com o organograma de cada organização, podendo a avaliação ser feita:

a) supervisor direto: Para Gil (1994) o chefe é responsável pela avaliação, como nos modelos tradicionais de avaliação, parte-se da premissa que ninguém melhor que o próprio chefe para analisar o subordinado. Bergamini e Beraldo (1988) complementam afirmando que o chefe é o responsável por definir os padrões de desempenho esperados e é ele que tem autoridade para distribuir tarefas e cobrar os resultados, pois o convívio é intenso. Contudo, a avaliação feita apenas sob a ótica de uma pessoa tende a ter viés e vícios que possam interferir no resultado apresentado. Além disso, normalmente, o avaliador não propõe a obtenção de *feedback* do avaliado sobre o julgamento emitido, a proximidade direta do supervisor com o avaliado pode precipitar disfunções que modifiquem o julgamento (BERGAMINI; BERALDO, 1988).

b) pelo funcionário (auto-avaliação): esse sistema é pouco utilizado uma vez que necessita de um grau de maturidade avançado por parte dos colaboradores para que as distorções pessoais e o subjetivismo não interfiram na análise (GIL, 1994). Já para Bergamini e Beraldo (1988) a auto-avaliação não era muito utilizada e foi se tornando mais conhecida atualmente. Esse método implica na participação mais ativa do avaliado que tem por objetivo criar o seu próprio julgamento. Contudo, isso não significa a exclusão do superior no processo, que posteriormente dará sua contribuição. Algumas vantagens descritas por Bergamini e Beraldo (1988) são: oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado, além de oferecer oportunidade de orientação do avaliado por parte do avaliador. Já as desvantagens elucidadas pelos mesmos autores são: pode haver atritos, dependendo da maneira como as observações são colocadas, se o avaliado for mais competente que o supervisor, poderá levá-lo a construir um julgamento, o que não é o seu papel, neste caso. Enfim, esse tipo de avaliação exige muitas qualidades que não são facilmente encontradas na relação entre avaliador e avaliado;

c) pela comissão de avaliação: É formada por um grupo especialmente constituído para este fim, onde os integrantes têm poder de decisão sobre aumentos salariais, promoções e até mesmo desligamentos. A principal vantagem da comissão é que os julgamentos tendem a ser mais homogêneos. Com o passar do tempo, os membros da comissão tendem a obter um conhecimento mais profundo dos recursos humanos da empresa, minimizando o risco do julgamento impessoal. Contudo, como em todos os

outros processos, neste também tem a desvantagem, onde não se pode pretender bons resultados a partir das primeiras avaliações, uma vez que a comissão ainda não está entrosada. Para isso é necessário que a empresa esteja bem preparada e que toda a hierarquia esteja convencida de suas responsabilidades de avaliar (GIL, 1994); e d) pelos subordinados: Gil (1994) afirma que neste processo, o desempenho dos ocupantes dos cargos de chefia não é feito por seus superiores e sim por seus subordinados. A principal vantagem desse processo é o fato de proporcionar ao chefe o conhecimento da opinião dos subordinados, melhorando problemas de relacionamento. Por outro lado, existe também a desvantagem, que por se tratar de uma avaliação invertida, pode transforma-se em um mero canal de insatisfação, onde os subalternos criticam a chefia, sem acrescentar nenhum aspecto positivo ao processo.

A seguir uma figura do processo de avaliação com base em Gil (1994), Bergamini e Beraldo (1988):

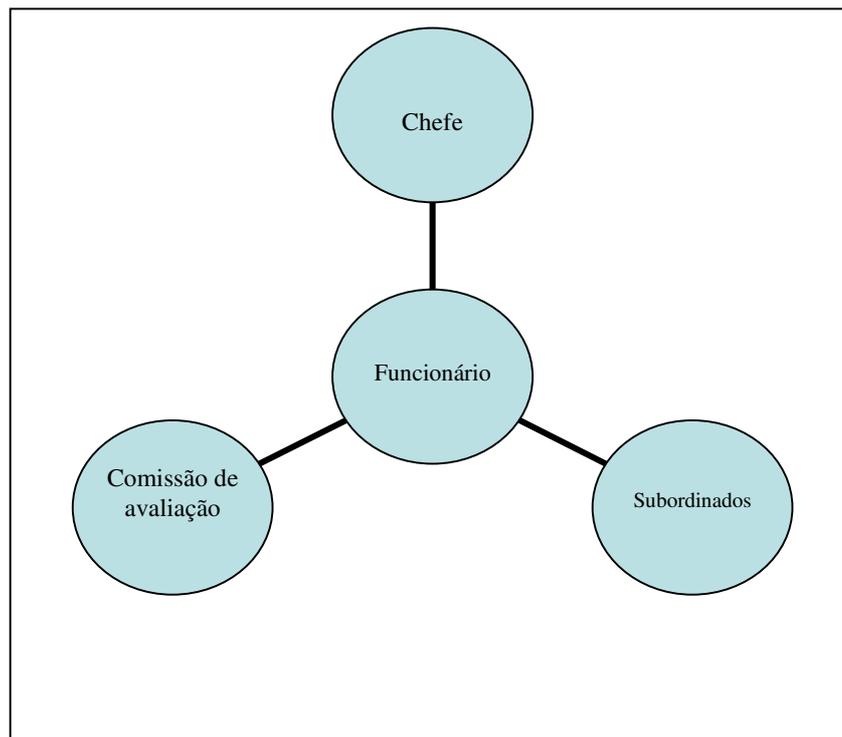


Figura 6: Responsabilidades pela avaliação de desempenho.

Fonte: Adaptado de Gil (1994) e Bergamini e Beraldo (1988).

A sistemática prevê a avaliação e o recebimento de informações daqueles que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa (clientes e fornecedores de um determinado colaborador na empresa). De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o reajuste em seu desempenho, de forma que atenda as expectativas das organizações (PONTES, 2002).

Chiavenato (2004) ainda ilustra outros personagens que configuram o processo de avaliação de desempenho no método 360 graus.

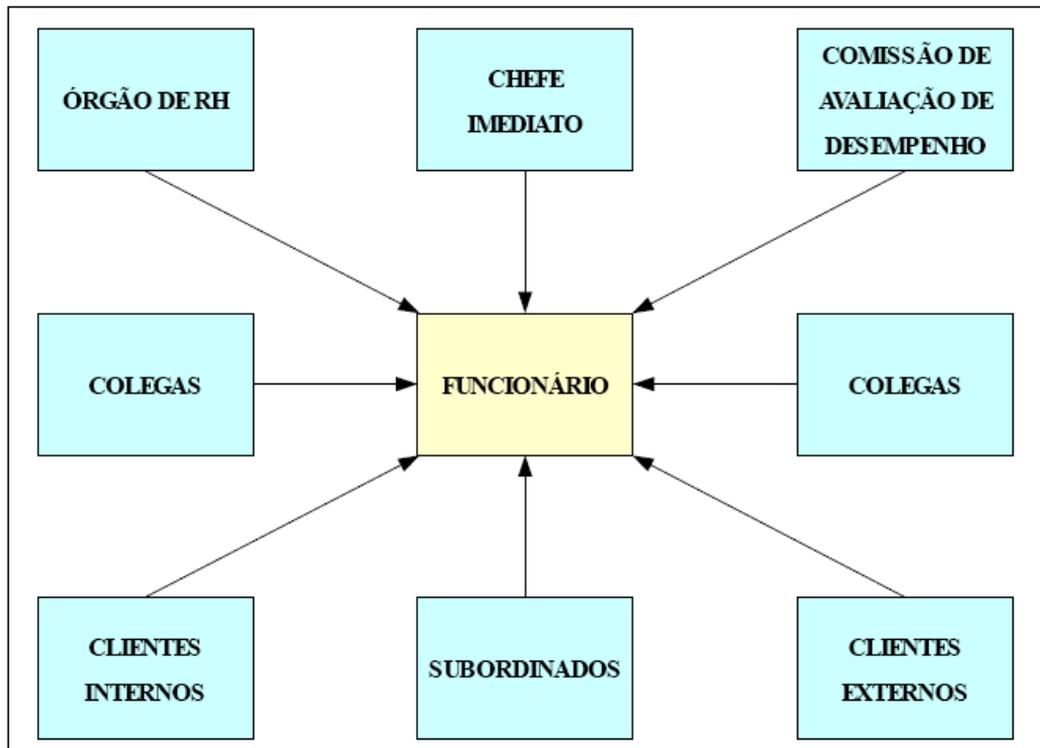


Figura 7: Responsabilidades pela avaliação do desempenho.
Fonte: Chiavenato (2004, p. 229)

Além dos avaliadores mencionados por Gil, outros avaliadores são mencionados por Chiavenato, tais como: órgão de recursos humanos; tem por finalidade assessorar o gerente ou supervisor estabelecendo meios e critérios para que a avaliação possa de fato acontecer, partindo do princípio de que o supervisor imediato não possui conhecimento de como se deve proceder em uma avaliação de desempenho.

Por isso, a importância do RH no processo de confecção, acompanhamento e controle do sistema. Gil (2001) contrapõe a ideia e afirma que esta modalidade está em desuso, uma vez que é centralizadora e proporciona pouca flexibilidade ao avaliador, uma vez que padroniza os colaboradores, esquecendo suas características individuais.

Os colegas, clientes internos e externos são outros agentes que podem ser envolvidos no processo de avaliação do desempenho. Por um lado, são pessoas que vivem no cotidiano com o avaliado e sabem muito de sua personalidade. Em contrapartida, deixam a desejar em relação às exigências do cargo do avaliado.

O modelo apresentado na figura 7 está diretamente ligado ao método 360 graus, que será explanado a seguir.

2.4.1 Avaliação 360 graus

Este método visa minimizar a subjetividade da avaliação uma vez que todos os envolvidos na organização se tornam responsáveis pela avaliação do desempenho dos demais.

Um dos diferenciais do método 360 graus é que possibilita resultados mais confiáveis e isentos de influências pessoais, possibilita a visão do desempenho do avaliado sob diferentes ângulos, promove maior aceitação – pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável – além de possibilitar um maior controle da coerência do avaliador nos pareceres que emite. Outro aspecto é que dá a oportunidade do subordinado avaliar o superior evitando a avaliação unilateral. Isso faz com que o líder crie planos de melhorias para minimizar as carências, uma vez que participa do processo ora como avaliador, ora como avaliado.

Para Marras (2002, p. 178), “trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc.”

Pontes (2002) complementa o raciocínio de Marras e assegura que o método 360 graus tem por finalidade analisar o desenvolvimento da competência das pessoas por meio de *feedbacks* de chefes, colegas e clientes internos e externos. Retirando o foco na premissa que o avaliador é sempre o superior e que essa avaliação é unilateral.

2.5 Métodos de avaliação de desempenho

A avaliação do desempenho é uma ferramenta para obter dados e informações que possam ser registrados de alguma maneira. Para isso, alguns métodos foram criados com a finalidade de auxiliar as análises. Assim, a seguir, serão explanados os principais métodos segundo alguns autores.

2.5.1 Método da Escala Gráfica

Segundo Chiavenato (2001), é o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores. Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas e cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para minimizar as distorções (CHIAVENATO, 2001).

Complementando o que foi exposto acima, Marras (2002) afirma que o método da escala gráfica é simples e relativamente fácil de ser construído. Isso fez com que durante anos,

esse método fosse um dos mais utilizados como ferramenta de auxílio da avaliação de desempenho.

Para este autor, o método de escalas gráficas baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Tais fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, etc.

Cada um desses itens está dividido em graus, os quais representam uma escala de acordo com os parâmetros estabelecidos pela organização e cada grau tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico, que será comparado ao que foi previamente delineado pela organização (MARRAS, 2002).

Para melhor visualização do que foi exposto, segue quadro exemplificando:

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

Quadro1: Avaliação do desempenho pelo método da escala gráfica.

Fonte: Chiavenato (2001, p. 120).

Esses fatores são previamente escolhidos para definir as qualidades que se pretende avaliar, cada item é definido com uma descrição sumária, pois quanto melhor for esta especificação, maior será a precisão. Contudo, alguns entraves são observados neste método (desvantagens apresentadas abaixo).

Algumas vantagens e desvantagens deste método podem ser visualizadas no quadro que segue:

Vantagens	Desvantagens
Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples.	Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado.
Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas.	É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”.
Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.	Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações.
	Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores.
	Tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos seus subordinados.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do método da escolha gráfica.

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2001, p. 123).

Em suma, o método da escala gráfica sintetiza as características do desempenho do empregado de maneira mais simples. Contudo, generaliza o estudo, uma vez que o avaliador deve ajustar-se ao instrumento e não ao avaliado, além de possíveis distorções devido às generalizações.

Com base nas desvantagens deparadas acima, Carvalho e Nascimento (1993, p. 258) explicam que, “quando se avalia as reações alheias, temos a tendência de atribuir ao avaliado um grau superior ou inferior, com base em informações recebidas antes de proceder a avaliação propriamente dita”.

Assim, se um funcionário não possui um comportamento muito adequado, ao avaliar sua ficha, o avaliador já terá um viés que poderá influenciar negativamente nos resultados desta análise. E o inverso também ocorre.

Complementando, Souza et al. (2005) define que este método mensura o desempenho das pessoas com base em fatores de avaliação previamente definidos e graduados, os quais são utilizados como uma referência, um padrão de desempenho ideal, objetivando a comparação entre desempenhos, ou seja, compara o desempenho individual ao coletivo.

Apesar da abrangência deste método, onde cada fator pode ser avaliado numericamente, a subjetividade do avaliador ao graduar as habilidades, conhecimentos e atitudes de cada colaborador acaba distorcendo os resultados.

2.5.2 Método da Escolha Forçada

Trata-se de um procedimento mais completo que o sistema de escala gráfica, fazendo com que a subjetividade minimize.

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos, esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas (CHIAVENATO, 2001).

Para o mesmo autor, este método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Carvalho e Nascimento (1993) ainda afirmam que esse método incide na descrição de fatores que compõem determinado cargo. Tais fatores são classificados de forma crescente, ou seja, graduações inferiores ou negativas até atingir graduações superiores ou positivas, o que importa para o êxito do sistema é a qualidade dos conteúdos dos fatores de avaliação descritos no processo.

Para estes autores, a elaboração da estrutura dos formulários é mais demorada e complexa do que montar um instrumento de escalas gráficas. Contudo, é mais compensador, objetivo e se adapta melhor às necessidades específicas das funções a serem avaliadas.

O quadro 3 demonstra um formulário:

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

Quadro 3: A avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 233).

Neste modelo de formulário de avaliação de desempenho, os blocos são formados por quatro frases de significado positivo, na qual o gerente ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe duas frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

Marras (2002) complementa afirmando que como o avaliador desconhece os valores dados a cada frase e a cada bloco, conforme mencionado no quadro 3, não poderá manipular ou induzir o resultado final, caberá a ele apenas indicar a relação do desempenho revelado, com as descrições de desempenho contidas nas frases. Dessa forma, o modelo de escolha forçada obriga o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados.

Para simplificar e agrupar as principais vantagens e desvantagens deste método, segue quadro com tais informações:

Vantagens	Desvantagens
Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (hallo effect);	Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;
Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.	É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; Discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;
	Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.
	Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

Quadro 4: Vantagens e Desvantagens do método da escolha forçada.

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2001, p. 129).

Esse instrumento foi desenvolvido com o objetivo de neutralizar a subjetividade e influências do avaliador. Contudo, apesar da precisão e veracidade dos resultados apresentados, há um dispêndio de tempo na confecção dos formulários. Além disso, por se tratar de um método comparativo e discriminativo, a escala utilizada – passando de ótimo, bom, regular, sofrível e fraco – deixa lacunas que poderiam causar distorções nos resultados.

2.5.3 Métodos da Pesquisa de Campo

É um método de avaliação mais amplo que os apresentados até o momento, que permite além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar

com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização (CHIAVENATO, 2001).

Para o mesmo autor, este método:

Pode ter uma enorme gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu desenvolvimento e, principalmente, acompanhar o desempenho do empregado de uma forma muito mais dinâmica do que em outros métodos (CHIAVENATO, 1981).

Chiavenato (2001) ainda advoga que, na avaliação do desempenho realizada pelo método da pesquisa de campo, o especialista vai a cada sessão para entrevistar a chefia sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja responsabilidade de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar da maneira mais completa possível.

Carvalho e Nascimento (1993) corroboram com Chiavenato ao afirmar que nesses contatos pessoais obtêm-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento das causas, origens e dos motivos do citado desempenho, proporcionando um desenvolvimento na carreira profissional dos empregados.

Segundo Wadsworth (*apud* Carvalho; Nascimento, 1993), esse método proporciona:

- a) distribuição adequada do trabalho a cada empregado: de acordo com as aptidões de cada colaborador, proporcionando atenção apropriada ao treinamento para que cada funcionário seja bem sucedido no trabalho;
- b) avaliação adequada do desempenho de cada subordinado direto: buscando aferir tanto a eficiência no trabalho atual quanto a capacidade de auto-desenvolvimento e progresso; e
- c) planejamento das mudanças previstas nos cargos e no pessoal de sua unidade: programando permanentemente as alterações que serão necessárias, mesmo em longo prazo, tais como novas delegações, promoções, transferências, substituições e demissões.

Para finalizar, subentende-se que uma das premissas deste método é proporcionar ao colaborador um *feedback* do seu desempenho, buscando a melhoria contínua, sem que sejam necessárias medidas drásticas corretivas, uma vez que o próprio funcionário observa no decorrer das avaliações se as expectativas por parte da organização estão sendo atingidas ou não.

Este método se assemelha com o de auto-avaliação, na qual a avaliação é realizada por parte do funcionário, uma vez que este faz a análise de suas principais características do desempenho. Assinalando qual o seu perfil frente às rotinas de trabalho.

2.5.4 Método de Avaliação por Objetivos e por Resultados

Este sistema é desenvolvido a partir da comparação periódica entre as metas fixadas e os resultados efetivamente alcançados. Esse método visa uma gestão mais estratégica da avaliação do desempenho, assim como o método apresentado anteriormente – pesquisa de campo – na avaliação por resultados há uma negociação do desempenho conjunta entre chefe e subordinado (GIL, 1994).

Conforme o exposto acima, Chiavenato (2001) complementa que este método liga-se aos programas de administração por objetivos. Baseia-se numa comprovação periódica entre os resultados fixados (ou separados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período.

É considerado um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2001).

Em suma, o formulário da avaliação por resultados pode ser resumido com o quadro que segue:

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

Quadro 5: Formulário de avaliação de desempenho por resultados.

Fonte: Gil (2001, p. 94).

O quadro ajuda a compreender se o resultado ficou acima, dentro, próximo ou aquém das perspectivas esperadas.

Esse método é bastante complexo e trabalhoso, haja vista que os gerentes e subordinados levantam os pontos a serem melhorados – discutindo metas, prazos e parâmetros

– e desenvolvem as melhores condições para que essas metas sejam alcançadas. Cabe salientar que, nesse processo, o empregador deve criar condições para que o subordinado consiga atingir as metas pré-estabelecidas.

Quando do término da execução das tarefas, o avaliador se reúne novamente com o avaliado, chegando então nos resultados, na qual discutem, avaliam e buscam melhorias. Esse processo é consecutivo e visa à melhoria contínua.

O método exposto utiliza bastante dos princípios da administração por objetivos (APO), que nada mais é que uma técnica de esforços através do planejamento e controle que tem por finalidade atingir os resultados e, para isso, a empresa deve definir onde pretende chegar (CHIAVENATO, 1983).

Para este autor, a APO pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

O autor ainda expõe que a APO define-se também como um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade.

Tanto a administração por objetivo quanto o método de avaliação por resultados ou objetivos são de natureza quantitativa e qualitativa. Quantitativa quando define as metas da organização e busca os resultados. Qualitativa, quando busca os resultados almejados de forma eficaz.

Diferente dos modelos tradicionais de avaliação, este não engessa o processo nem padroniza os colaboradores, visto que os fins apresentados já são de conhecimento dos colaboradores, que tiveram participação nos meios. Daí a importância do *feedback* no processo de avaliação.

2.6 Resultados apresentados

Para finalizar o entendimento da figura 2 contido na página 21, é possível mencionar que os resultados apresentados dependem do desempenho dos empregados. Para tanto, é importante elaborar as ações que serão realizadas no processo de avaliação do desempenho. Após analisar as características individuais que interferem no potencial humano, é importante balizar os resultados que se espera com a avaliação.

Para Bergamini e Beraldo (1988), a previsão do desempenho não garante a precisão da eficiência das pessoas no trabalho, mas permite avaliar o que o indivíduo pode fazer e

determina o que está ao alcance de cada um, levando em consideração suas limitações em relação a traços de personalidade, por exemplo.

Daí a importância do *feedback* no processo avaliativo, que nada mais é do que manter o colaborador a par da visão que a empresa tem do seu desempenho e conduta. Isso faz com que o potencial de desempenho do colaborador possa ser maximizado, uma vez que este sabe o que se espera do trabalho que realiza.

Para que essa retroalimentação não seja aleatória, algumas técnicas são utilizadas. Rocha (2009) descreve duas muito eficientes para quem vai fornecer o *feedback*: sanduíche e três por um.

A técnica "sanduíche" pode ser feita tanto para atitudes positivas quanto para pontos a desenvolver, e consiste em segmentar o *feedback* em três etapas:

- a) reconheça uma atitude ou valor positivo no receptor: é importante ressaltar os pontos positivos antes de dar qualquer retorno negativo;
- b) forneça o *feedback*: é primordial focar no comportamento e se o desempenho estiver aquém das expectativas, firmar uma maneira suave de repassar essa informação, como por exemplo, transcrever algumas situações que deixaram a desejar, para que o receptor do feedback não se sinta constrangido, é importante não salientar na identidade pessoal, como por exemplo: "Você não consegue fazer cálculos, você não é capaz de criar sinergia na equipe, você é ruim para trabalhar em equipe. Ao invés de dizer: "admiramos seu trabalho, mas você...", diga: "admiramos seu trabalho e gostaríamos que você...";
- c) "fechar o sanduíche" com outro reconhecimento: Desta vez, orientando ao futuro e de forma positiva, mostrando que a empresa acredita no potencial do colaborador e deposita confiança para que o mesmo possa demonstrar essa melhoria.

Na técnica "sanduíche" é inserido o *feedback* no meio de dois elogios. Isso faz com que a pessoa que o está recebendo torne-se mais receptiva e atenta aos conselhos e direcionamentos passados (ROCHA, 2009).

A segunda técnica apontada pelo autor é o 3x1 (três por um). Para cada *feedback* que se vai passar, deve-se anteriormente dar três elogios. Deve ser utilizada apenas quando se quer ressaltar pontos a desenvolver, ou seja, atitudes fora do padrão desejado (ROCHA, 2009).

Mais importante que qualquer técnica é a conscientização que esse retorno do desempenho do colaborador deve ser sincero e deve transmitir uma situação real. É uma ferramenta eficiente e eficaz, quando utilizada com fatos reais vivenciados no cotidiano.

Em consequência, a estimativa de desempenho no trabalho, realizada através de instrumentos que buscam mensurar a contribuição e desempenho dos empregados, seja através de avaliação da personalidade ou estilo comportamental, deverá ser confirmada

através dos meios oferecidos (instrumento de observação) e, conseqüentemente, pela implantação de um acompanhamento sistemático.

É importante salientar que o instrumento de avaliação de desempenho muitas vezes pode criar vieses que interferem no resultado apresentado em relação à expectativa do potencial de cada indivíduo, uma vez que o instrumento de avaliação é elaborado com base nos modelos comportamentais, deixando de considerar as variáveis que estão relacionadas a cada pessoa, daí a importância se ter um instrumento padronizado e um acompanhamento sistemático, evitando assim a impessoalidade.

2.7 Equívocos na avaliação de desempenho

Para que a implantação da avaliação de desempenho obtenha sucesso é fundamental que a decisão seja proveniente da alta administração. De acordo com Lucena (1992), a decisão tomada nesse nível indica vantagens, uma vez que posiciona o processo de avaliação de desempenho como um objetivo da empresa, reconhecido e aprovado pela alta administração.

Além disso, facilita no processo de conscientização e aceitação do programa pelos demais níveis da organização e de seus empregados, dando à área responsável pela implantação e coordenação do programa o apoio da diretoria, agilizando as ações no desenvolvimento do processo.

Muitas vezes, por falta de esclarecimentos ou preparo necessários para a implantação e sistematização de um processo de avaliação de desempenho, os responsáveis acabam cometendo alguns equívocos, comprometendo o sucesso na utilização da ferramenta.

Para Lucena (1992), esses deslizes no processo de avaliação de desempenho podem ser resumidos em:

- a) o “dia nacional da avaliação de desempenho”: é aquele dia marcado previamente no calendário para a devolução dos formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Essa prática dá a falsa impressão que a avaliação é realizada apenas neste dia, o processo de avaliação é complexo e deve ser contínuo;
- b) definição inadequada dos objetivos: é fundamental que os objetivos da avaliação de desempenho expressem com clareza o seu significado para a empresa e a sua utilização como ferramenta gerencial, indicando as responsabilidades da área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços e das gerências quanto às ações da sua competência, isso faz com que os participantes do processo de avaliação sintam-se mais confiantes e seguros;

- c) não comprometimento da alta administração: a área de recursos humanos cria formulários e não um processo de gestão voltado para definir e mensurar resultados do trabalho, o que não estimula o comprometimento por parte da alta administração;
- d) despreparo gerencial para administrar pessoas: a avaliação de desempenho é muito mais do que o acerto no preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Uma postura gerencial adequada precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar se existem condições de absorver o ponto central do processo;
- e) retorno dos resultados da avaliação de desempenho: O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e assim evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de avaliação de desempenho são geradas na gerência e é aí que deverão ser utilizadas e não na área de recursos humanos, a quem cabe apenas a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, às solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessário. Na prática parece que existe uma total inversão de papéis; e
- f) desempenho e mérito: localiza-se na faixa salarial a origem da utilização da avaliação de desempenho, como mecanismo para a aplicação da política de mérito e a mobilização das pessoas em suas faixas salariais. Levando para o caráter meramente econômico deixando de lado o caráter social, de crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Ainda sobre as falhas que ocorrem frequentemente nos processos de avaliação de desempenho, Bergamini (1988, p. 51) fala em “vícios de avaliação”, que podem ser resumidos no quadro que segue:

Vícios de Avaliação	Definição
Subjetivismo	Atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que o avaliador julga existir.
Unilateralidade	Valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes.
Tendência Central	Não assumir valores extremos por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidade pelos excelentes.
Efeito de Halo	Contaminação de julgamentos; tendência a avaliar o funcionário em aspectos de seu desempenho igualmente relevantes.
Falta de Memória	Ater-se apenas aos últimos acontecimentos.
Supervalorização da Avaliação	Acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir diferentes defeitos profissionais.
Desvalorização da Avaliação	Acreditar que a Avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que nada possa contribuir para melhorar o aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
Falta de Técnica	Desconhecimento das principais características da avaliação, emitindo julgamentos unicamente através do bom senso.
Força de Hábito	Insensibilidade ao apontar variações no desempenho do avaliado com relação a ele mesmo no decorrer dos anos ou em relação aos demais colegas; é o que se chama de avaliação congelada.
Posições Contrárias	Preconceitos em relação à Avaliação de Desempenho, facilmente detectados através de boatos, que apresentam distorções dos pressupostos básicos e das aplicações práticas objetivadas pela sistemática.

Quadro 6: Vício da avaliação de desempenho.

Fonte: Bergamini (1988, p. 51).

As falhas apresentadas acima podem ser minimizadas com o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, bem como a escolha certa do método de avaliação que será utilizado e ainda quem serão os responsáveis por essa avaliação.

Chiavenato (1989) complementa, ressaltando que a falha na avaliação de desempenho é exatamente a falha da administração em definir claramente os objetivos e estabelecer técnicas específicas de avaliação de desempenho designadas para alcançar aqueles objetivos.

Contudo, o autor ainda afirma que, apesar das críticas existentes, das aplicações distorcidas e dos obstáculos para sua implantação, a avaliação de desempenho continua sendo amplamente utilizada pela maioria das organizações como instrumento administrativo de efetiva utilidade e importância.

Com isso, foram abordados neste capítulo o conceito, a finalidade, o processo (baseado na figura 2, que serviu de base para elucidar o primeiro objetivo específico deste estudo) e as pessoas envolvidas no contexto da avaliação de desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se definir como método científico o conjunto de artifícios intelectuais e técnicos adotados para se alcançar o conhecimento (GIL, 2006). O desenvolvimento de uma metodologia ajustada é primordial, pois envolve métodos, técnicas e instrumentos utilizados nas etapas desenvolvidas durante o trabalho para alcançar os objetivos (VERGARA, 2006).

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a confecção deste trabalho, iniciando pelo tipo de pesquisa, seguido da descrição do universo e amostragem, as técnicas utilizadas na coleta de dados, bem como a análise e interpretação dos dados e, por último, as limitações deste estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa pode ser definida primeiramente como aplicada, uma vez que tem como finalidade gerar soluções aos problemas humanos e entender como lidar com um problema, levando sempre em conta o referencial teórico utilizado para análise do estudo (ZANELLA, 2007).

Segundo Gil (2006), as pesquisas podem ser divididas quanto: aos objetivos, à abordagem, e à coleta de dados.

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa realizada foi predominantemente exploratória e descritiva. Exploratória, pois proporcionou maior familiaridade com o tema, onde foram realizadas entrevistas e também levantamento do material bibliográfico. Segundo Triviños (2006), o pesquisador pode utilizar a pesquisa exploratória para elaborar um instrumento baseado numa teoria, exatamente como aconteceu neste estudo.

Zikmund (2006) complementa argumentando que, quando um pesquisador possui experiências ou conhecimentos limitados sobre uma determinada questão do estudo, a pesquisa exploratória é um passo preliminar útil. Ela ajuda a assegurar que um estudo futuro mais rigoroso e conclusivo não comece com uma compreensão inadequada da natureza do problema.

Ainda em relação aos objetivos, pode-se afirmar que foi descritiva, uma vez que teve como objetivo a descrição das características de determinada população e, assim, conhecer seus traços característicos, seus problemas, sua educação, valores, preparação para o trabalho, etc. (TRIVIÑOS, 2006).

De acordo com Vergara (2006), o estudo descritivo expõe características de determinada população ou fenômeno, não necessitando explicar os fenômenos que descreve, ainda que sirva de base para tal.

Quanto à abordagem, segundo Gil (2006), pode ser quantitativa ou qualitativa. Para Triviños (2006), toda pesquisa pode ser ao mesmo tempo quantitativa e qualitativa.

O fato de a pesquisa ser predominantemente estatística não isenta a possibilidade de ser qualitativa também, e a recíproca é verdadeira. O fato de se ter uma pesquisa qualitativa não quer dizer que as informações sejam vulneráveis (TRIVIÑOS, 2006).

Na análise qualitativa, os meios são mais importantes que os fins, ou seja, a maneira como as tarefas foram realizadas é mais importante que apenas o resultado em si. Para Vieira (apud Zanella, 2007), a pesquisa qualitativa pode ser definida em princípio pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que fazem com que o estudo tenha valor científico.

No presente estudo, a abordagem utilizada foi qualitativa, uma vez que a análise foi feita baseada nas interpretações dos fatos coletados.

3.2 Universo, amostragem e população da pesquisa

Universo é o conjunto de seres que apresentam pelo menos uma característica em comum. Já a amostragem nada mais é que colher informações de uma parcela do todo, e deve ser estabelecida de acordo com a população que se deseja estudar dentro do universo. Segundo Barbeta (2006, p. 41), “população é o conjunto de elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas”. É quando o todo não pode ser investigado por algum motivo.

No presente trabalho, o universo contemplado foram os 27 funcionários da ACM. Por se tratar de um estudo piloto, a população da pesquisa limitou-se aos funcionários do setor administrativo. Assim, a amostra ficou restrita a quatro cargos, considerados pela pesquisadora e pelo gerente geral como relevantes para este trabalho. São eles: gerente geral, gerente financeiro, bibliotecária e auxiliar de secretaria. Não foi realizado censo pelas limitações que serão explanadas no último tópico desta metodologia.

Para a realização da busca das informações, é preciso contar com técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como: questionário, observação, análise documental, pesquisa bibliográfica, etc. Essas técnicas serão mencionadas a seguir.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é realizada com o auxílio dos procedimentos utilizados na captura das informações bem como pelas técnicas que são utilizadas para que as informações sejam as mais confiáveis possíveis.

Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, Gil (2006) deflagra dois grupos distintos: um é a pesquisa bibliográfica e documental e o outro são as que envolvem as pessoas.

Em relação ao primeiro grupo, neste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos que deram embasamento teórico para este estudo. Alguns autores consagrados no assunto foram estudados, tais como: Maria Diva Lucena, Cecília Bergamini, Jean Marras, Antonio Gil, Idalberto Chiavenato e Benedito Pontes.

Em relação à análise documental, avaliou-se uma planilha confeccionada pelo gerente geral, com alguns quesitos relacionados às atitudes e habilidades. Entretanto, as ponderações balizadas nesta planilha foram realizadas uma única vez, na qual o gerente geral avaliou – em entrevista individual com cada colaborador - pontos relacionados com as atitudes e habilidades inerentes ao cargo.

Contudo, essa avaliação não se repetiu haja vista que não existia parâmetro de mensuração, nem mesmo a descrição dos cargos para que servisse de base para elencar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes eram importantes para a função que desempenhavam, ou seja, era totalmente subjetiva e informal.

Outros documentos analisados foram jornais, *site* e estatuto da instituição, os quais auxiliaram com algumas informações importantes para a confecção da apresentação da organização. Além disso, uma ferramenta de suma importância, que também serviu de parâmetro, foi a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), disponível na *internet* na página do Ministério do Trabalho e Emprego, que forneceu embasamento para a descrição dos cargos e os quesitos para o exercício da função.

No segundo grupo enunciado por Gil, foi realizado um estudo de caso na ACM e foram levantadas informações acerca dos itens necessários para a criação de um instrumento de avaliação de desempenho. Segundo Zanella (2007), é um estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, que permite o aprofundamento do seu conhecimento, contudo em pequena amplitude, pois procuram conhecer a realidade de um indivíduo, de um grupo de pessoas, de uma ou mais organizações em profundidade.

Já em relação às técnicas que são utilizadas na obtenção dos dados, pode-se destacar o questionário, a entrevista e a observação. Neste estudo, as técnicas utilizadas foram basicamente entrevista e observação. As entrevistas foram realizadas em dois momentos: primeiramente com o gerente geral (para obter informações gerais a cerca da missão, visão,

valores, estratégias e informações dos cargos) sem roteiro de entrevista e com a presença física do entrevistador. No segundo momento foi realizada entrevista com a presença física do entrevistador com os ocupantes dos cargos: gerente geral, gerente financeiro, bibliotecária e auxiliar de secretaria. Para orientar a conversa foram elaboradas algumas questões referentes à especificação de cada cargo (conhecimento, habilidades e atitudes), para a montagem do instrumento de avaliação de desempenho e, posteriormente, para validar o processo construído caracterizando assim, uma entrevista semi-estruturada. O roteiro dessa entrevista encontra-se no apêndice A.

Além disso, para obtenção dos dados, puderam-se observar aspectos da identidade e cultura organizacional, como flexibilidade, simplicidade nos processos – sem burocracia – etc. Neste estudo a observação foi feita pela investigadora num período de quatro meses (janeiro a abril), onde alguns aspectos relacionados a cultura organizacional e questões cotidianas puderam ser observados através dos ocupantes dos cargos para que posteriormente essas observações pudessem ser validadas mediante a entrevista com cada um deles.

Com base nas informações dos ocupantes dos cargos, entrevista com o gerente geral, observação da pesquisadora (que analisou as rotinas em relação a atendimento ao associado, desenrolar de conflitos internos, postura profissional, dentre outros aspectos) e pesquisa na CBO, foi possível colher as informações necessárias para a composição deste estudo.

Para facilitar o entendimento, segue um quadro relacionando os objetivos específicos com a coleta de dados utilizado na busca das informações:

Objetivos Específicos	Coleta de Dados
Identificação dos objetivos estratégicos já definidos, missão, visão e valores da organização.	Entrevista com o gerente geral, análise documental e observação.
Determinar parâmetros/ indicadores dos cargos para avaliação.	Entrevista com o gerente geral, ocupante do cargo e observação.
Elaborar um instrumento de avaliação de desempenho que seja compatível com os cargos existentes.	Consulta na CBO, entrevista com o ocupante do cargo e pesquisa bibliográfica.
Validar o processo de avaliação de desempenho.	Simulação do instrumento (pré-teste).
Elaborar um instrumento para ser utilizado na capacitação dos participantes do processo de AD.	Pesquisa bibliográfica.

Quadro 7: Objetivos específicos *versus* coleta de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos objetivos dessa monografia e no instrumento utilizado na coleta de dados, poderão ser levantadas as informações pertinentes para a interpretação e, conseqüentemente, as conclusões deste estudo.

3.4 Análise e interpretação dos dados

A apresentação dos dados é a evidência das conclusões, e a interpretação consiste no contrabalanceamento dos dados com a teoria. De acordo com Vergara (2006, p. 59), “objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados. Portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los”.

Para Triviños (2006), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização), interpretação referencial (tratamento e reflexão).

Já Lakatos e Marconi (1990), classificam de diferentes maneiras a análise e interpretação dos dados. Para as autoras, a primeira fase da análise é a crítica do material bibliográfico seguido da decomposição dos elementos essenciais, sua classificação, generalização, análise crítica e, finalmente, a interpretação exige a comprovação das hipóteses.

Outra classificação é enunciada por Cervo, Bervian e Silva (1996). Estes autores defendem que a análise e interpretação dos dados podem ser subdivididas em pré-leitura, leitura seletiva, leitura crítica, leitura interpretativa e, por fim, comentário do texto.

Com base nas classificações apresentadas, a análise do discurso auxiliou na identificação dos objetivos estratégicos, missão, visão e valores para que pudessem ajudar na confecção do instrumento de avaliação de desempenho. As características exigidas a serem desempenhadas no cargo – conhecimento, habilidades e atitudes – também contribuíram para a confecção e validação do instrumento.

3.5 Limitações do estudo

Em função do tempo e da necessidade de se estruturar um processo desta magnitude, optou-se por realizar este trabalho como um projeto piloto. Desta forma, limitou-se a analisar quatro cargos dentro da instituição, dentre os dezessete existentes. Os cargos foram escolhidos pela própria pesquisadora - que por fazer parte do quadro de colaboradores, acreditou ser os mais importantes para o funcionamento da ACM e também pelo gerente geral, levando em conta a importância dos mesmos junto ao funcionamento da organização.

O cargo de gerente de recursos humanos e secretaria também são de suma importância no contexto da instituição. Contudo, preferiu-se não analisá-los neste estudo piloto, uma vez que a pesquisadora é a própria ocupante desses cargos. Com isso, minimiza-se a interferência pessoal e reduzem-se os vieses inerentes à pesquisa.

Também limita-se este estudo no que se refere à questão qualitativa de AD. Explica-se, conforme apresentado na metodologia, o enfoque de avaliação de desempenho pode ser quantitativo e/ou qualitativo. No quantitativo, é necessário o detalhamento de metas, o que não será realizado neste momento.

No qualitativo, por sua vez, verifica-se a obediência às exigências do cargo, além da derivação da missão, visão, valores e princípios. Desta forma, a preocupação neste primeiro momento foi o de criar um processo que avaliasse o “como fazer” e não o “quanto fazer”.

Enfim, por se tratar de um trabalho de conclusão do curso, o tempo da pesquisa foi também um fator limitante. Neste caso, considerou-se apenas a estrutura vigente nos meses de janeiro a junho do ano corrente.

No que tange à implantação deste estudo, salienta-se que a autora fará no início do segundo semestre de 2009. Com isso, espera-se ainda fazer outros ajustes que possam ser necessários para se melhorar o modelo proposto.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentada a história da organização, a importância dos recursos humanos dentro da ACM, bem como a criação da avaliação de desempenho dos colaboradores dentro da instituição.

4.1 Apresentação da organização

A avaliação do desempenho hoje é uma “apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 1999, p. 189). Para este autor, a avaliação de desempenho é um processo para julgar valor, qualidades das pessoas e, sobretudo, avaliar a contribuição do empregado para o desempenho da organização.

Com esse objetivo, surge a necessidade de avaliar o desempenho dos colaboradores da Associação Catarinense de Medicina, empresa objeto desse estudo de caso.

A ACM foi fundada em 27 de maio de 1934 pelo Dr. Sizenando Teixeira, que tinha como objetivo a "fundação de uma sociedade médica que zelasse pelos interesses morais e materiais da classe e fosse um laço de união entre todos os colegas que mourejam na clínica dentro do Estado de Santa Catarina". Os médicos se reuniram e, então, fundaram o Sindicato Médico de Santa Catarina. Sendo o primeiro presidente da diretoria desse Sindicato o Dr. Carmosino Camargo de Araújo.

Em julho de 1935, assume a presidência o Dr. Carlos Corrêa. Em 28 de abril de 1937, é dissolvido o Sindicato, e fundada a Sociedade Catarinense de Medicina, presidida pelo Dr. Djalma Moellmann.

Em 06 de junho de 1951, em Assembléia Geral de Médicos do Estado de Santa Catarina, presidida pelo Dr. Artur Pereira e Oliveira, foi criada a Associação Catarinense de Medicina. Considerada de utilidade pública e sem fins econômicos, agrega hoje quase três mil associados, que contam com uma sede social situada em Florianópolis, com churrasqueiras, piscinas, quadra poliesportiva, chalés para acomodação de médicos de outras regionais, etc.

Filiada à Associação Médica Brasileira, a atuação da ACM no estado de Santa Catarina conta com o apoio de suas “filiais”, que espalhadas pelo estado, fazem a ponte entre os médicos de cada regional e a “matriz”. Ao todo, são 26 regionais que contribuem para uma melhor aproximação da ACM com seus associados.

Além disso, a ACM possui 12 departamentos especializados na área médica, que têm uma diretoria específica para cada ramo da medicina. Esses departamentos congregam os médicos pertencentes às suas especialidades, com o intuito de enriquecer a discussão dos mais

variados temas da medicina dentro de suas especialidades. Os departamentos são mantidos pela ACM, que oferece total autonomia para que cresçam e passem a ser sociedades.

Hoje, a ACM tem convênio com 35 sociedades das mais variadas especializações médicas, e apesar de não ser mais de responsabilidade da ACM - pois no momento em que é fundada uma sociedade esta passa a ter vida própria, com CNPJ registrado e todos os compromissos exigidos pela legislação – a entidade continua apoiando e divulgando o serviço prestado pelas mesmas, no intuito de cumprir o preconizado em sua missão e visão que serão explanados adiante.

4.2 Estrutura Organizacional

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, a ACM conta com a colaboração de 27 funcionários, que dentro dos seus respectivos cargos, desempenham as funções a eles destinadas.

Por se tratar de uma organização pequena, a ACM tem características de organização linear, que, segundo Faria (2002), é a estrutura mais simples e antiga, e sua denominação é atribuída pelo fato de que entre o escalão superior e os subordinados só existir linhas diretas de autoridade. Outra característica deste tipo de organização é que as decisões são tomadas pelo topo da organização. Contudo, há discussões entre os gerentes e seus subordinados e entre gerentes e o superior.

Em observação feita pela pesquisadora, contata-se que a flexibilidade é característica da organização, que por possuir uma estrutura achatada, prima por não “engessar” suas atividades. Talvez por ter essa cultura flexível, a grande maioria dos funcionários trabalhe há mais de cinco anos na instituição, o que caracteriza também a pouca rotatividade de funcionários e a estabilidade que os mesmos têm junto à ACM.

Para ilustrar a hierarquia da instituição em estudo, segue o organograma:

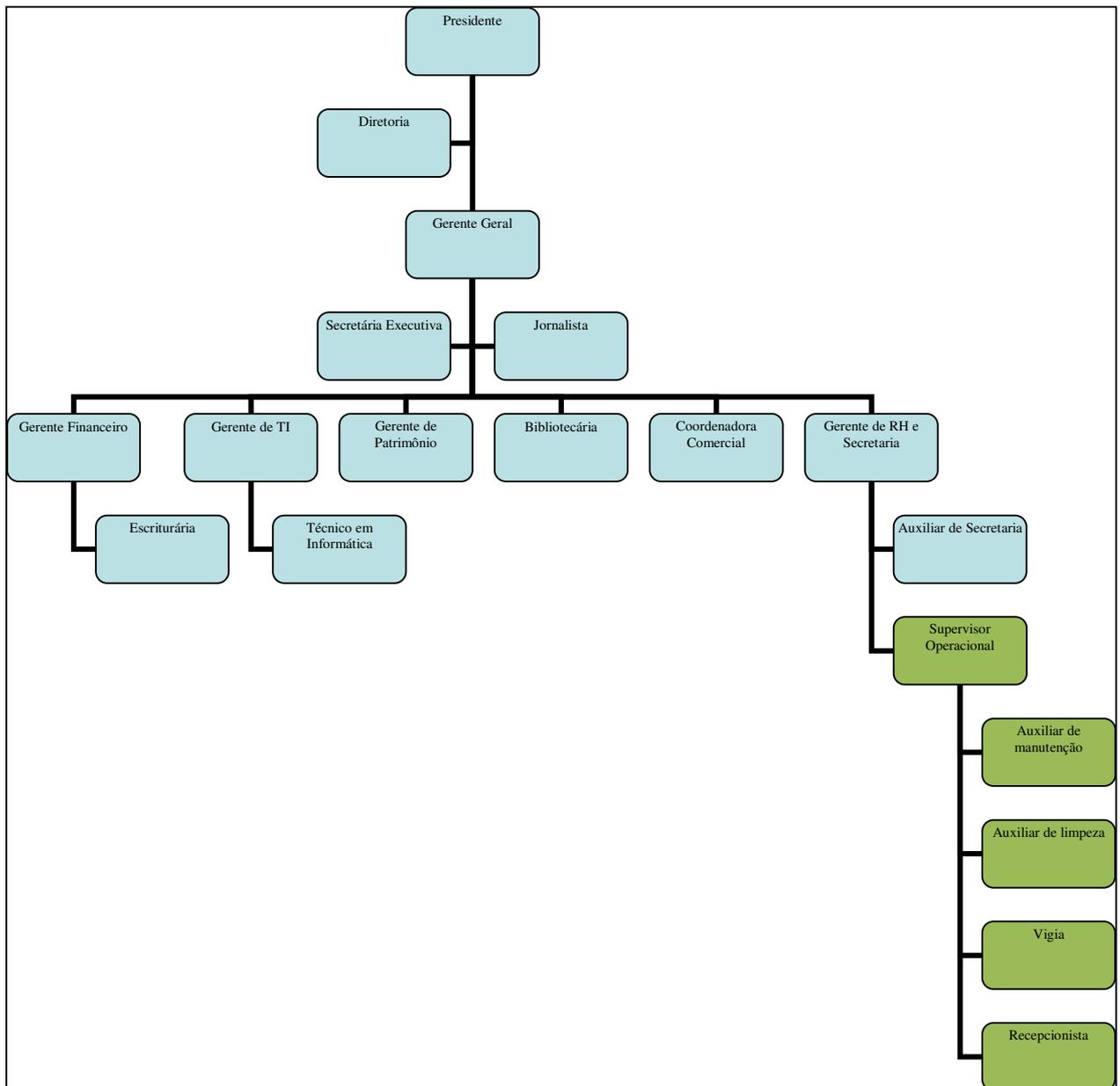


Figura 8: Organograma da ACM.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dos cargos relacionados na figura 8, os que estão coloridos em azul representam os cargos do setor administrativo, totalizando 12 funcionários. Já os de verde, representam os colaboradores do operacional, totalizando 15 pessoas. Dos funcionários do administrativo 75% dos colaboradores possuem nível superior completo ou estão cursando. Em relação aos cargos de gerência, 80% possuem nível superior completo ou estão cursando. Já dos funcionários do nível operacional, nenhum possui nível superior. Contudo, participam de cursos de aperfeiçoamento por conta própria, visando à melhoria contínua na qualificação profissional.

É importante salientar que apesar do presidente da instituição - atualmente representado pelo Dr. Genoir Simoni - estar no topo da pirâmide, ele não faz parte do quadro

de colaboradores da ACM. Da mesma forma a diretoria, composta por médicos, que auxiliam na tomada de decisão, mas não fazem parte do quadro de colaboradores. Segundo a legislação que rege as associações sem fins lucrativos, “não se pode remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados” (MELCHOR, 2009).

Para uma melhor visualização dos cargos existentes, quantidade de funcionários designada para cada cargo, nível e grau de instrução, será ilustrado a seguir um quadro:

CARGO	QUANTIDADE	NÍVEL	ESCOLARIDADE
Auxiliar de Limpeza	4	Operacional	Predominantemente segundo grau completo
Auxiliar de Manutenção	4	Operacional	Predominantemente primeiro grau completo
Auxiliar de Secretaria	1	Administrativo	Segundo grau completo
Bibliotecária	1	Administrativo	Terceiro grau completo
Coordenadora Comercial	1	Administrativo	Terceiro grau incompleto
Escriturária	1	Administrativo	Segundo grau completo
Gerente de Patrimônio	1	Gerencial	Segundo grau completo
Gerente de R.H	1	Gerencial	Terceiro grau incompleto
Gerente de T.I	1	Gerencial	Terceiro grau completo com especialização
Gerente Financeiro	1	Gerencial	Terceiro grau completo
Gerente geral	1	Gerencial	Terceiro grau completo
Jornalista	1	Administrativo	Terceiro grau completo
Recepcionista	4	Operacional	Segundo grau completo
Secretária Executiva	1	Administrativo	Terceiro grau completo
Supervisor de Serviços Gerais	1	Operacional	Segundo grau completo
Técnico em Informática	1	Administrativo	Terceiro grau incompleto
Vigia	2	Operacional	Segundo grau completo
Total	27		

Quadro 8: Informações dos funcionários da ACM.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos relatos do gerente geral e análise documental, a pesquisadora constatou que os cargos expostos acima não estão delineados formalmente. Não há descrição de cargos, com as competências, habilidades e atitudes que se espera do colaborador, nem um perfil adequado para a execução das tarefas. Assim, no item 4.4 deste estudo serão feitas as descrições dos quatro cargos propostos neste estudo.

4.3 Identificação dos objetivos estratégicos, missão, visão e valores

A análise dos objetivos estratégicos, missão, visão e valores são primordiais para constatar se as estratégias de gestão, principalmente as focadas nas pessoas, estão alinhadas e

proporcionarão condições para que a empresa consiga desenvolver bem o seu trabalho. Com base nos objetivos estratégicos as ações de gestão voltadas para as pessoas podem ser dimensionadas, respeitando e mantendo o foco desejado.

Resgatando os objetivos específicos deste estudo, com base nas informações coletadas e na observação da pesquisadora, constata-se que a organização não possui uma estratégia explícita e que seja de conhecimento de todos. Já em relação à missão e à visão da organização, que são respectivamente: “a satisfação dos associados através da defesa de classe, do desenvolvimento científico e sócio-cultural” e “ser um referencial perante a classe médica como o órgão representativo da classe, através da participação efetiva dos médicos”, em reunião com o gerente geral da instituição, Sr. Antonio Manzarra, citou a necessidade de aprimorar a missão e visão da organização, além de criar os valores da instituição que ainda não foram delineados.

Com isso, pode-se afirmar que é necessária uma reformulação, uma vez que os colaboradores não estão contemplados nesta descrição, tampouco têm esclarecido qual a estratégia organizacional. Apesar de não ter uma estratégia explícita, a totalidade dos colaboradores entrevistados soube responder qual a missão da organização, ou seja, o motivo da ACM existir.

Em relação à missão, segundo os autores mencionados na fundamentação teórica deste estudo, deve envolver os valores, crenças e princípios básicos da organização que delimitam a conduta ética, responsabilidade social e as suas respostas às necessidades do ambiente, ou seja, é a identidade da organização.

Assim, depois de reformular a missão com o gerente geral, decidiu-se por estabelecer como missão da ACM: “Contribuir para a integração dos médicos catarinenses, lutando em defesa de seus interesses políticos, desenvolvimento científico e sócio cultural, através de serviços prestados por colaboradores qualificados e valorizados”.

Já em relação à visão, que nada mais é do que aonde a entidade quer chegar a longo prazo, conclui-se que é: “Ser a principal entidade representativa da classe médica catarinense em cinco anos”.

No que tange aos valores, não havia nada formalizado na organização estudada e com base na cultura organizacional - que preconiza uma administração informal, sem burocracia, transparente, moderna e eficaz - e nos princípios – ética, bom relacionamento entre funcionários e entre funcionários e superiores - que tangem essa instituição, a pesquisadora propôs os itens a seguir, que foram validados pelo gerente geral:

- ✓ Desenvolvimento e Crescimento - dos colaboradores;
- ✓ Excelência - na prestação dos serviços com rapidez e eficácia;

- ✓ Satisfação total - dos associados e colaboradores;
- ✓ Comprometimento social – com a comunidade;
- ✓ Transparência – em todas as suas transações;
- ✓ Ética – com tudo e com todos.

Com essas definições, torna-se mais palpável delinear a estratégia organizacional. Segundo Porter (*apud* Luecke, 2008), a estratégia significa ter um diferencial, ou seja, algo intangível que permita escolher deliberadamente um conjunto de diferentes atividades e oferecer um valor único para o consumidor final. Assim, a ACM tem como objetivos:

- a) equilibrar as finanças buscando a auto-sustentabilidade e, assim, propor o crescimento patrimonial;
- b) contribuir para o crescimento profissional da classe médica; e
- c) proporcionar integração entre os médicos através da sede social.

No que tange ao primeiro objetivo da instituição, foram feitos alguns financiamentos nas gestões anteriores, que estão sendo quitadas na atual gestão. Para que este evento não se repita, surgiu a necessidade de se pensar em algo que gerasse outra fonte de renda, além das mensalidades pagas pelos associados, daí a idéia da auto-sustentabilidade.

Atualmente, está sendo construída a nova sede administrativa e, nos próximos meses, será construído um centro de eventos, que estará entre os três maiores de Florianópolis em relação ao espaço. Este centro de eventos será terceirizado e toda a renda proveniente deste espaço será revertida em melhorias na sede social em prol dos associados e melhoria do ambiente de trabalho dos colaboradores.

Dessa maneira, pretende-se aumentar o patrimônio da instituição que teve que vender alguns terrenos para que as atuais obras fossem iniciadas.

Em relação ao segundo objetivo estratégico, a ACM vem firmando parcerias com diversas sociedades especializadas, a fim de promover cursos nas mais diferentes áreas de atuação médica. Muitos destes cursos estão sendo ministrados na própria sede da ACM. Com o intuito de aproximar os médicos da instituição, são oferecidos descontos nos valores dos cursos para os médicos que são sócios da ACM.

Além disso, a instituição conta com um departamento científico que promove exclusivamente o aprimoramento da classe médica através de correções de artigos científicos (por meio da comissão de avaliadores) e também a publicação desse material.

Para que o último objetivo explanado anteriormente seja atingido, a ACM tem como estratégia cultivar uma sede social ampla que está situada na Rodovia SC 401 em Florianópolis. Essa sede possui quinze apartamentos para acomodar os hóspedes que residem fora da grande Florianópolis. Além disso, possui quatro churrasqueiras, três quadras de tênis,

uma quadra poliesportiva coberta, um campo de futebol, dois salões de festas, duas piscinas (adulto e infantil), *playground* e um centro de eventos com três auditórios que será ampliado ainda este ano. A sede pode ser utilizada para eventos dos colaboradores também sem custo algum, desde que autorizado pelo gerente geral.

Com essa estrutura, a organização busca promover eventos que integrem a classe médica, como o baile do dia do médico, aniversário da ACM, baile infantil de carnaval, dentre outros.

De tal modo, a estratégia organizacional da ACM está focalizada nas ações descritas acima, tendo sempre como norte a satisfação das necessidades dos associados, lutando pelos seus interesses. Para isso, quando os funcionários ingressam na ACM, são orientados a serem cordiais, atenciosos, prestativos, educados e todas as demais atitudes que fazem com que o associado sintam-se prestigiado. Outro fator que faz com que os sócios sintam-se bem é a exclusividade com que são tratados, quando são chamados pelo nome, por exemplo.

Ainda com o foco voltado no atendimento dos colaboradores, em relação à avaliação de desempenho, estrategicamente não há nada estabelecido, além de uma avaliação simples e informal, feita apenas uma vez pelo gerente geral e pelo próprio colaborador, o que pode acarretar em distorções da realidade, visto que o julgamento é a base nesse tipo de avaliação.

Vale salientar que os objetivos e estratégias da ACM não estão voltados para os funcionários e sim para os associados. Apesar disso, a organização ainda espera que os colaboradores apresentem características pessoais que são intrínsecos a cada indivíduo no desempenho de suas funções. Contudo, necessitam de estímulos para que isso sejam realizados.

Estes estímulos e treinamentos possibilitarão que os ocupantes dos cargos saibam como agir, o que é de suma importância quando se analisa a AD sob o aspecto qualitativo. Caso as pessoas não saibam como fazer (com a ótica da organização), realizarão as tarefas conforme acharem mais adequado. Sendo assim, correm o risco de serem avaliados aquém do esperado, provocando a criação de um ciclo negativo de desempenho devido às frustrações.

Portanto, é visível a necessidade da criação do instrumento de avaliação com os colaboradores da ACM de maneira formal. Da maneira como é feito atualmente, além das distorções de percepção, o processo não provocará o alinhamento necessário para que essa ponderação torne-se um ponto de contribuição da estratégia organizacional.

4.4 Parâmetros/Indicadores dos cargos

Com base nos cargos apresentados anteriormente e de acordo com as limitações do estudo, será realizada a descrição dos quatro cargos apontados como essenciais para a

sobrevivência da instituição. A exposição será realizada através de uma descrição sintetizada, seguida de uma descrição detalhada. Posteriormente, serão levantadas as especificações do cargo, como os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao cargo. Esses parâmetros servirão de base para a criação do instrumento de avaliação de desempenho, conforme objetivo geral deste trabalho.

Com base na obra de Pontes (2007), segue o quadro que especificou três importantes quesitos para a confecção dos cargos.

FATORES	O QUE ESPECIFICAR
INSTRUÇÃO	Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
CONHECIMENTO	Conhecimentos complementares exigidos para o exercício do cargo.
EXPERIÊNCIA	Tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos, possa desempenhar, normalmente, as tarefas componentes do cargo em análise.

Quadro 9: Principais fatores de especificação dos cargos.

Fonte: Pontes (2007).

Além dos fatores - instrução, conhecimento e experiência - especificados por Pontes, é primordial descrever também as atitudes e habilidades inerentes ao cargo. Retomando o que foi explanado na fundamentação teórica deste estudo, a habilidade é o saber fazer. Já a atitude, é a maneira com que as pessoas se portam perante determinadas situações.

De acordo com esse quadro, procurou-se seguir um modelo pré-estabelecido por Chiavenato (1989, p. 46) para que servisse de base para a descrição do cargo. Com isso, buscou-se, no momento da entrevista com os ocupantes do cargo, verificar quais seriam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o exercício pleno da função, bem como o atingimento dos preceitos apresentados na missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

Desta forma, a apresentação do cargo a seguir contemplará, de maneira simplificada, todos esses pontos, demonstrados no subitem “especificação” da descrição que segue:

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente Financeiro	
Setor: Administrativo	
Superior: Gerente Geral	Subalterno: Escriturária
Descrição sumária: Exerce a gerência dos serviços administrativos relacionados às atividades financeiras. Controla os recursos e as atividades da empresa, com o objetivo de minimizar riscos e perdas financeiras. Realiza atividades referentes a contar a pagar, receber e controle de fluxo de caixa	
Descrição detalhada:	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar as contas a serem pagas pela empresa e as contas a serem recebidas pelos credores; • Controlar o fluxo de caixa, todas as entradas e saídas dos recursos financeiros; 	

- Confeccionar planilhas e relatórios financeiros para a tomada de decisão da diretoria;
- Organizar e codificar e repassar toda a documentação financeira a ser repassada para a contabilidade;
- Alimentar diariamente o sistema financeiro, com informações dos bancos e fluxo de caixa;
- Controlar todas as finanças dos eventos promovidos pela instituição;
- Elaborar orçamento com as despesas relativas ao departamento;
- Zelar pela manutenção das condições do ambiente de trabalho, bem como pelos equipamentos utilizados.
- Executar atividades correlatas.

Especificação:

1. Conhecimentos: Informática e matemática financeira, rotinas administrativas e conhecimento na área de tributos fiscais. Em relação ao software é necessário conhecimento em windows, pacote office e os sistemas da ACM, como SCA para análise da situação financeira do associado e demais informações financeira e OBZ para a confecção de cheques e demais pagamentos e lançamento da precisão das receitas para o mês.

2. Habilidades: Elaboração de relatórios, comunicação, saber redigir bem (declarações, procurações e recibos), raciocínio rápido, relacionamento com fornecedores e colegas de trabalho, resolução de problemas, atenção na execução das tarefas, relacionamento com associados nas negociações financeiras. Saber lidar com tarefas não padronizadas, exigindo iniciativa para solução de problemas, responsabilidade em recolher as guias de pagamento dos tributos fiscais (federais, estaduais ou municipais) e pagar dentro do vencimento.

3. Atitudes: Responsabilidade, honestidade, respeito, comprometimento, afinidade com o cargo, sigilo, organização, iniciativa e estar disposto a mudanças para atualização profissional.

4. Ferramentas necessárias para execução das tarefas: Computador e material de escritório.

Comentário: Curso técnico em contabilidade, com especificações de tributos fiscais. A experiência mínima para o exercício do cargo são seis meses, adquirida no exercício da função.

Quadro 10: Descrição do cargo de gerente financeiro.

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar que, conforme contemplado na metodologia, dos quatro cargos pretendidos, um foi apresentado no corpo do trabalho. Os outros três cargos que foram abordados neste trabalho estão disponibilizados no apêndice. Depois de se desenhar os cargos, tem-se subsídios para elaborar o instrumento necessário de avaliação de desempenho.

4.5 Criação do instrumento de avaliação de desempenho

Antes de criar o instrumento em si, é importante e necessário delinear quem será responsável pela avaliação de quem. Com base nos modelos apresentados na fundamentação teórica e contrastando com a realidade organizacional da ACM – poucos funcionários e uma ligação afetiva muito grande – optou-se por fazer a avaliação através do superior direto, o próprio indivíduo, pelo subordinado (quando houver) e pela gerente de RH (neste caso, a pesquisadora deste estudo).

Justifica-se esta escolha pelas relações de trabalho existentes conforme apresentado no organograma, bem como pelo fato de se tentar minimizar as tendenciosidades advindas da utilização de poucas pessoas no processo.

Tanto a pesquisadora quanto o gerente geral concordaram em não fazer a avaliação 360 graus, modelo apresentado na fundamentação teórica deste estudo e enunciado por Marras, por dois motivos. O primeiro é a não aproximação de funcionários com fornecedores e associados, o que dificultaria até mesmo a identificação dos colaboradores para que fossem avaliados por sócios e fornecedores. O segundo é a afinidade que os colaboradores têm entre si. Por trabalharem muitos anos juntos, criaram vínculos de amizade, o que poderia causar um viés na avaliação, uma vez que seria difícil dissociar o profissional com o pessoal.

Com isso, segue a especificação de quem serão os avaliadores dos quatro cargos desse objeto de estudo.

Cargo	Avaliadores
Gerente Geral	Auto-avaliação, presidente, RH e gerente de TI
Gerente Financeiro	Auto-avaliação, gerente geral, RH e escriturária.
Bibliotecária	Auto-avaliação, gerente geral e RH.
Auxiliar de Secretaria	Auto-avaliação e RH.

Quadro 11: Quem avalia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que a avaliação de todos os participantes no processo terá o mesmo peso. Uma vez que são poucos avaliadores e todos com ligação direta ao avaliado, não teria motivos de proporcionar pesos diferentes para alguns dos avaliadores. Futuramente, após aplicações práticas e com base nos resultados apresentados, acredita-se que os pesos poderão sofrer algum tipo de alteração.

Após definir quem serão os avaliadores, será elaborado o instrumento de avaliação do desempenho dos colaboradores da ACM. A criação deste instrumento, objeto deste estudo, terá como referência os modelos de avaliação explanados na fundamentação teórica.

4.5.1 Escolha do método

Analisando qual modelo se adequaria melhor à instituição estudada, optou-se pelo método da escala gráfica. Essa escolha foi motivada pelo fato da necessidade da instituição saber se o resultado esperado por parte dos colaboradores está sendo alcançado e para poder visualizar qualitativamente tais resultados.

Isso é possível, pois nesse método são listados os quesitos ideais para o desempenho das atividades, contrapondo com uma escala numérica e assim chegando num valor numérico absoluto, facilitando a visualização dos resultados. Por outro lado, a escala permite também a análise qualitativa, pois além de mostrar numericamente os resultados, ainda demonstra se foi feito de maneira satisfatória ou não. Quanto maior a pontuação alcançada pelo ocupante do cargo, maior é a probabilidade de sua eficácia.

Assim, a escolha do tipo de escala adotada para avaliação dos indicadores de desempenho deve ser cuidadosa e fundamentada. Por isso, a escolha foi a escala de Likert que, segundo Mattar (2005), é um tipo de escala freqüentemente utilizada em questionários. Tal escala exige que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude que está sendo medida.

Para isso, aplicam-se valores numéricos às respostas para refletir a força e a direção da reação do entrevistado à declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos enquanto as declarações das quais discordam devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 2005).

De acordo com o autor, as escalas podem ir de 1 a 5, de 5 a 1 ou de +2 a -2, na última opção passando por zero. As declarações devem estimular o entrevistado a expressar respostas claras em vez de respostas neutras ou ambíguas. Mattar (2005) explica que a cada resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude dos respondentes em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação.

Com base nisso, neste estudo será utilizada uma escala de 1 a 5 para todos os quesitos listados, onde 1 significa péssimo e 5 excelente. O total numérico encontrado nesta avaliação demonstrará o desempenho de cada colaborador.

Assim, segue o modelo do instrumento de avaliação de desempenho utilizado no pré-teste com o cargo de gerente financeiro.

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Avaliador:	Cargo:
Avaliado:	Cargo:
Data da avaliação:	
Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:	
<ul style="list-style-type: none"> ● Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência; ● Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco; ● Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente. 	

Continua...

Continuação

GRAUS DE DESMPENHO							
1 Péssimo	2 Ruim	3 Satisfatório	4 Bom	5 Excelente			
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados.	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados.	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas.			
Indicadores de Competência			Graus				
Quesitos			1	2	3	4	5
CONHECIMENTO							
Compreensão das rotinas administrativas							
Domínio na área de tributos fiscais							
Noções de matemática financeira							
Conhecimento em pacote office							
Conhecimento em windows							
Conhecimento OBZ							
Conhecimento SCA							
TOTAL PARCIAL							
HABILIDADES							
Confecção de relatórios							
Comunicação							
Redação de documentos							
Raciocínio rápido							
Relacionamento com fornecedores e funcionários							
Atenção na execução das tarefas							
Relação nas negociações financeiras com sócios							
Desenvoltura para lidar com situações não padronizadas							
Iniciativa para solução de problemas							
Responsabilidade pelas contas a pagar							
TOTAL PARCIAL							
ATITUDES							
Responsabilidade							
Honestidade							
Respeito							
Comprometimento							
Afinidade com o cargo							
Sigilo							
Organização							
Iniciativa							
Aceitação de mudanças							
TOTAL PARCIAL							
TOTAL GERAL							

Quadro 12: Modelo do instrumento de AD.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Percebe-se que o modelo do instrumento de AD apresentado no quadro 12 subdivide os indicadores de competência em parâmetros mais objetivos, a fim de facilitar a mensuração dos resultados, obtendo-se maior precisão e, assim, minimizando a subjetividade.

4.6 Validação do instrumento

Após ter definido o instrumento de avaliação, tornou-se necessário a realização de um pré-teste antes da aplicação do mesmo. Assim, foi escolhido o cargo de gerente financeiro, representado pelo colaborador Djalma Siqueira da Silva. A escolha se deu pelo fato do ocupante deste cargo ser o mais antigo funcionário da instituição, com 33 anos de ACM. Para uma melhor visualização, o quadro 13 demonstra a aplicação deste pré-teste:

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Avaliador: Maria Isabel Fernandes			Cargo: Gerente de RH				
Avaliado: Djalma Siqueira da Silva			Cargo: Gerente Financeiro				
Data da avaliação: 15/05/2009							
Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:							
<ul style="list-style-type: none"> • Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência; • Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco; • Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente. 							
GRAUS DE DESMPENHO							
1 Péssimo	2 Ruim	3 Satisfatório	4 Bom	5 Excelente			
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados.	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados.	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas.			
Indicadores de Competência			Graus				
Quesitos			1	2	3	4	5
CONHECIMENTO							
Compreensão das rotinas administrativas							X
Domínio na área de tributos fiscais							X
Noções de matemática financeira			X				
Conhecimento em pacote Office						X	
Conhecimento em Windows						X	
Conhecimento OBZ							X
Conhecimento SCA							X
TOTAL PARCIAL			29 do total de 35 pontos ou 82%				

Quadro 13: Validação do instrumento para o cargo de gerente financeiro.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Continua...

Continuação

Indicadores de Competência	Graus				
	1	2	3	4	5
Quesitos					
HABILIDADES					
Confecção de relatórios				X	
Comunicação				X	
Redação de documentos				X	
Raciocínio rápido					X
Relacionamento com fornecedores e funcionários					X
Atenção na execução das tarefas					X
Relação nas negociações financeiras com sócios					X
Desenvoltura para lidar com situações não padronizadas					X
Iniciativa para solução de problemas		X			
Responsabilidade pelas contas a pagar					X
TOTAL PARCIAL	44 do total de 50 pontos ou 88%				
ATITUDES					
Responsabilidade					X
Honestidade					X
Respeito					X
Comprometimento					X
Afinidade com o cargo					X
Sigilo					X
Organização		X			
Iniciativa		X			
Aceitação de mudanças	X				
TOTAL PARCIAL	35 do total de 45 pontos ou 77%				
TOTAL GERAL	108 do total de 130 pontos ou 80%				

Quadro 13: Validação do instrumento para o cargo de gerente financeiro.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Com base no instrumento preparado para a avaliação do cargo de gerente financeiro, chegou-se aos seguintes resultados: em relação ao conhecimento inerente a este cargo, a pontuação máxima ficou estipulada em 35 pontos, multiplicando-se o número de quesitos pelo grau máximo de competência. Neste pré-teste, o colaborador alcançou 29 pontos, representando 82% do total parcial.

Já para as competências referentes às habilidades, a pontuação máxima ficou em 50 pontos, multiplicando-se novamente o número de quesitos pelo grau máximo de competência. A pontuação alcançada pelo colaborador avaliado foi 44 pontos, representando 88% do total parcial.

E, por último, os quesitos relacionados às atitudes totalizam 45 pontos, multiplicando-se o número de quesitos pelo grau máximo de competência. Assim, o resultado parcial encontrado nesta avaliação foi 35 pontos, representando 77% do total parcial para as atitudes inerentes ao cargo estudado.

Assim, o total geral foi de 108 pontos dos 135 que representam o máximo, atingindo um total geral de 80%. Com isso, conclui-se que este colaborador está dentro das expectativas da organização, conforme estipulado pelo gerente geral e pela autora desta monografia e ocupante do cargo de gerente de RH da ACM. Após ter chegado a este resultado, cabe à alta administração da instituição estabelecer quais recompensas serão oferecidas.

Com base no modelo de avaliação escolhido, ficou estabelecido pelo gerente geral e pela pesquisadora que a média será 50% do total, uma vez que cada cargo terá os quesitos relacionados ao seu cargo, não se pode estabelecer um padrão com números de quesitos a serem abordados.

Com isso, para os avaliados que apresentarem desempenho abaixo dos 50%, deverão ser orientados pelo setor de recursos humanos que dará esse *feedback*, identificando os motivos pelo baixo rendimento e orientando para a melhoria nas próximas avaliações e, conseqüentemente, no trabalho realizado. Vale salientar que se não houver melhora considerável nas próximas avaliações, algumas medidas mais severas deverão ser tomadas, podendo resultar até mesmo em demissão.

Os que apresentarem resultado entre 51% e 70% deverão receber treinamento, que deverá ser alinhando junto com o gerente geral e presidente o tipo de treinamento que será dado. Podendo ser interno, através de orientações dos superiores ou externos com cursos de qualificação, dependendo da necessidade de cada um.

Já os que ficarem entre 71% e 100%, representam os que estarão dentro das expectativas da instituição e poderão de alguma forma, receber recompensas ou ainda serem promovidos. Tais recompensas também serão discutidas com a cúpula antes da implantação do instrumento propriamente dito.

Com isso, a organização terá a oportunidade de propor ações corretivas aos funcionários ou ainda reconhecê-los pelo desempenho. As medidas poderão ser desde treinamento no próprio ambiente de trabalho (ou fora dele, quando necessário), remanejamento, readaptações, orientação psicossocial, dentre outras recomendações. Já o reconhecimento para o que superarem as expectativas poderá ser: gratificações financeiras, dias de folga ou até mesmo uma promoção.

Com esta validação, foi possível detectar as possíveis falhas do instrumento elaborado, interpretar os resultados obtidos, analisar se os métodos de avaliação escolhidos e formulários estavam de acordo com o propósito da avaliação, bem como se os formulários estão claros e preenchidos de forma correta para que pudesse repassar as informações precisas na análise dos resultados.

4.7 Documento explicativo da aplicação do instrumento

Para finalizar o processo de avaliação de desempenho na ACM, será elaborado um documento normativo explicando todo o processo de avaliação, com informações de quem vai avaliar quem, quando serão formalizadas as avaliações, porque serão avaliados e ainda explicando a importância da avaliação no contexto organizacional.

É importante salientar que, apesar do documento normativo ser abordado no final deste estudo, na implantação do instrumento em si, será a primeira ação a ser executada, uma vez que essa explanação aos funcionários esclarece a filosofia, objetivos e interpretação dos conceitos que serão utilizados (LUCENA, 1992).

Com base nisso e, seguindo o modelo sugerido por Lucena, criou-se um documento normativo com seis etapas básicas sobre a avaliação de desempenho para compartilhar com os colaboradores quais os objetivos e finalidade da avaliação de desempenho.

DOCUMENTO NORMATIVO – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Finalidade: este documento tem por objetivo esclarecer as políticas, normas e procedimento referentes à avaliação de desempenho. Servirá de base para orientar todos os envolvidos no processo. Desde a formulação dos objetivos, instrumentos que serão aplicados, critérios de implantação, funcionamento e, por último, análise dos resultados.

Princípios básicos: integrar o processo administrativo da instituição tendo em vista a missão, visão, valores e princípios da mesma. Partindo da premissa que os colaboradores são os sócios mais importantes da ACM, pois são deles que surgem as ações e o uso eficaz dos recursos da organização. Por isso, é importante considerar o instrumento de avaliação como ferramentas gerenciais que acompanham permanentemente a atuação dos colaboradores, tendo como finalidade a canalização dos esforços para produzir os resultados esperados e, também, como consequência da satisfação das expectativas da força de trabalho, da sua motivação e do reconhecimento de suas contribuições. Outro fator importante é a relação entre chefia-empregado, pois a participação efetiva do funcionário é primordial desde a definição de suas atribuições e resultados esperados até a formulação de ações que propiciem seu desenvolvimento.

Objetivos da avaliação de desempenho:

- definir e mensurar o grau de contribuição de cada funcionário;
- proporcionar treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos (readaptações, remanejamentos, aspectos comportamentais, etc.);

- subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional;
- possibilitar ao empregado a identificação dos meios necessários ao autodesenvolvimento.

Normas gerais: o programa de avaliação de desempenho será realizado semestralmente. A operacionalização do programa seguirá as seguintes etapas: Acompanhamento diário com as observações das rotinas (os avaliadores verificarão informalmente a maneira que as tarefas estão sendo executadas), avaliação semestral e reunião individual com cada colaborador para fornecer o *feedback* de sua avaliação. Em relação à escala utilizada para a mensuração dos quesitos da avaliação, será utilizada uma escala de 1 a 5, onde o 1 significa péssimo (resultado abaixo do esperado) e 5 significa excelente (resultado acima do esperado). As discordâncias que possam ocorrer, serão resolvidas seguindo a hierarquia da organização com a assessoria da área de recursos humanos, num prazo de 15 dias. As avaliações serão assinadas pelos avaliadores e pelos avaliados. É importante salientar que os avaliadores devem focar nas ações que envolvam as tarefas relativas ao cargo, deixando a relação pessoal que possa manter com o avaliado de lado, evitando vieses para a tomada de decisão. Além disso, cada avaliador deve realizar sua própria avaliação, sem consultar os demais avaliadores até o momento da formalização da avaliação. Em um momento posterior serão discutidas as possíveis discordâncias.

Responsabilidades do departamento de RH:

- coordenar, acompanhar e atualizar o programa de AD;
- prestar assessoria às gerências e funcionários na aplicação do programa;
- dar amplo conhecimento do programa a todos os colaboradores;
- atender as recomendações;
- apresentar relatórios às gerências sobre os resultados da AD.

Procedimentos gerais: a avaliação será realizada pelo superior direto, pelo próprio funcionário, responsável pelo RH e pelo subordinado direto (quando existir). O *feedback* será dado individualmente para cada avaliado, neste momento serão discutidas as divergências em relação ao avaliado com o parecer dos avaliadores. É importante esclarecer que quem transmitirá as informações referentes ao desempenho é o responsável pelo RH. Essa ação visa minimizar indisposições entre os colegas de trabalho. Com esta prática de retroalimentação, o departamento de RH tem a oportunidade de propor melhorias, tecer críticas e elogios ou, ainda, indicar curso de capacitação.

Quadro 14: Documento normativo da avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base neste documento, os participantes do processo de AD terão as explicações formalizadas, para que se sintam mais seguros. Este documento facilitará o esclarecimento aos colaboradores, uma vez que a implantação do processo trará algumas mudanças, como por exemplo, o acompanhamento do desempenho, que até o momento não existia na ACM. É natural que as pessoas fiquem receosas em ações que envolvam mudanças, por isso a preocupação em formalizar um manual com as instruções do processo de AD.

Neste capítulo, buscou-se reunir as informações necessárias para a criação do instrumento de AD. Desde a identificação da estratégia organizacional, parâmetros/indicadores dos cargos (com base na descrição dos mesmos), escolha do método mais apropriado para a organização estudada, até a validação desse instrumento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para finalizar este estudo, neste capítulo serão retomados os objetivos específicos para verificar se os objetivos almejados foram alcançados. Além disso, ficarão algumas sugestões para trabalhos futuros a serem realizados na ACM.

5.1 Considerações finais

Frente às atuais práticas de administração de pessoal e levando em conta a concorrência no âmbito global, a valorização do quadro de funcionários está cada vez mais em evidência. As premissas utilizadas no ambiente de trabalho vêm fazendo com que os funcionários sintam-se satisfeitos nas organizações que passam boa parte do dia e até mesmo da vida.

A preocupação das organizações reside em criar atrativos para que os profissionais qualificados permaneçam na instituição, uma vez que o bem intangível que cada ser humano carrega consigo não é quantificável. Em contrapartida as organizações procuram colaboradores comprometidos e que estejam dispostos a crescer junto com a instituição. Daí surge à necessidade de avaliar o desempenho dos funcionários para constatar qual o rendimento de cada um.

Com base no primeiro objetivo específico deste estudo, que era identificar os objetivos estratégicos, missão, visão e valores da organização. Constatou-se que a estratégia existente na instituição não contempla os funcionários. O foco da estratégia está no atendimento da satisfação dos associados. Contudo, nenhum treinamento ou instrução é oferecido ao colaborador para que ele se porte de determinada maneira frente ao associado, esse “código de conduta” é informal e cada funcionário vai assimilando da maneira que compreende.

Dando continuidade ao primeiro objetivo específico, verificou-se que a missão deveria ser complementada, incluindo na missão a participação dos colaboradores. Em relação à visão, averiguou-se que estava incompleta, uma vez que a visão é aonde a instituição quer chegar e para isso precisa delimitar um período, o que até o momento da confecção deste estudo não existia. E, por último, os valores foram criados, com base na missão organizacional.

Resgatando o segundo objetivo específico, tinha-se por finalidade determinar parâmetros/indicadores dos cargos para a avaliação. Para isso, foram descritos os quatro cargos deste projeto. Nesta descrição foram levantadas as tarefas executadas pelos funcionários e as características relacionadas ao cargo, uma vez que era importante elencar

pontos para uma análise mais qualitativa. Essa ferramenta serviu de base para a criação do instrumento de avaliação de desempenho, objeto deste estudo.

O terceiro objetivo específico adotado neste estudo era justamente a criação do instrumento em si, com base na descrição dos cargos, criou-se para cada um dos quatro cargos analisados um instrumento que servirá para a formalização da avaliação do desempenho entre os colaboradores da ACM.

Para se certificar que o instrumento teria validade foi realizado um pré-teste, conforme o quinto objetivo específico deste estudo. O pré-teste foi realizado apenas com um colaborador dos quatro que participaram desta pesquisa, haja vista que a implantação não foi objeto deste estudo. Acredita-se que em um primeiro momento a ferramenta funcionará e estará apta para ser implantada em um futuro próximo.

Visando facilitar ações futuras, principalmente os de treinamento e sensibilização dos participante, elaborou-se um documento normativo preliminar com instruções gerais da AD, desde a finalidade, princípios básicos, objetivos até as normas e procedimentos gerais. Esse documento tende a facilitar a compreensão dos colaboradores no processo de implantação da avaliação.

Com isso, todos os objetivos específicos estabelecidos no início deste estudo foram contemplados, alcançando assim o objetivo geral desta monografia que era a criação de um instrumento de avaliação do desempenho dos colaboradores da ACM. Visando a melhoria contínua nos processos relacionados ao setor de recursos humanos e na instituição como um todo.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Com base nesta monografia, surge a viabilidade de projetar trabalhos futuros que envolvam a gestão de pessoas. Em conversa com o gerente geral, surgiu a possibilidade de desenvolver um estudo para a implantação do plano de cargos e salários na ACM. Além disso, com a implantação da prática de AD na organização, será possível visualizar melhor a necessidade de treinamento dos colaboradores e também a aplicação de uma pesquisa de clima, alinhando os subsistemas que contemplam a área de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

BAKER, Paul de. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 6. ed. Florianópolis: UFSC, 2006.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1988. 290 p.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa..** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977. 274 p.

_____. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. **Motivação**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CARVALHO, Adriana dos S. Caparróz; ALVES, Denisia de Souza. **Motivação na Educação a Distância**, 2007. Disponível em:
<ead.mackenzie.com.br/mackvirtual/file.php/7/moddata/forum/2091/14593/i-adrianacaparroz.doc>. Acesso em: 27 de abril de 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. 339 p.

CASTRO, Cláudio M. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill, 1977. 156 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1981, volume 2. 233 p.

_____. **Introdução a teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____. **Administração, Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989. 5v.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 166 p.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DALMAU, M.B.L. **Anotações da disciplina RH2.** CAD/ UFSC. Florianópolis, 2008.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976. 189p.

FARIA, José Carlos. **Administração: Teorias & Aplicações.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994. 167p.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 171p.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. 7. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

GUIMARÃES, T.A.; Nader, Rosa M. & Ramagem, Sérgio P. **Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, pp. 43-61, 1998.

GURGEL, Carmesina Ribeiro. **Avaliação de desempenho funcional e as novas tendências.** 2009.

HERRERA, Clemente Valdés. **Teoría de las expectativas de Vroom.** Disponível em: <http://www.wikilearning.com/monografia/la_motivacion-eoria_de_las_expectativas_de_vroom/16110-11>. Acesso em: 31 jul. 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1990.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização.** 7. ed São Paulo: Gente, 2002. 306p.

LOBOS, Julio. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1979, c1985. 407p.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992. 159 p.

LUECKE, Richard. **Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio.** Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002. 332 p.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 491p.

MELCHOR, Paulo. **O que é associação sem fins lucrativos? Como constituir e como é tributada?** Disponível em:

<http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/associacao_s_em_fins_lucrativos>. Acesso em: 01 jun. 2009.

MORAES, Carolina Roberta; VARELA, Simone. **Motivação do aluno durante o processo de ensino-aprendizagem**. Londrina: Revista Eletrônica de Educação / Centro Universitário Filadélfia, 2007. Disponível em: <http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/educacao/Artigo_06.pdf>. Acesso em: 03 maio 2008.

NORA, Paula. **Gestão da Cultura Organizacional**. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/turismo/gestao.asp>>. Acesso em: 03 dez. 2008.

OLEAN, Daniel. **Gestão de competência na prática: Estratégias e soluções tecnológicas para desenvolver o Capital Humano das organizações**. Disponível em: <<http://www.milestone-ti.com.br/biblioteca/GestaoCompetenciasPratica2005Folheto.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

PIROLLA, Cleonice Mendonça. **Avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.cis.ufpr.br/arquivosforum/AVALIAUTFPR.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2009.

PISANDELLI, Glória Maria Veríssimo Lopes. **A teoria de Maslow e sua relação com a educação de adultos**, 2004. Disponível em: <<http://www.psicologia.org.br/internacional/pscl45.htm>>. Acesso em: 20 de abril de 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8. ed. rev. e atual. São Paulo: LTr, 2002. 184p.

_____. **Administração de cargos e salários: Carreira e remuneração**. 12. ed. São Paulo: Ltr, 2007. 405 p.

RAMALHO, Newton Correa. **O fator humano na empresa: aspectos tecnicos psicossociais e gerenciais.** Rio de Janeiro: Livros Tecnicos e Cientificos; Brasilia: Univ. de Brasilia, 1977. 156p.

ROCHA, Bruno Mascarenhas. **Feedback: Importância e Metodologia.** Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/14283/1/feedback-importancia-e-metodologia/pagina1.html>>. Acesso em: 10 fev. 2009.

SILVA, Antônio João Hocayen da; FERREIRA JÚNIOR, Israel; CASTRO, Marcos de. **Missão organizacional como instrumento para a formulação de estratégias e obtenção de vantagem competitiva: Análise comparativa em instituições financeiras brasileiras.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_14.pdf>. Acesso em: 14 maio 2009.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Bardoró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. 14. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

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

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. 134 p.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE A - Roteiro para entrevista da análise de cargos

1. Descreva brevemente o objetivo principal do seu cargo na organização.
2. Quais as principais funções executadas no cargo?
3. Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
4. Quais as habilidades exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
5. Quais as atitudes exigidas do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?
6. Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém para desempenhar de modo satisfatório o seu cargo?
7. Cargo de seu superior:
8. Número de subordinados diretos:
9. Cargo de seus subordinados diretos:
10. Quais suas tarefas mais complexas. Por quê?
11. Quais as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior?
12. Quais as ferramentas e equipamentos necessários para a confecção de seu trabalho?
13. Com relação a missão e visão, quais conhecimentos, habilidades e atitudes você acredita ser necessário para alcançar o que foi proposto?
14. Você tem claro qual a missão e visão da ACM? Se sim, quais são?
15. Alguma informação adicional?

APÊNDICE B – Descrição do cargo de gerente geral

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Gerente Geral	
Setor: Administrativo	
Superior: Presidente	Subalterno: Todos
<p>Descrição sumária: Exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas ou de serviço, incluindo-se as do setor bancário, cuidando da administração dos recursos humanos, materiais e de serviços de sua área de competência. Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.</p>	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisar todos os relatórios organizacionais. Sejam eles do setor financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, dentre outros; • Otimizar normas e procedimentos internos da organização; • Equilibrar as receitas e despesas financeiras; • Buscar a qualificação profissional e valorização dos funcionários; • Buscar a satisfação das necessidades dos associados, fornecedores e parceiros; • Analisar e aprovar os orçamentos solicitados por todos os setores da ACM, com base na previsão das receitas; • Diversificar as fontes de receitas da instituição; • Zelar pela manutenção das condições do ambiente de trabalho, bem como pelos equipamentos utilizados e patrimônio institucional. • Executar atividades correlatas. 	
<p>Especificação:</p> <p>1. Conhecimentos: Matemática financeira básica, conhecimento na área de tributos fiscais, curso de relacionamento e inglês intermediário. Em relação ao software é necessário pleno conhecimento em Windows, pacote Office e os sistemas da ACM, como sistema de cadastro dos associados (SCA) e ferramenta de controle financeiro denominada orçamento base zero (OBZ).</p> <p>2. Habilidades: analisar relatórios, comunicação (saber se expressar), saber redigir bem, raciocínio rápido, relacionamento (com sócios, funcionários, fornecedores e parceiros), resolução de problemas, rapidez da tomada de decisão, prospectar cenários visando minimizar os riscos da tomada de decisão e propor mudanças quando necessário. Além disso, deve ter iniciativa para solução de problemas</p> <p>3. Atitudes: Responsabilidade, honestidade, respeito, comprometimento, delegar, trabalhar em equipe, saber cobrar resultados, promover integração do grupo, sigilo, organização e ética profissional. Além disso, deve ter responsabilidade por todos os bônus e ônus da instituição e responsabilidade pela tomada de decisão.</p> <p>4. Ferramentas necessárias para execução das tarefas: Computador e material de escritório.</p>	
<p>Comentário: Para melhor execução nas tarefas deste cargo é necessário o curso superior em administração. É importante ter conhecimentos específicos em finanças organizacionais, noções de administração de pessoal e <i>marketing</i>. Já a experiência mínima para o exercício do cargo é de aproximadamente um ano, adquirida no exercício da função.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE C – Modelo de avaliação de desempenho para o cargo de gerente geral

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Avaliador: Maria Isabel Fernandes			Cargo: Gerente de RH				
Avaliado: Antonio Manzarra			Cargo: Gerente Geral				
Data da avaliação:							
Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:							
<ul style="list-style-type: none"> • Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência; • Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco; • Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente. 							
GRAUS DE DESMPENHO							
1	2	3	4	5			
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Excelente			
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados.	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados.	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas.			
Indicadores de Competência			Graus				
Quesitos			1	2	3	4	5
CONHECIMENTO							
Noções de matemática financeira							
Noções na área de tributos fiscais							
Relacionamento interpessoal							
Conhecimento em pacote Office							
Conhecimento em Windows							
Conhecimento OBZ							
Conhecimento SCA							
Conhecimento de Inglês							

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Continua...

Continuação

Indicadores de Competência	Graus				
Quesitos	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
Planejamento					
Liderança					
Análise de relatórios					
Comunicação					
Redação de documentos					
Raciocínio rápido					
Relacionamento com sócios, funcionários, fornecedores e parceiros.					
Atenção na execução das tarefas					
Rapidez na tomada de decisão					
Iniciativa para solução de problemas					
Prospecção de cenários					
Desenvoltura com as mudanças					
ATITUDES					
Responsabilidade					
Honestidade					
Respeito					
Comprometimento					
Delegar					
Trabalho em equipe (promoção da integração)					
Sigilo					
Organização					
Ética profissional					
Responsabilidade pelos ônus e bônus					
Responsabilidade pela tomada de decisão					
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

APÊNDICE D - Descrição do cargo de bibliotecária

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Bibliotecária	
Setor: Administrativo	
Superior: Gerente Geral	Subalterno: Inexistente
<p>Descrição sumária: Disponibilizar informação em qualquer suporte; gerenciar unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratar tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminar informação com o objetivo de facilitar o acesso à geração do conhecimento; desenvolver estudos e pesquisas.</p>	
<p>Descrição detalhada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar a revista Arquivos Catarinense de Medicina (recebimento de artigos, envio para os avaliadores e jornalista revisarem e indexação de todos os arquivos pela BIREME - biblioteca virtual em saúde); • Organizar os manuais de terapêutica (contato com os autores de cada artigo que contemplam os manuais), envio para a correção dos artigos e entrega na gráfica). • Comercializar os livros da área médica e os manuais confeccionados pela própria instituição; • Selecionar e organizar as revistas conforme assunto e tipo; • Organizar o Congresso Catarinense de Medicina (assessorar a empresa que organiza o evento, desde controlar o recebimento de artigos científicos até a entrega de certificado); • Elaborar orçamento com as despesas relativas a seu departamento; • Zelar pela manutenção das condições do ambiente de trabalho, bem como pelos equipamentos utilizados. • Executar atividades correlatas. 	
<p>Especificação:</p> <p>1. Conhecimentos: Em relação ao software são necessárias as ferramentas para organização da documentação, como Windows, pacote Office, os sistemas da ACM - como SCA e OBZ (para elaboração dos orçamentos e aprovação de gastos pertinentes ao seu cargo). Além disso, é importante ter o curso de indexação pela BIREME e saber operar o LILDBI (programa da BIREME especial para a indexação dos artigos científicos), curso de inglês para revisão do <i>abstract</i> dos artigos e normas da ABNT e Vancouver.</p> <p>2. Habilidades: Saber indexar artigos pela base da BIREME, noções de arquivamento, elaboração de cartas para os autores dos artigos, ter noção técnica de nomenclaturas de assuntos da área médica, comunicação, bom relacionamento com os médicos e colegas de trabalho e atenção na execução das tarefas. Saber fazer contato com os médicos para que os mesmos enviem seus artigos e depois corrijam e cobrar o <i>feedback</i> da comissão de avaliação desses artigos.</p> <p>3. Atitudes: Bom senso, responsabilidade, comprometimento, iniciativa, organização, respeitar e valorizar os associados, ter ética profissional.</p> <p>4. Ferramentas necessárias para execução das tarefas: Computador e material de escritório.</p>	
<p>Comentário: Para o exercício pleno da função é importante possuir o curso superior em biblioteconomia. A experiência mínima para o exercício do cargo gira em torno de quatro a seis meses, adquirida no exercício da função.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E – Modelo de avaliação de desempenho para o cargo de bibliotecária

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Avaliador: Maria Isabel Fernandes			Cargo: Gerente de RH				
Avaliado: Ana Claudia de Melo			Cargo: Bibliotecária				
Data da avaliação:							
Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:							
<ul style="list-style-type: none"> ● Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência; ● Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco; ● Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente. 							
GRAUS DE DESMPENHO							
1	2	3	4	5			
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Excelente			
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados.	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados.	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas.			
Indicadores de Competência			Graus				
Quesitos			1	2	3	4	5
CONHECIMENTO							
Conhecimento em indexação de artigos							
Conhecimento em LILDBI							
Conhecimento em pacote office							
Conhecimento em windows							
Conhecimento OBZ							
Conhecimento SCA							
Conhecimento de Inglês							
Normas ABNT							
Normas Vancouver							

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Continua...

Continuação

Indicadores de Competência	Graus				
Quesitos	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
Indexação de artigos					
Noções de arquivamento					
Análise de relatórios					
Redação de documentos					
Noção técnica de nomenclaturas da área médica					
Comunicação					
Relacionamento com médicos					
Relacionamento com colegas de trabalho					
Atenção na execução das tarefas					
Desenvoltura na cobrança de artigos de médicos					
ATITUDES					
Responsabilidade					
Bom senso					
Iniciativa					
Comprometimento					
Organização					
Respeito					
Valorização dos sócios					
Ética profissional					
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

APÊNDICE F – Descrição do cargo de auxiliar de secretaria

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do cargo: Auxiliar de Secretaria	
Setor: Administrativo	
Superior: Gerente de RH	Subalterno: Inexistente
Descrição sumária: Executar serviços de apoio na área administrativa; atendem fornecedores e clientes, tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparam relatórios e planilhas; executam serviços gerais de escritórios.	
Descrição detalhada: <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento telefônico; • Executar as reservas dos espaços da sede, bem como o contrato dos mesmos; • Cadastrar novos associados; • Atualizar o cadastro dos sócios; • Controlar o pagamento das reservas dos associados; • Baixar no sistema todos os pagamentos das reservas; • Zelar pela manutenção das condições do ambiente de trabalho, bem como pelos equipamentos utilizados. • Executar atividades correlatas. 	
Especificação: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecimentos: Curso de rotinas administrativas, curso de relacionamento pessoal e atendimento ao público. Em relação ao software são necessárias as ferramentas para organização da documentação, como Windows, pacote Office, os sistemas da ACM - como SCA, RESERVAS, AGENDA e programa específico para geração de contratos. 2. Habilidades: Saber atender os anseios dos associados sem descumprir as normas da instituição, trabalhar em equipe, bom relacionamento com os médicos e colegas de trabalho, Comunicação, atenção na execução das tarefas. 3. Atitudes: Bom senso, paciência, responsabilidade e postura profissional. Atender os anseios dos médicos, respeitando as normas sem deixá-los incomodados com alguma situação. Além disso, por ser o cargo que mais tem contato com o associado, é primordial ter manejo profissional para que o sócio sinta-se único. 4. Ferramentas necessárias para execução das tarefas: Computador e material de escritório. 	
Comentário: Para a execução das rotinas deste cargo não é necessário nível superior. A experiência mínima para o exercício do cargo gira em torno de dois meses, adquirida no exercício da função.	

Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G – Modelo de avaliação de desempenho do cargo de auxiliar de secretaria

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Avaliador: Maria Isabel Fernandes			Cargo: Gerente de RH				
Avaliado: Eliane Gonçalves			Cargo: Auxiliar de Secretaria				
Data da avaliação:							
Este questionário contém vários indicadores de competências. Utilize as orientações a seguir para o preenchimento:							
<ul style="list-style-type: none"> • Leia todos os indicadores pertinentes a cada fator de competência; • Identifique a sua avaliação de cada indicador na área em branco; • Expresse esta avaliação total dando ao avaliado um grau de 1 a 5, assinalando a coluna correspondente. 							
GRAUS DE DESMPENHO							
1	2	3	4	5			
Péssimo	Ruim	Satisfatório	Bom	Excelente			
Dê o grau 1 se você acha que o funcionário não atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 2 se você acha que o funcionário atendeu pouco aos resultados esperados.	Dê o grau 3 se você acha que o funcionário atendeu em partes aos resultados esperados.	Dê o grau 4 se você acha que o funcionário atendeu aos resultados esperados.	Dê o grau 5 se você acha que o funcionário excedeu às expectativas.			
Indicadores de Competência			Graus				
Quesitos			1	2	3	4	5
CONHECIMENTO							
Rotinas Administrativas							
Relacionamento interpessoal							
Atendimento ao público							
Conhecimento em Windows							
Conhecimento SCA							
Conhecimento RESERVAS							
Conhecimento AGENDA							
Geração de contratos							

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).

Continua...

Continuação

Indicadores de Competência	Graus				
Quesitos	1	2	3	4	5
HABILIDADES					
Relacionamento com associados					
Cobrança das normas da ACM com os sócios					
Trabalho em equipe					
Comunicação					
Relacionamento com médicos					
Relacionamento com colegas de trabalho					
Atenção na execução das tarefas					
ATITUDES					
Responsabilidade					
Bom senso					
Paciência					
Comprometimento					
Postura profissional					
Atendimento ao sócio					
TOTAL					

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1989, p. 46).