

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MAURA SOUSA DA SILVA

**OS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO HUMANO
NA EMPRESA COOPER-RUBI
UM ESTUDO DE CASO.**

Rubiataba – GO.

2007

**FACER – FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

MAURA SOUSA DA SILVA

**OS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO HUMANO
NA EMPRESA COOPER-RUBI
UM ESTUDO DE CASO.**

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba FACER como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas sob a orientação do prof. Enoc Barros da Silva.

Rubiataba – GO.

2007

FOLHA DE APROVAÇÃO

MAURA SOUSA DA SILVA

OS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO HUMANO NA EMPRESA COOPER-RUBI UM ESTUDO DE CASO.

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador

Enoc Barros da Silva
Especialista em Administração de Empresas

2º Examinador

Serigne Ababacar Cissé BA
Mestre em Administração

3º Examinador

Elton Adenauer Von Grapp de Oliveira
Especialista em Administração

Rubiataba, 12 de janeiro de 2007.

À Deus, meu Amor e a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me proporcionou a graça de chegar ao fim desta longa jornada, pois sem sua benção nada podemos fazer.

Ao Professor Enoc Barros da Silva que me acompanhou na elaboração deste trabalho, incentivando-me a dedicar a este estudo.

De uma forma especial ao meu companheiro que sempre me motivou.

À FACER que procurou os melhores profissionais para estarem trabalhando nesta Instituição de Ensino, e por ter uma visão de formação mais humanizadora e crítica frente às realidades de nossa sociedade.

RESUMO

Este trabalho objetiva contribuir com reflexões acerca da produtividade das pessoas dentro das organizações. Os itens aqui apresentados não são conclusivos ao contrário, pretendem despertar interesse para o desenvolvimento de um estudo mais profundo sobre o tema. Algumas dúvidas inquietam os empresários e gestores, tais como: Que fatores motivam os profissionais para trabalharem mais e melhor? Quais fatores determinam o grau de satisfação do profissional? Os executivos os conhecem e atuam sobre os mesmos? Qual a melhor forma de avaliá-los? A organização possui profissionais qualificados para isso? Quais sistemas de avaliação de desempenho são mais utilizados? A pesquisa começa a delinear estas respostas, mostrando alguns métodos que podem ser aplicados para melhor compreensão do desempenho humano na organização, bem como os pontos positivos e negativos da Avaliação de Desempenho a qual é uma das formas mais eficientes e eficazes desde que adequadamente utilizado, ela abre caminho para novos trabalhos com vistas a minimizar conflitos e melhorar o desempenho das pessoas no trabalho e os resultados operacionais das empresas.

Palavras-chave: Avaliação, produtividade, desempenho, resultado.

ABSTRACT

This work aims to contribute with reflections about of people's productivity inside of the organizations. The items here presented are not conclusive to the opposite, they intend to wake up interest for the development of a deeper study on the theme. Some doubts disturb the entrepreneurs and managers, such as: What factors do motivate the professionals for us to work more and better? Which factors do determine the degree of the professional's satisfaction? Do the executives know them, and do they act on the same ones? Which the best form of evaluating them? Does the organization possess qualified professionals for that? Which systems of acting evaluation are more used? The research begins to delineate these answers, it makes way for new works with views to get better to I conduct of the people in the work and the operational results of the companies.

Key words: Evaluation, productivity, acting, result.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Os fatores determinantes do desempenho humano.	16
Gráfico 01: desenvolvimento de habilidade.	49
Gráfico 02: desenvolvimento profissional.	51
Gráfico 03: dificuldades quanto ao ambiente.	52
Gráfico 04: avaliação do supervisor.	54
Gráfico 05: importância pelo funcionário.	55
Gráfico 06: incentivos e valorização.	57
Gráfico 07: orientação dos esforços.	58
Gráfico 08: esforço e participação pessoal.	59
Gráfico 09: dificuldade no desenvolvimento das tarefas.	60
Gráfico 10: recompensas.	61
Gráfico 11: satisfação pessoal.	62
Gráfico 12: tipos de recompensas.	62
Gráfico 13: avaliação da importância pelo funcionário.	63
Gráfico 14: sugestões para valorização dos funcionários.	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais Usos da Avaliação de Desempenho	29
Tabela 2. Razões para aversão ao processo de Avaliação	30
Tabela 3. Formas de Avaliação de desempenho nas 100 maiores empresas dos Estados Unidos	36

SUMÁRIO

1. Introdução	11
2. Objetivos	13
3. Justificativa	14
4. Fundamentação Teórica	15
a. Os Fatores Determinantes do Desempenho Humano	15
b. Uma Nova Proposta	21
c. Subsistema de Avaliação	22
d. Conceitos e Aplicações da Avaliação de Desempenho	29
e. Métodos e Instrumentos Usuais na Avaliação de Desempenho	35
f. A Mensuração do Desempenho	39
g. As Razões Para Medir o Desempenho	41
h. Padrões de Desempenho	42
i. Avaliação Individual X Equipes	44
j. Críticas ao Processo de Avaliação de Desempenho	45
5. Metodologia	47
6. Resultados	52
a. 1º Fator - Habilidades	53
b. 2º Fator – Restrições Ambientais	56
c. 3º Fator – Motivação	59
d. 4º Fator - Esforço	62
e. 5º Fator – Desempenho	64
f. 6º Fator - Satisfação	76
7. Conclusão	71
8. Sugestão	72
9. Programa de Avaliação de Desempenho	73
10. Referências Bibliográficas	77
11. Declarações	79
12. Apêndices e Anexos	81

INTRODUÇÃO

Somos todos, testemunhas de uma fantástica rapidez na evolução dos mais variados ramos do conhecimento humano, velocidade essa especialmente representada pelos contínuos aperfeiçoamentos e inovações nos campos científicos e tecnológicos.

Inseridas nesse entremeado de realidades técnicas, econômicas e sociais em constante mudança encontram-se as pessoas, através de quem as coisas acontecem, e as organizações, que elas formam e de quem dependem. Nesse encontro, cuja sinergia sustenta a realização profissional das primeiras e é fator essencial de sobrevivência para as segundas, ressurge com grande força o papel do trabalho de equipe, da liderança e gestão participativas etc.

Dentre os vários mecanismos existentes, a Avaliação de Desempenho certamente é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia, desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

Quando isso não acontece, esse mesmo sistema, concebido para permitir avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, gerando profundas e inapagáveis frustrações naqueles que são as vítimas do processo e alimentando as estatísticas de desperdícios com dados relativos ao maior de todos eles, que é o desperdício dos Recursos Humanos.

O presente trabalho teve por objetivo analisar uma possível sistemática de avaliação na empresa COOPER-RUBI, propondo uma revisão de seus mecanismos de atuação, de forma que possa melhor atender de maneira inovadora às necessidades da organização.

A Avaliação dos Fatores Determinantes do Desempenho na administração dos recursos humanos da empresa tem base em uma tentativa elogiável de dar visibilidade ao desempenho humano e, portanto, oportunizar a busca de melhorias nesse desempenho. Há nesse processo muita subjetividade, pois, a percepção humana está presente no ato de avaliar, a questão é minimizar as tendenciosidades e erros mediante amplo processo de sensibilização e de

capacitação dos agentes, nesse sentido se torna necessário que tal processo seja reavaliado de forma a identificar se os fatores que contribuem para um maior comprometimento no desenvolvimento das atividades precisam ser revistos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar os fatores determinantes do desempenho humano através de um estudo de caso, buscando compreender como eles influenciam de forma positiva ou negativa o desempenho do colaborador, propondo assim sugestões de melhorias para o desenvolvimento das atividades na empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os fatores que afetam o desempenho humano;
- Observar a forma como o trabalho é desenvolvido;
- Investigar métodos que promovam a melhoria no desempenho humano;
- Contribuir propondo sugestões de melhorias à empresa.

JUSTIFICATIVA

A Avaliação de Desempenho é uma prática de administração de recursos humanos, seguindo diferentes padrões e evoluindo, de certa forma, com os avanços das técnicas administrativas utilizadas pela organização. Em muitos casos adquiriu o caráter de simples formalidade, visando atender prescrições legais ou simplesmente para possibilitar e justificar tomadas de decisões; revelando-se, atualmente, um instrumento vital para a administração estratégica dos recursos humanos. Há, entretanto, uma espécie de consenso entre os autores que discutem a questão da medição do desempenho, da necessidade de haver uma ligação entre os propósitos organizacionais e os fatores a serem utilizados para a Avaliação de Desempenho.

O desenvolvimento deste trabalho visa investigar a organização e seus procedimentos para o reconhecimento dos Fatores Determinantes do Desempenho Humano sob a *ótica de intervenção estratégica* (sob os olhares dos responsáveis pela aplicação e incorporação de novas ações estratégicas na empresa), ou seja, pretende-se que este trabalho vá de encontro com os interesses e com os objetivos da gestão da empresa e em caso de sugestões possa servir para promover melhorias no processo de investigação e avaliação do desempenho humano na empresa COOPER - RUBI. De forma que este estudo permitirá a aplicação prática da teoria adquirida, cooperando assim para o enriquecimento de novos conhecimentos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Avaliação de Desempenho Segundo Chiavenato (2000, p. 96)

a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial em desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Partindo desse pressuposto pode se dizer que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica, daí a necessidade de o gerente se preocupar com o desenvolvimento sistemático das habilidades, a remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho, a motivação, a orientação, a ordenação dos resultados do desempenho alcançado e a satisfação do trabalho.

OS FATORES DETERMINANTES DO DESEMPENHO HUMANO

Entre os fatores que afetam o desempenho estão: o potencial, a motivação, os fatores do indivíduo, as condições de trabalho, o comportamento do líder e as características da empresa.

Tendo como base fundamental Chiavenato, (2002, p. 200)

O desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação nas quais os objetivos e as metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa. Se ela está motivada para executá-la e para atingir os objetivos e meta proposta, certamente dedicará um esforço pessoal e eficaz na medida em que a pessoa possua habilidades adequadas para a execução da tarefa e as condições ambientais não lhe provoquem restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. Os resultados percebidos pela pessoa – seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termo de recompensas recebidas pela empresa – provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação – grande, pequeno ou nulo – realimenta positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não motiva mais.

A figura a seguir permite uma visualização simplificada desse fenômeno intra-individual.

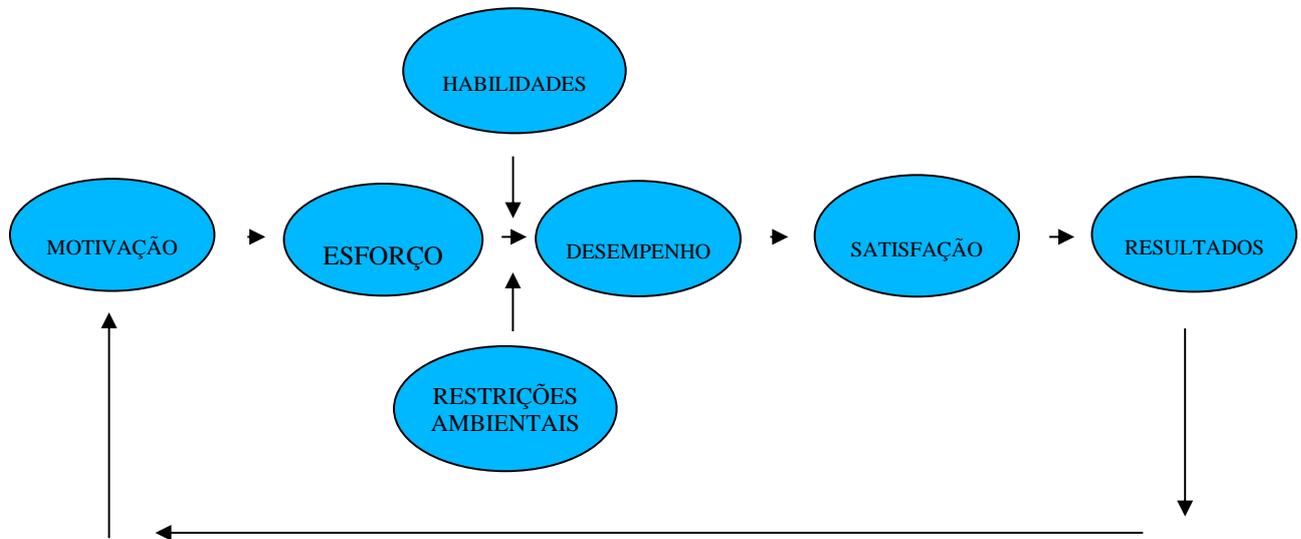


Figura 1. Os fatores determinantes do desempenho humano.

Fonte: Chiavenato (2002).

Chiavenato (2002, p. 200) ainda afirma que:

A satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração como um esforço negativo. Daí a necessidade de o gerente se preocupar com:

a) o desenvolvimento sistemático das habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz.

b) a remoção contínua das restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, a supervisão cerrada, os controles burocráticos, os métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc.

c) a motivação como incentivo constante das pessoas para que deem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas.

d) a orientação das pessoas no sentido de dedicarem seu esforço para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente.

e) a avaliação dos resultados do desempenho alcançado e com a devida recompensa ou com a correção adequada, sempre buscando um reforço positivo para um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia.

f) a satisfação no trabalho uma vez que essa satisfação é consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa percebida. A recompensa pode ser representada por *estímulos externos* – como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho, imagem social do executante, prêmios ou gratificações, oportunidades de promoção etc. – ou por estímulos provocados pela própria tarefa – por meio de um desempenho de cargo que promova variedade, identidade, significado, autonomia e retroação. Certamente,

com essas dimensões, haverá uma grande possibilidade de que o executante desenvolva prazer e sucesso pessoal em realizar excelentemente uma tarefa.

Com todos esses ingredientes, o desempenho pode ser continuamente melhorado pela própria pessoa, com o mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir à medida que o desempenho não seja satisfatório. Surge então a necessidade de monitorar, de medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a excelência e à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

Para Chiavenato, (2002) a sistemática de avaliação de mérito empregada atualmente, na maioria das organizações, seja pública ou privada, centra sua atuação numa série de observações, registradas com periodicidade anual em fichas de conceito preenchidas pelos superiores imediatos e, normalmente, revisadas e avaliadas por um "revisor".

Essas fichas, de modo geral, contêm uma lista de parâmetros de desempenho e atributos pessoais e profissionais, seguidos de uma graduação em escalas das mais variadas, onde se procura fotografar o desempenho de um indivíduo de forma quantitativa e qualitativa.

Os dados são processados, de forma mecanizada, estabelecendo níveis de comparação entre as pessoas avaliadas, através de uma distribuição normal, onde, em função de uma série de fatores e por definição, as pessoas são separadas em categorias:

- os ótimos;
- os normais, maioria subdividida em bons, normais e regulares;
- os péssimos.

Segundo Chiavenato (2002), os principais "gurus" da Qualidade Total, exatamente por causa da distribuição acima, e da grande subjetividade dos seus critérios de observação e valoração, os sistemas de avaliação de desempenho, ou mérito, baseados na sistemática acima descrita, apresentam-se extremamente imprecisos e injustos, não atingindo, por consequência, os objetivos para os quais foram concebidos. Ou seja:

- geram profunda insatisfação nos avaliados, comprometendo a credibilidade da organização;
- pecam pela falta de objetividade, sendo excessivamente burocratizados, onde é dada maior importância ao processo que à própria finalidade;
- ignoram os conceitos de necessidades dos clientes e cadeia cliente-fornecedor;
- Incorporam distorções e fatores que geram interpretações tendenciosas e injustas.

Deixando para detalhar os três primeiros itens mais adiante, passemos a examinar o aspecto relativo aos fatores que influenciam, bem como as distorções deles decorrentes.

Mas, quais são os fatores que contribuem para a colocação de um indivíduo numa ou noutra posição?

Vários são os aspectos que podem ser identificados, mas gostaríamos de chamar atenção especial para os seguintes:

Habilidade:

Se uma pessoa é habilidosa, tenderá a adaptar-se com maior facilidade às exigências das diversas tarefas que lhe forem atribuídas, tendo uma grande probabilidade de ser posicionada à direita da curva. Do mesmo modo, aqueles com menor grau de habilidade tenderão a serem posicionados à esquerda da curva, em função de uma maior dificuldade em desempenhar uma determinada tarefa. A habilidade aqui é para ser entendida como um sinônimo de inteligência aceita por muitos como sinônimos de capacidade de adaptação. O desempenho discrepante ou deficiente, por falta de habilidade, só é perfeitamente identificado quando são esgotadas todas as tentativas de treinamento, feedback e prática. A falta de habilidade está intimamente associada a uma comprovada ausência de potencial, o que pode ser prevenido por adequados instrumentos de seleção.

Treinamento:

Em função de terem sido treinadas, ou não, na execução das tarefas cometidas, as pessoas sem problemas de falta de potencial poderão ter

desempenhos ótimos, bons, regulares ou sofríveis, sendo posicionadas nos pontos respectivos.

Halo:

O grau de simpatia ou antipatia nas relações entre superior e subordinado pode influenciar o posicionamento dos avaliados, alocando os simpáticos mais à direita e os antipáticos à esquerda.

O Grau de Dificuldade da Própria Tarefa e/ou o Acúmulo de Tarefas:

As tarefas mais simples são naturalmente mais fáceis de realizar, ensejando um alto desempenho, enquanto aquelas mais complexas, ou o acúmulo de várias atribuições, dificultam desempenhos excepcionais.

Esforço pessoal:

A dedicação e o esforço por melhorar, a busca constante do aperfeiçoamento, do aprimoramento cultural e profissional, da qualidade individual e da equipe, o zelo na apresentação, o culto à disciplina e aos valores maiores da organização influenciam positivamente na colocação relativa dos indivíduos.

Se quiséssemos quantificar esses fatores seria:

HABILIDADE + TREINAMENTO + HALO + TAREFA + ESF. PESS. = 100

Quanto valeria o esforço pessoal, que é o ÚNICO fator dependente do indivíduo? Não é possível determinar.

Como então qualificar as pessoas com base em aspectos que não dependem de seu controle, uma vez que todos os outros estão relacionados com o sistema ou é parte dele próprio.

Cabe aqui abordar os outros pontos, anteriormente citados como causas da ineficiência e inadequação da sistemática em análise, os quais de certa forma são consequências das distorções apenas discutidas:

- Insatisfação nos avaliados: causada principalmente pela consciência de que a sistemática adotada está gerando injustiça, na medida em que serve

de instrumento de concessão de prêmios e castigos baseada na "normalização das distorções" e não numa real avaliação do desempenho e do potencial;

- Falta de objetividade/excesso de burocracia: causada por uma valorização superestimada de um processo, que não é melhor somente porque supriu uma ausência anterior de qualquer processo. Não existe objetividade se o processo de avaliação não tiver uma base estatística sólida e se não forem consideradas as variações próprias do sistema. Nenhum processo pode ser maior que sua própria finalidade;

- Ignoram os clientes e cadeia cliente-fornecedor: causada pela noção errônea de que o cliente é somente a "alta-direção", a quem cabe escolher e selecionar os futuros líderes. Um sistema de avaliação adequado cumpre muito mais do que somente isso e, na medida em que se constitua num instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas, deve considerar suas necessidades, pois elas também serão clientes. Cabe aqui associar a noção de cliente interno, ou seja, as pessoas que fazem a organização, assim citado por Drucker (2002).

Ao mesmo tempo permanece a necessidade inquestionável das organizações de poderem selecionar seus líderes, garantindo que apenas os melhores e mais capacitados possam ascender aos postos mais elevados da carreira. Permanece também a necessidade de que essa seleção ocorra dentro dos mais estritos critérios de justiça.

Como conciliar essas duas necessidades?

A resposta a essa pergunta reside na concepção e implementação de uma sistemática de avaliação de desempenho que permita separar e medir precisamente as variáveis que definem esses dois universos: o das pessoas e o dos processos.

UMA NOVA PROPOSTA

Com relação ao primeiro universo acima referenciado, o das pessoas, o sistema deve atender a três objetivos principais:

- Prover e prever um mecanismo de realimentação ("feedback") que forneça aos avaliados uma clara e precisa ideia do que se espera deles,

informando-os de como estão se desempenhando nas suas funções, ou de como podem melhorar aqueles aspectos em que ainda não atingiram a performance esperada;

- Permitir o registro permanente, confiável e acumulativo dos dados de desempenho;

- Prover os altos escalões da organização de meios de avaliação que permitam selecionar, com base em fatos, os que apresentam melhor potencial para o desempenho de outras funções de maior responsabilidade no futuro.

Os parâmetros fundamentais de todo o processo de avaliação são os desempenhos profissional e pessoal, definidos por quão bem o funcionário realiza seu trabalho e pelas qualidades pessoais que ele demonstra ser possuidor, fator essencial para o sucesso no cumprimento da missão da organização.

Os critérios de seleção, por sua vez, devem-se basear principalmente no potencial do indivíduo, tendo por base os registros de desempenho ao longo de sua vida profissional, mas não apenas esse desempenho, uma vez que performances passadas numa determinada função, vistas isoladamente, não são garantia de sucesso em outra missão no futuro.

Em função dos objetivos, acima referenciados, delinea-se a necessidade da estruturação de três subsistemas geradores das informações necessárias ao processamento da avaliação.

É o primeiro deles, sendo aquele que permite dar um adequado "feedback" ao indivíduo avaliado, por meio de mecanismos variados à escolha e juízo de cada organização.

Dentre os mais diversos adotados, aquele mais usual é o que se baseia no preenchimento de uma ficha temporária de realimentação, que pode ser preenchida em base quadrimestral ou semestral, na presença do avaliado.

Nessa ficha devem constar os principais fatores de avaliação relacionados com os requisitos do trabalho e com o comportamento esperado, de maneira a prover as informações necessárias e úteis ao aperfeiçoamento dos pontos considerados passíveis de melhoria.

A experiência tem demonstrado que, ao mesmo tempo em que servem como referência de aperfeiçoamento, constitui-se numa eficaz fonte de motivação para os indivíduos.

É importante se ressaltar que a estrutura do mecanismo de realimentação deve buscar sempre a relação entre o comportamento adotado numa determinada situação e seu impacto no cumprimento da missão.

As sessões de realimentação devem ser feitas de maneira sistemática, toda a vez que a situação exigir, sendo recomendável que aconteça de maneira formal, atentando-se para a prevenção dos conhecidos erros de avaliação: tendência central, padrão, halo etc.

É fundamental que seja enfatizada a necessidade da criação de um ambiente propício de relacionamento, de uma adequada capacidade de comunicação bilateral e de uma criteriosa preparação.

Algumas organizações adotam o que chamamos de "feedback parcial", na medida em que ele ocorre após o preenchimento da ficha de avaliação aplicada. Esse sistema não é o mais adequado, uma vez que serve apenas para dar conhecimento ao avaliado, já no final do período de observação, do seu desempenho.

SUBSISTEMA DE AVALIAÇÃO

Com base nos registros das sessões de realimentação, ao final de cada período, normalmente um ano, devem ser preparadas as fichas de avaliação de desempenho.

Tais fichas são o fruto de um processo que contempla três atividades encadeadas, que são:

- A observação;
- A avaliação, propriamente dita;
- O registro dos resultados.

O ponto de partida não poderia ser outro senão as várias fichas de observação, preenchidas por ocasião do processo de "feedback", aliadas às observações adicionais do avaliador.

Para isso é fundamental que a observação seja feita de modo sistemático e assim, forneça o subsídio completo para que seja viabilizada a

confeção dos documentos pertinentes. Seu uso continuado permitirá ao longo do tempo, à organização de um arquivo consistente e muito útil para a identificação dos melhores potenciais, com vistas à eventual promoção.

Um dos pontos mais importantes, relacionados profundamente com o sistema, é o que diz respeito à descrição das funções que são desempenhadas pelos diversos avaliados. Essa descrição deve levar em conta alguns pontos básicos:

- Deve definir claramente as características e requisitos de cada função;
- Deve especificar o número de pessoas afetadas pelo resultado dos trabalhos, número de pessoas sob supervisão direta, complexidade do material utilizado, comissões adicionais assumidas etc.;
- Deve ser sempre ligada aos impactos em relação à missão.

O ponto central desse processo é o desempenho profissional do avaliado naquela função ou tarefa que lhe foi atribuída, no período considerado, e como esse desempenho afetou o cumprimento da missão da organização.

Não cabem aqui referências a performances passadas, prêmios obtidos, atividades socioculturais ou religiosas etc.

No que tange ao desempenho pessoal, do ponto de vista das qualidades particulares do indivíduo, devem ser selecionados aqueles parâmetros, ou atributos, mais em linha com os valores da organização e, cuja presença ou ausência tenha um grau de significância acentuado em relação à missão.

Os mais comuns são: Liderança, Iniciativa, Dedicção, Capacidade de Planejamento, Julgamento, Disciplina, Capacidade de Trabalho em Equipe, Resistência à Fadiga, Cultura Geral e Profissional, entre outros.

Alguns sistemas baseiam-se na atribuição de graus a cada um desses atributos, buscando quantificá-los. Outros apresentam apenas as opções de atingimento, ou não, dos padrões mínimos da organização. Esses últimos são menos sujeitos às distorções referenciadas anteriormente, uma vez que não permitem uma distribuição normal.

Como se pode compreender, um Sistema de Avaliação de Desempenho eficiente e eficaz pode ser além de um mecanismo de seleção, um poderoso

instrumento de motivação e aperfeiçoamento das pessoas, a maior riqueza de qualquer organização.

Portanto, se faz necessário que as organizações lhe dediquem o máximo de atenção, de forma a eliminarem, ou reduzirem a um mínimo, os efeitos danosos que resultam das distorções originadas pela ausência ou presença de fatores como Habilidade, Treinamento, Halo, Tipologia da Função e Dedicção Pessoal.

Os desafios, na busca incessante da qualidade, da produtividade e competitividade, numa verdadeira luta pela sobrevivência, impõem um repensamento das estruturas de avaliação hoje existentes, ensejando o exercício do pensamento criador orientado para a inovação dos métodos e processos relacionados com o desempenho do ser humano. Subestimar essa realidade é sinônimo de desperdício, de ineficiência e incapacidade de sobreviver.

Na reengenharia desse processo, há que se respeitar sempre os fatores culturais e peculiaridades de cada organização, não se perdendo jamais de vista a abrangência que deve contemplar os dois tipos de clientes diretos nas suas necessidades básicas:

- O HOMEM, na busca da realização profissional e no seu justo anseio pelo merecido reconhecimento;

- A própria ORGANIZAÇÃO, no seu direito de poder selecionar e escolher seus melhores líderes.

Mais do que nunca valem as palavras de Drucker (2002).

De acordo com Tachizawa (2005, p. 2007)

a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os seus resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

São instrumentos que trata de obter e analisar informações as quais tem a possibilidade de estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização a qual atua, mas para que isso aconteça é necessário que seja feita uma identificação das possíveis causas de eventuais deficiências para assim poder encontrar os melhores meios para separá-los. Essa avaliação não

visa somente a descoberta dos aspectos negativos, mas também dos positivos a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos colaboradores, desde o empregado até os supervisores, gerentes, e todos os setores da organização.

Ainda segundo Tachizawa (2005, p. 208)

Avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa a sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja da altura dos desafios enfrentados no dia a dia do mercado. Somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa, evidenciando a melhoria na produtividade, o potencial de desenvolvimento dos empregados, a necessidade de mais treinamento em uma ou mais atividades, a adequação do indivíduo ao cargo ou em outra dependência, uma eventual readaptação em face de um novo problema, a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensas.

É importante o uso de indicadores de desempenho para obter dados mensuráveis os quais permitem resultados verdadeiros e concretos, e essa avaliação deve ser realizada com bastante seriedade e profissionalismo obedecendo regras que incluem respeito e confiança, dentro dos fatores que influenciam o desempenho humano encontram-se, o bem estar, a satisfação, o salário, o reconhecimento, a perspectiva de crescimento e para chegar a um nível de satisfação, a organização deve avaliar nos seguintes termos: produtividade, iniciativa, cooperação, absenteísmo, auto desenvolvimento.

Para Tachizawa (2005, p. 208)

- A produtividade - a quantidade de bens ou serviços que a pessoa produz num determinado período, devendo-se efetuar uma comparação com os demais integrantes da equipe e com as metas definidas.
- Iniciativa - a atitude que a pessoa toma diante de problemas ou situações inevitáveis, procurando a solução através de procedimento já conhecidos ou inovadores.
- Cooperação - maneira de se conduzir diante do grupo, colocando-se a disposição para participar de outras atividades além daquelas previstas.
- Absenteísmo - ausência injustificada ao trabalho, comprometendo o andamento das atividades, ausência frequente, ainda que justificadas, ausência constante ao posto de trabalho sem justificativa, mesmo que a pessoa esteja presente na organização.
- Auto desenvolvimento - iniciativa para capacitar-se com recursos próprios; interesse em participar de treinamento, visando a melhorar o desempenho, participação em programas de aprendizado de novas tecnologias e aprimoramento de habilidades.

Na produção é simples e fácil de identificar o baixo ou alto desempenho do empregado, porém não é tão simples de resolver tais problemas até porque são vários e diferentes fatores que influenciam esse desempenho, a maior dificuldade também se dá porque a produção é uma das áreas que determina o crescimento da organização e muitas vezes a baixa no crescimento não é subentendida pelos funcionários, com essa falta de consciência o indivíduo se torna passivo e não toma nenhuma atitude diante das dificuldades, obstáculos encontrados, gerando assim um egocentrismo impedindo de se ter um bom desempenho com o grupo ou com colegas que influenciam direta ou indiretamente no seu relacionamento, isso gera uma falta de compromisso com o trabalho, ocorrendo ausência no local ou ausência de atenção mesmo estando presente, o indivíduo chega a um nível tão difícil que mesmo que a organização tenha o interesse de promover recursos que o torna melhor ele não se dispõe, deixando de aprender a superar suas próprias dificuldades e limitações, assim a única saída que a organização enxerga é a substituição de tal indivíduo, até porque ela não pode correr o risco de se prejudicar mais e prejudicar os outros.

Chiavenato (2004) afirma que o processo de desenvolver pessoas são os processos utilizados para captar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Inclui seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Ainda segundo Chiavenato (2004), o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado.

A necessidade de excelência no desempenho se dá porque é um processo que serve para julgar ou estimar o valor e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é sua contribuição para o crescimento da organização. Esse processo deve ser dinâmico a fim de envolver o avaliado e seu gerente, é um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis carências de treinamento e conseqüentemente estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas, com objetivo de melhorar a qualidade do trabalho e qualidade de vida dentro das organizações. Porém como já foi dito, todo indivíduo que está sendo avaliado

necessita de um feedback ou receber uma retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho, pois sem essa retroação as pessoas caminham as cegas sem saber onde chegar e como chegar, também essas informações são úteis para que a organização conheça as potencialidades de seus colaboradores proporcionando benefícios para as pessoas, buscando sempre a melhoria na produtividade com eficiência e eficácia.

Segundo Chiavenato (2004, p. 227)

A avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza e ao mesmo tempo de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito de seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente.

Para que esta avaliação tenha um bom resultado reduzindo o máximo de incerteza possível, ela deve mostrar aos funcionários o que as pessoas pensam ao seu respeito, apesar de não ser uma tarefa fácil tanto para o avaliado quanto para o avaliador, é de certa forma natural do ser humano ter resistência a qualquer avaliação, até porque correm o risco de se decepcionar com o feedback recebido, mesmo tendo a consciência de que será beneficiado, outro fator também é que a avaliação busca alcançar certa harmonia entre as partes para que possa chegar a excelência e ao sucesso.

Segundo Pinto (1989, p. 1)

as organizações que buscam a excelência no desempenho humano e incremento na produtividade, utilizam um instrumento de avaliação ou análise de desempenho e de potencial, entre outras, para atingir tais objetivos.

O diagnóstico feito através do desempenho e do potencial humano tem por objetivo principal o crescimento e a valorização da força de trabalho buscando sempre maior produtividade para organização, para que isso aconteça é preciso detectar os problemas que afetam no desempenho para então dar início a uma análise a qual chegará a possíveis soluções. Portanto essa solução não se trata somente de aumentos salariais e promoções funcionais até porque

essa avaliação deve ser implementada como um instrumento auxiliar e indispensável à gestão de RH, podendo orientar criando assim condições em prol da aplicação de crescimento tanto organizacional como pessoal.

A empresa que pretende expandir, sobreviver ou resistir a tantas ameaças deve otimizar o desempenho do seu mais valioso recurso humano.

Para Bergamini (1992), as pessoas buscam seu próprio centro e nesse sentido um estado de plenitude, de realização profunda de felicidade.

Isso significa falar de avaliação de realidade pessoal e da realidade daqueles com os quais se convivem, pois esse processo conduz ao crescimento que ocorre pela interação uns com os outros que é um fenômeno natural, embora nem sempre o mesmo seja pacífico, colocando-os muitas vezes em situações embaraçosas, mas que tem a possibilidade de abrir amplas perspectivas de conhecer o próprio mundo e o do outro.

Ainda segundo Bergamini (1992), as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento característica de cada um em buscar atingir esses objetivos.

Cada pessoa tem necessidades e desejos diferenciados, basta ser estimulada para levar aos objetivos, os quais serão possíveis de se realizarem cada um buscando satisfazer de uma determinada forma, geralmente o ser humano se dispõe a buscar alcançar os objetivos quando se sentem motivados, isso impulsiona e leva a atuar de forma determinada em direção ao mundo exterior

Ainda para Bergamini (1992), avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

CONCEITOS E APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho vista como apreciação do desempenho do indivíduo no cargo (CHIAVENATO, 1990), está associada às práticas de

Administração de Recursos Humanos. Enfatiza o autor que a Avaliação de Desempenho é um conceito dinâmico, haja vista acreditar na existência de permanente avaliação – formal ou informalmente – dentro das organizações. Salienta, ainda, que a Avaliação de Desempenho e Recursos Humanos:

Constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação etc. (CHIAVENATO, 1994, p. 263).

Assim podemos conceituar a Avaliação de Desempenho como sendo uma discussão formal entre superior e subordinado visando descobrir como e por que o subordinado desempenha seus trabalhos presentemente e como pode realizá-los no futuro, de modo a beneficiar a organização.

Lucena (1992) vê a Avaliação de Desempenho como a verificação da atuação da força de trabalho na produção de resultados; reforçando que o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta).

A partir dessas visões, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se tornar uma das mais importantes ferramentas da Administração de Recursos Humanos. O uso dessa “ferramenta”, no entanto, tem sido discreto, ainda que, visto como um processo das áreas de recursos humanos.

Usando como referência Minicucci (1995), que apresenta um estudo sobre as práticas associadas à Avaliação de Desempenho, seu estudo apresenta que existem diferentes usos para a Avaliação de Desempenho, como listados na Tabela 1.

1	Desenvolvimento do desempenho no trabalho
2	Administração de pagamento por mérito

3	Aviso aos empregados sobre expectativas de trabalho
4	Recomendações aos empregados
5	Promoção de tomadas de decisões
6	Motivação dos empregados
7	Avaliação de potencial dos empregados
8	Identificação de necessidades de treinamento
9	Melhoria de relacionamento no trabalho
10	Auxílio no ajuste de metas de carreira
11	Determinação de trabalhos mais eficientemente
12	Transferência de decisões
13	Tomada de decisões sobre dispensas
14	Auxílio no planejamento de longo prazo
15	Validação de procedimentos para contratação
16	Justificar outras ações gerenciais

Tabela 1. Principais Usos da Avaliação de Desempenho

A pesquisa aponta que o supervisor imediato é o “avaliador-chave” e a sua opinião é decisiva para a avaliação final; enquanto as decisões estratégicas são realizadas no nível corporativo – como efetuar, ter ou não avaliações, definição do papel (mérito, incentivos). Indica, ainda, que, apesar da conscientização da validade de efetuarem-se as avaliações, pouco tempo é dispendido na atividade. Em média, se gasta por empregado, por ano, oito horas. A razão básica para tal deve-se ao fato de os gerentes, mesmo entendendo a importância da Avaliação de Desempenho, a tem como uma “tarefa desagradável”.

Os resultados da pesquisa citada, por outro lado, apontam que apenas 10% dos empregados não recorrem dos procedimentos. A Tabela 2, apresenta as razões pelas quais empregados e gerentes antipatizam com o processo de Avaliação de Desempenho.

1	Raramente eles possuem qualquer senso de propriedade. Eles não são envolvidos no desenvolvimento ou na administração do sistema, não são treinados para isso e tampouco para fornecerem um <i>feedback</i> .
2	Os gerentes não gostam de “entregar” mensagens negativas às pessoas com quem trabalham. Mensagens negativas tendem a gerar reações defensivas e hostilidades antes de servir como resposta sobre o desempenho.
3	Empregados e gerentes reconhecem que entregando mensagens negativas afetam-se as relações pessoais.
4	Há poucas recompensas formais para tornar o processo de avaliação sério.
5	Os gerentes hesitam em dar avaliações desfavoráveis por medo da aparência que um insatisfatório trabalho possa refletir mal na habilidade de selecionar e desenvolver os empregados.

Tabela 2. Razões para aversão ao processo de Avaliação

Bergamini (1992) salienta que a Avaliação de Desempenho deve ser vista apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizam as condições que, dentro da organização empresarial, estejam num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos. Atestar que, como instrumento que deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer. Esse conhecer refere-se à organização como um todo, além de suas relações com o meio ambiente e com os seus recursos humanos.

Bergamini (1992) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal.
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Subsídios para a administração salarial.
- Subsídios para a movimentação de pessoal.

Observando que um singular resultado dos trabalhos das pessoas é a contribuição para o alcance das metas da organização, apresenta como principais propósitos das “práticas de medição de desempenho”, os seguintes aspectos:

- Decisões Administrativas: promoções, desligamentos, incrementos salariais e outros. Entende que, nesse particular, a vinculação entre altos desempenhos e incrementos salariais mostra-se efetivos – baseiam-se na teoria da expectativa.
- Retroinformação e Desenvolvimento: levar ao conhecimento dos empregados o desempenho obtido em relação às expectativas da organização. Geralmente, utilizam-se os resultados para verificar as necessidades de melhorias, proporcionando aos gerentes a possibilidade de preparação do subordinado para a execução das tarefas ou de treinamento.
- Avaliação das Políticas de Recursos Humanos: compreensão da forma como as políticas e os programas de Recursos Humanos estão influenciando as pessoas no trabalho.

Chiavenato (1990) aponta como objetivos intermediários da Avaliação de Desempenho, basicamente àqueles citados anteriormente, como por exemplo: promoções, treinamento, incentivo salarial, estímulo à maior produtividade, retroação, transferências, dispensas e outros. Por outro lado, lista três objetivos fundamentais, a saber:

- Medição do potencial humano.
- Administração dos recursos humanos (vistos como recursos básicos da organização).
- Oportunizar o “crescimento” e fornecer “condições de efetiva participação” na obtenção dos objetivos organizacionais e individuais.

Lucena (1992) relaciona alguns pontos que, no seu entendimento, evidenciam a importância da gerência do desempenho:

- Necessidade de a organização saber se seus objetivos estão sendo alcançados.
- Necessidade de assegurar-se de que o desempenho (indivíduo e equipe) está a contento.
- Necessidade de reconhecimento da “contribuição” dos empregados.
- Promoção do “desenvolvimento de habilidades” e “capacitação” dos empregados.

Tem-se com isso, uma concordância com relação aos propósitos da Avaliação de Desempenho e, por consequência, as razões do seu uso. A aplicação da Avaliação de Desempenho resulta prioritariamente para ações sobre os empregados, caracterizando-se, dessa forma, como instrumento típico de Administração de Recursos Humanos, para mostrar-se, eventualmente, um instrumento de apoio à gestão dos negócios.

As constatações da pesquisa citada, quanto à rejeição ao processo de avaliação, têm sentido ao se observar as destinações apresentadas.

MÉTODOS E INSTRUMENTOS USUAIS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2002, p. 202)

A avaliação do desempenho pode ser feita por métodos que variam conforme a empresa ou mesmo conforme cada área da empresa, de acordo com os objetivos visados. Existem três métodos tradicionalmente utilizados: o método das *escalas gráficas*, o da *escolha forçada* e da *pesquisa de campo*.

Métodos das escalas gráficas: é um método que se baseia em uma tabela com dupla entrada, no vertical estão os fatores e na horizontal estão os graus, esse método avalia o desempenho das pessoas por fatores previamente definidos e graduados através de formulário, cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva. Os graus geralmente utilizam de três a cinco variações (ótimo, bom, regular, sofrível e fraco), porém esse método é bastante criticado quando reduz os resultados a expressões numéricas através de tratamento estatístico ou matemático para proporcionar valores objetivos.

É um método que tem facilidade de planejamento, simplicidade de compreensão, facilita a comparação dos resultados e facilidade na retroação dos dados ao avaliado. Mas se torna superficial na avaliação, limitação nos fatores de avaliação funcionando como sistema fechado, rigidez, falta da participação ativa do avaliado e avalia apenas o desempenho passado.

Método de escolha forçada: é uma forma de avaliar o desempenho das pessoas por meio de blocos de frases descritivas os quais são compostos por duas ou mais frases, funciona da seguinte maneira, o avaliado escolhe forçosamente uma ou duas frases que seja voltada para sua função e outra que mais se distancia dele, por isso o nome escolha forçada. Esse método tira a influência pessoal do avaliador e não requer treinamento dos avaliados para sua aplicação, mas, é bastante complexo na sua elaboração, não proporciona uma visão global dos resultados, não permite comparações e não tem participação ativa dos avaliados.

Pesquisa de campo: é um dos métodos tradicionais mais completos, utiliza de uma participação de um especialista, a avaliação é feita pelo gerente, mas tem o acompanhamento do especialista ou consultor (staff). Esse método passa por quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento de providências e acompanhamento posteriores dos resultados. Esse método promove responsabilidade de linha e função de staff, permite planejamento de ações para o futuro, prioriza a melhoria do desempenho e alcance dos resultados, tem profundidade nas avaliações, permite relações proveitosas entre gerente e especialista. Mas por outro lado exige um investimento alto por depender de especialista, é também um processo demorado e pouca participação do avaliado.

Segundo Chiavenato (2004, p. 235)

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho apresentam certas características ultrapassadas e negativas. Eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos. Tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas. Além do mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio.

O que as empresas atuais buscam são métodos que vão de encontro a sua necessidade que é inovação, agilidade com eficiência e eficácia,

simplicidade e transparência dirigindo os esforços para objetivos e metas favorecendo tanto a empresa quanto ao colaborador.

Bergamini (1992) apresenta dois grupos de instrumentos: os de avaliação direta ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o “centro de interesse” do avaliador, sendo observado seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo diz respeito à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) e verificado seu “nível de eficiência”. Considera a escolha de um desses métodos como sendo “parcial e perigosa”, afirmando haver necessidade de uso dos dois grupos.

Para o primeiro grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

a) Relatórios Verbais: descreve-se o “comportamento” de cada indivíduo no trabalho.

b) Relatórios Escritos: descreve-se o “comportamento” de cada indivíduo, sob forma de relatório.

c) Composição de Gráficos Analíticos: a partir de um conjunto de critérios pré-estabelecidos, o avaliador apenas identifica onde se enquadra o avaliado. Ligam-se os pontos e tem-se uma descrição do perfil do avaliado.

d) Padrões Descritivos: a partir de um conjunto de características de cargos específicos, o avaliador deverá apontar a afirmativa que “melhor descreve o avaliado”.

e) Lista de Verificação: a partir de uma série de frases, o avaliador deverá identificar as que “melhor descrevem o avaliado”.

Para o segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

a) Sistema de Classificação: o avaliador terá que identificar no grupo o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.

b) Comparação Binária ou por Pares: o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, “em cada traço ou característica de desempenho”.

c) Sistema de Avaliação Forçada: utilizada especialmente com grandes grupos e pela dificuldade de se usar a Comparação Binária. O avaliador deve agrupar os avaliados em conjuntos semelhantes e a partir de uma escala, atualizá-los.

Chiavenato (2004), ao discutir os métodos de avaliação de desempenho, observa que as técnicas podem variar de empresa para empresa

bem como dentro de cada uma delas. O que importa efetivamente é que o modelo utilizado atenda aos objetivos a que se propõe, acreditamos que as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

Com relação aos métodos possíveis de serem usados pelas organizações, Chiavenato (2004) divide em dois grupos com as seguintes características: os de medidas objetivas e os de medidas subjetivas.

No primeiro grupo, tem-se o uso do absenteísmo e da produtividade e no segundo grupo, destacam-se as técnicas da Escala Gráfica; das Listas de Verificação; das Escalas de Escolha Forçada; das Escalas de Incidentes Críticos; do Método de Classificação e do método de Distribuição Forçada.

Outra técnica, distinta das apresentadas nos dois grupos citados é sugerida e refere-se a Simulações. Nesse método, avalia-se o indivíduo a partir de exercícios de simulação.

Minicucci (1995), a partir de seus estudos, apresenta a estratificação constante da Tabela 3.

Cargos	Gerenciamento por objetivos	Escalas Gráficas	Escalas Baseadas em Comportamento	Outras Formas
Gerentes	80	16	SR	4
Profissionais	70	23	SR	7
Não exemplificado	31	32	14	23
	SR=	Sem		referência

Tabela 3. Formas de Avaliação de desempenho nas 100 maiores empresas dos Estados Unidos

Pode-se observar que há a preponderância dos sistemas baseados em objetivos e um pequeno grupo usando os métodos tradicionais como Escala Gráfica e outros métodos.

Vale observar, porém, que não considera o gerenciamento por objetivos propriamente como um método de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. Entretanto, os dados apresentados na Tabela 3. são significativos para demonstrar a ênfase que as empresas imprimem à Avaliação de Desempenho e seus propósitos associados com metas determinadas previamente.

Importante que o foco seja de um sistema para a obtenção de objetivos organizacionais por atribuições específicas, mensuráveis, metas conectadas a indivíduos específicos na organização, não deixam de ser significativos os resultados encontrados na pesquisa. Há um claro destaque, tanto para o nível gerencial quanto de outros profissionais, ao uso dos sistemas voltados para resultados. Por outro lado, as avaliações com base em critérios comportamentais não são apontadas como de uso corriqueiro, muito pelo contrário.

A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

A rigor, quando se trata de medir desempenho, procura-se com informações sobre um período passado e de acordo com Chiavenato (2004), esbarra-se em uma série de “paradigmas” e “barreiras”. As considerações levantadas pelo autor que, de forma comum, são referenciadas por aqueles que tratam da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, dizem que:

- a) os processos de medição são vistos como ameaça;
- b) os processos são intimidadores;
- c) os processos são imprecisos;
- d) os critérios são amplos;
- e) outros.

De certa forma, como mostra Minicucci (1995), com os relatos da Tabela 2, o processo de medição de desempenho caminha sobre uma linha tênue, onde os agentes envolvidos apresentam-se em lados opostos. Essa característica, como se pode observar ao longo deste Capítulo, marca de forma crítica o processo de avaliação e concorreu para o insucesso. A propósito, as observações apontadas na Tabela 3.2, mostram tal viés. A falta de “sintonia” entre gerentes e

suas equipes, transforma o processo em “ajuste de contas”, como já mencionado.

A razão básica dessa situação, a princípio, é óbvia, porém, as diferenças entre os métodos utilizados para a medição do desempenho são determinantes para a confusão.

Nesse sentido, é lamentável a pouca evolução dos estudos da Administração de Recursos Humanos. A decadência verificada não condiz com as transformações das formas de administração dos negócios, tampouco com as tecnologias que cercam os trabalhadores de um modo geral.

Chiavenato (2004) apresentam algumas ideias que, tratando-se da medição de desempenho, necessitam ser analisadas e, tanto quanto possível, usadas como referência ao desenvolver-se um processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. As principais são relacionadas a seguir:

a) os processos de medição devem apontar para atividades desenvolvidas pelas pessoas, sem que permita dúvidas ou interpretações equivocadas;

b) mesmo quando tratar-se de medidas objetivas não significa que a precisão deva estar presente. A preocupação reside na confiabilidade das informações, sobretudo pelas diferenças existentes nos processos de trabalho e nos resultados;

c) não se deve dar ênfase a um indicador apenas. Tal aspecto deve ser considerado, evitando-se que, ao enfatizar-se apenas um indicador, outros aspectos relevantes sejam negligenciados e transformem ainda mais o desempenho do sistema. Além disso, se o fator destacado não tiver significado considerável para o processo, há um deslocamento de foco e as informações obtidas serão inservíveis para a Avaliação de Desempenho.

De modo a dar à questão da medição a importância devida, Chiavenato (2004) considera essencial que ao tratar-se da medição do desempenho, haja uma compreensão do que seja o desempenho pretendido e quais os diversos critérios ou dimensões do mesmo.

A medição do desempenho é, portanto, uma etapa significativa, principalmente porque, de modo tático, tem-se um conjunto de requisitos que previamente precisam ser especificados e desenhados. Com bastante propriedade, os autores destacados fazem uma analogia dos sistemas

organizacionais com um avião. Isto é, os instrumentos de navegação não são projetados durante o voo. As medições ocorrem antes, durante e depois de um voo. Os detalhes são “pensados” previamente.

AS RAZÕES PARA MEDIR O DESEMPENHO

Ressaltou-se neste referencial que as razões pelas quais se defende a adoção do processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos é a tarefa que inspira este trabalho.

Quando se tem o propósito de avaliar desempenho, quer de um sistema organizacional, quer de equipes de trabalho, a medição é um fator inerente ao “funcionamento” dos mesmos. Portanto, a decisão de avaliar “desempenho” traz consigo a necessidade de se efetuarem medições, e de acordo com Chiavenato (2004) a medição muitas vezes é implícita, muitas vezes evitada e quase sempre mal compreendida.

Levando-se em conta a perspectiva adotada nesse trabalho de “intervenção”, sob a ótica da estratégia organizacional, a avaliação de desempenho deverá ser efetuada com objetivos associados à verificação da forma como a organização caminha para obtenção das metas e como os seus processos/atividades se ajustam para tal (enquanto consomem recursos).

Constata-se que os sistemas organizacionais possuem um conjunto de recursos, arranjados de formas diversas, para produzirem bens ou prestarem serviços. A capacidade desses sistemas precisa ser conhecida. A medição e avaliação, por consequência, possibilitam identificar se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada para os resultados pretendidos.

A medição traduz, sob uma forma escolhida, o desempenho do sistema. Num ambiente em que as transformações dos negócios ocorrem de modo intenso, um desempenho satisfatório, em determinado período, pode se transformar se não houver mudanças, em fator de perda de competitividade ou em manutenção de processos onerosos (pouco eficientes) para os clientes logo a seguir.

Outro aspecto, capaz de justificar a necessidade das medições de desempenho, reside no fato das estratégias serem mutáveis ao longo do tempo. Isto é, os sistemas organizacionais podem manter suas missões, todavia as

formas, os métodos e os meios, para utilizá-las, podem ser alterados e a organização dos recursos modificada. A máxima “o que não é medido não é gerenciado”, tem aqui sua justificativa.

Chiavenato (2004) observa que medidas e indicadores são tomados inadequadamente como ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado, quando deveriam servir de mecanismo para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

PADRÕES DE DESEMPENHO

Uma vez que as organizações caminhem no sentido de avaliar o desempenho de seus recursos, entende-se a etapa de medição como algo inerente. Contudo, o simples fato de medir pode tornar-se algo pouco significativo ou sem valor.

O padrão de desempenho pode ser entendido como um valor escolhido para uma grandeza, o qual deverá servir como um referencial para comparação (DRUCKER, 2002), proporcionando condições para a efetiva Avaliação de Desempenho, é bom ressaltar que um padrão representa um bom nível ou o melhor nível de desempenho.

Outras concepções de padrão de desempenho existem como observa Minicucci (1995), mas quando se trata de distinguir a avaliação de desempenho da medição, o padrão de desempenho deve ser entendido como um nível de efetividade requerido para a classificação em categorias. Os padrões podem ser vistos ou concebidos como uma interface entre a medição e avaliação de desempenho.

Minicucci (1995) salienta, ainda, que padrões de desempenho diferem e distinguem-se de benchmarks e de “âncoras” usados para a medida de desempenho. Observam que esses elementos gerenciais e comparativos são úteis para uso em escalas de medida de desempenho, para exemplificar o nível de efetividade demarcado a cada nível de uma escala numérica.

Dessa forma, o estabelecimento de padrões de desempenho merece considerável atenção pelas implicações que promovem na Avaliação de

Desempenho. Quando se trata de avaliar o desempenho de recursos humanos, há a possibilidade de se criarem situações de injustiça.

Chiavenato (2004) afirma que, ao se estabelecer uma meta, não se deve oferecer um valor que pareça impossível, tampouco, algo que não represente um desafio aos que devem persegui-la. Um padrão de desempenho, com isso, pode ser obtido nas próprias práticas organizacionais, levando-se em conta a capacidade dos recursos. Não há a necessidade de se buscarem padrões nas mesmas práticas de trabalho, porém, os critérios para tal devem ser os mesmos.

Drucker (2002), reconhecendo a importância dos padrões de desempenho, propõe algumas questões visando solucionar um possível problema quando o sistema organizacional se baseia somente em fatores internos, dos quais se pode destacar:

a) Como fixar o padrão interno e como atualizá-lo?

b) Como o padrão interno situa-se em relação aos resultados do mercado ou sistemas correlatos?

c) Como o padrão situa-se em relação à expectativa dos clientes?

d) Como o padrão pode ser comparado a outros padrões externos?

Observa Drucker (2002) que os padrões são e devem ser mutáveis, não devendo ter a conotação de nível desejado. Considera que o único padrão de desempenho aceitável é o desempenho ótimo isento de erros. O ótimo deriva de tomadas de decisões a partir das opções disponíveis, embora somente uma proporcione os melhores resultados.

Ao tratar-se de sistemas organizacionais, com o uso de recursos diversos, o melhor desempenho está relacionado com o melhor aproveitamento dos recursos para a obtenção dos resultados esperados. Reduzindo-se a questão somente para o âmbito das pessoas, os padrões de desempenho definem-se a partir da associação entre habilidades e exigências das atividades desempenhadas.

O projeto de Avaliação de Desempenho deve levar em consideração as características do sistema organizacional e dos recursos que o mesmo utiliza para obter resultados. Os padrões de desempenho deverão, com isso, contemplar a composição dos recursos do sistema e dos produtos e serviços que o mesmo possibilita obter, a partir de determinado nível de atividade.

Visto dessa forma, torna-se vital para os sistemas organizacionais, a forma de medição dos resultados das atividades e, sobretudo, da capacidade dos recursos.

AVALIAÇÃO INDIVIDUAL X EQUIPES

A questão posta nesses termos não exclui a possibilidade de os sistemas organizacionais utilizarem-se das duas formas de avaliação. O modo de organização dos trabalhos, num primeiro instante, deve ser o fator determinante da metodologia aplicável. Sob outro prisma, a estrutura organizacional tem implicação no projeto da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos.

Conforme observado, o uso dos métodos de avaliação individual possui maior validade e utilidade onde existem estruturas organizacionais hierarquizadas. Nesses casos, o foco pode ser voltado para o trabalho individual, o qual é controlado e avaliado pelo chefe.

Nas organizações que operam com características secularizadas e o foco está voltado para processos, a abordagem é distinta do caso anterior. As equipes merecem maiores atenções.

Portanto, cada sistema de trabalho poderá adotar formas diferentes de avaliação. Todavia, como existe a tendência de as organizações efetuarem o gerenciamento dos processos e atividades, a orientação para a avaliação coletiva é enfatizada. As equipes de trabalho estão na ordem do dia. As organizações têm experimentado um ressurgimento do interesse em utilizar o mecanismo de equipes e de trabalho em equipe como alicerce básico para o desempenho.

Reside nos desafios competitivos que levarão as organizações a novas arquiteturas, inclusive no tocante a força de trabalho.

A bibliografia explorada não apresenta referências explícitas quanto à preponderância de uma forma sobre a outra, mas pelo modo de estrutura dos sistemas organizacionais, hierarquizados, deduz-se que haja um predomínio das avaliações individuais, embora apontem as equipes como foco dos processos de Avaliação de Desempenho, pelas próprias exigências dos clientes, com relação aos produtos/serviços.

Uma constatação é, decididamente, representativa da importância da Avaliação de Desempenho: elas (as avaliações) deixaram de ser vistas como eventos isolados e transformaram-se em processos inerentes ao funcionamento das organizações.

CRÍTICAS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As considerações apresentadas pelos críticos do processo de avaliação de desempenho residem, basicamente, sobre a natureza do mesmo. A ênfase dada ao processo, de caráter controlador das pessoas é que merece maiores citações.

Outro aspecto que merece consideração é a transformação do processo num evento em que avaliadores e avaliados entram em conflito, dada a forma de julgamento que se reveste o processo.

Como observa, com propriedade, Lucena (1992), as limitações gerenciais (falta de visão estratégica, despreparo para o relacionamento interpessoal, centralização, processo decisório lento) dificultam o processo de Avaliação de Desempenho.

Dessa forma, os três pontos são apontados por Minicucci (1995) como críticos, na sua visão, consistem em:

- a) foco distorcido: a atenção deve ser voltada para os processos ou sistemas, não para as pessoas;
- b) controle dos resultados: boa parte das situações de trabalho independe do avaliado e de suas ações;
- c) metas numéricas: as metas podem transformar-se em limitações às melhorias, tão logo sejam atingidas.

O enfoque empreendido nesse trabalho procura subverter tais críticas. A Avaliação de Desempenho é vista e tratada como uma intervenção estratégica, orientada para a melhoria.

Conclui-se que os modelos tradicionais de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos, precisam ser criticados e reformulados, repousando seus projetos sobre as estratégias organizacionais.

Ao mesmo tempo, devem-se empreender esforços para transformar a visão do ajuste de contas para um esforço voltado às melhorias. Os principais

elementos desse enfoque distorcido residem nas ações gerenciais e como assinala Chiavenato (2004), a falha da avaliação de desempenho é exatamente a falha da administração em definir claramente objetivos e estabelecer técnicas específicas de avaliação do desempenho designada para alcançarem objetivos.

METODOLOGIA

Tipo de Pesquisa

A pesquisa teve caráter, exploratória qualitativa com aplicação de questionário e observações não participante.

Pesquisa exploratória segundo Gil (1999, p. 44)

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista, a formulação de problemas mais preciosos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem estudos levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

Para Richardson (1999, p. 90)

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

A pesquisa de cunho qualitativa que segundo Gil (1999, p. 70)

É muito frequente na pesquisa social devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo e não requer aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre no levantamento.

Método da Pesquisa

O método adotado foi o estudo de caso, pois o objetivo era que o estágio entrasse em conformidade com os interesses a que se dispôs o projeto, ou seja, foi um estudo que explorou se a teoria abordada no projeto aconteceu na prática, promovendo realizações de melhorias.

Segundo Gil (1995, p. 78)

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado de mesmo...

... Este delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Já para Yin (2001, p. 19)

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Unidade Empírica

O estudo de caso objetivou a investigação dos principais fatores do desempenho humano na empresa COOPER-RUBI, e com base em atividades desempenhadas durante o estágio na organização, tal como a realização de uma pesquisa, constatar quais as práticas da avaliação de desempenho já existentes na organização, com ênfase nos resultados, onde será possível identificar se há comprometimento dos funcionários para melhor desenvolvimento das atividades. Esse foi um estudo estratégico que teve por objetivo propor melhorias nas atividades operacionais, de forma a beneficiar tanto o funcionário quanto a organização.

Coleta de Dados

Questionário

O questionário segundo Gil (1999) que é uma técnica de investigação composta por questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário elaborado se propôs a descobrir com profundidade as influências dos fatores que determinam o desempenho humano na empresa, principalmente nos setores operacionais, nesse sentido foi aplicado para os funcionários um questionário estruturado com questões fechadas que para Gil (1999), se apresenta como um conjunto de questões de alternativas para que seja escolhida a que mais se identifica, também constaram questões abertas que para Gil (1999), possibilitam maior aprofundamento na identificação, pois não impõe restrições para o entrevistado, além destas forma utilizadas questões abertas semiabertas que segundo Richardsom (1999), combinam questões abertas e fechada em um único contexto.

A abordagem utilizada para aplicação do questionário foi entrega direta ao funcionário permitindo a não identificação e foi dado o prazo de 3 dias para devolução.

Observação não participante

A observação não participante se sugere como fonte fundamental para realização da pesquisa, através de constatações identificadas com a investigação a que se destina o estágio.

Segundo Gil (1999, p. 113)

A observação não participante é aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorre. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observador-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas.

Unidades de Observação

A pesquisa foi direcionada ao departamento Administrativo e órgãos subordinados a esse departamento, na empresa COOPER-RUBI.

Amostra

Amostra aleatória, pois, o estudo foi realizado, buscando informações quanto a sua necessidade, caso necessário pode se chegar a toda população do setor estudado, que representa 25 pessoas, é claro que há preferências de informações, como àqueles mais envolvidos nos resultados da empresa, dessa forma a amostragem foi por conveniência que segundo Gil (1999, p. 104)

Constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não requer elevado nível de precisão.

Análise dos Dados

Com base na investigação que teve o objetivo de promover uma pesquisa descritiva qualitativa, a análise será descritiva (*mensuração – que consiste em medir a importância das informações coletadas*), pois a pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem o comprometimento e melhor desempenho humano dentro da organização, quanto à classificação dos dados foi por tipologias (*que consiste na construção de modelos baseados em variáveis fundamentadas*) que segundo Gil (1996) consiste em definir modelos para análise dos dados utilizando categorias. Dessa forma a pesquisa se apoia em teorias com certo grau de aceitação ou com reconhecido valor.

A proposta foi de que a tipologia fosse caracterizada nas seguintes partes que constituem os fatores determinantes do desempenho humano estudados na Avaliação de Desempenho Humano que são: “habilidades”, “restrições ambientais” “motivação”, “esforço”, “desempenho”, “satisfação” e “resultados”, ambos fundamentados no referencial teórico.

Os dados obtidos através dos questionários também poderão ser classificados através de planilhas que facilitarão a organização e contagem.

Este trabalho também promove a construção de modelos, com a finalidade de propor melhorias.

RESULTADOS

O objetivo proposto na pesquisa foi analisar quais dos fatores determinantes do desempenho humano têm atuado ativamente no desempenho dos funcionários da Cooper - Rubi. Os enfoques utilizados foram os psicológicos e os comportamentais para analisar os funcionários e o enfoque administrativo para analisar a empresa. O método utilizado foi o descritivo qualitativo. Os processos metodológicos foram: avaliativo, reflexivo e comparativo. Como técnica para avaliar os fatores que afetam o desempenho foi utilizada observação não participante e questionário.

Segundo Chiavenato (2002), os fatores determinantes do desempenho humano estão sistematicamente organizados da seguinte forma a motivação que é o fator energético para o trabalho e que leva ao esforço este depende diretamente das condições que ambiente oferece e das habilidades inerentes ao cargo e que levam tanto ao bom desempenho quanto ao mal, nesse sentido quando o desempenho é positivo gera a satisfação na busca dos resultados organizacionais, conseqüentemente o reconhecimento dos resultados promove o feedback que leva a motivação e a continuidade do processo, a fim de direcioná-lo continuamente rumo a excelência e a melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

Através de observações não participantes durante todo o período do estágio com visitas aos departamentos realizadas na empresa Cooper Rubi foi possível observar que apesar de não possuir um departamento de Recursos Humanos, seu diretor administrativo é o responsável pelo Departamento de Pessoal e ainda possui outras atividades. Daí se pode observar que há uma grande necessidade de um método de observação do desempenho do corpo funcional, um método de Avaliação de Desempenho poderá ser aplicado para se obter mais informações a respeito do desempenho de cada colaborador, mas até então o que pode ser observado é que a empresa apesar de ter demonstrado um crescimento importante nos últimos anos seria interessante por parte dos

diretores e proprietários rever certos conceitos os quais não tem por objetivo afetar de forma negativa a organização, muito pelo contrário, são métodos valiosos que quando desenvolvidos e aplicados por profissionais capacitados certamente proporcionarão um crescimento ainda maior e mais eficaz para organização.

Outro ponto a se observar é que o fato de os proprietários não manifestarem nenhuma flexibilidade em relação ao desenvolvimento de novos métodos para a gestão de pessoas, os gerentes e supervisores ficam impossibilitados de agir para compreender melhor seus subordinados.

Observando os fatores determinantes do desempenho humano através de observações e aplicação de questionários com os subordinados foram levantados e interpretados os seguintes dados:

1º FATOR - HABILIDADES

O desenvolvimento das habilidades das pessoas na organização está diretamente ligado ao interesse estratégico do negócio, para consolidar sua posição no mercado e buscar novos horizontes, a empresa necessita de métodos para levantamento das necessidades do indivíduo na organização.

Para Chiavenato (2004, p. 345)

Existem vários métodos para determinar quais as habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização localizando os fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com desempenhos de pessoas, custos laborais elevados etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização.

Na empresa Cooper-Rubi a pesquisa se ocupou em levantar as necessidades do indivíduo através do método de retroação onde os colaboradores expressaram suas necessidades com base na questão abaixo:



Gráfico 01: desenvolvimento de habilidade

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

Percebe-se que a empresa vem demonstrando certo interesse no crescimento profissional de seus colaboradores isso vem acontecendo através de palestras e cursos, no caso de bolsas de estudo o benefício já existiu, mas atualmente não existe mais, o que foi observado, é que ainda assim não são todos os departamentos beneficiados, o que gera insatisfação por parte dos mesmos e são fatores extremamente negativos, os quais vêm influenciando diretamente no desempenho das atividades propostas. Infelizmente isso está sendo algo frequente, apesar de que não deveria ser, a saber, todos os departamentos como seus membros são importantes e necessários para organização, são por meio deles que o processo de desenvolvimento gira, assim, todos necessariamente deveriam receber com a mesma qualidade e quantidade as informações e benefícios já existentes, com a finalidade de não serem uns mais privilegiados do que os outros, apesar de que a parte não beneficiada é menor que a beneficiada, ainda assim deve ser motivo de preocupação principalmente para a direção da empresa, por parte do supervisor nota-se que há certa preocupação em relação com ao desenvolvimento das habilidades, mas a empresa é composta por uma hierarquia, isso dificulta o processo de tomada de decisão em relação aos benefícios e bem estar dos colaboradores.

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posição de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Nesse sentido Pinto (1989, p. 5) afirma que,

Um sistema de avaliação ou de análise de desempenho, como qualquer outro sistema administrativo, deve ser implantado com base em uma ou mais necessidades existentes na organização. O sistema bem sucedido em uma empresa pode ser maléfico em outra ou mesmo desnecessário. Portanto, à implantação deve perceber um levantamento de necessidades que a justifique.

Com essa preocupação a pesquisa procurou levantar as principais carências para o desenvolvimento do funcionário, observe o gráfico abaixo:



Gráfico 02: desenvolvimento profissional.

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

Quando a questão é em que a empresa pode ajudar no desenvolvimento profissional, os colaboradores citaram os principais fatores para seu crescimento e aprendizado, pois acreditam que cursos direcionados para a área que atua são formas de ampliar seus conhecimentos e se tornar em profissionais melhores a cada dia, no caso de bolsas de estudo esse benefício já existiu na organização, mas atualmente não existe, “é uma pena”, eles argumentam, pois é um grande fator de motivação para os pesquisados, a explicação de não existir mais é a necessidade de cortar gastos, outro fator é a redução da jornada de trabalho, por ser desgastante vem se tornando algo que afeta o desempenho, a jornada no setor pesquisado é de 9:00 horas diárias, os colaboradores alegam ser desnecessária essa carga horária, a valorização e reconhecimento de quem estuda também é um dos fatores intrigantes, pois muitos se sentem totalmente desmotivados pelo fato de terem investido profissionalmente visando não só o

crescimento próprio, mas também o da empresa, quando esse reconhecimento não vem ocorre a falta de interesse por parte do colaborador.

Quanto a melhoria do ambiente, em uma pequena porcentagem vem gerando insatisfação, pois é onde se passa a maior parte do tempo e onde as suas tarefas precisam ser desenvolvidas com eficiência e eficácia. A assistência social já existe, mas sua atuação tem sido insuficiente, e é uma área que tem responsabilidade de promover diferentes benefícios que pode ajudar no desenvolvimento profissional, através de programas que pode trazer satisfação e sabemos que só há um bom desempenho quando há satisfação.

2º FATOR – RESTRIÇÕES AMBIENTAIS

Chiavenato (2004, p. 165) afirma que,

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

Compreendendo dessa forma, podemos afirmar que o desenvolvimento das habilidades depende diretamente da maneira com que as informações e expectativa da empresa são transmitidas para os colaboradores, observando o gráfico abaixo percebe-se que a grande maioria não enfrenta dificuldades em executar as tarefas propostas, pois o ambiente não se constitui como um obstáculo.



Gráfico 03: dificuldades quanto ao ambiente.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

No ambiente de trabalho as regras impostas pela empresa de uma forma geral não são difíceis de cumprir, pois são transferidas de forma clara e objetiva permitindo assim a realização das mesmas com certa facilidade evitando conseqüentemente ociosidade no trabalho e até perdas financeiras, porém o que foi constatado é que essa transferência de informação não atinge todos os departamentos da forma que deveria, o que mostra que a comunicação entre supervisores e subordinados ainda não está atendendo as necessidades requeridas ou exigidas pelos colaboradores, tornando então um ponto negativo para a organização, a transferência de dados e informações dentro da organização deve ser eficiente e eficaz a fim de servir como um instrumento de interação entre os departamentos para a realização das tarefas, o que foi observado é que a empresa ainda não tem tal eficiência, isso é um fator negativo, pois os departamentos são interligados, quando há falha nas informações repassada para um desses departamentos pode ocorrer transtornos tanto para os colaboradores quanto para empresa e certamente a tarefa que deveria ser realizada em um prazo determinado não será, causando prejuízo, acúmulos de tarefas, stress e insatisfação entre todos os que compõem a organização.

Ainda com base em Chiavenato (2002) podemos concluir que:

Toda pessoa necessita saber claramente o que dela se espera e como ela vai ser avaliada em seu trabalho. Conhecendo seus objetivos a alcançar, a pessoa sabe previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação. (CHIAVENATO 2002, p. 212)

As várias políticas adotadas pela empresa têm influência no desempenho da força de trabalho da organização, como afirma Carvalho (1997, p. 251)

Um gerente ou supervisor capaz e imparcial influencia positivamente sua equipe de trabalho, ao passo que um gerente centralista pode prejudicar uma correta AD. Por esse motivo, a AD deve ser acompanhada não só pelo supervisor imediato do avaliado, mas também seguida por outro avaliador a fim de esclarecer incorreções eventualmente praticadas por uma avaliação subjetiva.

O gráfico abaixo demonstra o feedback quanto à competência do supervisor:



Gráfico 04: avaliação do supervisor.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

Com relação à competência do supervisor, foi constatado de um modo geral que o mesmo possui uma participação importantíssima em relação aos seus subordinados, demonstrando competência e habilidade para tal cargo, através de uma liderança que exerce influência e inspirando nos outros o interesse de ser melhor a cada dia, com respeito, transparência e compreensão levando em consideração as diferentes características de cada um, isso acontece por se tratar de um líder participativo e que busca ativamente oportunidades para praticar e desenvolver nas pessoas a ação de forma motivadora, até porque sabe-se que uma equipe sem um bom líder está literalmente condenada ao fracasso, além de trazer sérios problemas para a organização e para os que fazem parte dela, portanto qualquer ambiente organizacional faz parte de um sistema complexo e que quando a situação da empresa não vai bem os líderes são os mais afetados, pois de certa forma eles carregam uma responsabilidade muito grande e ao contrário do que alguns pensam, os líderes são responsáveis pelo que acontece na organização, daí a necessidade de pessoas com caráter, honestidade, transparências e capacidades de desenvolver pessoas e equipes para que essas alcancem metas, resultados, conquistem objetivos cada vez mais ousados e se realizem dentro e fora da empresa.

Entretanto a capacidade e habilidades de trabalhar com diferentes tipos de pessoas são fatores e características essenciais de um líder, para que não haja exclusão de pessoas ou preconceitos, mas que haja um esforço para criar relacionamentos cada vez mais produtivos. E isso foi possível observar que nos departamentos analisados o supervisor vem demonstrando capacidade e

habilidade para liderar e influenciar, de forma a atender as expectativas e necessidades de seus subordinados, porém a busca por melhoria e crescimento pessoal e profissional deve ser um processo contínuo, pois é necessário que antes de exigir algo, o mesmo deve conhecer e saber identificar qual é realmente o potencial do subordinado, se o mesmo está capacitado para tal função e se o cargo que está ocupando é compatível com suas habilidades.

E diante disso o líder deve ter sensibilidade para relevar falhas agindo com humildade, pois a humildade não é sinal de fraqueza e sim sinal de força e honestidade consigo mesmo.

3º FATOR – MOTIVAÇÃO

Para a compreensão do terceiro fator é necessário compreender que:

As pessoas que sentem satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas. Envolvem-se mais na solução de problemas, aproveitando oportunidades e enfrentando desafios, e possuem maior facilidade de trabalhar em equipe. Sentem-se seguras para dar seus sentimentos e recebem com mais naturalidade os sentimentos dos que as cercam. Todas estas características são consequências da capacidade da própria pessoa em aumentar, valorizar e manter sua autoestima. (CASTRO, 1998, p. 61)

O gráfico a seguir demonstra que os colaboradores da empresa possuem muita importância para o desenvolvimento das atividades, e essa característica é algo a ser trabalhado. Faz-se necessário que o funcionário se sinta como um membro realmente importante para a empresa.



Gráfico 05: importância pelo funcionário.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

Todos se sentem membros muito importantes para a organização e na verdade são, não só pelo fato de estarem realizando funções úteis, mas pelo fato de cada um ter a sensação de colaborar para o crescimento e desenvolvimento da organização através de seus esforços, pois o que pode notar é que o trabalho não é meramente um meio de sobrevivência, e sim uma forma de obter uma realização pessoal e profissional, isso gera um grande benefício tanto para o próprio colaborador como para empresa, porém eles se sentem membros importantes por se valorizarem, mesmo a empresa não demonstrando que seus colaboradores têm realmente tal valor, isso é algo preocupante para organização, até porque o fator humano é sem dúvida o fator mais importante para a empresa. O que os colaboradores alegaram é que a empresa deveria verificar e analisar suas habilidades a fim de explorar suas competências e se há necessidade de ajuste, identificar onde e quando utilizar melhor o talento de cada um, pois são capazes de contribuir de forma preciosa. O que vem acontecendo é que eles acreditam ser talentos que estão escondidos por falta de uma simples tomada de decisão, a qual deve ter por objetivo o reconhecimento desses talentos já existentes os quais terá a capacidade de fazer muito mais do que já tem feito, além de proporcionar fatores que levam a motivação e realização pessoal e profissional que é a que todos almejam.

É importante dizer que segundo Chiavenato (2002), a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

Uma característica levantada na empresa é que incentivo e valorização são fatores de extrema importância, como foi observado, a empresa tem incentivado seus colaboradores, observe o gráfico abaixo:

Como afirma Chiavenato (2004), e é de extrema importância sabermos que, o salário não motiva, o salário é um fator higiênico que produz uma motivação temporária, e como sabemos as pessoas põem seus esforços onde elas são recompensadas e o pagamento não substitui uma boa gerência, pelo contrário, instruções corretas, transposição de objetivos claros, treinamento entre outros podem levar o funcionário ao padrão ideal. Observe o gráfico:



Gráfico 06: incentivos e valorização.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

Em relação a incentivar e valorizar sua participação, a maioria disse que sim, mas quando a pergunta é, qual? a resposta é única, elogios, e esse incentivo na verdade não deixa de ser um bom incentivo, até porque todos gostam de receber, e por incrível que pareça tem um efeito extremamente motivador, mas mesmo não sendo um incentivo financeiro, infelizmente ainda não atingiu a todos, isso sem dúvida representa um fator negativo para organização, e como já foi falado não é algo que envolve valores monetários, isso contradiz o que muitos dizem que os profissionais atuais só estão buscando reconhecimento ou recompensas financeiras, na verdade, o que os atuais profissionais buscam é desenvolver-se cada vez mais em suas competências e adquirir novas, bem como deseja atuar em uma organização que reconheça-o como ser humano e que possui necessidades e objetivos a serem alcançados, os quais podem influenciar de forma negativa ou positiva no seu desempenho dentro da organização.

4º FATOR - ESFORÇO

Para compreendermos a dimensão desse fator é importante uma maior reflexão sobre a importância da comunicação para levar o colaborador a explorar cada vez mais o seu potencial na realização das tarefas.

Chiavenato (2002), nos ensina que,

A comunicação é vital e importante para a administração, ela é imprescindível para o trabalho de grupo. As reuniões diárias, a circulação das informações escritas, o compartilhamento de ideias e o consenso sobre objetivos e metas são aspectos importantes que não

devem ser menosprezados. A comunicação é mais importante recurso para o trabalho em equipe. (CHIAVENATO, 2002, p. 136).

O gráfico abaixo demonstra que a empresa tem orientado os esforços de seus colaboradores, observe:



Gráfico 07: orientação dos esforços.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

As orientações referentes à realização das tarefas, do trabalho são repassadas pelo menos para maioria de forma clara e contínua isso favorece as realizações das mesmas, o que geralmente vem acontecendo é que a transferência dessas orientações não está tendo clareza e transparência, então é sem dúvida um caso a ser analisado, mesmo sendo uma pequena porcentagem atingida, às informações precisam abranger todos os departamentos não excluindo nenhum deles, pois isso vem causando conflitos e acúmulo de tarefas o que torna o trabalho desgastante e penoso, este é um fator extremamente delicado, pois no caso da área pesquisada um departamento depende do outro, logo se as orientações não forem devidamente repassadas ocasionará uma série de desconforto à organização além de atingir o desempenho dos colaboradores, através de fatores que afetam diretamente a organização.

Dando continuidade, foi levantada junto aos colaboradores a nota referente ao seu esforço, observe o gráfico a seguir:



Gráfico 08: esforço e participação pessoal.

Fonte: Cooper-Rubi, 2007.

Com relação à avaliação individual, a maior parte dos colaboradores estão bastante seguros e certos de suas habilidades e cumprimento em seu exercício diário e é exatamente o que as organizações vêm buscando atualmente, pessoas com capacidade de se desenvolverem cada vez mais em suas competências e adquirir novas. Percebe-se que eles veem essa necessidade de estar buscando sempre, se aperfeiçoando para continuar atuando no mercado de trabalho, visto que o colaborador realmente tem que ser uma pessoa habilitada. É importante que se tenha bastante cuidado, pois não é só falar de suas competências e habilidades é necessário que na prática se mostre realmente competente. O que foi observado é que os colaboradores da empresa Cooper Rubi têm interesse em seu crescimento profissional, e em sua maioria eles têm mostrado na prática suas habilidades e competências para o desempenho de suas tarefas, com o objetivo de colaborar não só com seu crescimento, mas que esse crescimento aconteça junto da empresa, alcançando esses objetivos terão maior satisfação no trabalho.

5º FATOR – DESEMPENHO

Esse fator demonstra a necessidade da empresa em promover facilidades para que o colaborador desenvolva suas tarefas, essa condição foi observada e apresentou os seguintes dados, observe o gráfico:



Gráfico 09: dificuldade no desenvolvimento das tarefas.

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

Em relação ao cumprimento das tarefas uma grande porcentagem disse não encontrar dificuldades para desempenhá-las, o que foi constatado é que são orientados e capacitados para tal função, e eles se mostraram conscientes que a capacitação nem sempre vem da própria empresa, se quiserem ocupar tal cargo eles têm que se prepararem antes, mas uma pequena porcentagem disse ter problema na execução das tarefas, são alguns casos que esperam mais da organização e alegam não ter treinamento que atenda suas necessidades e um fator preocupante é a falta de iniciativa para buscarem um crescimento profissional por si só, isso prova que há a necessidade de uma amplificação de melhorias quanto ao repasse de informações ou até mesmo a disponibilização de programas de treinamento para capacitá-los para tal função, se estiver nos planos da empresa continuar com tais profissionais.

Portanto é importante acrescentar que para Carvalho (1997, p. 187)

A aprendizagem envolve a própria conduta do treinamento, enquanto a aquisição de conhecimentos não tem outra finalidade senão a própria aquisição. O treinamento só é completo na medida em que a aquisição de conhecimentos e informações possibilitam ao treinando mudança de comportamento (formas de conduta). Assim, pode-se dizer que a aprendizagem é o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, em que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Portanto, o fato de a maioria não encontrar dificuldades para desenvolver as tarefas, é resultado das recompensas atribuídas pelo ótimo desempenho, como demonstrado no gráfico a seguir:



Gráfico 10: recompensas.

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

Quanto às recompensas por um bom trabalho a maioria disseram que sim, são recompensados quando realizam um bom trabalho, porém a recompensa é somente elogios, e é uma recompensa que todos gostariam de receber, então o que se percebe é que o ser humano tem prazer em ser reconhecido e o elogio é uma das formas mais simples de recompensar alguém, ou seja, não envolve nenhum valor monetário, pena que nem todos ainda foram atingidos, o que acontece é que as organizações atuais buscam incansavelmente o crescimento, o aumento da produtividade e lucro, esquecendo que as pessoas são os principais agentes do desenvolvimento, então o fato de recompensar alguém se torna algo secundário não percebendo que isso afeta diretamente o crescimento da empresa, e é isso que vem acontecendo em alguns dos departamentos pesquisados causando insatisfação e desconforto para os colaboradores.

6º FATOR - SATISFAÇÃO

Segundo Tachizawa (2004, p. 246)

A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. As empresas nascem para realizar projetos que visam a suprir necessidades humanas e isso exige sentimento de equipe, solidariedade e sinergia. A produtividade e o lucro são consequências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana.

O gráfico a seguir demonstra uma unanimidade que os colaboradores da Cooper-Rubi, sentem-se satisfeitos com a realização das atividades de forma eficiente e isso provoca sua satisfação pessoal.



Gráfico 11: satisfação pessoal.

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

A satisfação é um fator indispensável no ser humano, pois é através dele que nascem estímulos para prosseguir, quando uma tarefa é realizada com eficácia é possível se sentir satisfeito, fazendo com que tenha desejo de alcançar mais, dar mais de si mesmo e ser cada dia melhor.

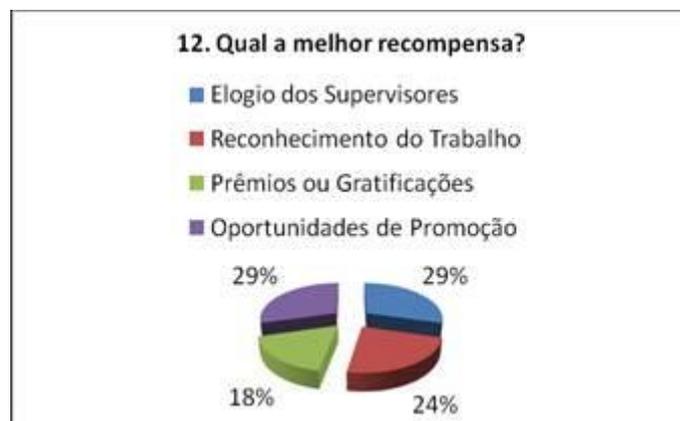


Gráfico 12: tipos de recompensas.

Fonte: Cooper-Rubi 2007.

As sugestões de recompensas que foram propostas foram o que a empresa já vem trabalhando há algum tempo, e afirma ter tentado colocá-los em prática como, por exemplo, elogios do supervisor apesar de que nem todos recebem isso mostra que a empresa ainda não teve sucesso nas suas tentativas de aplicação desses métodos e que há uma necessidade de uma reestruturação

quanto ao processo de recompensas, o que os colaboradores alegam é que há sugestões, mas falta interesse por parte da empresa e que o bem estar e a satisfação dos colaboradores ainda não são prioridades da empresa, mas ainda assim expõe suas sugestões as quais são as mesmas que a empresa adota ou pretende adotar, são elas: elogios de supervisores, reconhecimento do trabalho, prêmios ou gratificações e oportunidades de promoção, isso é basicamente o que todos almejam.



Gráfico 13: avaliação da importância pelo funcionário.
Fonte: Cooper-Rubi 2007.

Com relação a sua importância para a empresa, todos se sentem importantes, pelo fato de se sentirem capacitados para ocupar tal cargo, e saber que a empresa necessita de suas funções, mas não necessariamente deles, por isso a busca por melhorias tem sido contínua, pelo menos pela maioria.



Gráfico 14: sugestões para valorização dos funcionários.
Fonte: Cooper-Rubi 2007.

A pesquisa levantou algumas sugestões para melhorias por parte dos colaboradores, são elas:

- 1º. Investimento em relações humanas.
- 2º. Oportunidade de promoção.
- 3º. Planos de cargos e salários.

Sabe-se que não é fácil e nem um processo rápido o fato de a empresa aplicar um sistema de avaliação de desempenho dentro de uma organização, porém é importante lembrar que é um dos meios mais eficazes para que o gerente ou a própria empresa tenha melhor compreensão, pelo menos de parte das necessidades e desejos de seus colaboradores, isso é possível acontecer pelo fato de possibilitar o gestor a ter uma visão ampla e verdadeira do ambiente organizacional podendo então obter informações importantes as quais permitirão sucesso nas tomadas de decisões para assim percorrer o melhor caminho, corrigindo os erros e aproveitando as oportunidades que surgirão.

Foi realmente constatado e confirmado que o desempenho humano depende de uma complexidade de fatores que atuam interagindo entre si de maneira extremamente dinâmica. Em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi desenhada e redesenhada sob medida para a pessoa, se ela está motivada para executá-la e atingir os objetivos e metas propostos, certamente a pessoa desenvolverá um determinado esforço individual proporcional à sua motivação. Esse esforço pessoal e eficaz na medida em que a pessoa possua as habilidades adequadas para a execução da tarefa e se as condições ambientais não lhe provocarem restrições ou limitações. Assim, o desempenho é consequência do estado motivacional e do esforço individual para realizar a tarefa e atingir os objetivos. Os resultados percebidos pela pessoa, seja em termos de alcançar os objetivos organizacionais ou individuais ou em termos de recompensas recebidas pela empresa, provocam um determinado grau de satisfação pessoal. Esse grau de satisfação, grande ou pequeno ou nulo, realimentará positiva ou negativamente a motivação para um novo desempenho. Ou simplesmente não mais motivará.

A satisfação obtida pelo indivíduo funciona como um reforço positivo para um novo desempenho, enquanto a insatisfação ou frustração funciona como

reforço negativo. Daí a necessidade de alguns cuidados com que o gerente deve se preocupar, como os seguintes:

a) Desenvolver sistematicamente as habilidades e capacidades das pessoas como base fundamental para um desempenho eficiente e eficaz.

b) Remover continuamente as restrições ambientais que possam afetar negativamente o desempenho humano, como o excesso de regras e regulamentos, supervisão cerrada, controles burocráticos, métodos e procedimentos mecânicos e tradicionais etc.

c) Motivar e incentivar constantemente as pessoas para que deem o melhor de suas habilidades na execução das tarefas.

d) Orientar o esforço das pessoas para um desempenho excelente ou pelo menos gradativamente excelente.

e) Avaliar o resultado do desempenho alcançado e recompensá-lo imediatamente ou corrigi-lo adequadamente, sempre buscando um reforço positivo para um desempenho excelente. O mau desempenho deve ser fruto de uma profunda avaliação para se remover as causas e origens da ineficiência ou ineficácia.

f) A satisfação no trabalho é uma consequência do sucesso no desempenho das tarefas e da recompensa recebida. A recompensa pode ser representada por estímulos externos - como elogio do gerente, reconhecimento do trabalho, imagem social do executante, prêmios ou gratificações, oportunidades de promoção etc., - ou por estímulos provocados pela própria tarefa - através de um desenho de cargo que promova variedade, identidade, significado, autonomia e retroação. Certamente, com essas dimensões, haverá uma grande possibilidade de que o executante desenvolva prazer e sucesso pessoal em realizar excelentemente uma tarefa.

Com todos esses ingredientes, o desempenho pode ser continuamente melhorado através da própria pessoa, com um mínimo de intervenção externa. Todavia, essa intervenção deve existir na medida em que o desempenho não seja satisfatório. Surge então a necessidade de se monitorar, de se medir e avaliar o desempenho humano, a fim de direcioná-lo continuamente rumo à excelência e à melhoria da qualidade de vida dentro da empresa.

Para o Reforço Positivo:

1. Identifique claramente os comportamentos desejados para o trabalho.
2. Mantenha um inventário diversificado de recompensas.
3. Informe a cada pessoa o que deve ser feito para ganhar as recompensas.
4. Reconheça as diferenças individuais quando proporcionar as recompensas.
5. Siga as leis do reforço imediato e contingencial.

CONCLUSÃO

A medição do desempenho organizacional é de grande importância, muitas vezes essencial, para as empresas atualmente. As vantagens para a empresa são diversas.

As organizações atuais pensam em produzir e alcançar a qualidade, mas se esquecem ou até mesmo algumas vezes não sabem o que podem afetá-las. Quando a empresa não está produzindo o suficiente para atender a seus clientes é porque os funcionários não estão apresentando o desempenho esperado para a produção. E não apresentar o desempenho esperado torna-se característica comum nas organizações, as deficiências nas atividades são visíveis, mas há organizações que não se preocupam em tomar qualquer medida frente a esse problema. Querem continuar desenvolvendo as tarefas em menor tempo e exigindo cada vez mais de seus colaboradores. Não há como desempenhar suas tarefas com mais rapidez, sem antes verificar a causa de os funcionários não estarem se desempenhando bem e com isso, produzindo melhores resultados.

É preciso, que antes de exigir eficiência e eficácia no trabalho executado, ver se os colaboradores têm potencial e motivação para tal, é de fundamental importância que os empresários não vejam os processos de avaliação como um gasto e sim um investimento, pois assim será possível ver se o colaborador é adequado ao cargo e caso seja, mais tarde, não precisará demiti-lo. Dessa maneira, se economiza gastos futuros.

Também devem ser verificados os fatores do indivíduo, ou seja, se ele gosta do que faz, suas necessidades, expectativas, aspirações, sentimentos e se o mesmo está passando por problemas. Outros fatores que devem ser verificados na avaliação são as condições de trabalho que a empresa oferece

como seu ambiente e características da empresa. Não se deve esquecer o comportamento do líder o qual possibilita a realização do processo de forma transparente e ético.

SUGESTÃO

Como sugestão para a empresa Cooper – Rubi se propõe que seja implantado uma metodologia de avaliação do desempenho adotando como método a pesquisa de campo sendo a que mais se enquadra ao modelo organizacional, mesmo envolvendo maior custo, pois envolve a contratação de um especialista para sua aplicação. Ainda assim, é o melhor método se tratando de uma empresa que não possui um departamento de Gestão de Pessoas e Recursos humanos.

Chiavenato (2004, p.232) afirma que o método de pesquisa de campo é “um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação de desempenho.”

Essa proposta se destina em primeiro lugar ao setor administrativo e em seguida possa atingir os demais setores da empresa.

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

INTRODUÇÃO:

Dentre vários mecanismos existentes, a Avaliação de Desempenho é aquele que apresenta maior eficiência e eficácia – desde que adequadamente adaptado às particularidades e cultura das pessoas e das organizações.

Permite avaliar, promover e orientar o crescimento pessoal e profissional das pessoas e passa a ser o principal ponto para evitarmos insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça das pessoas, para que não gerem profundas e impagáveis frustrações àqueles que são vítimas do processo, evitando o desperdício do recurso humano.

JUSTIFICATIVA:

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização, tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo colaborador e pela equipe de trabalho, mediante critérios e objetivos decorrentes das metas institucionais, pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela organização, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento organizacional do colaborador.

OBJETIVO:

O presente trabalho tem como objetivo definir o processo de avaliação do desempenho da força de trabalho da Empresa, visando promover o desenvolvimento organizacional, a melhoria da capacidade produtiva dos profissionais envolvidos, como também do desempenho do setor onde os mesmos estão vinculados.

AVALIAÇÃO:

O processo consistirá em quatro avaliações, com instrumentos que levem em consideração fatores de desempenho e deve ocorrer duas vezes por ano, através de fichas de avaliação:

- autoavaliação;
- Avaliação da equipe;
- Avaliação da chefia;
- Avaliação dos colaboradores.

Para fins de Progressão Funcional por Mérito, o colaborador deverá atingir, no mínimo, pontuação 3 (dentro do esperado), num total das 4 avaliações.

O intervalo para efeito de progressão é de um ano de efetivo exercício, contados a partir da admissão ou da última progressão.

Na contagem de qualquer intervalo serão descontados os dias correspondentes às faltas, suspensões, licenças etc., constantes na Lei 8.112/90.

Assim deverá ser definida como a combinação entre autoanálise dos colegas, do superior imediato e chefia, bem como do ambiente que os cerca, formando-se um ciclo completo, onde o colaborador avaliado passa visualizar o retrato de suas ações através das respostas obtidas nos instrumentos de avaliação previamente definidos.

COLABORADORES AVALIÁVEIS

Participarão do processo de avaliação todas as integrantes do setor administrativo e dos departamentos desse setor.

- Departamento de Pessoal: distribuição e recebimento do fichário que compõe o processo avaliativo e encaminhamento legal dos resultados, garantindo a viabilidade, a condução dos trabalhos, bem como administração das ocorrências de qualquer espécie geradas pelo processo.

- Chefias: às chefias cabe identificar, apoiar e incentivar atitudes e posturas positivas, criando as condições necessárias para que ocorra o aprimoramento do desempenho do colaborador e a utilização do seu pleno potencial, gerando clima organizacional saudável; cabe a elas também aplicar os procedimentos deliberados pela maioria dos colaboradores para execução do processo de avaliação do desempenho coletivo (autoavaliação + nível de satisfação dos "colaboradores"), de modo a manter uma mentalidade de contínuo desafio e melhoria dos serviços prestados.

Às chefias cabe, ainda, a responsabilidade pela verificação da autenticidade das informações contidas no Formulário de Avaliação do colaborador do seu setor.

- Do Avaliado: participar de todas as etapas do Programa, assumindo compromisso de resultados e/ou mudança para os fatores definidos conjuntamente entre avaliador e avaliado; contribuir para as definições dos

critérios e procedimentos da etapa de avaliação de desempenho coletivo, aceitando as definições deliberadas pela maioria dos colaboradores do setor.

RESULTADOS:

Os dados e registros obtidos neste Programa devem servir como indicadores nas ações sistemáticas relativas à força de trabalho, tais como promoção de treinamento, qualificação, movimentação, acompanhamento psicossocial e atenção à saúde do trabalhador.

FINALIDADE:

O resultado do programa de Avaliação de Desempenho deverá:

- Aferir o mérito para progressão.
- Fornece indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da organização;
- Propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- Identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do colaborador, consideradas as condições de trabalho;
- Subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal;
- Identificar problemas que interfiram no desempenho setorial e individual;
- Apresentar melhorias nos níveis de produtividade, de qualidade e satisfação dos usuários;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na Empresa, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre membros de equipe;
- Mostrar que o resultado alcançado é fruto da atuação em conjunto dos setores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998. v.1.

_____. _____. São Paulo: Pioneira, 1998. v.2.

CASTRO, Alfredo Pires; MARIA, Valeria Jose. **Motivação**: como desenvolver e utilizar esta estratégia. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. _____. : edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gerenciados pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. tradução André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LAVY-LEBOYER, Claude. **Avaliação de pessoal na empresa**. 1. ed. Lisboa: Presença, 1991.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PINTO, Eder Paschoal. **Manual de avaliação de desempenho e potencial**. São Paulo: STS, 1989.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. São Paulo: FGV, 2004.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

WERTHER Jr, Willian B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

Revisado por

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

Apêndice

Apêndice 1

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nome da Entidade Concessionária: Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda **Endereço:** Rodovia GO 434 Km- 24 Zona Rural
Telefone: (62) 3325-6000 **Fax:** (62)3325-6000
E-mail: Cooper-rubi@cooper-rubi.com.br

Composição da Diretoria:

Diretor Presidente: Dr. Onofre Andrade Pereira

Diretor Comercial: Dr. Luismar Melo

Diretor Adm./Financeiro: Dr. Paulo Fernando Cavalcanti de Moraes

Nome e **cargo da Chefia Direta:** Adão Moreira da Silva

Nome do Gerente de R.H: Adão Moreira da Silva

Ramo de Atividade: Destilaria de Álcool

Área de Atuação: Produção de cana-de-açúcar e fabricação de álcool

HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 15 de março de 1983, o Projeto de criação da empresa foi aprovado na CENAL (Comissão Executiva Nacional do Álcool) e o Parque Industrial tomou-se um setor de Cooperativas Agropecuárias. Em 19 de dezembro de 1986, aconteceu o desmembramento, surgindo a Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba Ltda., agora como Cooperativa Agroindustrial de Rubiataba Ltda., que passaria a acomodar o complexo industrial, inclusive o Setor Agrícola.

Declara-se, portanto constituída nesta data, organizada de acordo com a Lei nº 5764 de 16/12/1971, tendo sede na Fazenda Córrego do Barreiro, Rodovia – GO – 434, Km – 24, Zona Rural, Rubiataba - GO. Atividade principal é a fabricação do álcool para fins de combustível e encontra-se inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ - sob o nº 03.347.747/0001-09 e Inscrição Estadual de nº 10.147.786-4, no início com cerca de 70 cooperados que acreditaram e hipotecaram suas terras em garantia.

A cooperativa objetiva, com base na elaboração recíproca a que se obrigam seus associados promover o estímulo, o desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas e sociais de caráter comum, bem como a venda em comum de sua produção agrícola ou industrial, nos mercados locais, estaduais ou nacionais, e que passaria a acomodar todo o complexo industrial, inclusive setor agrícola.

Em agosto de 1986, foi concluído o Projeto de implantação da Indústria de Álcool Hidratado, com a capacidade de moagem nominal de 90 toneladas cana/hora e capacidade de destilação de 120.000 l/dia. Neste mesmo período, tem início a primeira safra, quando fora esmagada cerca de 130.000 toneladas de cana e produzidos 9.000.000 (nove milhões) litros de álcool hidratado. Após a inauguração em 1986, a Cooper - Rubi, se tomou um verdadeiro canteiro de obras, realizando diversos investimentos em seu Parque Industrial, no Setor Agrícola e na frota de apoio.

A luta para a adoção de tecnologia na área agrícola, foi árdua e implementada por profissionais com grande experiência no setor, o que o tomou possível chegar às variedades de cana que melhor se adaptavam as nossas condições de solo e clima. Na área industrial a contratação de pessoal com conhecimento no setor, também tomou possível adquirir conhecimentos, para dominar inteiramente o processo, desde a entrada da cana, até sua transformação em álcool.

Atualmente a Empresa produz, além de álcool hidratado, o álcool anidro, utilizando o ciclohexano no processo de desidratação. Elevou a produção de álcool para 320.000 l/dia, e a capacidade de moagem para 165 toneladas de cana/hora. Otimizou a geração de vapor de 45 ton./h para 70 ton./h e automatizou todo o seu processo industrial (Preparo, extração, caldeira, geração de energia e destilação).

Também se tomou autossuficiente em produção de energia elétrica, após investimentos realizados na otimização da casa de força. Após investimentos realizados no preparo da cana e extração de cana (Press-Roller, Donelly, Esteira de Arraste), o rendimento médio situa-se no patamar de 85 litros de álcool/ton. de cana.

ASSISTÊNCIA SOCIAL PRESTADA PELA COOPER - RUBI

A COOPER - RUBI conta hoje com atendimento Médico e Odontológico no Ambulatório da própria empresa, Plano de Saúde (UNIMED), para funcionários (Médicos, enfermeira e assistente social), Seguro de Vida em Grupo, transporte dos trabalhadores (ônibus), Curso de Alfabetização para Jovens e Adultos (20-50), Clube Recreativo para os trabalhadores, Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (Engenheiro, Médico, Técnicos - 02).

MATÉRIA-PRIMA PRODUZIDA

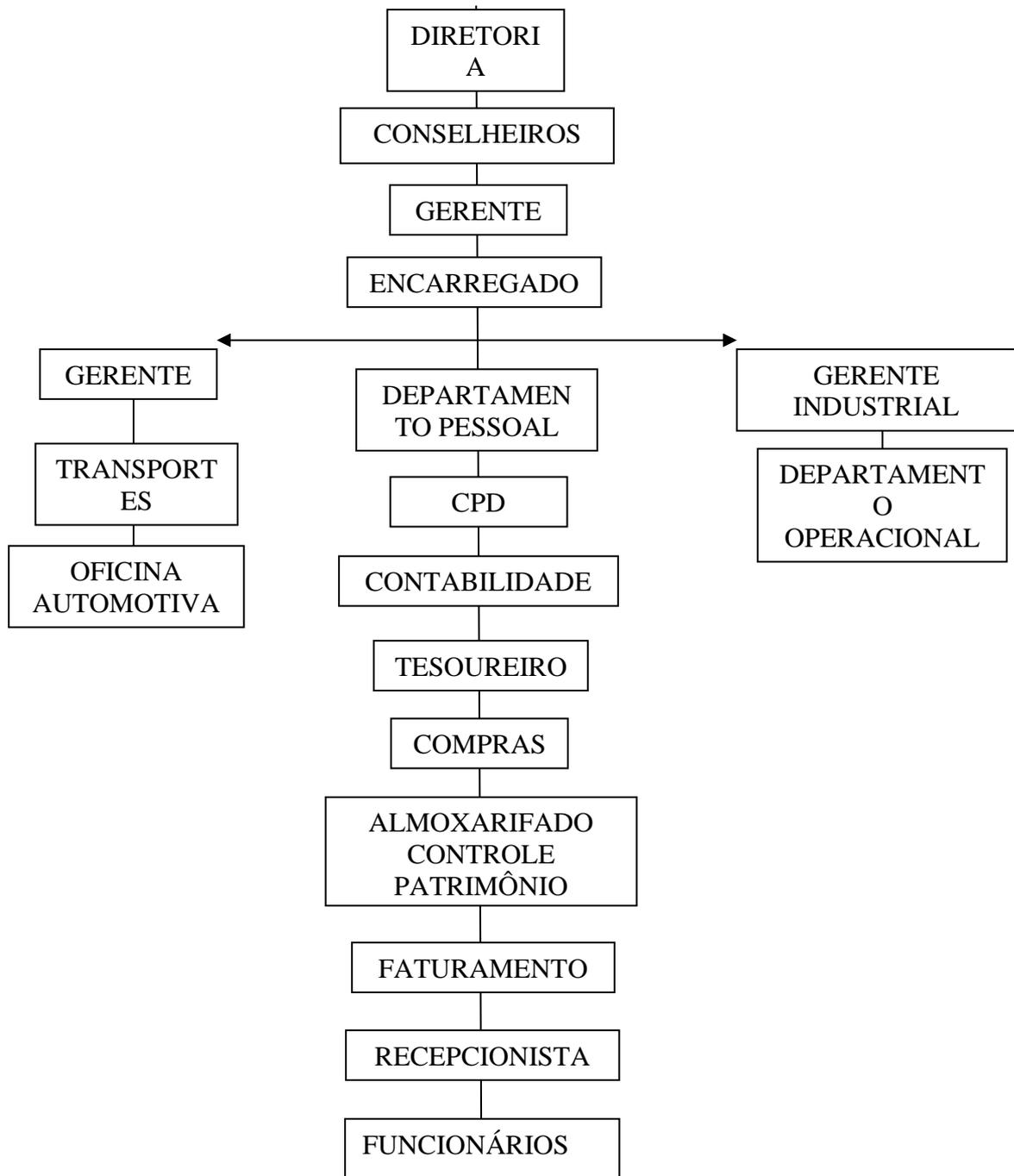
A COOPER - RUBI, realiza a execução de todos os procedimentos necessários à obtenção da matéria-prima (cana) utilizada no processo industrial, desde o preparo do solo, plantio, colheita e carregamento, transporte e tratamentos culturais. Os cooperados e arrendantes entram com áreas disponíveis e a Empresa com prestação de serviços, sendo, necessário a um comando técnico altamente capacitado para gerir todas as atividades agrícolas desenvolvidas pela Empresa (Agrônomos, técnicos agrícolas, mecânicos automotivos etc.).

Objetivando ganhos de produtividade agrícola e industrial, a Cooper - Rubi mantém um programa de ensaios de competição com novas variedades de cana-de-açúcar adaptada as nossas condições Edafo-Climáticas.

Para tanto mantém convênio e contatos com instituições produtoras de mudas, tais como: IAC, COOPERSUCAR E UFSCAR. Ensaios também são realizados com insumos agrícolas (Herbicidas, Inseticidas, Adubos etc.), objetivando alcançar maior eficiência e conseqüentemente ganhos de produtividade. Treinamentos são regularmente realizados com os operadores, quanto à aplicação desses insumos, visando principalmente à segurança pessoal e ao meio ambiente.

COMPOSIÇÃO DA EMPRESA

ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Cooper – Rubi, 2006.

- Colaboradores - A empresa conta hoje com um número de colaboradores e funcionários, formados por:
 - Diretores;
 - Conselheiros;
 - Gerente Geral: (Encarregados: Pessoal; CPD; Contabilidade; Tesouraria; Compras; Almojarifado; Controle patrimônio);
 - Gerente Agrícola (Transportes; Oficina automotiva);
 - Gerente Industrial (Departamento operacional).

A empresa conta atualmente com um quadro de funcionários composto por 1.002 (mil e dois) trabalhadores, sendo 200 (duzentos) trabalhadores industriais e 802 (oitocentos e dois) trabalhadores rurais (motoristas, operadores de máquinas, fiscais de campo, e auxiliares agrícolas) e rurícolas (cortadores de cana) .

- FORNECEDORES -Os seus principais fornecedores de produtos hoje são: Dedine, Riberquímica, Fertipar, Fertilizantes do Nordeste Ltda, Bayer Cropscience .
- COMPRADORES - Como principais compradores de álcool a empresa têm: Petrobrás, Shell, Ipiranga, Esso, SP Indústria e Distribuidora de Petróleo Texaco Brasil S.A, Aster Petróleo Ltda.

PRODUTOS COM QUE A EMPRESA TRABALHA

∴ CANA-DE-AÇÚCAR

- Dispersão Histórica

Originária da Nova Guiné, a cana-de-açúcar foi levada dali para o Sul da Ásia, onde foi usada, de início, principalmente em forma de xarope. Data do ano 500, na Pérsia, a primeira evidência do açúcar em sua forma sólida. A propagação das culturas de cana no Norte da África e Sul da Europa deve-se aos árabes, na época das invasões. Nesse mesmo período, os chineses a levaram para Java e Filipinas. Típica de climas tropicais e subtropicais, a planta não correspondeu às tentativas para cultivo na Europa. No século XIV, continuou a- ser importada do Oriente, embora se tivesse propagado, em escala modesta,

por toda a região mediterrânea. Foi, contudo, a América que ofereceu à cana-de-açúcar excelentes condições para seu desenvolvimento.

Depois de Colombo ter levado as primeiras mudas para São Domingos, em sua segunda viagem (1493), as lavouras estenderam-se a Cuba e outras ilhas do Caribe. Dali a planta foi levada, por outros navegantes, para as Américas Central e do Sul.

No Brasil, há indícios de que o cultivo da cana-de-açúcar seja anterior à época do descobrimento, mas seu desenvolvimento se deu posteriormente, com a criação de engenhos e plantações com mudas trazidas pelos portugueses. Já em fins do século XVI, os estados de Pernambuco e Bahia contavam mais de uma centena de engenhos, tendo as culturas florescidas de tal modo que o Brasil, até 1650, liderou a produção mundial de açúcar, com grande penetração no mercado europeu.

No Brasil, após meados da década de 1970, a crise do petróleo tomou intensa a produção de etanol, a partir da cana-de-açúcar, para utilização direta em motores a explosão (hidratado) ou em mistura com a gasolina (anidro). Desde então o álcool combustível, saído de modernas destilarias que em muitos pontos do país substituíram os antigos engenhos, passou a absorver parte ponderável da matéria-prima antes destinada sobretudo à extração do açúcar. O álcool, a cachaça e o rum são fabricados a partir do melaço que se desprende dos cristais de açúcar nos coadores centrífugos. O melaço é empregado também como fertilizante e como alimento para o gado bovino.

Sua previsão de moagem para a safra de 2006 é de 750.000 toneladas de cana. A COOPER-RUBI, tem incentivo do Estado através do "FOMENTAR" que é sobre o ICMS, recolhimento do montante total apenas 30% do valor devido

- Indicações para o Cultivo da Cana-de-açúcar

A planta é uma gramínea perene, pertencente ao gênero *Saccharum*, própria de climas tropicais e subtropicais. As variedades hoje cultivadas são quase todas híbridas, das espécies *S. officinarum*, *S. spontaneum* e *S. robustum*, entre outras. As principais características que as variedades devem apresentar são: alta produção, boa riqueza em açúcar, resistência a pragas e moléstias, baixa exigência quanto a solos, época de maturação adequada.

São usados como mudas, para o plantio, toletes de vinte a trinta centímetros com algumas gemas ou brotos bem desenvolvidos. A cana-de-açúcar exige temperatura média anual de 20° C e um mínimo de 1.200mm de chuvas. Necessita de um período quente e úmido para vegetar e de outro frio e seco para amadurecer, isto é, para os colmos ou caules acumularem açúcar. Desenvolve-se melhor em solos profundos, argilosos, com boa fertilidade e boa capacidade de armazenamento de água, mas não sujeitos a se encharcarem. O pH mais favorável está na faixa de 5,5 a 6,5, abaixo do que é recomendada a calagem ou correção calcária.

O preparo do solo consiste em aração profunda e gradeação. Nos terrenos não ocupados anteriormente com cana, faz-se uma aração dois a três meses antes do plantio, e em seguida, quando necessária, a calagem. Pouco antes do plantio, faz-se nova aração, cruzando a primeira, e depois duas gradeações cruzadas. Nos terrenos já cultivados com cana, a primeira aração é feita depois do corte para arrancar e extirpar as soqueiras velhas; em seguida procede-se como no caso anterior. Na época do plantio das mudas, acrescenta-se ao terreno arado e gradeado uma mistura pronta de adubos e fazem-se sulcos de profundidade entre 25 a 30cm e espaçamento de 1,30 a 1,50m.

A adubação química, em quantidades variáveis de acordo com os tipos de solo, baseia-se em combinações dos três nutrientes básicos: nitrogênio, fósforo e potássio. Para a adubação verde, recomendam-se *Crotalaria juncea* e *Dolichos lab-lab*, por produzirem bastante massa verde em período curto. Semeadas após o arrancamento das touceiras, essas leguminosas devem ser cortadas e incorporadas ao solo cinco meses mais tarde. A vinhaça é aplicada em sulcos, bem antes do plantio, para permitir sua fermentação, na dose de 250.000l/ha .

• ÁLCOOL HIDRATADO – COMBUSTÍVEL

A crise suscitada pelo aumento dos preços do petróleo no mercado internacional, iniciada em 1973, levou o governo brasileiro a buscar soluções para o problema; dentre essas soluções avultou a substituição da gasolina por outro combustível, de preferência produzido a partir de fonte renovável. A experiência passada e a grande potencialidade da lavoura brasileira apontaram imediatamente para o álcool. Em novembro de 1975 foi criado o PROÁLCOOL, Programa Nacional do Álcool, instituído pelo Governo Federal, mediante o

Decreto nº 76.593, de 14.11.75, com o objetivo de reduzir as importações de petróleo.

De fato, na segunda metade da década de 1980, as vendas de carro a álcool chegaram a ser responsáveis por 96% do mercado. Entretanto, já no início da década de 1990, quando o preço do petróleo havia caído, a falta de álcool em determinadas épocas e a diminuição da diferença entre o seu preço e o preço da gasolina motivaram o descrédito, por parte da população, em relação ao programa. Como consequência disso, em 1996, as vendas de carro a álcool correspondiam a apenas 1 %. No final dos anos 90, o governo não sabia como dar continuidade ao programa.

Apesar de ter possibilitado o desenvolvimento de uma tecnologia 100% nacional, uma das críticas que se faz ao PROÁLCOOL, é o fato dele ter contribuído para a concentração da propriedade rural, uma vez que os recursos do governo beneficiaram os grandes produtores. As usinas integradas às plantações formam o que se denomina hoje complexo agroindustrial ou agroindústria, dentre eles, está a COOPER - RUBI.

O álcool hidratado foi o primeiro produto comercializado pela empresa, o que era entregue direto para as distribuidoras de combustíveis, por se tratar de um produto de alta demanda, apenas foi dividido em duas categorias: hidratado e anidro para atender aos seus clientes.

QUESTÃO DE SEGURANÇA NO TRABALHO

A questão da segurança no trabalho, é séria e muito importante para a Cooper-Rubi. Diante desta constatação, são oferecidos cursos para os funcionários, as formas pelas quais se evitam acidentes no campo da indústria. Em relação à segurança do trabalho, usa o seguinte método: ao iniciar a safra, contrata-se o pessoal, antes dos exames faz reunião com os novos funcionários e estes se dividem em pequenos grupos tendo o cuidado de destacar dois fatores primordiais: o Social e o Material.

A Cooper-Rubi, buscando obedecer às normas do Ministério do Trabalho e preocupada principalmente com a qualidade de vida de nossos funcionários, executa com dedicação o PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e o PCMSO (Programa de Controle e Medicina do Trabalho). No contexto destes

programas estão incluídas a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho). É um trabalho extremamente importante para a empresa principalmente para os funcionários, levando em conta a preservação de suas vidas.

Cursos de Primeiros Socorros - Técnica de Primeiros Socorros, noções de anatomia básica, luxações, lesões traumáticas, contusões, ferimentos, faturas e outros. Atendimento aos acidentados de trânsito, resgate e transporte de pessoas acidentadas. Equipamentos: EPI - Equipamento de Proteção Individual; capacete, óculos, mangote, avental de raspa ou PVC, botina de proteção, caneleira, protetor auditivo, máscara respiratória e boné tipo árabe.

MEIO AMBIENTE?

A Cooper - Rubi contribui com a preservação do meio ambiente por produzir o etanol que se utilizado diretamente ou em mistura com a gasolina nos automóveis diminui a emissão de dióxido de carbono e enxofre, com efeito positivo imediato sobre o meio ambiente. Ainda considerando uma vida economicamente viável da cana-de-açúcar de cinco anos, isto proporcionará um consumo pela planta de 13,6 toneladas de dióxido de carbono por hectare de cultura. Portanto, esta planta é uma usina de despoluição.

Na produção do álcool combustível o uso dos recursos materiais principalmente solo e água são intensos, que se não forem tratados de maneira responsável poderá gerar impactos ambientais.

A preservação do meio ambiente faz parte da política da empresa que tem além de outros, uma grande responsabilidade ambiental, desenvolvendo uma exploração dos recursos naturais de maneira sustentável. Os processos produtivos do álcool combustível geram uma grande quantidade de resíduos líquidos, sendo o mais volumoso a vinhaça, na proporção de 13 litros de vinhaça para um litro de álcool produzido.

Sendo um produto rico em nutrientes e matéria orgânica é utilizada de maneira segura na fertilização dos canaviais, evitando a contaminação dos corpos d'água e economizando o uso de fertilizantes químicos, com benefícios ao meio ambiente.

Uma ação direta em benefício ao meio ambiente é um projeto de recuperação de áreas degradadas, principalmente de nascentes e matas ciliares dos mananciais, para tanto a empresa conta com o viveiro de mudas para este fim. A empresa procura de maneira exemplar o cumprimento das normas ambientais vigentes em todos os níveis institucionais.

PROCESSO DO ALMOXARIFADO INDUSTRIAL/AGRÍCOLA DA COOPER - RUBI

Com a implantação do sistema de informação integrado em novembro de 2002, este veio ajudar no estudo em questão, que foi desenvolvido na organização COOPER - RUBI, que tinha como principal problema, a administração de materiais, trabalhando-se um layout de adequação, baseando na literatura de Dias (1993), foi possível tornar o espaço mais funcional.

Revendo o fluxo de pessoas e materiais dentro de depósito, obteve-se uma melhor organização, evitando-se assim, perda de mercadoria por vencimento do prazo de validade, bem como a diminuição de danos causados no transporte interno destas, o que contribuiu para o aumento do giro do estoque e conseqüentemente, uma maior rentabilidade para a empresa trabalhada.

Para a pesquisa, os três pontos mais importantes foram: obsolescência das instalações, ambiente de trabalho inadequado e redução de custos. Este projeto foi realizado na área de Administração de Materiais, tendo como assunto a Administração de Materiais. A pesquisa foi desenvolvida analisando-se as condições de tempo, layout, que aparentemente estavam dificultando o rendimento da empresa. Acredita-se que tais variáveis eram problemáticas porque segundo informações obtidas na empresa, havia um índice muito alto de transferência de material entre os setores, o que caracteriza deficiência de estoque, acarretando perdas e desperdício de tempo com controles para esse fim específico.

Apêndice 2

FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
(ESTUDO DE CASO)

Os Fatores Determinantes do Desempenho Humano na Empresa COOPER-BUBL.
Acadêmica: Maura Sousa da Silva.

Empresa: _____

Setor: _____

Supervisor Responsável: _____

Função desempenhada: _____

Tempo de Empresa: _____

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1º Fator - Habilidades

1. A empresa se preocupa com o desenvolvimento das habilidades necessárias ao trabalho, ela investe em aperfeiçoamentos (palestras, cursos, bolsas de estudos)?

- Sim
 Não

Justifique sua resposta: _____.

2. Como a empresa poderia ajudar no seu desenvolvimento profissional (cite Três fatores)?

- a) _____
b) _____
c) _____

2º Fator – Restrições Ambientais

3. Quanto ao ambiente, as regras impostas pela empresa dificultam a execução das tarefas?

- Sim
 Não

Justifique sua resposta: _____.

4. Como você avalia a atuação e a competência do seu supervisor?

- Ótima
 Muito Boa
 Boa
 Regular
 Péssima

3º Fator - Motivação

5. Você se sente um membro importante para empresa?

- Sim
 Não

Por quê? _____.

6. A empresa tem incentivado e valorizado a sua participação?

- Sim – Como? _____
 Não

4º Fator - Esforço

7. A empresa orienta os seus esforços para que o trabalho seja mais eficiente?

- Sim – Como? _____
 Não

8. Que nota você daria para o seu esforço e participação na busca dos objetivos da empresa:

- 9 – 10 (Ótima Participação)
 8 – 9 (Boa Participação)
 7 – 8 (Participação Regular)
 6 – 7 (Fracas Participação)
 5 – 6 (Participação Muito Fraca)

5º Fator – Desempenho

9. Você tem encontrado dificuldades para desenvolver suas tarefas?

- Sim – Qual? _____
 Não

10. Você é recompensado quando faz um ótimo trabalho?

- Sim - Qual a recompensa mais comum? _____
 Não

6º Fator - Satisfação

11. Quando você desenvolve o seu trabalho de forma eficiente, você sente alguma satisfação pessoal?

- Sim
 Não

12. Qual a melhor recompensa?

- Elogio dos Supervisores
 Reconhecimento do Trabalho
 Prêmios ou Gratificações
 Oportunidades de Promoção

13. Em sua opinião, você é importante para a empresa?

- Sim Se não, justifique: _____
 Não _____

14. Que sugestões você daria para que a empresa possa valorizar cada vez mais os funcionários? _____

Apêndice 4

DADOS DA ALUNA

NOME: Maura Sousa da Silva

NÚMERO DA MATRÍCULA: 0308740401

ENDEREÇO: Rua Goiaba, N 284 – Bela Vista.

CEP: 76350-000

CIDADE: Rubiataba

ESTADO: Goiás

TELEFONE: 62 3325-1065

CEL.: 62 84471975

E-MAIL: atividadelivre@hotmail.com

ESTÁGIO REALIZADO NA ÁREA: Departamento Administrativo

EMPRESA: Cooper- Rubi

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Adão Moreira da Silva

ENDEREÇO: Rodovia GO 434 km – 24 – Zona Rural

TELEFONE: 62 3325-6000

Anexos

METAS (continuação)	PONTOS MÁXIMOS	PONTOS ALCANÇADOS
TOTAL	10	

SÍNTESE DA AVALIAÇÃO			
FATORES	PESO	NOTA	PRODUTO (peso x nota)
1. ASSIDUIDADE			
2. DISCIPLINA			
3. CAPACIDADE DE INICIATIVA			
4. RESPONSABILIDADE			
5. PRODUTIVIDADE			
6. OUTROS			
TOTAL	10		
MÉDIA FINAL (total ÷ 10)			

COMENTÁRIOS DO AVALIADOR (OPCIONAL)	
Data:	Assinatura do avaliador:

CIÊNCIA PELO AVALIADO	
(Comentários do avaliando em formulários próprios - Auto Avaliação e RADS)	
Ciente do conteúdo da avaliação.	
Data:	Assinatura do Avaliado:

PARECER



RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO

PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUÇÕES PROPOSTAS	RESULTADOS

Avaliador

Avaliado

Atenção: Este formulário deve ser assinado por ambas as partes mesmo quando não preenchidos os campos da tabela. Nesse caso favor registrar a não ocorrência de problemas no primeiro campo.

ANEXO II

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FATORES AVALIATIVOS

PERFIL PROFISSIONAL DOS GRUPOS - PESOS POR SUBFATORES

GRUPOS I A VII

FATORES	SUBFATORES	PESO						
		GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV	GRUPO V	GRUPO VI	GRUPO VII
DISCIPLINA	RESPEITO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS: Acata com presteza as ordens de sua chefia imediata e observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais.	3	3	3	3	2	2,5	1
	CUMPRIMENTO DE NORMAS: Cumpre as normas, instruções e/ou regulamentos.	3	3	2	3	2	2,5	1
RESPONSABILIDADE	ZELO POR MATERIAIS E EQUIPAMENTOS: É cuidadoso com materiais de trabalho, demonstrando preocupação com a sua manutenção e bom uso e empenhando-se em sua economia e conservação.	3	3	3	2	3	4	3
	ZELO POR INFORMAÇÕES: É cuidadoso com informações sigilosas obtidas em sua unidade de trabalho.	2	3	3	3	1	1	3
	COMPROMETIMENTO COM TAREFAS E PRAZOS: Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário de trabalho e buscando informações que possam enriquecer seu trabalho.	3	3	2	3	3	3	2

FATORES	SUBFATORES	PESO						
		GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV	GRUPO V	GRUPO VI	GRUPO VII
	SENSO DE PRIORIDADE: Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.	1	1	2	2	3	2,5	3
POTENCIAL	TOMADA DE DECISÃO: Apresenta bom senso e responsabilidade nas decisões tomadas na ausência de instruções detalhadas ou em situações fora do comum.	1	1	1	2	2,5	3	3
	INTERESSE: Mostra-se empenhado em executar suas atribuições, buscando aprender e contribuir com o serviço de sua unidade.	2	2	2	2	3,5	2	3
	NOVOS CONHECIMENTOS: Busca novos conhecimentos profissionais visando ao aprimoramento das rotinas de trabalho.	2	1	2	2	2	3	4
	PARTICIPAÇÃO: Apresenta ideias, sugestões e informações com vistas a melhoria dos serviços a seu encargo e da unidade como um todo.	2	0	2	2	2	2,5	1,5
	LIDERANÇA: Mostra capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos e capacidade para avaliá-las.	0	0	0	0	0	0	0
	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: Mostra capacidade para administrar os conflitos que estejam interferindo no trabalho e/ou nos relacionamentos.	2	0	1	1	0	1	2
RELACIONAMENTO	INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL: Atende às unidades do TRT5 com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços.	1,5	0	2	3	4	3	2
	COOPERAÇÃO: Mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos.	2,5	1	3	2,5	2	2	2

FATORES	SUBFATORES	PESO						
		GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III	GRUPO IV	GRUPO V	GRUPO VI	GRUPO VII
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO EXTERNO: Atende com presteza e cortesia às demandas, apresentando soluções diferenciadas e pertinentes a cada caso.	3	1	2	2,5	0	0	1
	COMUNICAÇÃO: Expressa-se de forma clara e oportuna, buscando entender e ser entendido pelo interlocutor.	2	1	2	2	2	2	2
PRODUTIVIDADE	CONHECIMENTO DO TRABALHO: Domina os métodos e técnicas necessárias para a execução das tarefas.	2	4	3	2	5	4	5
	RENDIMENTO: Produz volume de trabalho proporcional a sua complexidade e aos recursos disponíveis.	3	4	3	2	3	3	1
	QUALIDADE: Desenvolve as tarefas até sua conclusão com a menor margem de erros possível.	3	4	3	3	3	3	4
	ORGANIZAÇÃO: Ordena o material e as ações de trabalho de forma a facilitar a execução das tarefas e atender as necessidades de serviço.	3	3	3	2	2	2	1
ASSIDUIDADE	FREQUÊNCIA	2	4	2	2	2	2	2
	CUMPRIMENTO DE HORÁRIO	2	4	2	2	1,5	1	2
	PERMANÊNCIA	2	4	2	2	1,5	1	1,5
<i>Total</i>		50	50	50	50	50	50	50

GRUPOS VIII A XV

FATORES	SUBFATORES	PESO							
		GRUPO VIII	GRUPO IX	GRUPO X	GRUPO XI	GRUPO XII	GRUPO XIII	GRUPO XIV	GRUPO XV
DISCIPLINA	RESPEITO AOS NÍVEIS HIERÁRQUICOS: Acata com presteza as ordens de sua chefia imediata e observa os níveis hierárquicos nas relações funcionais.	2	2	2	4	3	3	2	2
	CUMPRIMENTO DE NORMAS: Cumpre as normas, instruções e/ou regulamentos.	2	3	3	4	3	3	2	2
RESPONSABILIDADE E	ZELO POR MATERIAIS E EQUIPAMENTOS: É cuidadoso com materiais de trabalho, demonstrando preocupação com a sua manutenção e bom uso e empenhando-se em sua economia e conservação.	2	3	1	4	3	3	1	2,5
	ZELO POR INFORMAÇÕES: É cuidadoso com informações sigilosas obtidas em sua unidade de trabalho.	2,5	3	2	4	2	3	3	4
	COMPROMETIMENTO COM TAREFAS E PRAZOS: Centra seus esforços na execução do trabalho que lhe é confiado, utilizando adequadamente seu horário de trabalho e buscando informações que possam enriquecer seu trabalho.	2	2	3	2	2	1	2	3
	SENSO DE PRIORIDADE: Mostra capacidade para distinguir as tarefas, priorizando aquelas de maior urgência.	3	1	2	1	2	1	3	3
POTENCIAL	TOMADA DE DECISÃO: Apresenta bom senso e responsabilidade nas decisões tomadas na ausência de instruções detalhadas ou em situações fora do comum.	3	1	2	3	1	3	3	2

FATORES	SUBFATORES	PESO							
		GRUPO VIII	GRUPO IX	GRUPO X	GRUPO XI	GRUPO XII	GRUPO XIII	GRUPO XIV	GRUPO XV
	INTERESSE: Mostra-se empenhado em executar suas atribuições, buscando aprender e contribuir com o serviço de sua unidade.	2	3	3	1	2	1	2	3
	NOVOS CONHECIMENTOS: Busca novos conhecimentos profissionais visando ao aprimoramento das rotinas de trabalho.	2	3	2	1	1	1	3	2
	PARTICIPAÇÃO: Apresenta ideias, sugestões e informações com vistas a melhoria dos serviços a seu encargo e da unidade como um todo.	2	2	2	1	2	2	3	2
	LIDERANÇA: Mostra capacidade para coordenar e conduzir pessoas para a consecução de objetivos.	3	0	1	0	0	0	2	0
	ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS: Mostra capacidade para administrar os conflitos que estejam interferindo no trabalho e/ou nos relacionamentos.	2,5	1	2	0	0	1	2	1
RELACIONAMENTO	INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL: Atende às unidades do TRT5 com eficiência e cortesia, de modo a favorecer o andamento dos serviços.	2	1	2	2	3	2	2	1
	COOPERAÇÃO: Mostra disposição para colaborar com os colegas e chefia na execução dos trabalhos.	2	1	2	1	2	2	2	1
	ATENDIMENTO AO PÚBLICO EXTERNO: Atende com presteza e cortesia às demandas, apresentando soluções diferenciadas e pertinentes a cada caso.	2	1	3	0	1	3	1	1

GLOSSÁRIO

- Sinergia: acréscimo obtido no resultado pela utilização de duas ou mais estratégias
- Eficiência: consiste em fazer bem-feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, considerando todos os aspectos e a sua tendência, mas sem levar em consideração se o que está sendo feito é o que realmente deveria ser feito.
- Eficácia: fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las;
- Feedback: expressão da língua inglesa que significa realimentação.
- Benchmarks: expressão da língua Inglesa que indica um padrão ou ponto de referência para comparação entre produtos, produtividade, serviços, processos, taxas de juros etc. Em geral, expressa um referencial de liderança. O objetivo costuma ser descobrir como as empresas líderes realizam alguma coisa e tentar imitar ou superar seu desempenho.