

Suelen Oliveira Rocha

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA
EMPRESA CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba - FACER como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, sob a orientação do Professor Enoc Barros.

FICHA CATALOGRÁFICA

Rocha ,Suelen Oliveira

Avaliação de desempenho: um estudo de caso na empresa Casa das Cadeiras, Móveis e Estofados / Suelen Oliveira Rocha – Rubiataba - GO: FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2009. 58f.

Orientador: Enoc Barros

Monografia (Graduação) FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba.
Curso de Graduação em Administração de Empresas

Bibliografia.

1. Administração de empresa. 2. Móveis - Fabricação 3. Estudo de caso – Casa das Cadeiras. I. FACER- Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Curso de Graduação em Administração de Empresas. II. Título.

CDU 658.6

Elaborada pela Biblioteconomista Rita de Cássia Coelho Proença - CRB2/863

SUELEN OLIVEIRA ROCHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CASA
DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO
PELA FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador _____

Enoc Barros Silva

2º Examinador _____

3º Examinador _____

Rubiataba –GO, _____ junho de 2009.

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam que a ousadia e o erro são caminhos para as grandes realizações.

Aos meus pais, pelo esforço, dedicação e compreensão em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

Aos Mestres, que ao longo do curso me transmitiram lições e conhecimentos que carregarei por toda a vida.

E, finalmente, aquele que permitiu tudo isso, ao longo de toda minha vida e não somente nestes anos como acadêmica: ao Senhor meu Deus, obrigado. Reconheço cada vez mais e a cada momento que o Senhor é o maior mestre que uma pessoa pode conhecer e reconhecer.

AGRADECIMENTOS

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

Aos meus pais, que tanto me ajudaram na realização deste sonho.

Aos meus educadores, que me acompanharam no período dessa jornada.

"O importante da educação não é apenas formar um mercado de trabalho, mas formar uma nação, com gente capaz de pensar"

José Arthur Giannotti.

RESUMO

O trabalho a seguir tem por objetivo analisar os benefícios que o subsistema de avaliação de desempenho pode trazer para as empresas, bem como, verificar se há a necessidade de uma metodologia desta ferramenta na empresa Casa das Cadeiras Móveis e Estofados. Nesta pesquisa, além de levantar a necessidades de um método de avaliação, foi realizada uma pesquisa de campo, que confirma a necessidade da avaliação de desempenho como ferramenta administrativa. Logo, será sugerido um método misto de avaliação de desempenho, desenvolvido unicamente para a empresa estudada, evidenciando a importância desta ferramenta nos dias atuais.

Palavras-chave: Avaliação, produtividade e desempenho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PROBLEMÁTICA.....	13
3 JUSTIFICATIVA.....	11
4 OBJETIVOS.....	12
4.1 Geral.....	12
4.2 Específicos	12
5 REFERENCIAL TEÓRICO	14
5.1 Quando surgiu a necessidade de avaliar	14
5.2 Conceitos de avaliação de desempenho	15
5.3 Por que Avaliar o Desempenho das Pessoas nas Empresas?	16
5.5 Métodos de Avaliação de Desempenho	19
5.8.1 Recompensas intrínsecas.....	24
5.8.2 Recompensas Extrínsecas	24
5.8.3 Satisfação e Desempenho.....	25
6 METODOLOGIA	26
6.1 Tipo de Pesquisa.....	26
6.2 Caráter do Estudo	27
6.3 Cunho do Estudo	27
6.4 Coleta de Dados	28
6.4.1 Questionário	28
6.4.2 Observação não participante.....	29
6.4.3 Análise de dados.....	29
6.6 A empresa.....	26
7 RESULTADOS.....	30
7.1 Segmentação do quadro de funcionários	30
7.2 Habilidades	32
7.3 Restrições Ambientais	34
7.4 Motivação	35
7.5 Avaliação	37
8 CONCLUSÕES	40

9 SUGESTÕES.....	42
10 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	49

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas numa economia globalizada, de mudanças profundas e de grande competição. Essa realidade impõe a busca de soluções externas, tais como: novos mercados, fusões, aquisições e soluções no âmbito interno. Nesse contexto, as organizações, a fim de provocar processos de melhoria, mudaram seus rígidos modelos administrativos por modelos inflexíveis e a tomada de decisão está sendo delegada a quem realmente convive com os fatos. Ouvir a opinião do cliente interno e externo tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas.

Ainda no âmbito interno, a busca incessante por produtividade, qualidade e satisfação do cliente se destaca como a tônica para a sobrevivência da empresa, que passa a depender de pessoas competentes e criativas. Neste cenário, cada colaborador deve assumir a responsabilidade pelo melhor desempenho possível e se comprometer a um processo contínuo de aprendizado que se faz necessário para apoiar tal desempenho. E, em contrapartida, a empresa trata de lhe assegurar a liberdade de empregabilidade, oferecendo a oportunidade de atualização das qualificações.

Nessa nova ordem empresarial, uma metodologia qualquer de motivação já não se encaixa. Faz-se necessário que essa metodologia vá ao encontro às necessidades produtivas e culmine com o sucesso da empresa.

A gestão das pequenas empresas, normalmente, é marcada por dificuldades que envolvem questões tais como: falta de recursos financeiros e tecnológicos; concorrência com grandes empresas e a falta de mão-de-obra competente tanto na operação quanto no gerenciamento; o que abre uma lacuna para esta pesquisa.

Assim, a presente proposta deste trabalho de conclusão de curso insere-se neste contexto, estudando os métodos informais de avaliação de desempenho existentes na empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS, no intuito de verificar a aplicação destes à empresa. De forma mais objetiva, o estudo visa identificar as necessidades reais da organização na área de recursos humanos e como a mesma incorpora inovações até chegar ao sistema de avaliação mais adequado a essa nova ordem empresarial.

2 JUSTIFICATIVA

Fala-se muito, atualmente, em melhoria contínua, planejamento estratégico, administração eficaz; porém, nem tudo se aplica às empresas de pequeno porte. Estas, muitas vezes, desconhecem as ferramentas administrativas; ou quando as conhecem não as utilizam de forma adequada, o que pode torná-las menos competitivas.

Como atividade típica de controle administrativo, a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito principal é conseguir que a equipe de trabalho, como um todo, foque seus esforços nos objetivos da empresa.

Dessa forma, essa pesquisa objetiva contribuir com o avanço do tema, apresentando uma metodologia de avaliação de desempenho da empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS, e toda dinâmica desta ferramenta, que é fundamental para padrões de desempenho.

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

Levantar a necessidade de uma metodologia de avaliação de desempenho na empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS e sugerir um método adequado para que tal processo ocorra.

3.2 Específicos

- Analisar os fatores que possam contribuir para o sucesso da avaliação de desempenho na empresa observada;
- Levantar os benefícios que a Avaliação de Desempenho pode trazer a organização observada;
- Sugerir um método de avaliação na organização Casa das Cadeiras, Móveis e Estofados.

4 PROBLEMÁTICA

Quando uma organização se propõe avaliar o indivíduo, deve objetivar a finalidade desta avaliação, a fim de aproximar as necessidades do ser humano às da organização. A falta de direcionamento dos objetivos pessoais com os da empresa tende a atrofiar o desenvolvimento de habilidades e a motivação no trabalho.

Logo, o problema consiste em mensurar as habilidades de todos os indivíduos da organização observada, analisando até que ponto a avaliação de desempenho pode mapear dificuldades e talentos do pessoal, e, assim sugerir um método de avaliação coerente com a empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS.

Para tanto, cabe o questionamento: Qual modelo de avaliação responderá melhor às necessidades da empresa?

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Quando surgiu a necessidade de avaliar

De acordo com Chiavenato (1997, p. 335), “Foi com a Escola da Administração Científica que ocorreu forte impulso à teoria administrativa a partir do começo do século XX”. Sendo que, o objetivo básico da administração científica, segundo Silva (2000, p. 121), “era incrementar a produtividade do trabalhador por meio de uma análise científica sistemática do trabalho do empregado”.

Observa-se que a preocupação estava em obter aumento na produtividade por meio da eficiência da máquina. Nessa abordagem, verificou-se que as organizações conseguiram resolver as questões relacionadas à máquina, mas referente às questões relacionadas ao homem no trabalho nada foi feito. Acreditava-se que o homem era parte integrante da máquina motivado somente por incentivos financeiros.

Na primeira metade do século XX, "surgiu o movimento das relações humanas que foi um esforço combinado do teórico e prático, para fazer os gerentes mais sensíveis às necessidades dos empregados" (SILVA, 2000, p. 199).

A partir da escola das relações humanas passou-se a ter outro enfoque referente à forma de ver o funcionário e de obter resultados, a preocupação passou da máquina para o homem e se verificou que o aumento da produção estava condicionado com a satisfação do funcionário que passou a ser tratado como um ser integrante da organização. A partir dessa abordagem começou a haver mudanças na forma de tratar os funcionários, surgiram vários estudos sobre como conhecer e medir o potencial das pessoas.

Na abordagem neoclássica da administração, onde houve a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início a administração por objetivos. De acordo com Chiavenato (1993, p. 361), a “Administração por Objetivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente

constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle".

A partir daí, é possível definir a avaliação de desempenho por objetivo (APO) como um processo de Administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. O que se espera dele? - e usam essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada um de seus membros (PONTES, 1996).

Segundo Pontes (1996, p. 63), "na APO os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período". Para este autor (1996, p. 64), "Os objetivos na empresa são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais".

Destaca-se, ainda, que no processo de avaliação deve-se elaborar o planejamento estratégico, ter acompanhamento diário do progresso, solução contínua dos problemas, análise dos resultados alcançados e elaboração das propostas futuras.

Para que esses objetivos sejam traçados, é necessário, primeiro, elaborar um planejamento estratégico da organização que contempla um conjunto de providências a serem tomadas pelos executivos que estarão definindo as intenções da organização em relação ao mercado em que atua, e possíveis oportunidades de negócio a serem exploradas. A partir do planejamento estratégico da empresa serão traçados planejamentos a médio prazo para cada departamento, e somente aí é que será analisado e traçado os objetivos individuais.

5.2 Conceitos de avaliação de desempenho

Nas definições de avaliação de desempenho, diversos autores têm uma percepção comum do assunto, a saber:

Para Chiavenato (1997, p. 337), "A avaliação ou administração de desempenho é um método que, visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os

rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos".

De acordo com Pontes (1996, p. 22), "A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro".

Segundo Werther Jr. e Davis, (1983, p. 269):

É o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informações do empregado no cargo. As avaliações ampliam a base de informações do departamento pessoal este conhecimento pode melhorar as decisões de pessoal e a retroinformação que os empregados tem sobre seu desempenho.

Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados. Para avaliar o desempenho do funcionário é necessário analisar vários indicadores, tais indicadores de desempenho estão relacionados com o esforço individual.

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado.

5.3 Por que Avaliar o Desempenho das Pessoas nas Empresas?

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a

utilização de métodos científicos. Portanto, a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização.

A avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador; identificar a eficácia dos programas de treinamento; obter subsídios para promoção e remuneração; obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios; promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores e obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios (PONTES, 2008).

Entre os benefícios da avaliação de desempenho pode-se citar: melhora a produtividade do indivíduo na medida em que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos.

De acordo com Pontes (2008, p.19), as empresas devem sim adotar um método de avaliação formal:

Porque as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e dos que sobraram precisam do desempenho acima do normal. Precisam de resultados, e resultados significativos do trabalho das pessoas! É justamente aí que entra a questão da necessidade de se ter uma metodologia para avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários das empresas. Se essas pessoas estão trabalhando para a obtenção e manutenção da competitividade organizacional.

Segundo Hampton (1992, p. 507):

A avaliação do desempenho pode servir pelo menos a dois fins amplos: julgamento e desenvolvimento. O julgamento refere-se a tomar decisões atribuindo aumento de salário e promoções para subordinados. O desenvolvimento refere-se ao auxílio prestado a subordinados para que melhorem o seu desempenho e adquiram novas habilidades.

Como é possível observar, a avaliação de desempenho adquire uma importância significativa na vida de uma organização empresarial.

5.4 A Avaliação de Desempenho por objetivos

Na abordagem neoclássica da administração, surgida na década de 50, onde houve a evolução dos pensamentos de Taylor, deu-se início a administração por objetivos, que será melhor explicado mais adiante.

De acordo com Chiavenato (1993, p. 362), a "Administração por Objetivos surgiu como método de avaliação de controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido. Inicialmente constituiu-se em um critério financeiro de avaliação e de controle".

A avaliação de desempenho por objetivo (APO) é um processo de Administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização. O que se espera dele? - e usam essas medidas como guias para operar e avaliar as contribuições de cada um de seus membros.

Segundo Pontes (1996, p. 63-64), "na APO os objetivos são definidos como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em um determinado período". E, os objetivos na empresa "são hierarquizados e iniciam-se pelos objetivos estratégicos, e com base nestes, são definidos os departamentais e, após, os objetivos individuais".

Ainda segundo Pontes (2008, p. 94):

A APO é uma forma participativa e tem como princípio básico a ênfase do funcionário, no momento de definição dos objetivos, dentro do contexto dos objetivos a serem atingidos pela unidade e pela empresa. Os objetivos de cada indivíduo devem estar entrelaçados, de forma que os objetivos da unidade sejam atingidos. Da mesma forma, os objetivos da unidade sejam

atingidos. Da mesma forma, os objetivos das unidades também devem ser entrelaçados para permitir a realização dos objetivos estratégicos.

O termo Administração por Objetivos Surgiu como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organizações em crescimento rápido, foi introduzido popularmente por Peter Drucker, em 1954. Consiste numa técnica de direção de esforços através do planejamento e controle administrativo, na qual para a organização atingir resultados é preciso definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar. É um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar os seus objetivos de lucro e crescimento (PONTES, 2008).

5.5 Métodos de Avaliação de Desempenho

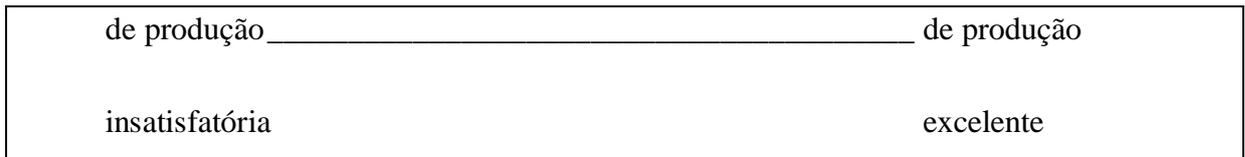
Segundo Chiavenato (1993), o problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. Estes métodos são tradicionais e podem ser assim citados:

a) Métodos das escalas gráficas

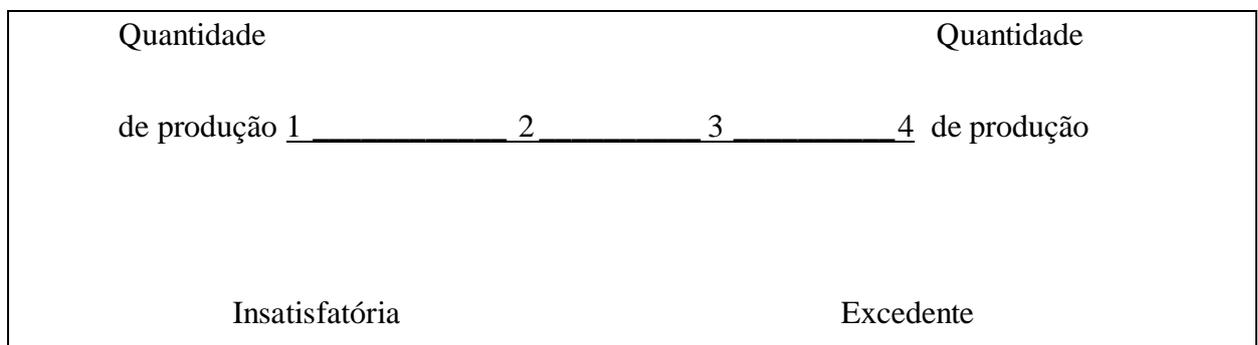
Aparentemente é o método mais simples e muito indicado por neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador. Este método avalia o desempenho dos colaboradores através de um formulário com linhas horizontais, que representam os fatores de avaliação do desempenho, colunas verticais que são o grau de variação daqueles fatores previamente definidos. Para tal método, existem três alternativas:

1) Escala gráfica contínua: Com dois pontos extremos, a avaliação pode situar em qualquer ponto da linha paralela que é ligada pelo extremo “quantidade de produção insatisfatória” ao oposto “quantidade de produção excelente”.

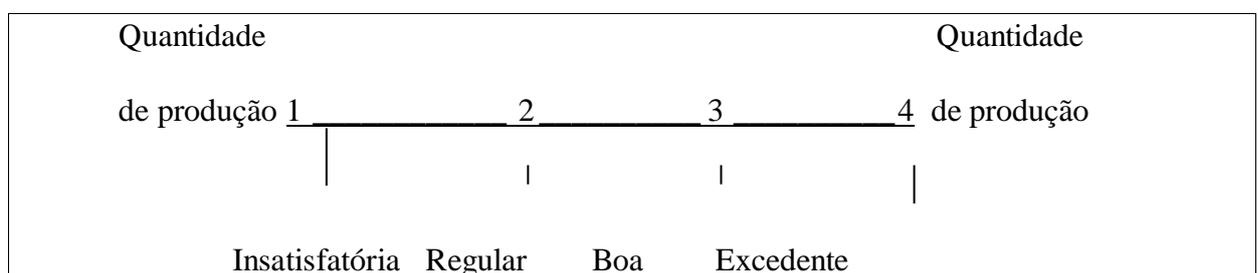




2) Escala gráfica semicontínua: Semelhante a escala gráfica contínua, este modelo insere pontos intermediários entre os extremos da escala.



3) Escala gráfica descontínua: Também semelhante à anterior, acrescida da descrição dos pontos inseridos no modelo da escala gráfica semicontínua.



Este método das escalas gráficas tem como principal vantagem a fácil compreensão e aplicação do avaliador, porém, tende a viciar os resultados, além de ignorar a flexibilidade do avaliador ao avaliado.

b) Método da escolha forçada

Avalia o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas. Duas de significado positivo e duas de significativo negativo. O avaliador deve escolher a positiva que mais ampliam ao desempenho do empregado avaliado e a negativa que menos se aplica daí o nome.

Segundo Chiavenato (2000, p. 341):

As frases que compõe os conjuntos ou blocos não são escolhidas ao acaso, mas devem ser selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos críticos existentes na empresa e sua capacidade de discriminação, através de dois índices: o Índice de Aplicabilidade e o Índice de Discriminação.

Este método oferece a possibilidade da vantagem de resultados confiáveis, além de influências subjetivas ou pessoais e de fácil aplicação; também não exige grande preparo dos avaliadores. Em contrapartida, é um método bastante complexo para ser elaborado e interpretado, além de simplesmente discriminar o nível de envolvimento do colaborador sem apontar seus pontos fracos.

c) Método de pesquisa de campo

Segundo Pontes (2008, p. 74), dentro dos métodos tradicionais, a pesquisa de campo é o que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação. É embasado em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através das quais se avalia seus subordinados, levantando as causas de tal desempenho, analisando fatos e situações. Este método só pode ser realizado com auxílio de um especialista (staff), que entrevista o gerente segundo o seguinte roteiro:

- Avaliação inicial;
- Análise suplementar;
- Planejamento.

Este método oferece vantagens significativas, pois permite ao gestor mapear talentos, avaliar imparcialmente e objetivamente, atribuir a responsabilidade ao staff, sendo o método mais completo de avaliação, o que faz que tenha o custo operacional bem mais elevado.

d) Métodos dos incidentes críticos

É um método bastante simples: baseia-se no fato de que no comportamento humano existem dois extremos que são sucesso (positivo) e fracasso (negativo) (CHIAVENATO, 2000, p.345).

Este método apresenta o benefício de ser facilmente aplicado a organização, porém, não relata as dificuldades e facilidades do colaborador.

e) Método de comparação aos pares

É um método tradicional e usado em larga escala. Consiste em comparar o desempenho de dois funcionários, a fim de tirar conclusões a respeito de um em relação ao outro. Não é um método eficiente, porém indicado quando o avaliador não tem condições de usar outro método mais completo.

f) Método de frases descritivas

Difere-se do anterior apenas por não exigir na escolha de frases, o avaliador assimila apenas as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “n”), ficando a critério do avaliador a avaliação do colaborador.

5.6 A Importância do Feedback no desempenho do trabalho

Segundo Pontes (2008, p. 187), “*Feedback* é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas”.

Na avaliação, o *feedback* tem a finalidade de revisar o desempenho passado com vistas ao desempenho futuro, e para possibilitar o maior aproveitamento do potencial do funcionário. Dessa forma, o *feedback* não é um ajuste de contas, mas uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário.

Ainda segundo Pontes, (2008), os objetivos do *feedback*, no processo de avaliação de desempenho devem ser:

1. Abrir um canal de comunicação clara e exata entre o líder e o funcionário, por meio da construção de relações positivas em que ambos possam falar livremente sobre o trabalho;
2. Fornecer ao funcionário condições para melhorias de seu desempenho no trabalho;
3. Dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional, e das razões dos indicadores e padrões de desempenho;
4. Permitir ao funcionário conhecimento de como ele está desempenhando seu trabalho;
5. Comparar seu desempenho atual com a avaliação anterior, e aos padrões esperados pela empresa;
6. Permitir ao funcionário discutir com seu líder forma de melhor utilizar seu potencial, propiciando o desenvolvimento profissional;
7. Reduzir ansiedades e incertezas por parte do funcionário.

5.7 O processo de comunicação

O bom ouvinte é aquele que procura aprender sobre o que escutou e que quer conhecer o que incentiva o outro a falar sobre um assunto. E, avaliar o desempenho consiste em fornecer o *feedback* construtivo, tanto no dia a dia quanto nas reuniões formais, o que exige muita comunicação. Não acontecendo esse processo, torna-se inviável toda a metodologia de avaliação de desempenho.

Segundo Pontes (2008, p. 193):

O momento culminante de um processo de administração de desempenho é a reunião final de avaliação dos resultados, e por isso a utilização da franqueza no feedback diário irá facilitar, consideravelmente, esse momento, espelhando uma relação honesta entre o líder e os membros de sua equipe de trabalho.

5.8 A Avaliação e as recompensas

Segundo Hampton (1992), uma metodologia de avaliação de desempenho adequada junto à recompensa dá ao sistema de controle o poder para motivar o desempenho do cargo.

5.8.1 Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas são relacionadas à execução do próprio trabalho. Estas incluem as recompensas psicológicas, tais como: sentimentos de segurança, participação, realização, competência, auto-estima e auto-realização.

5.8.2 Recompensas Extrínsecas

O pagamento e a promoção são importantes recompensas extrínsecas no mundo do trabalho. Naturalmente, a promoção acha-se limitada as vagas nos cargos de níveis superiores. Por muito tempo, propagou-se o princípio de que a avaliação de desempenho não podia ser utilizada para fins salariais. A fundamentação era que a avaliação tinha fins de desenvolvimento e, quando utilizava para fins salariais, a essência da metodologia ficava perdida. Porém, Pontes (2008, p. 321) afirma que tal metodologia sempre serviu para dar suporte às questões salariais.

Sem duvida alguma, a metodologia de avaliação de desempenho tem princípios de desenvolvimento não só dos funcionários como também da empresa. Todavia, por que não compensar como promoções os que se destacam dos demais? Numa gestão integrada dos Recursos Humanos, nada há em contrário na utilização da avaliação de desempenho com fins, também, de servir de subsidio para promoções de pessoal na empresa, desde que utilizado um método, de fato, avalie desempenho, como e o caso da avaliação por objetivos, de resultados ou competências e que os líderes sejam honestos no processo. Cumpre lembrar, no entanto, que outros fatores devem ser verificados quando da concessão de promoções. Nenhuma pessoa deve ser promovida simplesmente pelo fato de apresentar bom desempenho; devem-se levar em consideração, também outros fatores como competência para o cargo.

5.8.3 Satisfação e Desempenho

A abordagem das relações humanas na administração incentivou a idéia de que se deveria fazer com que os empregados se sentissem melhor com seu trabalho, porque isto levaria a um melhor desempenho.

Segundo Hampton (1992, p.531), “O passo final sugerido num esforço para ligar pagamento e desempenho envolve o acompanhamento das atitudes dos empregados no que diz respeito ao pagamento e particularmente sua satisfação com ele”.

Conhecedor dos benefícios da satisfação do funcionário, o gestor pode tentar desenvolver e manter uma relação positiva entre satisfação, pagamento e desempenho.

6 METODOLOGIA

6.1 Caracterização do Local de Estudo

A empresa observada no presente estudo foi a CASA DAS CADEIRAS MÓVEIS E ESTOFADOS, situada na AVENIDA. AGONCILIO DA SILVA MOREIRA S/Nº QD. 02 LT 02/03, SL 04. A organização atua no ramo de fabricação e vendas de estofados em geral, além de ter também uma loja que vende móveis, eletrodomésticos e artigos para decoração.

Registrada em abril de 2008, pelos sócios RILDO BATISTA VIANA e FRANCISCO BELÉM DE ALBUQUERQUE, a empresa conta com 13 funcionários diretos, envolvidos na produção e venda de seus produtos, além de 2 vendedores motoristas e 2 vendedores externos.

6.2 Tipo de Estudo

Este trabalho foi desenvolvido através da modalidade estudo de caso, que é uma estratégia de pesquisa que busca estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Segundo Yin (2001, p. 21):

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Para Hartley apud Roesch (1999), a metodologia do estudo de caso é amplamente usada na área de comportamento organizacional, especialmente para o entendimento da inovação e mudança, moldada por forças internas ou externas.

6.3 Caráter do Estudo

A pesquisa teve caráter, exploratória, com a aplicação de questionário e observações não participante. E, a pesquisa exploratória, segundo Gil (1999, p. 44), pode ser assim definida:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, 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.

6.4 Tipo de pesquisa

O estudo teve como abordagem predominante a pesquisa qualitativa, que segundo Roesch (1999, p. 155):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é para avaliar resultado de programas ou planos.

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.

Já para Gil (1999, p. 70):

É muito freqüente 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.

Ainda na pesquisa qualitativa, esta contou com 10 questionários, direcionados aos colaboradores da empresa CASA DAS CADEIRAS MÓVEIS E ESTOFADOS. Segundo Roesch (1999), na pesquisa de caráter qualitativo, os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise, mesmo assim, na pesquisa qualitativa, ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar.

6.5 Coleta de Dados

A pesquisa foi norteadada pela aplicação de um questionário, com quatorze (14) questões, e também pela observação não participante.

6.5.1 Questionário

O questionário elaborado para o presente trabalho se propôs a pesquisar as influências que a universidade corporativa exerce no pessoal da empresa, principalmente nos setores

operacionais. Nesse sentido, aplicou-se para os funcionários da organização observada 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, foram utilizadas questões abertas e semi-abertas que, segundo Richardsom (1999), combinam questões abertas e fechadas em um único contexto.

6.5.2 Observação não participante

A observação é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho. Segundo Roesch (1999, p.148), “Um dos cuidados que se deve ter ao utilizar esta técnica diz respeito aos tempos alocados à mensuração, no sentido de evitar coletar informações em períodos não representativos”.

6.5.3 Análise de dados

A pesquisa procurou identificar e avaliar os fatores que promovem o comprometimento e o melhor desempenho humano dentro da organização. Para tanto, os dados obtidos através dos questionários foram classificados através de planilhas que facilitaram a organização e a contagem dos dados, que foram tabulados manualmente.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para esta fase do trabalho, foram aplicados dez (10) questionários, sendo que destes, oito (08) foram direcionados a produção de estofados, e dois (02) aos vendedores, da empresa CASA DAS CADEIRAS MÓVEIS E ESTOFADOS, do município de Itapuranga-GO. Isto aconteceu na data de 3 a 6 do mês de maio do ano de 2009.

7.1 Perfil da Amostra

Nesse item, a pesquisa buscou segmentar o quadro de funcionários da empresa CASA DAS CADEIRAS MÓVEIS E ESTOFADAS, a fim de detalhar suas características para melhor entendê-lo.

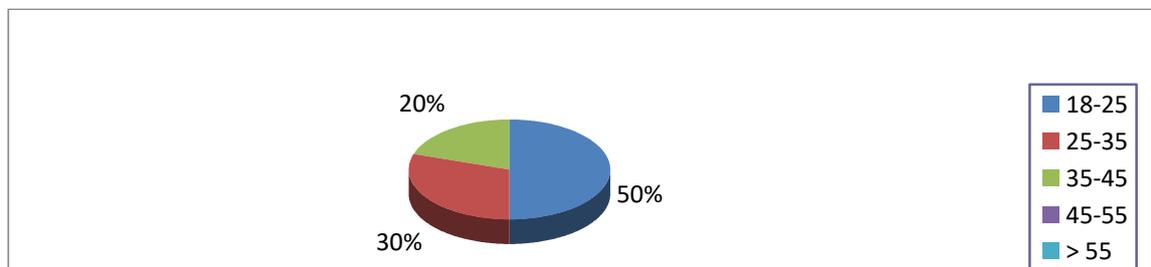


Ilustração 7.1 - Gráfico Idade dos funcionários

Fonte: dados primários (2009).

Observando o Gráfico 01 é possível notar que o quadro de funcionários da empresa, em sua maioria, é composto por jovens: cinco com idade entre 18 e 25 anos; três funcionários na faixa etária entre 25 e 30 anos; e dois entre 35 e 45 anos. Não há funcionários com idade superior a 45 anos.

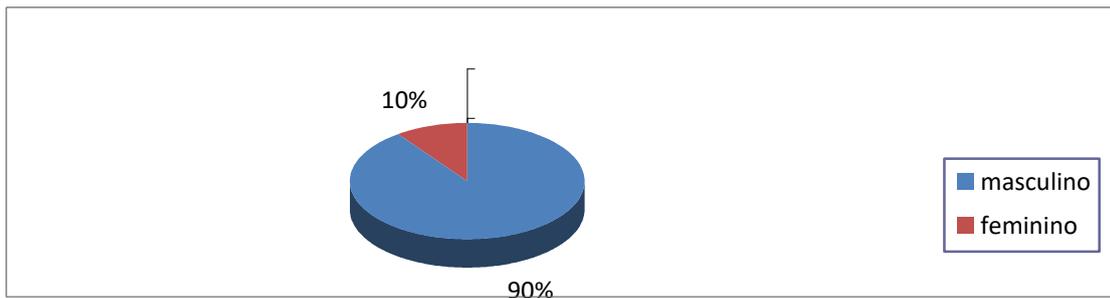


Ilustração 7.2 - Gráfico Gênero

Fonte: dados primários (2009).

Dentre os 10 funcionários da organização, há apenas uma mulher com idade média entre 18 e 25 anos e que atua na área de vendas no varejo. Os demais funcionários são todos de sexo masculino, sendo que um atua na área de vendas e os demais na produção de cadeiras e estofados em geral.

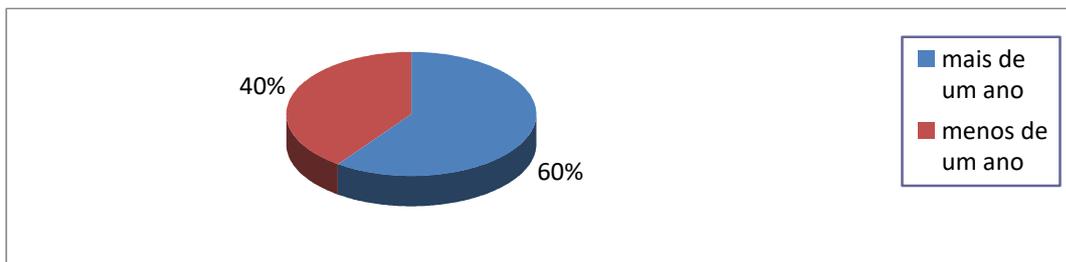


Ilustração 7.3 - Gráfico Tempo de casa

Fonte: dados primários (2009).

Como demonstra o Gráfico 03, quatro funcionários têm menos de um ano de casa e seis com um pouco mais de um ano. Isso porque se trata de uma empresa com um ano e dois meses de exercício, que apesar de pouco tempo de existência, aparenta pouca rotatividade de seus colaboradores, considerando que sessenta por cento de seus funcionários estão na instituição desde a sua fundação.

7.2 Habilidades

Uma habilidade é um patrimônio que precisa ser gerenciado com competência, pois está diretamente ligada ao interesse estratégico do negócio. E para desenvolver habilidades é preciso, antes de tudo, reconhecê-las.

Neste momento, é firmada a tentativa de ressaltar as habilidades dos colaboradores, e até que ponto a empresa colabora com o desenvolvimento destas habilidades.

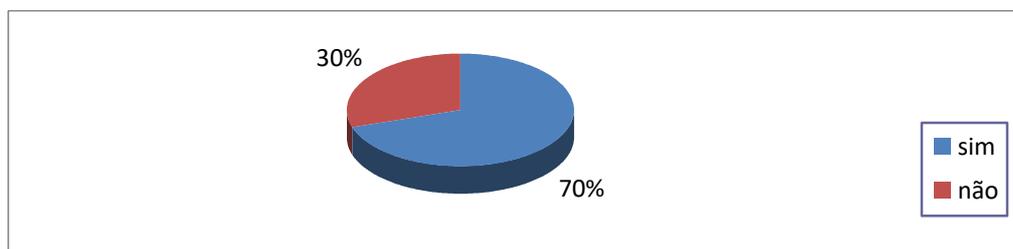


Ilustração 7.4 - Gráfico Trabalhou em outra organização exercendo função semelhante.

Fonte: dados primários (2009).

Observa-se no Gráfico 04 que 70% de seus funcionários já trabalharam em outras empresas, o que demonstra que grande parte do grupo de funcionários possui experiência no ramo no qual atua. Assim sendo, estes não encontram dificuldades em exercer suas funções, executando-as com eficácia. Claro que o grupo como um todo deve estar sempre passando por treinamentos, para que possa haver uma melhora contínua.

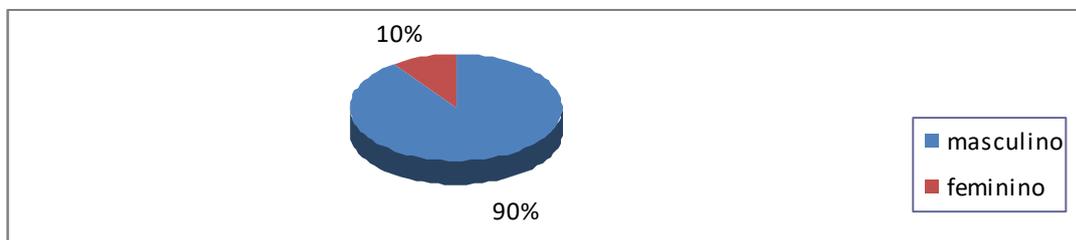


Ilustração 7.5 - Gráfico Preocupação da empresa com o desenvolvimento de habilidades necessárias à função que exerce.

Fonte: dados primários (2009).

O Gráfico 05 revela que, segundo 90% dos funcionários, a empresa em questão se preocupa sim com suas habilidades, pois está sempre buscando pessoas aperfeiçoadas, inovando habilidades, para que possam continuar atuando no mercado com êxito. E isso, no intuito de que as habilidades dos funcionários possam ser vistas e não somente ditas, obtendo, assim, a satisfação do consumidor, que hoje se revela extremamente exigente.

Caso as empresas não adotem métodos de qualificação de seus colaboradores, dificilmente conquistarão uma imagem sólida perante o mercado consumidor. Nesse sentido, Chiavenato (2000, p. 73) afirma que:

A área de recursos humanos tem duas diferentes vertentes para considerar as pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) e as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional).

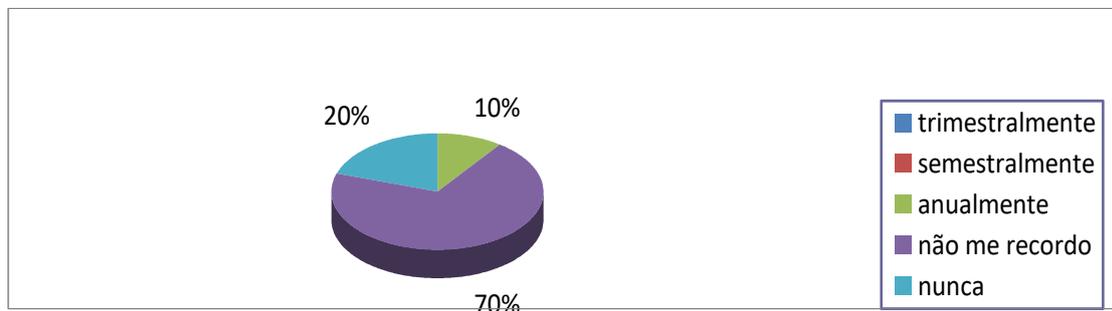


Ilustração 7.6 - Gráfico Frequência de Investimento em Cursos ou Treinamentos.

Fonte: dados primários (2009).

De acordo com os funcionários entrevistados, a empresa não tem buscado investir em cursos ou treinamento dos seus colaboradores com frequência, apesar de exigir muito na hora da contratação de um funcionário. O que se torna um ponto extremamente fraco para a empresa, se ela é a principal interessada que seus funcionários sejam competentes em suas habilidades. No entanto, ela não está investindo na capacitação de seus funcionários, com treinamento e cursos de aperfeiçoamento. Isso é necessário para que os funcionários possam acompanhar as exigências do mercado, e, assim, satisfazer os consumidores, pois se eles não o fazem, certamente o concorrente fará.

7.3 Restrições Ambientais

Como afirma Chiavenato (2000), a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores e atitudes, compartilhados pelos membros da organização. Logo, é possível afirmar que o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores, está estreitamente relacionado às informações que a empresa transmite.

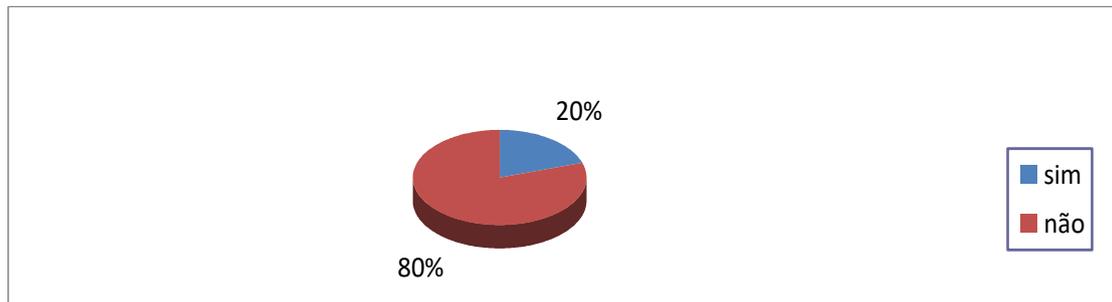


Ilustração 7.7 - Gráfico Dificuldades na Execução de tarefas pela imposição de regras por parte da empresa.

Fonte: dados primários (2009).

O Gráfico 07 revela que, para 80% dos funcionários, as regras impostas pela empresa não têm causado grandes problemas, pois conseguem exercer suas funções com eficácia. O que, às vezes, pode ocorrer é falha na comunicação entre empresa e funcionários, tornando assim um ponto negativo para a empresa, pois pode ocorrer certo estresse entre as partes.

Isso, de acordo com Chiavenato (2002, p.212), revela que, “Conhecendo seus objetivos a alcançar, a pessoa sabe previamente onde localizar e dirigir seus esforços individuais, economizando tempo e ação”. Ou seja, se há uma boa interação entre a empresa como um todo, evitam-se possíveis transtornos e as tarefas serão realizadas com maior agilidade. Obtendo-se maior eficácia e conseqüentemente, satisfação das partes.

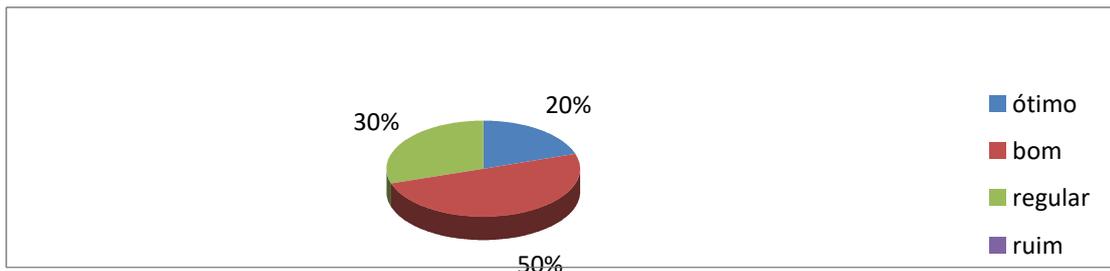


Ilustração 7.8 - Gráfico Avaliação de Competência do gerente de produção.

Fonte: dados primários (2009).

Com relação à competência, constata-se que a maioria dos funcionários (50%) considera-se competente e habilidoso para exercer o cargo que lhe é designado; mostram-se dispostos a atender ao que é proposto e buscar sempre melhorias. Devido às exigências do mercado, os funcionários precisam conhecer e saber identificar quais são estas exigências, para que possam cobrá-las de seus subordinados, atendendo suas expectativas.

7.4 Motivação

Sendo o comportamento humano fundamentalmente orientado por objetivos, sejam eles conhecidos ou inconscientes, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos. Tais fatores motivacionais irão influenciar diretamente no comportamento do indivíduo, e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização.

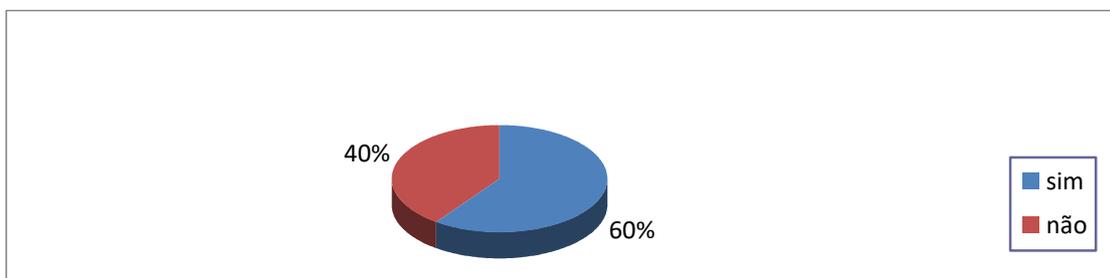


Ilustração 7.9 - Gráfico Sentimento de importância na organização.

Fonte: dados primários (2009).

Percebe-se que 60% dos funcionários se sentem importantes na empresa (Gráfico 09), pois na verdade a empresa são eles; deles depende a sua existência no mercado (apesar

disso não ser reconhecido pela empresa). Na opinião dos funcionários, esse sentimento deveria ser motivado. Nesse sentido, segundo Chiavenato (2000), “Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos”. Se a empresa os motivasse, seja com gratificações ou mesmo reconhecimento, estes números poderiam subir quanto à porcentagem. Poderiam até obter maior esforço, por parte dos funcionários, para alcançarem metas.

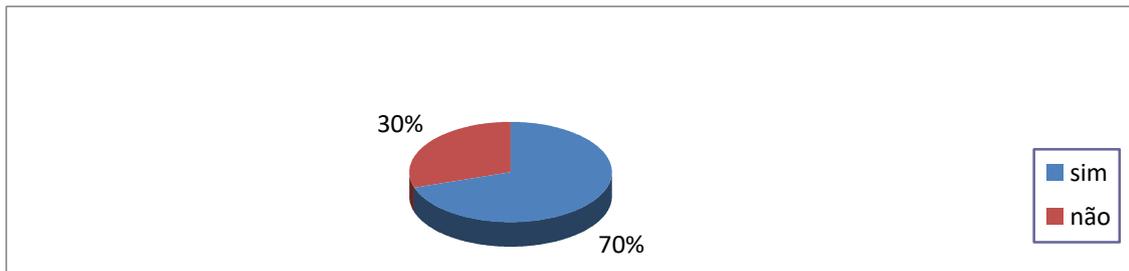


Ilustração 7.10 - Gráfico Valorização da participação dos colaboradores no processo produtivo.

Fonte: dados primários (2009).

Quanto à questão se a empresa valoriza a participação do funcionário no processo produtivo, segundo 70% dos funcionários (Gráfico 10), eles são valorizados sim pela empresa, relatando que seu encarregado direto está sempre orientando como agir com mais agilidade e eficácia, na busca de melhorar a produtividade, sem deixar de respeitar os limites de cada um. Porém, 30% apresentaram respostas vazias, evasivas. O que se observa é que todo profissional, independente do cargo que ocupa, espera ter o seu valor reconhecido no ambiente de trabalho.

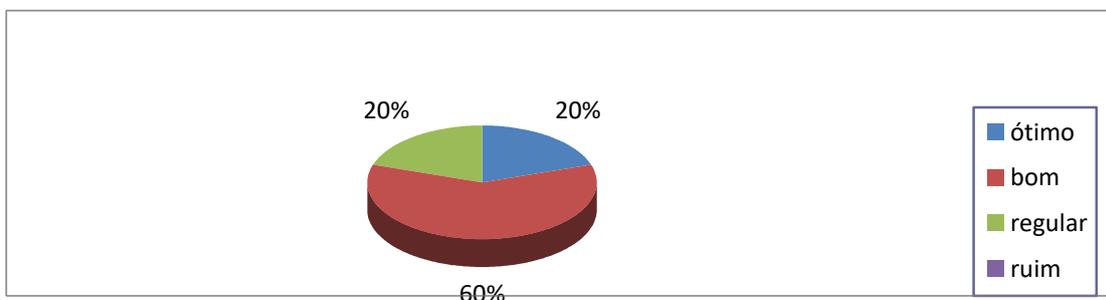


Ilustração 7.11 - Gráfico Avaliação de Desempenho dos colaboradores na busca dos objetivos da empresa

Fonte: dados primários (2009).

Percebe-se no gráfico 11, que a grande maioria dos funcionários está bastante segura quanto ao desempenho de sua função na empresa em que trabalha. Isso leva a crer que são pessoas capacitadas para exercer suas funções com segurança.

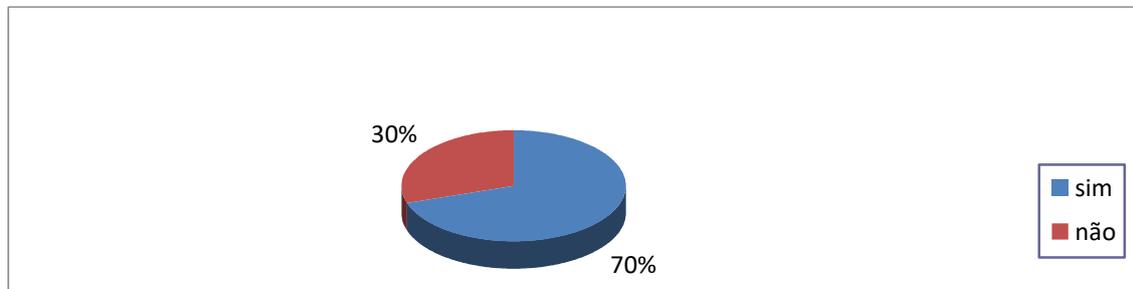


Ilustração 7.12 - Gráfico Recompensa quando faz um bom trabalho

Fonte: dados primários (2009).

Verifica-se no gráfico 12, que a maioria dos funcionários é recompensada quando faz um bom trabalho. Nesse sentido, segundo Tachizawa (2004, p. 246):

A valorização humana deve ser vista como objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. [...] A produtividade e o lucro são conseqüências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana.

7.5 Avaliação

Pontes (2008, p.27) afirma que “A avaliação de potencial tem a preocupação de averiguar as possibilidades futuras do individuo em termos de seu crescimento no trabalho”. Compreendendo dessa forma, a avaliação gera a expectativa de ser verificar formalmente as habilidades e aptidões individuais, favorecendo o colaborador e a organização.

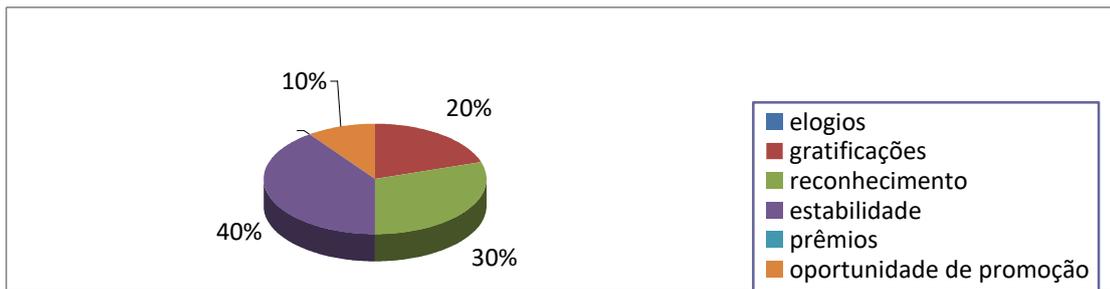


Ilustração 7.13 - Gráfico Expectativas em relação à empresa

Fonte: dados primários (2009).

No Gráfico 13, verifica-se que 40% dos funcionários esperam ter estabilidade na empresa; e 30% esperam ter o reconhecimento no trabalho. Isso demonstra que as pessoas buscam uma vida financeira estável, porém, necessitam de reconhecimento no ambiente de trabalho.

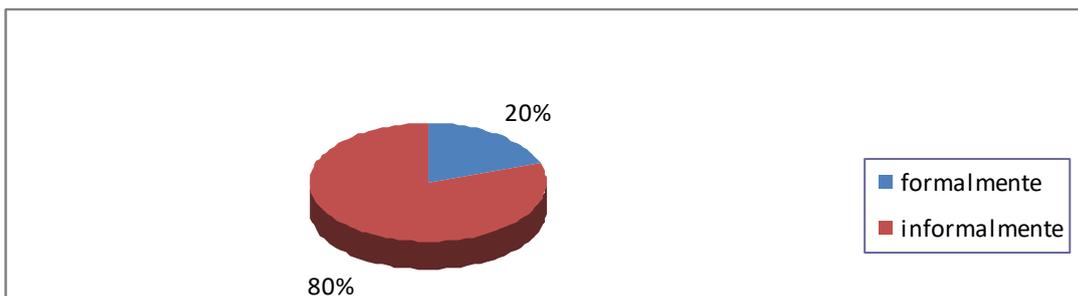


Ilustração 7.14 - Gráfico Forma de Avaliação

Fonte: dados primários (2009).

Quando questionados sobre a forma como ocorre o processo de avaliação, 80% dos funcionários acreditam que esse processo ocorre informalmente. Isso revela que, de certa forma, os funcionários não se sentem pressionados ou ansiosos quanto ao momento de ocorrência do processo avaliativo. Por outro lado, é preciso aprofundar se a empresa tem uma proposta de avaliação de desempenho constante dos seus funcionários.

De forma geral, observa-se, após a análise dos dados, que toda empresa necessita realizar uma avaliação de desempenho dos seus funcionários. Porém, isso requer a adoção de parâmetros claros e objetivos, que estejam alinhados e integrados aos objetivos da empresa. Necessita-se, também, do estabelecimento de critérios, visando avaliar como os funcionários estão se empenhando para que a empresa possa responder às exigências do mercado. Porém, é

preciso verificar também se os funcionários estão satisfeitos com o retorno dado pela empresa; se esta investe no aperfeiçoamento de seus colaboradores; se há incentivo; se há um planejamento estratégico para mensurar o desempenho individual de cada funcionário.

Por isso, tanto as metas da empresa como a de cada funcionário necessitam de transparência e clareza. Somente de maneira transparente é que será possível ocorrer a Avaliação de Desempenho e, conseqüentemente, ela irá proporcionar os resultados desejados. Quanto mais um funcionário entender o seu papel e como seu desempenho colabora com as metas da empresa, melhor será seu rendimento e produtividade.

Na verdade, o processo de avaliação deve ser compreendido como um momento em que empresa e funcionários, de todos os níveis, alinham suas expectativas e traçam planos de desenvolvimento, buscando em conjunto uma melhoria constante. Ou seja, deve haver um *feedback* positivo. Ao receber um *feedback*, o funcionário deve ter em mente que cada dado de sua avaliação corresponde a uma visão de seus colegas em relação ao seu desempenho. Por isso, ao avaliar, é preciso ser imparcial e maduro. Cada comentário feito, seja um elogio ou uma crítica, tem por objetivo ajudar o profissional a progredir. Ter a sensatez de expressar suas opiniões honestamente é uma tarefa difícil, mas crucial para o crescimento de cada funcionário. Qualquer decisão que se toma deve ter por base uma análise de prós e contras. Não só é preciso avaliar, mas, devem-se ter critérios que garantam sempre que a avaliação conduz a melhores escolhas.

Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho deve ser tratada como um procedimento de grande importância na gestão de recursos humanos da empresa observada; deve ser vista como uma importante ferramenta para a melhoria da produtividade. Ela é um meio para desenvolver os recursos humanos e identificar o grau de contribuição de cada funcionário, suas habilidades e pontos que possam ser melhorados. Pode também ser usada para promover programas de treinamento, planos de ação, entre outros.

Assim, ter uma ferramenta como a Avaliação de Desempenho, que auxilia as pessoas em seu processo de autoconhecimento e melhoria, a empresa observada poderá motivar e contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e com maiores chances de sucesso no mercado onde atua.

8 CONCLUSÕES

O principal alicerce de uma organização está no capital humano. As novas relações de capital e trabalho requerem das pessoas uma perfeita integração entre desempenho e potencial, ou seja: não basta ter potencial é preciso colocá-lo em ação.

Partindo deste pressuposto, junto ao referencial teórico e à observação realizada, pode-se concluir que a avaliação de desempenho traz benefícios para a organização e para os avaliados, sendo que uma vez aplicado esse tipo de avaliação, a empresa passa a ter condições de descrever melhor o perfil de seus colaboradores; além disso, torna-se capaz de perceber melhor as reais necessidades de desenvolvimento de habilidades. Ressalta-se que, para os avaliados, é estabelecido um meio de comunicação franca e aberta, onde estes têm noção do que realmente se espera deles e se corresponde à expectativa.

Na análise realizada, percebeu-se que na organização observada não há nenhum tipo de avaliação de desempenho formal e este se revela como um ponto importante a ser explorado, pois é uma ferramenta importante que evita conflitos e facilita a gestão do capital humano. A otimização das habilidades humanas devem sempre ser estimuladas por mecanismos diversos, e a avaliação é um eficiente mecanismo que caminha neste sentido para aguçá-las.

Pela pesquisa bibliográfica realizada, tem-se presente que a avaliação de desempenho é algo que está sendo divulgado em todos os âmbitos profissionais. Nesse sentido, toda empresa tem, em seu interior, profissionais que exercem diferentes funções. Assim, a avaliação de desempenho se revela como uma oportunidade de averiguação do rendimento, principalmente quando se considera que hoje, diante da necessidade de sempre se agregar valor ao negócio, as empresas observaram que também elas devem se preocupar em avaliar o desempenho de seus colaboradores.

Destaca-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que auxilia também a perceber se o colaborador está satisfeito com a função assumida; se isso a está realizando como pessoa. Caso contrário, isso influencia no alcance de metas e resultados estabelecidos pela organização empresarial. Por exemplo, na empresa observada será preciso que os

dirigentes tenham consciência que, mesmo em se tratando de uma empresa nova, a avaliação de desempenho não pode ser desconsiderada. Pois, além de verificar os progressos e a eficiência individual ou grupal, ela também poderá ajudar a perceber quais são os caminhos que a empresa precisa assumir para crescer e se tornar altamente competitiva no mercado.

O importante é que cada empresa também tenha clareza quanto ao modo como essa avaliação deve ser conduzida, pois isso influenciará na obtenção dos resultados e que, poderão ser utilizados pela organização. Se bem aplicada, a avaliação de desempenho ajudará a identificar problemas desde a gerência até a integração entre os membros que fazem parte da empresa, além da adequação ou inadequação do profissional ao cargo que está assumindo, fazendo com que se perceba a real necessidade de treinamento dos funcionários.

Uma avaliação de desempenho de ser ampla e justa, para que o avaliado não se sinta humilhado ou temeroso; deve ser assumida como um processo natural rumo ao crescimento como profissional. Isso faz perceber que se deve dar bastante atenção à forma como esse processo avaliativo é apresentado no interior da empresa. Ou seja, deve-se ter presente que a aplicação da avaliação de desempenho também implica em uma postura ética, sendo que a empresa deve possuir mecanismos capazes de assegurar a consistência das avaliações. Avaliação de desempenho, como foi estudado, implica na adoção de políticas e procedimentos conhecidos e compreendidos por todos os colaboradores que serão avaliados.

Conclui-se que se a empresa observada deseja crescer ela deverá também ter presente a necessidade de se adotar critérios avaliativos objetivos das ações do profissional e dos resultados alcançados por ele. Ou seja, ela assumir a avaliação de desempenho, que deve ser registrada por escrito e fundamentada em fatos concretos, que também serão registrados. Isso garantirá uma administração com transparência e eficácia.

8.1 SUGESTÕES

Ressalta-se que a avaliação de desempenho como ferramenta administrativa é de grande valia, pois oferece benefícios imensuráveis para qualquer organização. Por isso, como sugestão para a empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS, propõe-se que seja implantado uma metodologia de avaliação de desempenho adequada à estrutura e necessidades, considerando sempre a cultura organizacional.

Destaca-se também a necessidade de um plano de avaliação de desempenho direcionado ao setor administrativo, que descreve de forma simples e nítida as etapas do método, os quadros que compõem o sistema de avaliação e os possíveis benefícios que este resultara.

Assim, sugere-se para a empresa observada algumas ações, tais como:

- a) Implantação da avaliação de desempenho;
- b) Definir o que se espera conseguir com a avaliação de desempenho;
- c) Comunicar aos colaboradores os fatos que fundamentam a avaliação de desempenho;
- d) Dar um prazo determinado para que o profissional examine a avaliação e seus fundamentos;
- e) Dar espaço e permitir que o colaborador apresente e argumente o seu ponto de vista, caso considere o resultado injusto;
- f) Assegurar que todos serão avaliados da mesma forma.

8.1.1 PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Introdução

A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem conseqüências importantes para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

O processo de avaliação tem como finalidade identificar as necessidades de qualificação, determinar as habilidades e potencial de cada colaborador, e motivá-lo a buscar cada vez mais atingir as expectativas da instituição em relação ao mesmo.

Logo, este plano sugere para a empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS, uma metodologia de avaliação que considere as habilidades e competências de cada colaborador; que deve servir de suporte ao gestor da mesma, no desenvolvimento de habilidades de seus funcionários, e também na tomada de decisão, quando planejar a remuneração, a promoção de seus funcionários e mesmo quanto ao desligamento de um funcionário da empresa.

Este modelo foi norteado pela pesquisa feita na empresa pelo período de um ano, e por seus resultados, ora extraídos de questionários aplicados aos colaboradores, ora extraídos de entrevistas informais, com seus gestores e sócios.

Objetivos

Sugerir, de forma simples e clara, um modelo de avaliação de desempenho elaborado para a empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS.

1. Objetivos individuais: está estreitamente ligado ao aprimoramento profissional, que gera resultados positivos na vida pessoal e otimiza seu desempenho na equipe de trabalho.

2. Objetivos da equipe: traduzem os resultados esperados de todo o grupo de trabalho a que o avaliado pertence para atingir um melhor desempenho.
3. Objetivos institucionais: representam a soma dos dois anteriores.

Metodologia

O processo consiste em aplicar a avaliação formal aos funcionários com mais de seis meses de casa, pois estes já se socializaram à cultura organizacional e estão aptos a responder pelas suas atitudes na empresa.

Esta avaliação deve ocorrer semestralmente, sendo que caberá sempre ao avaliador comunicar aos demais que eles estão sendo avaliados e fazer com que o processo seja sempre transparente e impessoal.

O avaliado deverá ter acesso ao resultado de sua avaliação e ser devidamente esclarecido das razões que levaram o avaliador a pontuá-lo dessa forma. O avaliador deverá manter um histórico de cada funcionário, arquivado e com o processo de evolução e pontuação anexado.

Resultados

As informações obtidas através desta metodologia devem servir como indicadores nas ações sistemáticas, dando suporte ao gestor, na tomada de decisão, quando este tiver a intenção de promover ou gratificar algum de seus funcionários, ou mesmo quando tiver de se desligar de algum destes. A avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões

QUADRO 1

Ficha de Avaliação de Desempenho (método misto)

Nome:				
Avaliador:				
Cargo:				
Data:				
Características	Indicadores de desempenho			
	A	B	C	D
PRODUÇÃO: Executa o exigido				
QUALIDADE: Apresenta exatidão e ordem no trabalho				
INICIATIVA: Propõe soluções ou sugestões criativas em situações novas				
DISCIPLINA: Respeita à cultura e as normas da empresa				
COOPERAÇÃO: Coopera com o grupo na execução do trabalho				
ASSIDUIDADE: É pontual aos horários propostos pela empresa				
LIDERANÇA: Apresenta idéias inovadoras e se comunica bem				
COMUNICAÇÃO: Expressa bem suas idéias e dúvidas				
DISPONIBILIDADE: Dispõe de tempo para atender a eventualidades				
CONFIABILIDADE: É confiável para assumir situações				
Soma				
Total:				
<p>INDICADORES DE DESEMPENHO:</p> <p>A - Desempenho ótimo B - Desempenho bom C - Desempenho regular D - Desempenho fraco.</p>				
<p>Preencha com o indicador que, no seu julgamento, caracteriza o desempenho geral do avaliado.</p>				
Assinatura do avaliador:				
Assinatura do avaliado:				
Data:				

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. **Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. **Recursos Humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HANPTON, David R.. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1992.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.
- _____. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 1994.
- WERTHER JR., W.B., DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: McGraw- Hill, 1983.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1-Idade

18-25 25-35 35-45 45-55.

2-Gênero

masculino feminino

3-Tempo de casa

- de 1 ano + de 1 ano

4-Já trabalhou em outra organização exercendo função semelhante?

sim não.

5- A empresa se preocupa com seu desenvolvimento de habilidades necessárias na função que você exerce?

sim não

Justifique:

6- Investe em cursos ou treinamento com que frequência?

trimestralmente anualmente nunca.
 semestralmente não me recordo

7-As regras impostas pela empresa dificultam a execução de tarefas?

sim não

Justifique:

8-Com você avalia a competência do seu gerente de produção?

ótimo bom regular ruim.

9-Você se sente um membro importante na organização?

sim não.

Explique:

10-A empresa orienta seus esforços para que o trabalho seja mais eficiente?

sim não.

Justifique:

11-que nota você daria para seu desempenho na busca dos objetivos da empresa?
()ótimo ()bom ()regular ()insatisfatório.

Justifique:

12-Você é recompensado quando faz um bom trabalho?
() sim () não.

De que forma?

13-O que você espera da empresa?
() elogios () gratificações () oportunidade de
() reconhecimento () estabilidade promoção.
() prêmios

Explique:

14-Como você acha que é avaliado?
() formalmente
() informalmente.

Por quê?

ANEXOS

ANEXO A

HISTÓRICO DA EMPRESA CASA DAS CADEIRAS MÓVEIS E ESTOFADOS

A empresa CASA DAS CADEIRAS, MÓVEIS E ESTOFADOS atua no ramo de fabricação e vendas de estofados em geral, além de ter também uma loja que vende móveis, eletrodomésticos e artigos para decoração. Encontra-se situada na AVENIDA AGONCILIO DA SILVA MOREIRA S/Nº QD. 02, LT 0203, SL 04. Itapuranga-GO.

Registrada em Abril de 2008, pelos sócios RILDO BATISTA VIANA e FRANCISCO BELÉM DE ALBUQUERQUE, a empresa conta com 13 funcionários diretos, envolvidos na produção e venda de seus produtos, além de 2 vendedores motoristas e 2 vendedores externos.

DECLARAÇÃO

Eu, RITA DE CÁSSIA COELHO PROENÇA, RG nº 1057361, formada em Biblioteconomia pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB2/863, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de conclusão de **SUELEN OLIVEIRA ROCHA** do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Itapuranga, 11 de julho de 2009.

Rita de Cássia Coelho Proença
Biblioteconomista – UEG-Itapuranga

DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL

Eu, Ruth Aparecida Viana da Silva, Carteira de Identidade 783.132 – SSP/DF, formada em Letras pela Universidade Católica de Brasília, com diploma registrado no MEC, declaro, para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão ortográfica e gramatical do Trabalho de Conclusão de Curso de **Suelen Oliveira Rocha**, sob o título “*Avaliação de Desempenho: Um Estudo de Caso na Empresa Casa das Cadeiras, Móveis e Estofados*”, Curso de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 13 de junho de 2009

Ruth Aparecida Viana da Silva