

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA GRAFIA INDUSTRIAL GRÁFICA LTDA

Andréia Lourdes Catafesta¹

Eliete Kunrath Dilly²

RESUMO

Toda organização necessita de uma ferramenta de avaliação para poder rever suas estratégias e métodos de trabalho, minimizando as falhas e melhorando suas práticas, com vistas a proporcionar sua solidificação e preparação para atuar em ambientes turbulentos. Esse trabalho tem por objetivo estruturar um subsistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa de pequeno porte, tornando-o o principal instrumento de auxílio na tomada de decisões gerenciais referente ao capital humano, possibilitando ainda a descoberta e retenção de talentos, o crescimento e o desenvolvimento do avaliado. A Avaliação de Desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizam durante determinado período, além de diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional. A presente pesquisa foi desenvolvida com base em pesquisas bibliográfica, que significa buscar em livros, revistas, artigos e documentos eletrônicos referentes ao tema que será abordado. Foi utilizada uma pesquisa exploratória, que é o estudo preliminar realizado com a finalidade de melhor adequar o instrumento de medida à realidade que se pretende conhecer. Ao utilizar a Avaliação de Desempenho será mais fácil fornecer *feedback* às pessoas da organização, pois este será baseado em informações sólidas e tangíveis, auxiliando-as no caminho do auto-desenvolvimento. Atingidos todos os objetivos o resultado da estruturação dessa ferramenta foi muito positivo, pois foi criado um modelo de avaliação com base no método de escalas gráficas, que visa avaliar diretamente as competências, tanto do nível gerencial quanto do operacional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. *Feedback*. Tomada de decisões. Organização.

ABSTRACT

Every organization needs an evaluation tool to review their strategies and working methods, minimizing failures and improving their practices in order to provide the solidification and preparation for work in turbulent environments. This work aims to design a subsystem of Performance Evaluation in a small business industry, turning it on the main support instrument in decision making and development of jobs and careers and the development of the assessed person as well. The Performance Evaluation can be defined as the identification

¹ Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia TecBrasil (FTEC - Caxias do Sul).

² Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia TecBrasil (FTEC – Caxias do Sul).

and measurement of the actions realized by the employees of an organization during a determined period of time, besides diagnose and analyze employees' individual and group performances. This research has been developed based on bibliographical research, what means research in books, magazines, articles and electronic documents related to the topic which will be addressed. An exploratory research was also used, which is a preliminary study performed in order to fit the instrument for measuring to the reality we intend to know. Using the Performance Evaluation is an easier way to provide feedback to people in organization, because it is based on solid and tangible information, helping each one into the self-development path. Achieved all the objectives determined on chapter 7, the result of the structuring of this tool was highly positive, because a model of evaluation based on graphic scales method was created, which aims to assess directly the competences of the operational and management levels.

Keywords: Performance Evaluation. Feedback. Decision-making. Organization.

1 INTRODUÇÃO

A vantagem de ter uma política de Avaliação de Desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho, tanto individual quanto grupal melhore, beneficiando a todos. Assim como o desafio da área de Recursos Humanos mudou, passando de um papel operacional para um papel estratégico como vital facilitador dentro das organizações, as pessoas também mudaram.

A proposta deste projeto é estruturar um subsistema de Avaliação de Desempenho em uma empresa de pequeno porte como principal ferramenta para tomada de decisões gerenciais referentes ao capital humano.

Para a realização desse trabalho foi necessário realizar uma pesquisa exploratória na empresa Grafia Industrial Gráfica Ltda, fazendo um levantamento da situação atual e o histórico da organização para saber qual seria o melhor modelo a ser estruturado de acordo com a cultura da mesma. Foi realizado, também, um diagnóstico na área de Recursos Humanos para analisar sua estruturação e quais projetos já foram realizados. Com base em pesquisas bibliográficas, pode-se conhecer melhor cada modelo de Avaliação de Desempenho existentes, seus benefícios, vantagens, desvantagens e, a partir disso, criar um modelo de avaliação que mais se adequasse aos princípios e valores da empresa.

A estruturação desse sistema iniciou-se com a criação de um planejamento feito em duas etapas, onde consta descrito passo a passo de todo o processo para que a implantação seja feita de forma correta. Após, foi escolhido o modelo que mais se encaixou com o perfil

da organização, sendo estruturados dois formulários diferentes com base em competências, um para o nível operacional e o outro para o nível gerencial. Ainda foi criado um formulário que servirá para avaliar o desempenho dos funcionários após o período de experiência.

Hoje, busca-se muito por um profissional que atenda os objetivos da empresa. Por isso, um processo de Avaliação de Desempenho torna-se um diferencial competitivo nas organizações. É valorizando o capital humano, agregando pessoas ao negócio e dando motivações às mesmas que as empresas se tornarão cada vez mais bem sucedidas, pois necessitam dos recursos, que são as pessoas, para atingir seus resultados. No próximo capítulo será apresentado o levantamento dos dados da empresa.

2 GRAFIA INDUSTRIAL GRÁFICA LTDA

Localizada na cidade de Caxias do Sul (RS), a D'Grafia é uma empresa especializada no ramo gráfico e escolar que oferece ao mercado cadernos e fitas decorativas.

Através de idéias inovadoras e matéria-prima de qualidade, está sempre em constante evolução para proporcionar aos seus clientes garantia nos produtos e serviços prestados.

Comprometida com a missão de estar sempre ao lado de seus clientes, a empresa trabalha com total dedicação e não mede esforços para ver seus clientes e fornecedores cada vez mais satisfeitos.

Seus principais produtos são: cadernos (escolares, corporativos, cadernetas e blocos personalizados), papel A4, fitas decorativas, refil de fichário e impressos.

A empresa conta com uma equipe de vendas formada por representantes comerciais autônomos espalhados por todo o território nacional. Já internamente, a equipe de funcionários varia de acordo com o período de maior produção, que é de setembro a fevereiro. Nesse período chega-se a ter uma equipe composta por até 90 funcionários e em época de baixa produção esse número se reduz para 45 funcionários.

2.1 DIAGNÓSTICO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O setor de RH foi criado no início do ano de 2010 e ainda está em fase de estruturação com somente duas funcionárias no setor: uma Supervisora e uma Assistente.

Com a criação do setor de Recursos Humanos foi realizada uma pesquisa de satisfação para saber quais eram as reais e mais importantes necessidades para os funcionários. Foram propostas sugestões de melhorias e solicitados alguns benefícios que a empresa não estava

oferecendo. À medida do possível e durante todo o restante do ano de 2010, foram atendidas todas as solicitações elencadas na pesquisa.

Neste ano, a D'Grafia estará implantando a Descrição de Cargos e Salários. Mais uma ferramenta com a intenção de valorizar o capital humano e reter os talentos da organização. Juntamente com esse novo projeto, será implantando também a ferramenta de Avaliação de Desempenho, foco deste trabalho, para poder acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante sua permanência na organização e, mais especificamente, para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Dessa maneira, a D' Grafia quer mostrar que é valorizando e desenvolvendo as pessoas que se atingem os objetivos esperados. No capítulo a seguir, será apresentado a ferramenta de Avaliação de Desempenho com base em pesquisas bibliográficas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordado o conceito de Avaliação de Desempenho, sua história, seus benefícios, os principais problemas desse subsistema, os compromissos de avaliador e avaliado, as possibilidades de quem pode realizar a avaliação e os métodos mais utilizados nas organizações. Com a análise e estudo dessa ferramenta será possível identificar o método que dará maior segurança e menos subjetividade ao subsistema de Avaliação de Desempenho.

3.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em todas as empresas existem avaliações de desempenho das pessoas, seja formal ou informalmente. O que ocorre quando da não existência de um programa formal é que, geralmente, não são claros os resultados a serem alcançados e, quando os erros e sucessos acontecem, não se sabe ao certo o motivo e quem são os responsáveis pelo ocorrido. Por outro lado, são comentados com as pessoas os desagrados em relação aos problemas, sem um sentido de orientação para que não ocorram mais e os fatos positivos são esquecidos, situação que leva à desmotivação no ambiente de trabalho (PONTES, 2008).

Segundo Marras (2000) não é coerente alguém avaliar, se nem mesmo sabe o significado da palavra. Logo, não é possível implantar uma ferramenta de avaliação de desempenho iniciando pela avaliação em si, é necessário iniciar estabelecendo regras e combinando o que será avaliado e a forma de como o processo será realizado.

Somente assim, chegado o momento da avaliação de desempenho, o colaborador avaliado saberá se realmente atingiu o desempenho desejado e, se não atingiu, saber qual foi o motivo. Desta forma, ele pode empenhar-se novamente no resultado a ser alcançado, sabendo exatamente onde precisa melhorar.

Marras (2000, p.174) aponta que “antes de iniciar o processo de avaliação, precisa-se determinar o que será avaliado, como e por que, para que possa existir empenho consciente de toda a organização”.

3.1.1 História da Avaliação de Desempenho

Segundo Chiavenato (1983 *apud* Pontes 2008) os programas de Avaliação de Desempenho não são novos. Antes da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola já utilizava um sistema que era um combinado de relatórios com o potencial de cada um de seus jesuítas. O governo federal americano começou a avaliar seus funcionários em 1842, quando o Congresso aprovou uma lei que tornava obrigatória a revisão de desempenho anual para cada funcionário do departamento. Mas os sistemas tradicionais de avaliação só começaram a ser difundidos e aplicados pelas organizações a partir da 2ª Guerra Mundial. No Brasil, foi feita a descoberta de novos métodos, mas a principal foi a mudança significativa da focalização da avaliação, que antes era focada somente no comportamento do indivíduo, para a avaliação também centrada no comportamento da equipe de trabalho.

A área de Recursos Humanos passa por uma profunda transformação em seus conceitos, premissas e pressupostos, em função das constantes mudanças ocorridas nas empresas e no ambiente cultural da sociedade moderna, onde a demanda é por profissionais dotados de conhecimento, relacionamentos e capacidade para o desempenho dos processos organizacionais em sinergia com a estratégia, de forma flexível às demandas dos novos tempos (SILVA, 2005).

Segundo Marras (2000, p.173), a “avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Já o desempenho humano é diretamente proporcional a duas condições: o “querer fazer”, que explicita o desejo de realizar com motivação e o “saber fazer”, isto é, a condição experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

França afirma que:

a Avaliação de Desempenho trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de Recursos Humanos, na medida em que se reporta o resultado de um investimento realizado numa carreira profissional através do retorno recebido pela organização (FRANÇA, 2010, p.116).

A avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante sua permanência na organização e especificamente para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o alcance dos resultados desses programas (MARRAS, 2000).

Essa prática continua existindo nas organizações. Todavia, o programa de Avaliação de Desempenho foi tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificados e ampliados para fazerem frente às necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo.

Marras (2000) define as seguintes práticas para a utilização do instrumento de avaliação de desempenho:

- identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- definir o grau de contribuição (individual ou equipe) nos resultados da empresa;
- descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- facilitar o auto-desenvolvimento dos empregados;
- fornecer *feedback* aos empregados, subsidiando programas de carreiras.

3.2 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem como objetivo principal diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho.

A vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (individual ou grupal) melhore, beneficiando a todos. Essa é a principal razão dessa ferramenta: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho. Trata-se do ponto central no gerenciamento de pessoas (FRANÇA, 2010).

A Avaliação de Desempenho, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e beneficiários:

- *Organização*: oferece mais condições para avaliar seu potencial humano a curto, médio e longo prazo, oferecendo oportunidades aos empregados (não só de

promoções, mas principalmente de crescimento e desenvolvimento pessoal), levanta dados sobre o desempenho organizacional, dinamiza e oferece dados para o planejamento de Recursos Humanos, estimula e melhora a comunicação e motivação no ambiente de trabalho.

- *Avaliador*: poder melhor avaliar o desempenho e o comportamento da equipe, propõe medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados, pode comunicar-se com seus subordinados fazendo-os compreender a importância da avaliação e obtém retorno sobre si mesmo no processo de *feedback*.
- *Avaliado*: poder ter uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários, tem maior oportunidade para discutir problemas e queixas e conhece seus pontos fortes e fracos, podendo melhorá-los.

A Avaliação de Desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais são tomadas decisões, tais como níveis de salários, promoções, demissões, necessidades de treinamento e planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados dessas avaliações certamente têm papel determinante na motivação do funcionário. O objetivo da Avaliação de Desempenho é também proporcionar o crescimento e desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

Quando feita com a devida atenção, uma boa avaliação de desempenho pode proporcionar (PONTES, 2008):

- o alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- a melhoria da comunicação entre chefe e subordinado;
- a clareza de expectativas e critérios de avaliação;
- os subsídios para salários, movimentação de carreira e seleção;
- a identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- o reforço de competências estratégicas para a empresa;
- a melhoria no processo de trabalho.

Além disso, a avaliação pode transmitir aos funcionários: a sensação da verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo; a reposta afetiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado e o sentido de importância da própria atividade em relação à empresa.

3.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Para Marras (2000, p.178), “todo sistema de avaliação humana apresenta vícios de julgamento que dão origem às críticas que o tornam um sistema vulnerável pela sua subjetividade”. Trata-se, em geral, muito mais de questões ligadas diretamente àquele que avalia do que ao instrumento propriamente dito. São efeitos que, sob o ponto de vista psicológico, podem estar presentes no processo de duas maneiras distintas:

- a) *Conscientemente*: quando o avaliador sob qualquer pretexto vicia um resultado, premeditando intencionalmente atender a interesses em jogo ou buscar ajudar ou prejudicar o avaliado.
- b) *Inconscientemente*: quando o avaliador toma as mesmas atitudes anteriores, porém, sem a intenção premeditada, dolosa, de provocar uma alteração no resultado original.

3.4 COMPROMISSOS

A grande maioria dos programas de avaliação de desempenho recebem críticas relacionadas à centralização excessiva dos resultados que apresentam. Ou seja, com exceção de alguns métodos, a crítica enfoca principalmente dois pontos (MARRAS, 2000):

- **O sistema decisório do programa:** sempre restrito às instâncias superiores de quem executa, reforçando a unilateralidade do processo e tornando-o ainda mais vulnerável devido à questão da subjetividade que envolve todo processo avaliativo.
- **A participação efetiva do avaliado:** não participando efetivamente do processo de avaliação e dos resultados finais, o avaliado acaba não tendo a oportunidade de discutir seus pontos fortes e fracos, ou mesmo defender ou argumentar os posicionamentos do superior imediato que o avaliou, provocando um distanciamento cada vez maior com o comprometimento de que deve existir no alcance dos resultados, com o nível de credibilidade por parte dos avaliados com o próprio sistema de avaliação de desempenho e com o processo decisório da empresa como um todo.

Diante desse quadro, torna-se extremamente importante pensar num programa de avaliação de desempenho que, além de cumprir o seu papel principal que é fornecer *feedback*, faça com que os avaliadores e avaliados encontrem um campo fértil para se aproximar e fortalecer de forma saudável a relação que permeia os contornos tanto do campo profissional como pessoal, e não o contrário.

Uma forma de conseguir esse objetivo é transformar o ritual da avaliação numa ação conjunta entre o avaliador e avaliado, com transparência, objetividade e argumentos sólidos, em que o processo vise fundamentalmente analisar resultados obtidos no período passado, com o intuito de repensar novos objetivos para um período futuro, de forma a beneficiar o avaliado e a empresa (MARRAS, 2000).

3.5 POSSIBILIDADES DE QUEM PODE REALIZAR A AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é um processo de redução da incerteza do colaborador, pois proporciona um retorno a respeito de seu desempenho e, ao mesmo tempo, de busca de harmonia, na medida em que proporciona a troca de idéias e concordância de conceitos entre ele e o seu gestor (CHIAVENATO, 2008).

Se por um lado o avaliado deve receber o *feedback* do seu avaliador – relatando o que considerou como pontos fortes e fracos – e poder discutir e argumentar abertamente os pontos de discordância, oferecendo o contraposto necessário para equilibrar o ato avaliativo, por outro, o avaliador deve fundamentar os seus posicionamentos em fatos claros e argumentos concretos, comprovando, sempre que possível, os seus pontos de vista.

Segundo Chiavenato (2008), as organizações utilizam diferentes possibilidades a respeito de quem deve avaliar o desempenho do colaborador. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de se auto avaliar. Outras organizações atribuem as responsabilidades pela avaliação ao gestor imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gestor e o colaborador na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Já outras atribuem a avaliação de desempenho à equipe. Outras ainda adotam um processo circular de avaliação, onde o colaborador é avaliado pelos clientes internos e externos da organização. E há outras em que a área de Recursos Humanos monopoliza totalmente o processo de avaliação.

3.6 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cada sistema de avaliação de desempenho tem as suas peculiaridades com pontos fortes e fracos. É preciso que se pense que cada sistema adapta-se melhor a um objetivo em particular. Cada um tem qualidade e limitação e nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho. O que se pode fazer de melhor é combinar cada sistema a um único objetivo na

avaliação, pois essa ferramenta pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma organização para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros (MARRAS, 2010).

Entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações, destacam-se os seguintes: (i) avaliação da experiência, (ii) escalas gráficas, (iii) incidentes críticos, (iv) escolha forçada, (v) pesquisa de campo, (vi) comparativo, (vii) listas de verificação e (viii) avaliação 360°.

3.6.1 Avaliação da Experiência

Esse tipo de método pede ao avaliador que descreva em um ou mais parágrafos as características principais do avaliado, suas qualidades e limitações, potencialidades e dimensões de comportamento.

A maior desvantagem da avaliação de experiência é a amplitude de sua variação em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Segundo Marras (2010) as experiências diferenciadas afetam em miríades dos aspectos peculiares o desempenho do ser humano e sua formação como indivíduo e profissional. Assim, as avaliações de experiência são de difícil combinação ou comparação, exigem geralmente a suplementação de outro método mais formal, como, por exemplo, a escala gráfica, para lhe proporcionar condições mais factíveis de diferenciação de desempenhos.

3.6.2 Método de Escalas Gráficas

É o modelo mais usado nas empresas. É um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação do desempenho. Os fatores de avaliação constituem os critérios básicos para avaliar o desempenho do funcionário.

O primeiro passo é a escolha e a definição dos fatores de avaliação que servirão como instrumento de comparação de desempenho dos funcionários envolvidos. O método de escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva, que é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o fraco até o ótimo ou excelente. O segundo passo é a definição dos graus de avaliação para definir as escalas de

variação em cada fator de avaliação. Geralmente, utilizam-se: ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. Com os fatores de avaliação e respectivos graus, monta-se a escala gráfica (CHIAVENATO, 2008).

3.6.3 Método de Incidentes Críticos

É um método de avaliação de desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). O método não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos. Neste sistema, o avaliador concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e fracos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade (MARRAS, 2000).

Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries afirmativas (uma positiva e outra negativa), em que o avaliador deve colocar sua marca, com maior ênfase no comportamento.

3.6.4 Método de Escolha Forçada

Esse modelo foi criado originalmente para oficiais das forças armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implantar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.

O sistema de escolha forçada oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso. Esse método consiste, segundo Lucena (1977 *apud* Marras, 2000, p. 177), em “avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas”. Essas frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado e a frase que mais se distancia dele. Caberá a ele, segundo Lucena (1977 *apud* Marras, 2000, p. 177) “apenas indicar a relação de desempenho revelado, com as descrições de desempenho contidas nas frases”. Daí a denominação escolha esforçada.

3.6.5 Pesquisa de Campo

É um dos métodos tradicionais mais complexos de avaliação de desempenho, pois é desenvolvido com base em entrevistas com o superior imediato, pelas quais se verifica e avalia o desempenho dos funcionários, levando-se em consideração as causas, as origens e os motivos de tal desempenho por meio de análises de fatos e situações. É um método de avaliação mais amplo, permitindo, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar juntamente com o seu gestor seu desenvolvimento no cargo e na organização, daí o nome “pesquisa de campo” (FRANÇA, 2010).

A partir da entrevista com cada gerente, o especialista preenche um formulário para cada funcionário avaliado.

Segundo Chiavenato (2008), o método se desenvolve em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento dos resultados.

3.6.6 Comparativo

Também conhecido como comparação binária. Segundo Marras (2000), é um método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas podem ser utilizadas, como por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, na média superior ou inferior da do grupo para, em seguida, compará-lo com o mesmo em que atua e realizar confrontações individuais, com o objetivo de criar uma hierarquia entre um e outro.

3.6.7 Listas de verificação

É um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. Cada um desses fatores de desempenho recebe uma avaliação quantitativa.

A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um colaborador. Na prática, é uma simplificação do método de escalas gráficas.

3.6.8 A Avaliação 360°

Esse método encontra uma grande ressonância atualmente nas organizações por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado praticamente por todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares, clientes internos e externos, fornecedores, etc. Esse processo de avaliação recebe o nome de 360° pela dimensão do *feedback* (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação 360° tem como função subsidiar as políticas de Gestão com Pessoas, a gestão por competências, o desenvolvimento das lideranças, auxiliar nas mudanças organizacionais e é uma das formas de se avaliar o desempenho dos colaboradores para fins de promoção e gestão de carreiras (FRANÇA, 2010).

O método de 360° pode ser implantado em todos os níveis da empresa, no entanto, é mais utilizada para os níveis gerenciais e alta administração. Empresas de pequeno porte também podem optar por utilizá-la e conquistar fatias competitivas no mercado no seu ramo de atuação.

3.7 FEEDBACK

Feedback é o processo de retorno de informação ou, simplesmente, retorno é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa ou grupo sobre o seu desempenho ou sua conduta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre ações futuras ou executadas anteriormente (MARRAS, 2000).

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é um importante recurso, porque permite que as pessoas saibam como são vistas pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo.

Um *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode servir como um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento dos atributos de liderança (líder *coach*³), pois o fato de esse retorno ter origem em fontes diversas permite uma compreensão mais completa e clara dos impactos dos comportamentos no ambiente organizacional. Mas os resultados

³ *Coach*: é aquele líder que cria condições de para que o liderado aprenda e se desenvolva, aumentando sua iniciativa e criatividade.

comportamentais só dependerão das diferenças individuais, do empenho individual das pessoas e de um ambiente organizacional favorável às mudanças (CHIAVENATO, 2008).

Seguem abaixo quatro etapas para que o *feedback* seja feito da maneira correta:

- Delineamento do perfil da liderança e o desenvolvimento do instrumento de *feedback*: a empresa precisa definir os atributos da liderança, ou seja, o perfil que melhor atenda ao seu contexto e estratégia.
- Qualidade dos *feedbacks* fornecidos: deve-se escolher fornecedores de *feedback* que tenham contato com o receptor, que façam parte da sua rede de contatos. Os próprios receptores não devem escolher os fornecedores de *feedback*, pela tendência que se tem em buscar fontes onde já se sabe a opinião a respeito e que se dá mais segurança, impedindo as possibilidades de desenvolvimento. Deve prevalecer a confidencialidade para garantir a qualidade dos *feedbacks*. Os emissores do processo de avaliação devem ser treinados para que o objetivo proposto seja atingido e tenha o mínimo de interferências negativas possíveis.
- Processamento e utilização dos *feedbacks* pelo receptor: o comprometimento do receptor com os resultados dependem de que as fontes tenham competência para emitir os *feedbacks*; de que os atributos que conduzem o processo façam sentido; de que os comportamentos do perfil de liderança são realizáveis e que podem ser desenvolvidos. Deve-se, ainda, disponibilizar os resultados dos *feedbacks* na forma de relatórios. Os relatórios podem apresentar os seguintes aspectos: número de avaliados por grupo, resultados da auto-avaliação, resultados da avaliação do superior imediato, média das respostas dos pares, subordinados, clientes e fornecedores e média dos resultados globais.
- Interação com o sistema de gestão de pessoas: a avaliação 360° deve ser integrada a outras práticas de RH da empresa como seleção, remuneração, desempenho, desenvolvimento e promoção. É preciso que operem em sintonia, se sustentando entre si. É necessário que haja, por parte da direção e da alta gerência, a atenção para que as relações entre a empresa e os colaboradores não se sobreponham aos instrumentos de gestão adotados pela organização.

4 ESTRUTURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muitos funcionários, após algum tempo de trabalho, esperam que o seu desempenho seja avaliado, ou seja, que o seu gestor dê um retorno sobre seu desempenho, seus pontos

fortes e fracos e como conseguir desenvolvê-los. Uma avaliação bem feita e bem conduzida pode gerar motivação e confiança no colaborador.

Para que um programa de avaliação de desempenho realmente dê certo é preciso apoio integral da Direção, medir o desempenho real, assegurar que o papel e responsabilidade do funcionário estejam bem claros e estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento concedido.

4.1 CONCEPÇÃO DO PROJETO

4.1.1 Definição das competências

Para a definição das competências, tanto gerenciais quanto operacionais, foi necessário realizar um levantamento juntamente com a pessoa responsável pelo setor de Recursos Humanos. Nesse levantamento foram definidas as competências mais importantes e essenciais para o colaborador, com base nos princípios e valores da empresa.

4.1.2 Definição dos critérios

Para definir os critérios que serão utilizados para a realização da avaliação de desempenho, foi necessário estudos em referências bibliográficas e também, assistir uma palestra dada pela área de Recursos Humanos do Círculo Operário Caxiense em abril deste ano, onde foram abordados assuntos referentes à: quem deve avaliar o colaborador, quando se deve avaliar (periodicidade) e como vai avaliar. Através dessa palestra foi possível dar sugestões em relação a estes critérios.

Após reunião realizada com a responsável pelo setor de RH da empresa, ficou definido:

- a avaliação será realizada pelo superior imediato do colaborador, após a auto avaliação feita pelo funcionário;
- a avaliação será feita anualmente, sempre na data de aniversário de empresa do funcionário avaliado, cumprindo o prazo determinado que será dentro do mesmo mês.

4.1.3 Criação do modelo da Avaliação de Experiência

Com o objetivo de dar maior segurança e menos subjetividade ao processo da avaliação de experiência, será utilizado o método de Escalas Gráficas. O mesmo auxiliará o funcionário e o gestor no preenchimento correto das informações, justificando assim as competências não alcançadas e facilitando traçar planos de ação para melhoria pessoal e profissional.

Essa avaliação será realizada após o término do período de experiência, noventa (90) dias, para que o colaborador possa receber um *feedback* sobre seu desempenho até o momento e para justificar a sua contratação ou não após o término de seu contrato.

4.1.4 Criação do modelo da Avaliação de Desempenho

O método escolhido para avaliar o desempenho dos funcionários da D'Grafia será o de Escalas Gráficas, pois serão avaliadas as competências dos funcionários, em nível gerencial e operacional. O modelo será em formato de formulário onde estarão descritas as competências de maior importância para a organização, com base em seu planejamento estratégico. O processo iniciará com a auto-avaliação do colaborador e após pelo seu gestor imediato.

Com o intuito de contemplar tanto avaliados quanto avaliadores, a avaliação de desempenho será aplicada na D'Grafia da seguinte maneira:

- o colaborador receberá um formulário na data de seu aniversário de empresa (anualmente) igual ao de ser gestor imediato;
- o mesmo preencherá o formulário e entregará ao seu gestor na data definida pelo mesmo;
- será marcada uma entrevista para discutir as respostas apontadas no formulário;
- gestor e colaborador irão discutir os assuntos que estiverem no formulário e entrarão em um consenso, formalizando o documento;
- ao final da entrevista, será traçado um plano de ação para que sejam feitas algumas correções e desenvolvidas algumas competências que não foram alcançadas pelo colaborador durante aquele período;
- o gestor entregará o formulário final preenchido no setor de Recursos Humanos que o digitará, imprimirá em duas vias, colherá as assinaturas e arquivará uma cópia do documento na pasta do funcionário e a outra entregará ao gestor.

4.2 IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Para a estruturação desse projeto será necessário o cumprimento das seguintes etapas:

- a) apresentar o projeto para a aprovação da direção da empresa;
- b) capacitar os gestores explicando sobre a importância da Avaliação de Desempenho e como dar um *feedback*;
- c) apresentar a nova ferramenta para os funcionários da empresa;
- d) treinar avaliadores e avaliados para o correto preenchimento da avaliação no formato manual;
- e) arquivar o modelo da avaliação no setor de Recursos Humanos;
- f) criar uma planilha com a relação de funcionários que fazem aniversário de empresa, pois a mesma será realizada anualmente;
- g) criar uma planilha com a relação de funcionários que estão em experiência, pois a mesma será realizada após o término dos noventa (90) dias, período de contrato;
- h) criar planos de ação voltados a treinamento e desenvolvimento;
- i) monitorar o cumprimento das metas e prazos estabelecidos na avaliação.

Para a implementação do projeto será necessário seguir as etapas acima, porém essas etapas ainda não foram concluídas. Estima-se que após a conclusão desse projeto se possa dar continuidade na implementação da ferramenta na empresa, para que até o mês de janeiro de 2012 o subsistema de avaliação de desempenho esteja estruturado formalmente e atendendo o seu objetivo principal que é auxiliar as tomadas de decisões gerenciais referente ao capital humano.

A avaliação de desempenho implicará em avaliar as competências gerenciais e as competências operacionais. É importante frisar que o modelo de avaliação a ser aplicado será definido pelo conjunto de competências que estão alinhadas à missão, visão e valores da D'Grafia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término desse projeto, pode-se concluir que a D'Grafia irá se beneficiar e muito com a implantação da Avaliação de Desempenho como principal ferramenta para a tomada de decisões. A estruturação desse sistema trará vários benefícios para a empresa, como por

exemplo, oferecerá mais condições para avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo, oferecerá maiores oportunidades aos empregados, ajudará a fazer um melhor planejamento de recursos humanos, estimulará a comunicação e motivação interna da organização. Já para os gestores, ajudará a avaliar o desempenho e o comportamento de sua equipe, podendo propor medidas e providências no sentido de melhorar o padrão de comportamento de seus subordinados, poderão se comunicar com seus funcionários fazendo-os compreender a importância da avaliação e obtendo retorno sobre si mesmo e sobre o seu trabalho no processo de *feedback*. Mas o mais importante é que o próprio colaborador poderá ter uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho que a empresa mais valoriza em seus funcionários, terá maior oportunidade para discutir problemas e conhecer seus pontos fortes e fracos, podendo melhorá-los.

Esse subsistema ainda não foi estruturado na empresa, pois somente o objetivo geral foi alcançado, os demais objetivos somente serão alcançados na medida em que o projeto for implementado, como por exemplo: apresentar o projeto para a aprovação da direção da empresa; capacitar os gestores explicando sobre a importância da Avaliação de Desempenho e como dar um *feedback*; apresentar a nova ferramenta para os funcionários, treinar avaliadores e avaliados para o preenchimento da avaliação, criar planos de ação voltados a treinamento e desenvolvimento, monitorar o cumprimento das metas e prazos estabelecidas na avaliação.

A contribuição desta se dá através da melhoria gradativa do potencial humano com a avaliação dos funcionários, com o objetivo principal para a retenção de talentos e a estruturação de um plano de cargos e salários. Também com a implantação da avaliação será possível criar projetos futuros, como: plano de carreiras para os funcionários, programas de treinamento e desenvolvimento, capacitação para líderes, planos de recompensas (PPR).

A criação desse projeto foi realmente um desafio para mim, pois não acreditava que a empresa onde trabalho fosse me fornecer todos os dados para o início do projeto. Depois, a cada etapa concluída já me sentia vitoriosa. E hoje vejo que sou uma verdadeira vencedora por ter chegado aonde cheguei.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências, estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicação.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.