

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

RODRIGO ALVES CABRAL

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA
ESTRUTURAL SERVIÇOS INDUSTRIAIS LTDA.**

Porto Alegre
2013

RODRIGO ALVES CABRAL

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA
ESTRUTURAL SERVIÇOS INDUSTRIAIS LTDA.**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre
2013

RODRIGO ALVES CABRAL

**ANÁLISE DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA
ESTRUTURAL SERVIÇOS INDUSTRIAIS LTDA.**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Nesta intensa e longa jornada de seis anos e meio de faculdade tenho muito a agradecer minha família, especialmente minha mãe Simone e meu pai Henrique, que sempre me deram suporte e condições de estar continuamente evoluindo e me aperfeiçoando. Agradeço a terem me influenciado a dar o devido valor ao estudo, pois é ele que lidera nossos pensamentos e nos forja a sermos quem somos. Agradeço minha professora orientadora, Silvia Generali da Costa pela paciência, atenção, dedicação e por todas suas contribuições fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Não poderia deixar de agradecer e destacar a colaboração da ex-colega Márcia Moreira da empresa Estrutural que sempre esteve disponível e disposta a tratar do assunto do trabalho. Ela quem forneceu muitas informações e apontamentos pertinentes ao programa de avaliação de desempenho, sem os quais a construção deste trabalho não seria possível. Por último agradeço minha namorada Fabiula, meus amigos e colegas que me acompanharam nesta jornada e com quem junto caminhei para hoje poder concluir o curso.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o Programa de Avaliação de Desempenho na empresa Estrutural Serviços Industriais LTDA, identificando, na opinião de Gestores, Diretor e Colaboradores da organização aspectos relevantes para possíveis melhorias do programa. A fundamentação teórica estruturou-se nos seguintes tópicos: o que é avaliação de Desempenho, por que avaliar desempenho, avaliação de desempenho - contexto em que assumiu maior relevância nas organizações, métodos de avaliação de desempenho, vulnerabilidades da avaliação de desempenho; gestão por competências e avaliação por competências. O estudo de caso, de caráter exploratório, utilizou-se de entrevistas em profundidade para coleta de dados qualitativos. Realizou-se cinco entrevistas na organização, sendo três com funcionários de RH (Gerente, Coordenador e Analista), uma com Diretor Administrativo (anterior Gerente de RH) e uma com Gerente de Suprimentos, todos localizados na sede administrativa da empresa em Porto Alegre. Fez-se análise de conteúdo dos dados qualitativos, sendo possível constatar que os entrevistados possuem uma percepção positiva a respeito do processo de avaliação de desempenho atual, mas que reconhecem que o programa é novo e ainda tem muito a evoluir. Foi possível destacar as peculiaridades da empresa a serem analisadas para o desenvolvimento do programa e idéias que possam contribuir com o futuro do mesmo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Gestão por Competências. Gestão de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Etapas do Processo - Fluxograma..... | 45 |
| Figura 2 - Tipos de Formulário | 47 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA | 9 |
| 1.2 QUESTÃO DE PESQUISA..... | 10 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA | 10 |
| 1.4 OBJETIVOS | 10 |
| 1.4.1 Objetivo Geral | 10 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 11 |
| 1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURAL..... | 11 |
| 1.5.1 Ramo de Atividade | 11 |
| 1.5.2 Corpo Técnico | 11 |
| 1.5.3 Segurança Saúde e Meio Ambiente | 12 |
| 1.5.4 Política de Gestão Integrada de QSMSRS (Qualidade; Segurança; Meio Ambiente; Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social | 12 |
| 1.5.5 Diretrizes e Objetivos | 13 |
| 2 REVISÃO DA LITERATURA | 14 |
| 2.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 14 |
| 2.2 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?..... | 16 |
| 2.3 CONTEXTO EM QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ASSUMIU MAIOR RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES | 21 |
| 2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 24 |
| 2.4.1 Escala de Classificação Gráfica | 24 |
| 2.4.2 Escalas de Padrão Misto | 25 |
| 2.4.3 Método da Escolha Forçada | 25 |
| 2.4.4 Método do Ensaio | 25 |
| 2.4.5 Método do Incidente Crítico | 26 |
| 2.4.6 Método da Lista de Verificação Comportamental | 26 |
| 2.4.7 Escala de Classificação Comportamental | 26 |
| 2.4.8 Método de Classificação Comportamental | 27 |
| 2.4.9 Medidas de Produtividade | 27 |
| 2.4.10 Gerenciamento por Objetivos | 27 |
| 2.5 VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 29 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6 GESTAO POR COMPETENCIAS | 31 |
| 2.7 AVALIACAO POR COMPETENCIAS | 35 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 38 |
| <u>3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</u> | <u>38</u> |
| 3.2 PÚBLICO-ALVO | 39 |
| 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS..... | 40 |
| 3.3.1 Pesquisa Documental | 40 |
| 3.3.2 Entrevista em Profundidade com Coordenador, Analista e Gerente de RH, Gerente de Suprimentos e Diretor Administrativo | 41 |
| 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS..... | 42 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 43 |
| 4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESTRUTURAL..... | 43 |
| 4.1.1 Breve Histórico | 43 |
| 4.1.2 Objetivos do Programa | 44 |
| 4.1.3 Etapas do Processo de Avaliação | 44 |
| <i>4.1.3.1 Fluxograma</i> | <i>45</i> |
| 4.1.4 Conceitos do Processo de Avaliação de Desempenho | 46 |
| <i>4.1.4.1 Grupos Funcionais</i> | <i>46</i> |
| <i>4.1.4.2 Formulários de Avaliação.....</i> | <i>47</i> |
| <i>4.1.4.2.1 Dados de Identificação</i> | <i>47</i> |
| <i>4.1.4.2.2 Critérios de Avaliação.....</i> | <i>48</i> |
| <i>4.1.4.2.3 Níveis de Desempenho</i> | <i>48</i> |
| <i>4.1.4.2.4 Total Comportamental</i> | <i>48</i> |
| <i>4.1.4.2.5 Plano de Ação de Desenvolvimento (PAD)</i> | <i>48</i> |
| <i>4.1.4.2.6 Metas Individuais.....</i> | <i>49</i> |
| 4.1.5 Apresentação, Definição e Classificação das Competências | 49 |
| 4.1.6 Políticas e Procedimento do Sistema de Avaliação | 55 |
| <i>4.1.6.1 Como Funciona a Avaliação?.....</i> | <i>55</i> |
| <i>4.1.6.2 Periodicidade.....</i> | <i>56</i> |
| <i>4.1.6.3 Responsabilidades</i> | <i>56</i> |
| 4.2 ANALISE INTERPRETATIVA..... | 56 |
| 4.2.1 Percepção Quanto às Contribuições do Programa de Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.2 Percepção Quanto ao Papel dos Gestores no Programa de Avaliação de Desempenho..... | 58 |
| 4.2.3 Percepção Quanto à Capacitação dos Gestores para Realizar as Avaliações de Desempenho | 60 |
| 4.2.4 Percepção Quanto aos Benefícios do Programa para a Organização..... | 62 |
| 4.2.5 Prática do <i>Feedback</i>..... | 63 |
| 4.2.6 Cuidados ao se dar o <i>Feedback</i>..... | 66 |
| 4.2.7 Dificuldades Enfrentadas ao se Implementar e Difundir o Programa..... | 67 |
| 4.2.8 Aspectos Positivos do Programa de Avaliação de Desempenho | 71 |
| 4.2.9 Possibilidade de Aprimoramento do Programa | 72 |
| 4.2.10 O Que o RH Sentiria com um Processo em Pleno Desenvolvimento | 73 |
| 4.2.11 Resultados Fornecidos pelo Programa para a Organização | 74 |
| 4.3 SUGESTÕES DE MELHORIA | 75 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 76 |
| REFERENCIAS | 77 |
| ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 79 |
| ANEXO B - MODELO DE FORMULARIO..... | 80 |
| ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR..... | 83 |
| ANEXO D – CURRICULUM VITAE..... | 85 |

1 INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo compreender como funciona o programa de avaliação de desempenho, sua importância no cenário atual e sua influência na empresa Estrutural Serviços Industriais Ltda. Toda a informação adquirida durante a pesquisa servirá de base para possíveis melhorias na metodologia utilizada nos processos de avaliação realizados pela empresa.

A observação de dentro da empresa, aliada ao estudo acadêmico nos permitirá realizar uma análise teórica aprofundada das práticas realizadas pela organização. Com a compreensão da metodologia utilizada e com o domínio teórico a respeito do tema, poderemos visualizar as diretrizes que norteiam os processos e, dessa forma, analisar e destacar aspectos importantes nos procedimentos realizados pela empresa.

O trabalho será dividido da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a caracterização da Estrutural. Informa o Ramo de Atividade, Corpo Técnico, procedimentos e práticas adotadas, Política de Gestão, Diretrizes e Objetivos da empresa. Também apresenta a questão de pesquisa do trabalho, os objetivos e justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo é feita uma revisão teórica a respeito da evolução da área de recursos humanos para que sejam compreendidos os atuais desafios para os profissionais desta Área. São abordados assuntos que possuem relação direta com os objetivos deste trabalho e que possibilitam o resgate da avaliação de desempenho desde o início de sua utilização

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, especificando o delineamento da pesquisa, os participantes e as técnicas de coleta e análise de dados.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos na realização da pesquisa e a relação com os principais aspectos da avaliação de desempenho na Estrutural.

No último capítulo é apresentado o aprendizado proporcionado pela pesquisa, bem como aspectos pertinentes à avaliação de desempenho que foram identificados ao longo do trabalho e que merecem ser destacados visando à melhoria dos procedimentos realizados pela empresa.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, devido ao alto nível de concorrência de mercados pelas empresas, além da grande expansão das mesmas espalhadas pelo mundo, é necessário que estas possam contar com o melhor esforço possível de sua mão de obra a fim de se manter competitiva no mercado. É muito importante que as empresas tenham e estejam preparados para manter um quadro de funcionários sempre motivado e produtivo a fim de trazer benefícios, vantagens e resultados.

Uma maneira muito eficaz para se atingir esse objetivo é através da constante avaliação de desempenho de seus funcionários. Avaliação esta que deve ser capaz de mostrar devidamente a real contribuição de seus colaboradores ao mesmo tempo em que possa devolvê-los um *feedback* de seus pontos positivos e negativos e do qual possa servir de base para reflexões e processo de desenvolvimento pessoal e profissional de todos dentro da organização. Além disto, deve haver um reconhecimento por parte de seus superiores pelos devidos serviços prestados e, quando preciso, criar planos de treinamento visando à qualificação de seus colaboradores.

A empresa Estrutural, por ter como objeto de atuação a atividade de manutenção de Indústrias, como ocorre nas refinarias da Petrobras, ela participa e concorre a diversas licitações periodicamente. Para poder realizar seus serviços, é necessário que tenha condições de realizá-lo de forma que dê menor custo à petrolífera (que é estatal) comparado a suas inúmeras concorrentes do ramo. A fim de vencer outros orçamentos em licitação é imprescindível que seus custos sejam otimizados, e para isso sua mão de obra deve ser a mais enxuta e eficiente possível. E é exatamente nesse sentido que deve focar sua avaliação de desempenho.

Os gestores têm o importante papel de realizar a avaliação de seus subordinados a fim de poder fornecer *feedback* da maneira mais construtiva possível, de modo que reforce comportamentos considerados positivos e incentive o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores. Estes precisam saber que aspectos estão tendo assertividade e quais os pontos que tem de melhorar. Através deste *feedback*, o colaborador tem de se sentir motivado para mudança, seja ela comportamental ou técnica.

Muito importante, também, é o papel da coordenação de Recursos Humanos. Atuando como facilitador no processo de desenvolvimento do colaborador, é

responsável por preparar tanto gestor quanto subordinado para o momento do *feedback*.

Sabe-se que o programa de avaliação de desempenho da empresa estrutural é considerado bem recente (teve início do planejamento em 2009 e implantação em 2011). Com esta pesquisa pretende-se levantar aspectos importantes para auxiliar na compreensão da cultura de avaliação na empresa além de difundir conceitos sobre esta importante ferramenta.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

De acordo com a visão de Analista, Coordenador, Gerentes e Diretor Administrativo da Estrutural Serviços Industriais LTDA., o processo de avaliação de desempenhos dos colaboradores é efetivo?

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este trabalho foi realizado como trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e com ele pretende-se fomentar a reflexão e análise da importância da avaliação de desempenho, sua relevância para o acompanhamento e disseminação dos objetivos estratégicos, para o desenvolvimento e valorização de seus empregados, para identificação de necessidade de treinamento e desenvolvimento, assim como para servir de material base para auxiliar nos procedimentos de melhoria nos procedimentos na Empresa Estrutural Serviços Industriais LTDA.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

- Analisar a efetividade do atual Programa de Avaliação de Desempenho utilizado na empresa Estrutural Serviços Industriais LTDA, a partir da percepção dos seguintes colaboradores: - gerente, coordenador e analista - de RH, Diretor administrativo da empresa e gerente de suprimentos.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para que se atinja o objetivo geral é necessário:

- Identificar como os gerentes e coordenadores percebem a eficiência e eficácia do processo de avaliação de desempenho;
- Detectar dificuldades e problemas enfrentados;
- Destacar aspectos positivos do programa;
- Propor melhorias nos processos de avaliação.

1.5 CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURAL

1.5.1 Ramo de Atividade

- Serviços de Engenharia;
- Ind. e Com. de Equip. Mecânicos;
- Montagem Industrial
- Manutenção Industrial em Geral.
- Desenvolver atividades de manutenção e montagem industrial em indústrias petrolíferas, químicas, petroquímicas, siderúrgicas, celulose e papel.

1.5.2 Corpo Técnico

Possui um quadro de engenheiros e técnicos qualificados e comprometidos que realizam a difícil tarefa de compatibilizar qualidade dos serviços, com prazos curtos de execução, ambos indispensáveis nos trabalhos de manutenção e montagem nas indústrias de hoje. Além disso, conta com um sistema administrativo racionalizado, com ferramentas modernas de comunicação e sistemas de informação eficazes. Dispõe de mão-de-obra especializada regionalizada, profissionais com formação técnica e muitos anos de experiência em cada área específica.

1.5.3 Segurança Saúde e Meio Ambiente

Procedimentos e práticas adotadas nos contratos, visando melhorar os resultados e indicadores nas áreas de segurança industrial, saúde e meio ambiente:

- PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais-NR9);
- PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional-NR7);
- Cursos e treinamentos internos de conscientização de todos, com a finalidade de prevenir situações de emergência e de risco;
- DDS (Diálogo Diário de Segurança);
- Palestras internas com os responsáveis pelo andamento dos serviços, onde é enfatizada a importância da segurança e as vantagens que ela proporciona a todos;
- Seguir corretamente os procedimentos internos de execução dos serviços.
- Cumprir e fazer com que seu pessoal cumpra todas as normas de saúde, meio ambiente e segurança industrial exigidas por seus clientes;
- Análise preliminar dos riscos de acidentes antes da execução dos serviços, dimensionando a exposição dos trabalhadores aos mesmos;
- Uso de EPI's de qualidade e em perfeitas condições de trabalho;
- Nos serviços subcontratados, avaliar procedimentos e pessoal, fiscalizando com rigor a execução dos serviços;
- PT (Permissão de Trabalho).

1.5.4 Política de Gestão Integrada de QSMSRS (Qualidade; Segurança; Meio Ambiente; Saúde Ocupacional e Responsabilidade Social

O compromisso da Estrutural consiste em planejar, gerenciar e executar atividades de montagem e manutenção industrial, buscando o desempenho eficiente e o aperfeiçoamento contínuo, baseado na conformidade com os requisitos legais, com os requisitos da norma SA 8000:2008, com os requisitos do Código de Conduta, com os requisitos contratuais e com as expectativas de clientes, funcionários e fornecedores. Busca atuar em condições seguras e saudáveis, prevenindo a

poluição, a ocorrência de lesões e de doenças ocupacionais com responsabilidade sócio ambiental.

1.5.5 Diretrizes e Objetivos

- 1 - Buscar a conformidade com as expectativas de clientes, funcionários e fornecedores;
- 2- Conquistar novos contratos;
- 3- Cumprir os prazos contratados;
- 4- Buscar o desempenho eficiente e o crescimento contínuo da empresa;
- 5- Promover a evolução técnica dos funcionários em um ambiente motivador, com respeito e reconhecimento;
- 6- Priorizar os aspectos de qualidade, segurança, meio ambiente e saúde no trabalho;
- 7- Buscar a integração da organização, incentivando a atuação em equipe, com base nas diretrizes normativas;
- 8- Conduzir as atividades com foco na verdade e na transparência de gestão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para que a questão de pesquisa seja atendida é necessário rever e aprofundar itens relacionados aos objetivos deste trabalho. Assim, a fundamentação teórica contém os seguintes temas:

- a) O que é avaliação de Desempenho;
- b) Por que avaliar desempenho;
- c) Avaliação de Desempenho: contexto em que assumiu maior relevância nas organizações;
- d) Métodos de Avaliação de Desempenho;
- e) Vulnerabilidades da Avaliação de Desempenho;
- f) Gestão por Competências;
- g) Avaliação por Competências.

Estes assuntos possuem relação direta com os objetivos deste trabalho e possibilitam o resgate da avaliação de desempenho desde o início de sua utilização. Indicam os objetivos, os principais enfoques de cada modelo, os problemas que podem surgir no planejamento e aplicação, além de mostrar tendências que estão colaborando para o aperfeiçoamento da avaliação de desempenho humano nas organizações.

2.1 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assim como os professores avaliam o desempenho de seus alunos, as organizações estão apreensivas com o desempenho de seus funcionários. Em épocas passadas, de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos e rotineiros.

Com os novos tempos, de transformações e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Bergamini (1986) defende que é por isso que não se admitem procedimentos universais em avaliação de desempenho. Ela é uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e a

partir deles atender aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

Nesse contexto, avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas (GILLEN, 2002, p. 7).

Na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu superior imediato e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio através do qual é possível diagnosticar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, da adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas.

A avaliação é um processo contínuo de julgamento acerca do valor das idéias, trabalho, pessoas, soluções, métodos, materiais, etc. realizado com um determinado propósito. Implica no uso de critérios e de padrões que permitam apreciar o grau de precisão, efetividade, economia, suficiência, etc. (RITINS, 1985, p. 73).

Considerando a Avaliação de Desempenho como um instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos, Lucena (1977) diz que ao se implantar um sistema de avaliação de pessoal, a organização necessitará dimensionar, o mais objetivamente possível, três pontos básicos:

- 1) Formular uma filosofia de Avaliação de Desempenho voltada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos (objetivos da avaliação);
- 2) Sensibilizar os avaliadores (supervisores) para que assumam uma atitude gerencial que traduza essa filosofia, dimensionada em termos de uma política de desenvolvimento dos Recursos Humanos e de objetivos a serem atingidos vivencialmente através do relacionamento intergrup

entre supervisores e empregados subordinados (treinamento de avaliadores);

- 3) Criar uma sistemática de ação para operacionalizar os objetivos a serem alcançados através da administração dos resultados da Avaliação de Desempenho (administração do processo através de instrumentos de planejamento e desenvolvimento).

A avaliação constitui um poderoso instrumento para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações. Como lembra Bergamini (1986) a avaliação de desempenho, em si, não constitui técnica de modificação de comportamento. Ela deve ser considerada apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que, dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos.

A Avaliação de Desempenho é um programa amplo, que deve, antes de tudo, servir como retro-informação sobre o desempenho do empregado, na criação do clima de diálogo chefe-subordinado, a fim de melhorar o desempenho e servir como instrumento de desenvolvimento de carreira. Assim, a Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial, dinâmico e amplo, que deve mostrar com exatidão o desempenho do indivíduo no seu cargo com vistas ao futuro (PONTES, 1986, p. 11).

Segundo Bergamini (1986) em resumo, poder-se-ia conceituar a avaliação de desempenho como: a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais.

2.2 POR QUE AVALIAR O DESEMPENHO?

A avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários.

Através dela pode-se comunicar aos funcionários como eles estão desempenhando suas atividades, sugerindo quais as necessidades de mudanças no comportamento, nas atitudes, habilidades ou conhecimentos.

Jessup (1977) cita: por que avaliar o desempenho? Para facilitar, é claro, a tomada de certas decisões: se promover, rebaixar, demitir, transferir ou readestrar um indivíduo, e se, em algumas organizações, dar-lhe um aumento de salário por mérito. Mais sutilmente, talvez, para motivar os empregados a trabalharem com

maior empenho e para persuadir os gerentes a ponderarem cuidadosamente as capacidades e potencialidades de seus subordinados.

O desempenho não é visto apenas como produto da competência individual, mas como resultante da interação desta com o meio ambiente. Para tanto, no processo de Avaliação de Desempenho são levantados dados, tanto a respeito dos servidores, como das Unidades de Trabalho nas quais atuam (RITINS, 1985, p. 108).

A avaliação permite que os subordinados compreendam aquilo que o chefe pensa a seu respeito. Ela é amplamente utilizada pelos gerentes como fundamento para conduzir e aconselhar os subordinados a respeito de seu desempenho.

Precisa atender às seguintes linhas básicas:

- Não deve se limitar ao desempenho no cargo ocupado, como também o alcance de metas e objetivos. Desempenho e objetivos/metasp são inseparáveis;
- Deve enfatizar o indivíduo no cargo e não considerar hábitos pessoais observados no trabalho. Deve concentrar-se em uma análise objetiva do desempenho e não uma avaliação subjetiva de hábitos pessoais;
- Deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Ambos devem estar de acordo de que a avaliação deve trazer benefícios para a organização e para o funcionário;
- Deve ser utilizada para melhorar a produtividade do trabalhador dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficiência e eficácia.

Pontes (1986) diz que um programa de Avaliação de Desempenho deve atender aos seguintes objetivos:

- a) Comunicação do desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criação de clima de diálogo, eliminação de dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- b) Estabelecimentos de objetivos para os subordinados;
- c) Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Um desenvolvimento ruim pode ser indício de uma necessidade de

treinamento e um bom desempenho pode indicar potencial a ser explorado e desenvolvido;

- d) Planejamento de carreira. Orienta a trajetória das pessoas em suas carreiras profissionais;
- e) Retro-informação para o recrutamento e seleção, quanto ao preenchimento das vagas;
- f) Pode ajudar em diagnósticos de cargos não muito bem estruturados ou projetados;
- g) Pode, ainda, ser usado para concessões de aumentos salariais. Seu uso, neste caso, deve ser distanciado da data de avaliação.

Já Bergamini (1986) diz que a avaliação de desempenho como um sistema tem seus méritos e imediatas aplicações dentro da própria gerência de recursos humanos. Dentro desse esquema, está claro que para cada uma das áreas dessa gerência ela apresenta e, ao mesmo tempo, aufere diferentes subsídios, a saber:

- a) Na seleção de pessoal: Representa uma das fontes mais objetivas e, por conseguinte, de maior segurança no tocante ao controle de validade do processo seletivo utilizado;
- b) No treinamento e desenvolvimento de pessoal: Nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento é tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais de avaliação de desempenho;
- c) Na administração salarial: Há numerosas organizacionais que utilizam a avaliação de desempenho com o único objetivo de recompensar financeiramente os esforços pessoais de seus empregados;
- d) Na movimentação de pessoal: O tempo de função, o preparo pela experiência, as dificuldades de cada uma, os problemas de produtividade e relacionamento, adicionados às necessidades da própria organização por seu crescimento, entre outros fatores, tornam necessária constante realocação dos recursos humanos disponíveis.

Para isso é necessário ter as mais precisas informações sobre todos os indivíduos existentes no quadro de pessoal.

Segundo Pontes (1986) o acompanhamento do trabalho e dos objetivos propostos aos indivíduos são práticas pelas quais a avaliação de desempenho cuida e através do *feedback* tenta-se torná-los motivados e produtivos.

Dentro da área de recursos humanos, o especialista em avaliação de desempenho caracteriza-se como bom profissional à medida que é capaz de planejar um sistema que atenda às características próprias da organização, e em que esta propicie a todos que nela trabalham o usufruto dos benefícios do sistema (BERGAMINI, 1986, p. 21).

Lucena (1977) diz que podemos definir os objetivos de um programa de Avaliação de Desempenho voltado para o desenvolvimento dos recursos humanos da organização da seguinte forma:

- a) Definir o grau de contribuição de cada empregado;
- b) Promover o auto desenvolvimento dos empregados;
- c) Descobrir talentos e potencialidades, verificando aqueles que têm condições de ocupar outras funções de maior conteúdo;
- d) Oferecer oportunidades para que o potencial se manifeste;
- e) Posicionar o empregado em um trabalho (cargo) onde possa render mais e estar mais satisfeito;
- f) Identificar os que precisam de aperfeiçoamento em determinadas áreas de seu trabalho (levantamento de necessidades de treinamento);
- g) Elaborar planos de ação para desempenhos insatisfatórios;
- h) Oferecer subsídios para fins de remuneração;
- i) Oferecer oportunidades para que o empregado conheça seus pontos fortes e fracos e procure corrigir as deficiências (comunicação da avaliação);
- j) Assegurar a continuidade e manutenção do programa de avaliação por meio de aplicação dos melhores instrumentos técnicos, operacionais e administrativos, tais como:
 - método de avaliação adequado;
 - análise dos resultados;

- metodologia de planejamento para dimensionar a ação sobre os resultados;
- planos de carreira;
- inventário de sucessão;
- instrumentos de acompanhamento e controle;
- políticas e normas de Avaliação de Desempenho.

As necessidades de aprimoramento profissional apontadas na avaliação de desempenho são estímulos para a construção de trilhas de aprendizagem. A busca de aperfeiçoamento, porém, não é apenas para quem apresenta desempenho abaixo do nível esperado, que, contudo, precisa de uma ação mais rápida e intensa, de um cuidado especial. A idéia central é a de que toda pessoa necessita de acompanhamento, reconhecimento e até aprimoramento contínuo na sua atuação profissional e pode sempre aprender coisas novas.

A primeira posição é aquela voltada para o passado histórico do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um “prêmio” que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou, então, será “punido” pela privação do aumento e, o que é mais grave, “rotulado” como um empregado deficiente (LUCENA, 1977, p. 3).

Com relação às iniciativas no sentido de se profissionalizar a área de recursos humanos, Lucena (1977) diz que ainda há um grande vazio a preencher. Trata-se da percepção do homem como força criativa e evolutiva e que, por isso, precisa de “espaço psicológico” para crescer. Ao se proporcionar esse “espaço psicológico”, então, se estará promovendo a satisfação de valores sociais básicos, aspirações e auto-desenvolvimento que serão transformados, através do trabalho, em energia e desempenho organizacional. Em outras palavras, estamos falando da responsabilidade da organização de contribuir para um melhor nível qualitativo de vida de seus recursos humanos, traduzido para a organização econômica em negócio empreendedor e lucrativo.

Pode-se constatar que há uma mobilização considerável das organizações brasileiras no sentido de criar e desenvolver uma nova política de pessoal. Essa mobilização não está criteriosamente fundamentada em contemplar os aspectos

profundos da natureza e comportamento humano, mas sim, está tendendo a resolver, de imediato, problemas prementes gerados pelas seguintes situações:

- competição e escassez de mão-de-obra especializada, agravada pelas mudanças bruscas do ambiente externo;
- pressões internas manifestadas através da rede informal de comunicações e de comportamentos estranhos que influem na produtividade;
- incapacidade de liderança no trato dos problemas humanos.

A despeito da óbvia necessidade de tratar problemas imediatos de forma imediata, objetivando não parar a “produção”, é preciso que se busque a continuidade do ritmo de produção da empresa, aplicando um tratamento de choque para o urgente e planos de longo prazo para erradicar em definitivo o problema.

2.3 CONTEXTO EM QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ASSUMIU MAIOR RELEVÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção são apresentados os principais elementos que motivaram as transformações no perfil dos colaboradores e de que forma isto afetou a prática da avaliação de desempenho nas organizações. Além disso, é feita uma revisão a respeito dos conceitos da avaliação de desempenho para que se verifique a sua correlação com a estratégia das organizações.

Os avanços tecnológicos ocorridos após a segunda guerra mundial propiciaram que a sociedade e as organizações dispusessem de um maior número de informações. Houve, também, diversas alterações na forma como os produtos eram produzidos. A manufatura se desenvolveu e, com isso, proporcionou maior quantidade e diversidade de produtos à disposição do mercado. Desta forma, a competitividade entre as empresas aumentou, visto que muitas possuíam condições de oferecer produtos a um custo menor, em função de o processo produtivo ter evoluído e adquirido maior qualidade.

Para Tachizawa et al. (2001, p. 23):

Nesta era da informação, os trabalhadores qualificados e de elevado nível educacional ganharão os mais altos salários da história. Quanto mais a economia da informação evoluir, melhores serão os certos empregos e seus níveis de remuneração. Porém, é preciso estar qualificado para desempenhar esses trabalhos. [...] Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar a política de gestão das pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países.

Alterou-se as relações entre clientes e empresas a partir do surgimento da globalização. Em geral, os produtos oferecidos possuíam baixa diferenciação. Por isso, as organizações passaram a investir na inovação de seus produtos e serviços para fidelizar os seus clientes. Galbraith (apud TACHIZAWA et al., 1995, p. 31) observa que um dos efeitos da competição global foi conferir maior poder ao comprador. Devido ao caráter amplo do mercado de oferta em muitos setores, os compradores podem selecionar a empresa da qual adquirirão produtos. Ou seja, têm mais opções de compra e podem escolher de acordo com as suas necessidades e condições financeiras para comprar.

É através da venda de produtos e serviços para seus clientes que as empresas obtêm lucro, logo estes influenciam as decisões organizacionais. Devido ao fato de que as necessidades dos clientes se alteraram, exigiu-se que as Instituições modificassem suas ações através de seus recursos humanos para que pudessem atender as expectativas do mercado. No setor de serviços, devido à baixa diferenciação no “produto”, é a qualidade do atendimento o fator fundamental para que a empresa fidelize e adquira novos clientes. Desta forma, as empresas buscam inovar nos serviços prestados para atender às expectativas do seu público-alvo. Para tanto, a gestão de recursos humanos deve realizar ações priorizando a capacitação dos colaboradores para aumentar a qualidade do atendimento prestado.

Segundo Souza (2003, p. 24):

As realidades organizacionais brasileiras não são diferentes. No Brasil, à semelhança de outros países, pressões externas vêm impondo mudanças radicais no perfil da força de trabalho. O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.

Diante deste cenário competitivo, as empresas buscam avaliar o desempenho de seus funcionários com o intuito de ampliar a qualidade de seus serviços para tornarem-se referência em seu mercado de atuação.

A avaliação de desempenho já é utilizada há algum tempo pelas organizações. No entanto, eram analisados aspectos quantitativos de trabalho para dar *feedback* aos funcionários. Atualmente, são avaliados aspectos psicológicos ou comportamentais dos colaboradores para que a organização possa direcionar ações de aperfeiçoamento de suas atividades. Verifica-se que as empresas passam a reconhecer a importância de sua força de trabalho para os negócios e investem no desenvolvimento dos mesmos.

Para Souza (2003, p. 42):

A partir da década de 80, o contexto de negócio e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a despertarem para a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados com os novos paradigmas de gestão – os tradicionais haviam se tornado inúteis. O fornecimento de subsídios relevantes à tomada de decisão passou a ser uma exigência crescente, tornando os sistemas de desempenho um meio que capacita a organização a influenciar o comportamento humano.

Os métodos de avaliações de desempenho tradicionais, como o método da escolha forçada, possuem um grau de subjetividade elevado que compromete os resultados das avaliações, podendo não fornecer informações imparciais para direcionar corretamente as ações organizacionais. Desta forma, foi necessário utilizar modelos mais eficazes para ampliar a competitividade das empresas.

As avaliações de desempenho utilizadas inicialmente demonstravam pouca preocupação em identificar as habilidades que os funcionários possuíam e que não aplicavam em suas tarefas. Nesta época, a exigência dos empregadores era que os funcionários produzissem mais produtos em menos tempo. Com as mudanças no mercado as organizações necessitaram utilizar melhor os recursos humanos que possuíam. Dessa forma, houve uma mudança nos objetivos da avaliação de desempenho para que ela se tornasse uma ferramenta mais eficaz de gestão de pessoas.

Para Lucena (1992, p. 14):

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São maiores as exigências de qualificação profissional para assumir desafios, novas responsabilidades e riscos e de flexibilidade para conviver com a instabilidade. O fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das

necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem.

Segundo Pontes (apud CRAIDE, 2003, p. 38) a avaliação de desempenho preocupa-se com o comportamento das pessoas no trabalho e com o seu desempenho, visando estabelecer um contrato entre empregados e organização referente aos resultados que são desejados por esta.

O conceito apresentado leva em consideração o fato dos objetivos organizacionais estarem claramente definidos e internalizados pelos funcionários. Dessa forma, será possível que os colaboradores concentrem seus esforços nos comportamentos e aquisição de conhecimentos que os auxiliem a cumprir o que fora contratualizado entre empregador e empregado.

Marras (2000), por sua vez, afirma que 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 (conhecimentos, metas, habilidades etc.).

Para Bergamini (1986), a avaliação de desempenho constitui-se no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e do potencial humano de toda a empresa.

2.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com as mudanças no mercado surgiram diversos métodos de avaliação de desempenho para suprir as necessidades de diferentes contextos organizacionais.

É importante que os tipos de métodos de avaliação de desempenho sejam conceituados para que fiquem claras as suas vantagens e desvantagens. Abaixo constam algumas considerações a respeito dos métodos de avaliação de desempenho.

2.4.1 Escala de Classificação Gráfica

Segundo Marras (2000), este método baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como desempenho. Estes fatores podem mensurar quantitativamente e qualitativamente as variáveis

determinadas pela organização como relevantes para a avaliação de desempenho. São normalmente divididos em graus, gerando uma escala para que se avalie o grau de desempenho de cada funcionário em relação a uma média esperada ou pertencente a um grupo.

É um método de fácil aceitação por ser simples de construir e implementar.

2.4.2 Escalas de Padrão Misto

A escala de padrão misto é uma modificação do método básico de escala de classificação gráfica. Ao invés de se ter uma escala de avaliação há três descrições de desempenho específicas, as quais são: superior, médio e inferior.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), após as descrições serem escritas, é estabelecida uma seqüência aleatória para formar uma escala de padrão misto. Assim, há um padrão para cada comportamento e o avaliador terá de indicar se o desempenho do funcionário foi melhor, igual ou pior, baseando no padrão utilizado para que se construísse a escala.

2.4.3 Método da Escolha Forçada

Conforme Chiavenato (1979), o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual.

Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

2.4.4 Método do Ensaio

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003), no método do ensaio o avaliador elabora uma redação descrevendo os pontos fortes e fracos, bem como recomendações para o desenvolvimento do funcionário.

Este método, normalmente, é combinado com outros métodos de classificação, pois pode fornecer informações de outras habilidades do funcionário através da descrição realizada pelo avaliador.

No entanto, elaborar uma redação que conste as características essenciais do funcionário demanda tempo e, além disso, a qualidade da avaliação de desempenho pode ser influenciada pelas habilidades de escrita do supervisor e pelo estilo de composição.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), os métodos de características de personalidade de avaliação de desempenho medem a extensão em que um funcionário possui certas características, como confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança. Para os mesmos autores os métodos de avaliação de desempenho comportamentais têm sido desenvolvidos para descrever especificamente quais as ações que devem ser exibidas no trabalho, freqüentemente, são mais úteis para fornecer *feedback* de desenvolvimento de funcionários. Já os métodos de avaliação de resultados focam a AD nas realizações dos funcionários para a empresa, como dados de vendas e produção.

2.4.5 Método do Incidente Crítico

Para Lara e Silva (2004) este método baseia-se no fato de que no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.

Focaliza tanto as exceções positivas como as negativas no desempenho das pessoas.

2.4.6 Método da Lista de Verificação Comportamental

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) este método consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as que ele acredita que caracterizem o desempenho ou o comportamento do funcionário.

2.4.7 Escala de Classificação Comportamental

Bohlander, Snell e Sherman (2003) explicam que neste método é utilizada uma escala de classificação comportamental, a qual se compõe de uma série de

cinco a dez escalas verticais – uma para cada dimensão importante de desempenho, por sua vez identificada pelo método de incidente crítico aplicado à análise de cargo. Os incidentes críticos, os quais constituem um evento incomum que denota desempenho superior ou inferior do funcionário em alguma parte do trabalho, são utilizados na escala de classificação comportamental. Os incidentes críticos fundamentais são colocados ao longo da escala e a eles são atribuídos valores em pontos, de acordo com a opinião de especialistas.

Pelo fato deste método ser construído pela equipe de recursos humanos e por alguns funcionários há uma aceitação maior do processo de avaliação de desempenho e das medidas de desempenho que ele usa.

2.4.8 Método de Classificação Comportamental

Este método também utiliza os incidentes críticos, mas possui procedimento diferenciado em relação ao método anterior. Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que em vez de pedir ao avaliador para escolher a âncora de comportamento mais representativa, esse tipo de escala destina-se a medir com que frequência cada um dos comportamentos foi observado.

2.4.9 Medidas de Produtividade

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), as medidas de produtividade levam em consideração tanto os resultados quanto os métodos ou processos usados para atingi-los. O colaborador pode ter uma boa avaliação de desempenho porque atingiu as metas, no entanto, os meios utilizados podem, às vezes, prejudicar o desempenho futuro da organização.

2.4.10 Gerenciamento por Objetivos

O método de gerenciamento por objetivos, para Lara e Silva (2004), há uma negociação dos objetivos a serem alcançados durante um período de tempo. Os

objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhados aos objetivos da organização. Periodicamente o gerente e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos.

Cada método de avaliação de desempenho possui um enfoque diferenciado, como dito anteriormente. Dessa forma, é importante que sejam verificadas as vantagens e desvantagens de cada método para que a organização possa decidir que o que melhor atende as suas necessidades.

Bohlander, Snell e Sherman (2003), apresenta as seguintes informações relativas às vantagens e desvantagens de cada método.

Métodos de Traços de Personalidade

Vantagens: São baratos para desenvolver, usam dimensões significativas e são fáceis de usar.

Desvantagens: Têm elevado potencial para erros de classificação, não são úteis para o aconselhamento dos funcionários, não são úteis para distribuir recompensas, não são úteis para decisões de promoção.

Métodos Comportamentais

Vantagens: Usam desempenho específico, São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores. São úteis para fornecimento de *feedback*. São justos para decisões de recompensa e promoção.

Desvantagens: Podem ser demorados de desenvolver/usar, podem ser caros para desenvolver, tem certo potencial de erro de classificação.

Métodos de Resultados

Vantagens: Apresentam menos viés de subjetividade, são aceitáveis pelos funcionários e pelos superiores, ligam o desempenho individual ao desempenho da empresa, incentivam o estabelecimento de metas, são bons para decisões de recompensa e de promoções.

Desvantagens: Podem incentivar a perspectiva no curto prazo, podem usar critérios contaminados, podem usar critérios deficientes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A escolha do método de avaliação de desempenho é uma etapa altamente relevante para o sucesso dos processos de avaliação. Como consta na relação acima, alguns métodos são mais trabalhosos para a implementação e, conseqüentemente, os resultados podem levar algum tempo para serem apurados. Assim, os gerentes têm de estar cientes do maior número de informações possível a respeito dos tipos de métodos de avaliação e da realidade organizacional de sua empresa para que a decisão seja a mais correta possível. Neste contexto, é importante que a alta Direção das empresas esteja ciente das vulnerabilidades da avaliação de desempenho para que possam planejá-la adequadamente. O próximo tópico referir-se-á a elas.

2.5 VULNERABILIDADES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que o Programa de Avaliação de Desempenho seja bem sucedido nas organizações é necessário que os Gerentes estejam atentos a possíveis falhas no processo e tomem medidas de prevenção contra as mesmas.

A seguir são apresentadas algumas considerações citadas por Manssour (2001) a respeito dos obstáculos para a eficácia dos Programas de Avaliação de Desempenho na percepção de alguns estudiosos.

- a resistência das pessoas à implantação de um sistema, causada pela própria cultura organizacional, pelos interesses camuflados, pelo medo do desconhecido e pela necessidade de segurança (BORGES, 1980);
- a falta de definição clara de seus objetivos e de adequação do método aos objetivos pretendidos (CHIAVENATO, 1998);
- natureza subjetiva da avaliação, permitindo que o avaliador a contamine com seus vieses de percepção (LIMA et al., 1986). Os valores pessoais ou preconceitos dos avaliadores podem substituir os padrões organizacionais, o que pode implicar a utilização de padrões errados, que acabarão por favorecer alguns funcionários em detrimento de outros (Oberg, 1997);
- a falta de comunicação pode prejudicar a compreensão dos funcionários a respeito da forma como serão avaliados. Os padrões pelos quais

acreditam que estão sendo avaliados às vezes são bem diferentes dos que os avaliadores realmente usam (OBERG, 1997);

- a resistência das chefias em fazer classificações negativas, induzindo que a grande maioria dos funcionários seja classificada como acima da média (KINDALL; GATZA, 1986);
- uso de um sistema para garantir múltiplos objetivos simultaneamente, uma vez que cada objetivo requer estratégias diferentes e dados específicos do desempenho individual (MILANI, 1988);
- não comprometimento da alta administração da organização com o sistema de avaliação de desempenho (LUCENA, 1992);
- a falta de um *feedback* após a avaliação, para que o avaliado possa estar ciente do que precisa melhorar no seu desempenho do cargo. (OBERG, 1997);
- a padronização dos métodos e/ou instrumentos de avaliação para serem utilizados em todos os cargos, sem levar em conta as especificidades dos diferentes cargos existentes na organização (SHIGUNOV NETO, 2000; MANSSOUR, 2001, p. 191).

Além das vulnerabilidades relacionadas acima, é importante ressaltar que a preparação dos Gerentes para conduzir o processo de avaliação de desempenho é um dos fatores fundamentais para o seu sucesso.

Lucena (1992) oferece algumas conclusões a respeito da atuação gerencial no processo de avaliação de desempenho, os quais seguem relacionados abaixo.

- Omissão das empresas na formação gerencial e na criação de ferramentas para gerenciar o negócio e as pessoas;
- Indefinição de um perfil gerencial que dimensionaria um modelo de um estilo gerencial, fundamentado em parâmetros, premissas, políticas de recursos humanos e expectativas da empresa;
- A ausência de uma cultura gerencial propicia a disseminação e a conveniência com vários estilos gerenciais, cada um exercitando suas próprias convicções, crenças e valores, que se estratificaram no

processo de aprendizagem espontânea e nas experiências vivenciadas no dia-a-dia das empresas onde trabalham;

- Os exemplos que permeiam a organização reforçam certas atitudes e modelos de administração já superados e inadequados aos tempos atuais, caracterizando o gerente burocrático;
- O relacionamento interpessoal é prejudicado pela incidência de conflitos, de desconfianças mútuas e de atitudes que evidenciam a existência de privilégios, preconceitos, preferências, discriminações e competitividade entre pessoas, criando barreiras à negociação, à gerência participativa, ao comportamento democrático e ao desenvolvimento do trabalho em equipe.

A área de recursos humanos tem o papel fundamental de treinar e capacitar gerentes visando à eficiência do programa de avaliação e principalmente focando sua atuação de forma imparcial com seus subordinados. Para isso, é necessário que a organização defina o perfil de gerentes que necessita para atender a sua estratégia, a cultura organizacional e forneça continuamente ferramentas de aprimoramento para os gerentes melhorarem sua participação no processo de avaliação de desempenho.

Levando-se em consideração que há vários motivos que conspiram para o insucesso dos programas de avaliação de desempenho é necessário que a sua concepção, planejamento, implementação e controle sejam bem estruturados. Com isto, cria-se ambiente para que a organização possa realizar ações preventivas no sentido de evitar que problemas como avaliações subjetivas e falta de comprometimento da alta direção comprometam o sucesso da ferramenta.

2.6 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A história nos mostra que os primeiros trabalhadores urbanos tinham pouco explorada suas competências em suas atividades. Seu trabalho monótono e repetitivo não lhes dava chance de desenvolver-se em outras atribuições, deixando-os vulneráveis a serem substituídos a qualquer momento em que sua produção pudesse deixar de ser eficiente ou mesmo quando adoecessem.

Não foi o Estado o responsável por alterar a vida dessa massa de trabalhadores explorados do século XIX, mas o próprio mercado que com o passar do tempo foi se dinamizando e exigindo que as organizações adotassem mecanismos para identificar, desenvolver e reter competências relevantes para que a política de recursos humanos atuasse estrategicamente.

A necessidade por colaboradores mais flexíveis, multifuncionais, criativos e comprometidos aumentou significativamente com os avanços tecnológicos e produtivos. A eficiência na produção não mais era sinônimo de garantia de sucesso. As organizações tiveram que investir em recursos humanos, desenvolvendo-os continuamente para que pudessem ampliar a sua contribuição para o cumprimento ou superação das metas.

Para que a Gestão por Competências seja compreendida é necessário revisar o seu conceito e níveis dentro da organização.

De acordo com Becker et al. (apud BITENCOURT, 2004, p. 245), competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.

É importante que se reconheça o fato de que diferentes indivíduos possuem distintas competências desenvolvidas, o que pode ser determinantes para as atividades que o colaborador está mais apto a exercer. O empregado que for designado para uma atividade para a qual não esteja qualificado, provavelmente, não terá um bom desempenho. Desta forma, verifica-se a importância da análise das competências individuais para o correto provimento dos cargos.

Segundo Fleury e Fleury (apud BITENCOURT, 2004, p. 245), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Estes autores ampliam o significado de competência, pois percebem que, além de o indivíduo poder praticar suas habilidades, ele pode partilhá-las com outras pessoas disseminando conhecimento na organização.

Para Zarifian (2001, p. 66):

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Observando-se os conceitos propostos por Becker (2004), Fleury e Fleury (2004) e Zarifian (2001), pode-se compreender que a competência é constituída de habilidades, conhecimentos e comportamentos que agregam valor para a organização e para os colaboradores. As pessoas interagem para exercer suas atividades profissionais, assim, trocarão conhecimentos e experiências que propiciarão o aumento de suas competências. Dutra (2004) traz considerações relevantes a respeito do uso da Gestão por Competências no desenvolvimento das pessoas. Estes itens são:

- A possibilidade de definir o desenvolvimento profissional da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade;
- Atrelar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional à idéia de trajetória profissional;
- A possibilidade de criar as bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização;
- A possibilidade de construir um sistema de gestão do desenvolvimento com os seguintes desdobramentos: análise das pessoas com base em sua individualidade, análise das deficiências individuais, análise da efetividade das ações de desenvolvimento, adequação das ações de desenvolvimento;
- O processo sucessório. Todos os colaboradores devem estar assumindo novas atribuições e responsabilidades para se adequar às mudanças que a empresa sofrerá em função do mercado;
- Orientação às ações de desenvolvimento. Estas podem formais (estruturadas através de conteúdo programático) ou não formais (estruturadas através de atuação no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação profissional).

Nota-se que a Gestão por Competências está mais relacionada ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, priorizando a capacitação nas competências necessárias para a organização obter sucesso no mercado. A visão antiga de que o funcionário deveria preocupar-se com o seu desempenho no cargo ocupado não persiste neste novo modelo de Gestão de Pessoas. Há a possibilidade de o indivíduo variar suas atividades, mediante a evolução de suas competências.

Ainda, há de se destacar que o desenvolvimento dos recursos humanos está vinculado as ações corporativas para melhorar o desempenho dos funcionários, bem como das próprias iniciativas dele de buscar o aumento do nível de proficiência de suas competências.

Mills et al. (apud DUTRA, 2004, p. 25) propõe categorias distintas para a competência, as quais são conceituadas por estes autores conforme abaixo.

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

As organizações têm de identificar quais competências preenchem cada um dos níveis citados acima. Desta forma, ela poderá planejar melhor sua estratégia de atuação e, conseqüentemente, as ações da Área de Recursos Humanos fornecerão suporte para o bom desempenho da organização através de colaboradores mais qualificados.

O processo de identificação das competências está relacionado às avaliações de desempenho. Desta forma, cabe revisar a avaliação por competências destacando o seu funcionamento e ligação com a estratégia das organizações.

2.7 AVALIACAO POR COMPETENCIAS

Por ser entre outros métodos o processo mais completo, a avaliação por competências tem sido adotada em grande escala por boa parte das organizações que buscam espaço em um mercado cada vez mais competitivo. Essa ferramenta muito importante de gestão de pessoas auxilia na identificação das oportunidades de melhoria de seus colaboradores levando em consideração as competências relevantes e estratégicas para as organizações. Através dela é possível que se programe ações de recursos humanos capazes de influenciar no desenvolvimento dos seus colaboradores, ganhando com isso aumento da qualidade dos serviços prestados.

Para Gramignia (apud LARA, 2002, p. 7) a avaliação de desempenho por competências é um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

A referência da avaliação de desempenho como um processo é altamente importante para que os seus objetivos sejam atingidos. Um dos objetivos da avaliação de desempenho é medir os resultados dos funcionários em relação as suas metas. Através da utilização da avaliação focada em competências pode ser possível que os avaliadores identifiquem os motivos pelos quais o colaborador não atingiu determinada meta. Pode ter ocorrido de ele não estar com uma determinada competência desenvolvida de acordo com a complexidade de suas atividades, dificultando a obtenção de êxito no seu trabalho.

Através da vinculação do nível de aplicabilidade de uma competência as metas que estão relacionadas às atividades do colaborador será possível realizar uma avaliação mais consistente, visto que os pontos a serem melhorados serão mais facilmente identificados. Esse processo facilita a indicação de ações formais e não formais para o desenvolvimento dos funcionários.

De acordo com Bitencourt (2002, p. 8):

Existe uma preocupação em diminuir ou terminar com os *gaps* entre perfil gerencial atual e desejado. Isso é feito via avaliação de competência ou desempenho. Estas avaliações encontram-se em fase inicial de aplicação não podendo ser possível, ainda, aferir os seus resultados. Contudo, observa-se que a avaliação possui um caráter quantitativo e qualitativo e não está vinculada a nenhuma forma de recompensa monetária.

A forma de se avaliar o desempenho de indivíduos baseado em competências não procede de uma fórmula ou um modelo padrão.

Para que as organizações estejam com o seu processo de avaliação de desempenho alinhado a estratégia organizacional é relevante que elas compreendam os fatores que podem determinar o desempenho humano.

Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (apud ROWE, 2005, p. 5), o desempenho no trabalho é afetado por diferentes fatores, tais como:

- a) características organizacionais – cultura e clima organizacionais, políticas e práticas de administração e desenvolvimento de recursos humanos, políticas de benefícios, imagem da organização;
- b) ambiente de tarefas – qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos, qualidade da comunicação e das relações interpessoais, características e escopo do trabalho, clareza dos objetivos, adequação de prazos, qualidade do gerenciamento do desempenho;
- c) características do trabalhador – conhecimentos e habilidades, atitudes, história funcional, idade, sexo, escolaridade, motivações, personalidade.

Existe a tendência de responsabilizar exclusivamente o funcionário pelo resultado do desempenho. No entanto, pelo que é exposto por Olivereira-Castro, Lima e Veiga, verifica-se que o colaborador necessita desenvolver suas competências ao mesmo tempo em que a organização tem de contribuir para o desenvolvimento do colaborador através de uma política transparente e que favoreça a administração participativa. Esta deve fornecer condições materiais para que os funcionários possam realizar suas atividades de forma adequada. Assim, a avaliação de desempenho deve levar em consideração o resultado da atuação do colaborador, bem como as condições em que trabalhou para melhorar os resultados.

A seguir são identificados os procedimentos metodológicos para obtenção e análise dos dados para que se verifique a aplicação dos modelos de avaliação de desempenho no contexto da Estrutural.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, primeiramente, é apresentado o delineamento da pesquisa. Após, a técnica de coleta de dados é relatada e a forma de análise dos dados.

3.1.DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho foi realizado um estudo de caso de natureza exploratória onde serão coletadas informações através de entrevistas em profundidade e de documentos da empresa Estrutural. As entrevistas envolverão gerentes de RH e de suprimentos, coordenadora de RH, analista de RH, e diretor administrativo da organização para que sejam identificados os principais aspectos do atual programa de avaliação de desempenho, seus pontos positivos, problemas enfrentados e percepções que possam acarretar melhorias no processo..

Para Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. No presente trabalho, será considerado fenômeno contemporâneo o atual sistema de avaliação de desempenho e os possíveis processos que possam ser alterados a fim de que possa se aperfeiçoar o processo de avaliação. O contexto será a própria empresa e o modo que o sistema interage com seus funcionários a fim de satisfazer as necessidades da organização.

Para que o pesquisador possa vencer as dificuldades de seu trabalho e ter êxito no mesmo, é necessário que o mesmo tenha conhecimento a respeito do assunto a ser analisado. Caso não tenha o domínio adequado das questões culturais e empíricas a respeito do problema, é possível que faça considerações equivocadas que possam colocar em dúvida os resultados obtidos.

Uma vez que este trabalho tem como objetivo levantar considerações relevantes para o aprimoramento do sistema de avaliação, decidiu-se utilizar a análise qualitativa.

De acordo com Roesch (1996), a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Triviños (1987) aponta dificuldades para que se tenha uma concepção mais clara a

respeito da pesquisa qualitativa. Ele afirma que é necessário definir a sua abrangência, sua generalidade e especificidade.

Outro ponto levantado por Triviños (1987) é a importância da realização de um levantamento a respeito do referencial teórico para que as suas conclusões sejam apresentadas de forma mais eficiente.

Bogdan (apud TRIVIÑOS, 1987, p. 128) aponta as características da pesquisa qualitativa, as quais seguem abaixo.

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
2. A pesquisa qualitativa é descritiva;
3. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto;
4. Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
5. O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador pode basear a situação problemática no conteúdo da percepção ou na aparência e essência-empirismo-. Os aspectos culturais podem apresentar-se insuficientes para contextualizar a situação, necessitando-se de uma análise empírica da realidade.

Para que se analise qualitativamente informações é necessário descrever as percepções envolvidas para que se possa construir hipóteses a respeito da realidade. No entanto, há de levar em consideração que o pesquisador deve relacionar os dados descritos com a situação atual, definindo um significado para os fatos relevantes. Além disso, o pesquisador deve atentar para aspectos que muitas vezes não são visíveis ou observáveis e que contribuirão para que sejam formuladas hipóteses consistentes a respeito da evolução do processo envolvido na situação problemática.

3.2 PÚBLICO-ALVO

A população a ser pesquisada será selecionada para participar deste estudo de acordo com os seguintes critérios:

- Coordenador de RH Responsável pela implantação da atual forma de avaliação;
- Analista de RH envolvido diretamente no processo de avaliação;

- Gerente de Recursos Humanos;
- Diretor Administrativo;
- Gerente de Suprimentos.

A importância desses critérios de seleção da população será importante uma vez que é necessário que as pessoas participantes conheçam bem o programa e possam contribuir para um possível aprimoramento dos processos.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve duas fases distintas, conforme a descrição abaixo.

3.3.1 Pesquisa Documental

Primeiramente, coletou-se informações junto à Área de Recursos Humanos da organização a respeito dos seguintes assuntos:

- Concepção e funcionamento do atual programa de avaliação de desempenho, bem como o contexto e a época em que a Estrutural iniciou a utilização do mesmo;
- Primeiros resultados obtidos com a implantação do programa.

Após, foram descritas as etapas do programa de avaliação com o auxílio do Manual de Avaliação de Desempenho utilizado pela empresa, o qual apresenta de forma bem didática o passo-a-passo e explica todo o processo realizado pela empresa.

Através da análise de modelos de formulários utilizados no processo e também de exemplos de formulários já preenchidos de colaboradores avaliados, foi possível estruturar um roteiro de entrevista a fim de aplicar à população selecionada.

3.3.2 Entrevista em Profundidade com Coordenador, Analista e Gerente de RH, Gerente de Suprimentos e Diretor Administrativo

Após levantamento de informações acerca do assunto, foi elaborado um roteiro de entrevista. Uma vez que um levantamento quantitativo muito provavelmente não revelaria aspectos muito importantes, foi realizada uma entrevista com perguntas abertas. Desta forma foi mais oportuno para receber as percepções dos colaboradores. Após, foram entrevistados Coordenador, Analista e Gerente de Recursos Humanos, Gerente de suprimentos e Diretor Administrativo da empresa.

As entrevistas foram gravadas e as partes mais relevantes transcritas.

Para Roesch (1996), entrevista em profundidade tem por objetivo entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Triviños (1987) aponta alguns itens que devem ser considerados para que esta técnica propicie uma análise eficiente. Ele afirma que a entrevista não deve se estender por muito tempo para que as informações não se tornem repetitivas. Outra questão é a necessidade de que o pesquisador transcreva os dados das entrevistas logo após realiza-las para que os detalhes sejam observados com maior atenção, aumentando o número de informações relevantes para a construção das hipóteses.

Uma das afirmações de Easterby-Smith et al. (apud ROESCH, 1996, pág.150) é que entrevistas semi ou não estruturadas são apropriadas quando é necessário entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica.

As afirmações de Roesch (1996) e Easterby-Smith (1981) sintetizam a situação desta pesquisa, visto que não há um registro a respeito dos principais aspectos dos programas de avaliação de desempenho na visão dos Gerentes e funcionários da organização. Assim, é importante utilizar um método que possibilite a exposição do maior número de informações por parte dos pesquisados a respeito das contribuições e pontos a serem revistos nas avaliações de desempenho na Estrutural.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica a ser utilizada para análise dos dados qualitativos é a análise interpretativa. Interpretar, em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das idéias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é forçar o autor a um diálogo, é explorar toda a fecundidade das idéias expostas, é cotejá-las com outras, enfim, é dialogar com o autor. Bem se vê que esta última etapa da leitura analítica é a mais difícil e delicada, uma vez que os riscos de interferência da subjetividade do leitor são maiores, além de pressupor outros instrumentos culturais e formação específica (SEVERINO, 2002, p. 56).

1. Pré-análise – caracterizada pela organização do material. Esta etapa inclui apoio teórico e de documentos relativos ao objetivo da pesquisa, técnica de coleta de dados, bem como os dados em si.

2. Descrição analítica – esta inicia no final da primeira. O material de documentos é submetido a um estudo aprofundado, o qual é orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Na descrição analítica há a codificação, a classificação e a categorização ocorrem nesta etapa da análise de conteúdo.

3. Interpretação referencial – há um resgate do material utilizado na primeira etapa para que seja feita uma reflexão das informações de forma intuitiva, com base nos materiais empíricos.

Após a transcrição das fitas das entrevistas, o autor deve selecionar os principais trechos que exemplificassem a percepção a respeito do programa de avaliação de desempenho em vigor e as expectativas em relação a mudanças e aprimoramentos. A partir da análise dos trechos mais relevantes das entrevistas será possível indicar os aspectos mais importantes a respeito do programa de avaliação de desempenho na Estrutural.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será descrito os procedimentos realizados no programa de avaliação de desempenho de forma detalhada, bem como a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com a população selecionada.

4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ESTRUTURAL

Abaixo segue um breve histórico sobre a implantação do sistema de avaliação na empresa Estrutural, o objetivo do programa e os procedimentos realizados.

4.1.1 Breve Histórico

A empresa teve suas primeiras ações de criação de um plano de Avaliação de Desempenho em ABRIL/2009 pelas mãos do, então, Gerente de Recursos Humanos, Adão Batista, hoje Diretor Administrativo. Seu planejamento contava com a comunicação aos gestores da futura prática a ser adotada pela empresa, e o desenvolvimento de formulários contendo a descrição, atribuição e competências avaliadas em cada cargo.

Após estes primeiros passos, em Maio de 2010 foi contratada uma consultoria que junto com os gestores elaboraram os primeiros formulários. Com a ferramenta encaminhada, iniciou-se a fase de capacitação dos avaliadores através de cursos.

Treinados e com um protótipo de formulário em mãos, os gestores puderam informar sobre o futuro processo aos colaboradores a serem avaliados e a partir daí puderam fazer o primeiro teste ainda em 2010, com um único colaborador.

Em 2011 foram realizadas 17 avaliações. Estas foram feitas com colaboradores atuantes na Matriz da empresa, em porto alegre, a qual é responsável pela administração da Empresa.

De 2012 a 2013 já foram realizadas 117 avaliações, inclusive avaliando cargos estratégicos de colaboradores atuantes nas obras geridas pela empresa.

4.1.2 Objetivos do Programa

- Rever as estratégias da empresa
- Descobrir talentos
- Desenvolver funcionários e gestores em suas competências
- Renovação das forças
- Capacitação da organização para sobreviver às mudanças e turbulências do mercado
- Auxiliar na superação da alta competição por bons profissionais

4.1.3 Etapas do Processo de Avaliação

Revisar e Atualizar o Perfil por Competências

- Revisão e atualização das atividades dos cargos (perfil por competências). Definição das competências técnicas, habilidades e comportamentos necessários para o desempenho da função.

Revisar e Atualizar o(s) Formulários de Avaliação de Desempenho

- Revisão dos formulários de avaliação com base no perfil por competências, bem como a validação e atualização dos grupos funcionais identificados para cada um dos formulários (Gerencial, Liderança, Técnico e Operacional).

Capacitar os Avaliadores

- Capacitação da direção, gerências, chefias, supervisão e encarregados em geral, com a finalidade de realizarem avaliações de desempenho objetivas, livres de erros, justas e válidas, preparando-os para a realização das entrevistas/reuniões de *feedback*.

Capacitar os Avaliados

- Capacitar os colaboradores em relação à metodologia e o processo da Avaliação de Desempenho. Criando uma cultura em que os funcionários

se sintam à vontade a dar e a receber *feedback* – tanto positivo como negativo.

Realizar o Processo de Avaliação

- Após alinhamento dos Gestores e Colaboradores em relação ao Instrumento, o Gestor será responsável em agendar as reuniões de *feedback* com seus funcionários, preenchendo formulário e entregando ao RH/Desenvolvimento de Pessoas.

Acompanhar o Processo de Avaliação

- O RH/Desenvolvimento definirá em conjunto com a Direção e Gerencias o cronograma do processo de avaliação. Será responsável em controlar e arquivar as avaliações de acordo com as áreas (por gestores).

4.1.3.1 Fluxograma

Figura 1 - Etapas do Processo - Fluxograma



4.1.4 Conceitos do Processo de Avaliação de Desempenho

4.1.4.1 Grupos Funcionais

Os grupos funcionais têm por objetivo constituir níveis hierárquicos/agrupamentos de cargos semelhantes em suas características, atividades desenvolvidas e competências necessárias para o bom desempenho da função.

GERENCIAL

Gerente: todos aqueles colaboradores que ocupam posições de gestão, em cargos de gerentes, engenheiros e coordenadores de área. São colaboradores que ocupam funções que envolvem gestão de equipe e decisões estratégicas.

LIDERANÇA

Supervisor: nível de liderança, todos aqueles colaboradores que ocupam posições de supervisão ou outros cargos que tenham gestão de equipe.

Encarregado: nível liderança, todos aqueles colaboradores que ocupam posições de encarregado ou outros cargos que tem gestão de equipe.

TÉCNICO

Técnico: função técnica, todos aqueles colaboradores que ocupam cargos técnicos e/ou especialistas, que não tem gestão de equipe direta.

OPERACIONAL

Assistente: nível operacional, com certa exigência de conhecimento técnico ou especializado.

Auxiliar: nível operacional, sem exigência de conhecimento técnico ou especializado.

4.1.4.2 Formulários de Avaliação

Foram criados quatro formulários diferentes para avaliar desempenho dos funcionários da Estrutural. Segue abaixo a apresentação das categorias: Verifique alguns exemplos:



Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho – Estrutural (2013)

4.1.4.2.1 Dados de Identificação

Esta parte do formulário deve ser preenchida com as informações referentes ao funcionário que será avaliado. A área de RH/Desenvolvimento de Pessoal deverá ser procurada para garantir o preenchimento correto.

4.1.4.2.2 Critérios de Avaliação

São todos aqueles aspectos (competências, conhecimentos, características e comportamentos) importantes para o desempenho da função que a pessoa ocupa na organização.

4.1.4.2.3 Níveis de Desempenho

Critério avaliativo que define o nível de desenvolvimento que a pessoa possui daquele critério de avaliação. Em resumo podemos dizer:

- ✓ **Não apresenta** – pessoa não possui ou não demonstra possuir este aspecto durante o período de trabalho referente à avaliação;
- ✓ **Apresenta parcialmente** – apresenta parte daquela característica/comportamento ou em apenas em alguns momentos;
- ✓ **Apresenta** – na maior parte do tempo apresenta aquela característica/comportamento;
- ✓ **Apresenta plenamente** – a pessoa é vista como referencia naquele aspecto, possui a característica/comportamento em todo o tempo e é capaz de desenvolver/ensinar este aspecto nos outros.

4.1.4.2.4 Total Comportamental

Esta consiste no somatório da pontuação que o funcionário atingiu no conjunto de critérios relacionados ao seu cargo, ou seja, todos aqueles comportamentos, atitudes que foram avaliadas no que se refere à parte comportamental da avaliação.

4.1.4.2.5 Plano de Ação de Desenvolvimento (PAD)

A partir da avaliação do funcionário devem ser elencadas ações que possam desenvolvê-lo naquelas características que não estão em nível bem desenvolvido (Apresenta plenamente). Estas ações podem ser treinamentos, reuniões, projetos

em conjunto com algum outro funcionário que possa auxiliá-lo, leitura, formação técnica ou de educação, entre outras.

Na primeira parte do PAD devem ser descritas aquelas conquistas que o funcionário atingiu desde sua última avaliação (aquelas que foram definidas como ação de desenvolvimento). Na segunda parte do PAD devem ser definidas ações para serem desenvolvidas no próximo período de avaliação.

4.1.4.2.6 Metas Individuais

Este bloco da avaliação está presente no formulário gerencial e no de liderança. Está relacionado às metas financeiras / econômicas / projetos a serem atingidas a cada período de avaliação. No caso dos funcionários que atuam nas obras serão definidas metas a cada contrato e as mesmas avaliadas no final do período. No caso de funcionários que trabalham no escritório estas metas devem se definidas e avaliadas a cada ciclo de avaliação.

4.1.5 Apresentação, Definição e Classificação das Competências

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Possuir e aplicar o conhecimento técnico e especializado de sua área de atuação em suas tarefas e responsabilidades no dia a dia de trabalho.

Não apresenta - Não possui os conhecimentos técnicos necessários para a realização de suas tarefas.

Apresenta parcialmente - Possui baixo nível de conhecimentos técnicos para o desempenho das suas atividades, deixando a desejar em suas atribuições e responsabilidades.

Apresenta - Apresenta bom nível de conhecimento técnico, mas demonstra alguma dificuldade para desenvolver suas tarefas no dia a dia.

Apresenta plenamente - Apresenta excelente nível de conhecimento técnico, demonstrando facilidade para utilizá-lo no dia a dia em suas tarefas e responsabilidades.

COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

Capacidade de envolver, motivar e transmitir informações com clareza e assertividade para colegas e demais colaboradores, no que se refere a sua área de atuação.

Não apresenta - Apresenta dificuldades em comunicar-se com os colegas e colaboradores.

Apresenta parcialmente - Consegue comunicar-se com colegas e colaboradores, mas expressando-se com pouca clareza e assertividade.

Apresenta - Comunica-se com clareza e assertividade, mas não obtém envolvimento dos demais.

Apresenta plenamente - Apresenta facilidade para comunicar-se de forma clara e assertiva, envolvendo e motivando os demais.

FOCO EM RESULTADOS

Capacidade de gerenciar suas atividades em situações adversas, sem perder o foco na qualidade e nas metas estabelecidas.

Não apresenta - Apresenta dificuldades para focar os resultados durante o desenvolvimento das atividades.

Apresenta parcialmente - Possui dificuldades para manter o foco nos resultados durante o desenvolvimento das atividades.

Apresenta - Possui direcionamento para resultados, apresentando certa ou algumas dificuldades no gerenciamento das atividades.

Apresenta plenamente - Responsabiliza-se e envolve-se com as atividades, mantendo o foco nos resultados, até mesmo em situações imprevistas.

ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO

Capacidade de se organizar em suas atividades (prever recursos e pessoas), de se programar em função de prioridades, identificando a capacidade de cada colaborador para executar bem a sua função.

Não apresenta - Apresenta desorganização na rotina e no planejamento das atividades.

Apresenta parcialmente - Organiza as atividades, sem identificar as prioridades.

Apresenta - Organiza e planeja as atividades, identifica as prioridades, mas não utiliza a capacidade de cada colaborador.

Apresenta plenamente - Consegue se organizar e planejar as atividades e prioridades, identificando e utilizando a capacidade de cada colaborador.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Capacidade de identificar e solucionar os problemas operacionais e funcionais, resolvendo-os de forma ágil e eficaz, considerando o todo do processo.

Não apresenta - Apresenta condições limitadas de identificar ou solucionar problemas, necessitando de orientação superior.

Apresenta parcialmente - Demonstra dificuldades para identificar problemas dentro do esperado, não apresentando soluções eficazes.

Apresenta - Identifica os problemas relacionados às atividades, apresentando soluções, mas desconsiderando as implicações no todo do processo.

Apresenta plenamente - Responsabiliza-se pela prevenção e solução efetiva de problemas de forma dinâmica, apresentando resultados produtivos ao todo da organização.

INICIATIVA / PRÓ-ATIVIDADE

Capacidade de antever situações imprevistas, buscando soluções, adotando providências sempre que necessário.

Não apresenta - Possui dificuldades para identificar antecipadamente situações.

Apresenta parcialmente - Consegue identificar situações, sem antevê-las, comprometendo o resultado.

Apresenta - Identifica situações antecipadamente quando solicitado.

Apresenta plenamente - Tem facilidade para prever e identificar situações imprevistas.

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Capacidade de desenvolver e manter bons relacionamentos em todos os níveis da organização, com flexibilidade para lidar com diferenças, receber e dar *feedbacks*, buscando um bom ambiente de trabalho.

Não apresenta - Apresenta limitações no relacionamento com as pessoas, sendo pouco flexível, preferindo trabalhar sozinho.

Apresenta parcialmente - Consegue se relacionar com as pessoas, mas não é flexível, colocando suas opiniões em primeiro lugar.

Apresenta - Consegue se relacionar com as pessoas, de forma produtiva.

Apresenta plenamente - Tem facilidade para relacionar-se com todos os níveis da organização, valorizando as diferenças, construindo um excelente ambiente de trabalho.

COMPROMETIMENTO

Capacidade de se envolver com as suas tarefas e responsabilidades, buscando a realização de um trabalho com qualidade, responsabilizando-se até a conclusão do mesmo.

Não apresenta - Envolve-se pouco com as suas tarefas e responsabilidades, deixando atividades incompletas e sem qualidade.

Apresenta parcialmente - Não se envolve por completo com suas tarefas, fazendo somente o necessário.

Apresenta - Consegue se envolver com suas tarefas e concluí-las, mas deixando a desejar com relação à qualidade do trabalho.

Apresenta plenamente - Compromete-se com a realização das suas tarefas, executando-as com qualidade, envolvendo-se até a sua conclusão.

LIDERANÇA

Capacidade de motivar, desenvolver, treinar e envolver seus colaboradores na execução de suas atividades, por meio de *feedbacks* construtivos (retorno positivo sobre o desempenho), objetivando o alcance das metas e resultados planejados, com qualidade.

Não apresenta - Tem dificuldades para desenvolver e motivar os colaboradores.

Apresenta parcialmente - Estimula os colaboradores na busca de resultados, mas limita sua participação, prejudicando seu desenvolvimento.

Apresenta - Estimula os colaboradores na busca de resultados, permite que se envolvam nas situações, atua no seu desenvolvimento, mas sem fornecer *feedback*.

Apresenta plenamente - Desenvolve seus colaboradores, priorizando sua capacitação e envolvimento nas atividades, motivando-os na busca de resultados eficazes e fornecendo-lhes *feedbacks* construtivos.

RESILIÊNCIA

Capacidade de vencer as dificuldades e os obstáculos do dia a dia, de se sobrepôr frente às adversidades, de se adaptar às mudanças, reformulando seus processos, se necessário.

Não apresenta – Possui dificuldades para enfrentar conflitos do dia a dia e mudanças.

Apresenta parcialmente - Percebe as adversidades e a necessidade de mudanças em sua rotina, mas apresenta resistência em vencê-las.

Apresenta - Percebe as adversidades e a necessidade de mudanças em sua rotina, é disponível para resolvê-las, mas ainda precisando de orientação.

Apresenta plenamente - É capaz de identificar as dificuldades, motiva-se para enfrentá-las, adaptando-se às mudanças e construindo novos processos.

CRIATIVIDADE/INOVAÇÃO

Capacidade de identificar dificuldades e de formular novas idéias, úteis e produtivas, com originalidade.

Não apresenta - Possui restritas condições para identificar problemas e formular novas idéias.

Apresenta parcialmente - Identifica problemas relacionados ao seu dia a dia, mas não consegue formular soluções.

Apresenta - Identifica dificuldades e consegue apresentar novas idéias, mas sem ter utilidade para a solução dos mesmos.

Apresenta plenamente - Tem facilidade em identificar dificuldades e em formular idéias produtivas e eficazes para a solução das mesmas.

AUTO-CRÍTICA

Capacidade de avaliar seus resultados e comportamentos, identificando seus pontos a desenvolver, buscando estratégias para a solução dos mesmos e se disponibilizando a melhorar continuamente.

Não apresenta - Apresenta resistência para avaliar seus resultados, comportamentos e até mesmo modificá-los.

Apresenta parcialmente - Apresenta condições de avaliar seus resultados e comportamentos, mas tem dificuldades de identificar problemas e buscar soluções.

Apresenta - Avalia e identifica suas dificuldades, sabe como resolvê-las, mas não consegue modificar suas atitudes.

Apresenta plenamente - Prioriza a auto-avaliação contínua, solicita retorno sobre o seu trabalho, é disposto a melhorar sempre e se desenvolver com novas atitudes.

ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE

Capacidade de cumprir horários, participar de reuniões e treinamentos, sem apresentar faltas no trabalho.

Não apresenta - Não apresenta comprometimento para o cumprimento de horários e não percebe a importância de participar de reuniões ou treinamentos.

Apresenta parcialmente - Mantém sua pontualidade e presença em reuniões ou treinamentos a partir de exigências superiores.

Apresenta - Tem capacidade para cumprir seus horários no dia-a-dia de trabalho, não se mostrando motivado a participar de reuniões, treinamentos ou eventos na empresa.

Apresenta plenamente - Valoriza e mantém sua presença constante no ambiente de trabalho, sendo permanentemente motivado a participar de reuniões e treinamentos na empresa.

ATENDIMENTO AO CLIENTE INTERNO

Disponibilidade e interesse para atender as necessidades e solicitações de outras áreas e setores sempre que necessário, de forma ágil e eficaz.

Não apresenta - Não é disponível ao ser solicitado por seus clientes internos.

Apresenta parcialmente - Atende às necessidades dos clientes internos, mas sem apresentar interesse e agilidade nos processos.

Apresenta - É disponível para atender as necessidades dos clientes internos, mas necessita ser cobrado para agilizar os processos.

Apresenta plenamente - É disponível e interessado em atender as solicitações de seus clientes internos, mostrando-se motivado, realizando as tarefas da melhor forma possível.

QUALIDADE NO TRABALHO

Capacidade de realizar suas tarefas e atribuições de forma eficaz, com atenção e assertividade, sem ter a necessidade de refazê-las.

Não apresenta - Apresenta limitações na execução de suas tarefas e atribuições.

Apresenta parcialmente - Realiza as atribuições referentes à sua função, apresentando erros, tendo a necessidade de refazer as atividades.

Apresenta - Realiza as atribuições referentes à sua função, com qualidade, mas ainda necessita de orientação superior.

Apresenta plenamente - Desenvolve suas tarefas e responsabilidades sem cometer erros e de forma autônoma e eficaz.

4.1.6 Políticas e Procedimento do Sistema de Avaliação

4.1.6.1 Como Funciona a Avaliação?

Todo o funcionário da Estrutural deverá ser avaliado pelo menos uma vez por ano por seu gestor direto e deverá ter no mínimo 06 meses de empresa.

Esta avaliação deve ter como base o formulário adequado para seu cargo preenchido e assinado ao final da entrevista de *feedback*.

Como produto do momento de avaliação, o funcionário deverá receber um retorno sobre os pontos fortes e as oportunidades de melhorias abordadas durante a entrevista de *feedback*, acordar metas de desenvolvimento e ações que possam lhe auxiliar a se desenvolver. Sendo assim, no mesmo formulário devem ser avaliadas quais as conquistas alcançadas desde o último Plano de Ação de Desenvolvimento (PAD) e definidas as ações para o próximo período.

Caso o Gestor tenha dúvida em relação a qual formulário utilizar para cada um dos seus colaboradores, deverá entrar em contato com o RH/Desenvolvimento.

4.1.6.2 Periodicidade

- Funcionários efetivos de obras: a cada obra.
- Funcionários efetivos da sede de Porto Alegre e Alvorada: a cada seis meses.

4.1.6.3 Responsabilidades

A responsabilidade da avaliação será sempre do superior direto até o nível de supervisor e encarregado.

4.2 ANALISE INTERPRETATIVA

A elaboração de um texto passa necessariamente pela interpretação dos significados expostos, muitas vezes nas entrelinhas dos autores, extraído do conteúdo, dos conceitos, das entrevistas ou questionários, sem as interferências valorativas daquele que busca os dados.

Conforme descrito no capítulo de procedimentos metodológicos, a análise interpretativa foi realizada baseando-se em documentos e nas entrevistas realizadas junto aos colaboradores da organização.

Abaixo são apontados os principais itens verificados nas entrevistas. Destes itens foi possível identificar a percepção dos funcionários acerca do programa de avaliação e suas expectativas quanto ao aprimoramento e efetividade do programa.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Percepção Quanto às Contribuições do Programa de Avaliação de Desempenho para o Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores

Tanto os profissionais de RH, coordenador, analista, gerente, quanto o diretor administrativo e o gerente de suprimentos salientaram a importância de se ter e utilizar esta importante ferramenta de gestão de pessoas que é a avaliação de desempenho. Segundo o diretor administrativo da empresa:

A avaliação é uma ferramenta fundamental com a qual podemos identificar necessidades de desenvolvimento e reforçar o que já conhecemos do profissional. É necessária para dar o *feedback* ao colaborador e para que este saiba o que pode melhorar e o que está bem. É uma ferramenta extraordinária que deve ser trabalhada nesse sentido de desenvolvimento. Possibilidade de mudança de cargo e aumento salarial são conseqüências. O principal da ferramenta é dar o *feedback* (Relato do diretor administrativo).

O diretor administrativo a partir deste trecho da entrevista revela a importância da ferramenta para identificar as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores e reconhecer aspectos em que o mesmo está tendo um bom desempenho.

Bergamini (1986) diz que a avaliação de desempenho oferece importantes e imediatas aplicações à gerência de recursos humanos. No que diz respeito a treinamento e desenvolvimento de pessoal, considera não haver nenhuma outra fonte de levantamento de necessidades de treinamento tão rica e segura quanto aquela representada pelas conclusões finais de avaliação de desempenho.

Segundo o gerente de RH *“O programa em si ajuda muito o gestor a praticar a habilidade de avaliar seus colaboradores. A ferramenta é utilizada a fim de retornar de forma formal ao colaborador aquilo que ele está dando de retorno à organização”*.

Neste trecho o gerente de RH salienta a importância da ferramenta em comprometer o gestor a criar um registro formal do retorno dado aos colaboradores do que se espera deles.

Lucena (1977) diz que Avaliação de Desempenho é um instrumento de planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos. Para ela ao se implantar um sistema de avaliação de pessoal, a organização necessita dimensionar, o mais objetivamente possível, três pontos básicos:

- 1) Formular uma filosofia de Avaliação de Desempenho voltada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos (objetivos da avaliação);
- 2) Sensibilizar os avaliadores (supervisores) para que assumam uma atitude gerencial que traduza essa filosofia, dimensionada em termos de uma política de desenvolvimento dos Recursos Humanos e de objetivos a serem atingidos vivencialmente através do relacionamento intergrupar entre supervisores e empregados subordinados (treinamento de avaliadores);

- 3) Criar uma sistemática de ação para operacionalizar os objetivos a serem alcançados através da administração dos resultados da Avaliação de Desempenho (administração do processo através de instrumentos de planejamento e desenvolvimento).

De acordo com o Gerente de Suprimentos:

A avaliação contribui desde que se faça junto com seus pares ou subordinados usando principalmente a franqueza, dando o feedback e sinalizando os pontos em que o colaborador deve melhorar. Devemos sinalizar o que se espera do funcionário buscando seu crescimento (Relato do gerente de suprimentos).

Importante ressaltar neste trecho do gerente de suprimentos o fato de ser franco com seus subordinados. Sendo sincero e mostrando companheirismo com seus subordinados, os gestores adquirem a confiança dos mesmos a ponto de poder dar o *feedback* de maneira que seja melhor aceita e absorvida pelos seus comandados e de modo que facilite o processo de desenvolvimento.

É possível notar que embora os gestores atuem em diferentes setores da organização, todos compactuam com a idéia de que o programa de avaliação de desempenho auxilia o processo de comunicação com seus subordinados.

4.2.2 Percepção Quanto ao Papel dos Gestores no Programa de Avaliação de Desempenho

Segundo o Gerente de RH é importante que se tenha gerentes responsáveis pelo processo e que tenham o perfil de treinadores conforme relata abaixo:

O gestor é na verdade um treinador (coaching) de novos talentos e desenvolvedor de talentos que já estão na empresa. É na verdade aquele que usa as ferramentas para que o colaborador possa investir em sua carreira e fornecer à empresa aquilo que ela espera. Visa capacidade, discernimento e etc.. (Gerente de RH).

Ele explica:

O gestor é a alavanca, quem normalmente tem o dever de dar o feedback, seja ele diário ou em um encontro em que tu faz um debate com o colaborador para discutir questões do momento. Ele tem a obrigatoriedade

de fazer o processo, pois há a necessidade de que tenha alguém responsável (Gerente de RH).

O Diretor administrativo também ressalta o papel de *coaching* do gerente e destaca a auto-avaliação como um mecanismo facilitador do papel dos gestores. “O gestor é praticamente um *Coaching*, deve estar atento e saber dar o retorno. Aqui na estrutural estamos começando a fazer a auto avaliação. O colaborador se auto avaliando facilita que o gestor possa lhe dar o retorno”.

A auto-avaliação citada pelo diretor é explicado pela coordenadora de RH “é um processo ainda em fase embrionária, mas que serve para alinhar as percepções do que o colaborador avaliado considera de si e o que o gestor enxerga em seu subordinado”.

Os gestores com posse das auto avaliações de seus colaboradores e cientes de suas percepções em relação a seu trabalho, adquirem um material mais completo para realizar o *feedback*.

Lucena (1992) considera importante a definição de um perfil gerencial que dimensionaria um modelo fundamentado em parâmetros, premissas, políticas de recursos humanos e expectativas da empresa. Desta forma poderá ser atendidas a estratégia e a cultura organizacional.

É ressaltado como papel fundamental do gestor a condução dos seus comandados considerando o fator crescimento dentro da empresa conforme relato abaixo do Gerente de suprimentos:

O papel do gestor é importante, pois o colaborador espera que o mesmo dê as dicas, as sugestões, que auxiliem no seu crescimento dentro da empresa. Acredito que 99,9% dos colaboradores almejam um crescimento dentro da empresa. Se o gestor não der os feedbacks pra ele, ou seja, não municiar ele do que ele precisa melhorar, ele ficará desmotivado, vai sentir que não está sendo acompanhado (Gerente de suprimentos).

Mais uma vez este gestor ressalta a importância de se ter um bom vínculo entre gestores e subordinados no sentido de auxiliarem-se a se desenvolverem. Com isto o gestor manterá seus colaboradores motivados ao mesmo tempo em que terá maior credibilidade com seus comandados.

4.2.3 Percepção Quanto à Capacitação dos Gestores para Realizar as Avaliações de Desempenho

Considerando que o programa de avaliação é relativamente novo na empresa Estrutural, questionou-se os entrevistados sobre sua percepção quanto a capacitação dos gestores para realizar o procedimento. Segundo relata o gerente de suprimentos houve treinamentos e devida preparação “*Nós tivemos treinamentos sobre a capacitação dos gestores no momento em que se estava desenvolvendo o programa. Acredito que hoje os gestores têm condições e estão com informações para realizar as avaliações*”.

Conforme este gerente relatou, houve treinamentos e os gerentes estão em condições de realizar os procedimentos. Sabe-se, porém que a plena adaptação ao programa leva certo tempo e experiência para ser internalizada pelas pessoas, e que cada indivíduo tem suas peculiaridades a serem vencidas para se adaptar conforme diz o diretor entrevistado:

É um processo de aprendizagem, acredito que a maioria não está 100% capacitada, mas o pessoal está sendo treinado para isso. Com a prática vamos aprendendo, ouvindo e dando feedback, questionamentos, contra argumentações, enfim adquirindo experiência. Estamos em processo de desenvolvimento (Diretor Administrativo).

O Gerente de RH pôde observar em quase um ano que está atuando na empresa:

O que posso avaliar é que há gestores mais preparados e tem aqueles que podem ser mais desenvolvidos a usar a ferramenta. Não é que nem todos estão aptos, mas sempre há aqueles que têm aspectos a serem melhorados a fim de realizar o procedimento de forma mais tranqüila (Gerente de RH).

Quanto à capacitação, o mesmo destaca a melhoria contínua com a utilização da ferramenta:

Há gaps de capacitação, mas também há um processo contínuo de melhoria. Há um processo habitual de se criar um processo, de se adquirir cultura. Temos observado que existe o instrumento e deve ser reavaliado na medida em que se adquire a cultura e a prática do uso da ferramenta (Gerente de RH).

Para Souza (2003, p. 42):

A partir da década de 80, o contexto de negócio e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a despertarem para a necessidade de implementar sistemas de desempenho alinhados com os novos paradigmas de gestão – os tradicionais haviam se tornado inúteis. O fornecimento de subsídios relevantes à tomada de decisão passou a ser uma exigência crescente, tornando os sistemas de desempenho um meio que capacita a organização a influenciar o comportamento humano.

O mesmo gestor ainda considera novos métodos a se incorporar nos processos, mas explica que mudanças deste tipo devem ser bem estudadas antes de serem postas em prática: *“Já se pensou em utilizar o método de avaliação por resultados, mas é um pouco prematuro porque primeiro deve-se criar a cultura e as pessoas devem enxergar a importância do processo. Talvez seja uma alternativa”*.

Segundo (BOHLANDER, 2003) a avaliação de resultados é considerada vantajosa por apresentar menos viés de subjetividade. São aceitáveis pelos funcionários e pelos superiores, ligam o desempenho individual ao desempenho da empresa, incentivam o estabelecimento de metas, são bons para decisões de recompensa e de promoções.

É importante destacar neste momento, que para se implantar um método de avaliação por resultados é necessário que todos colaboradores tenham de forma bem destacada suas metas a serem atingidas. Sabe-se, também, que em uma empresa do porte da Estrutural, torna-se complexo poder quantificar as metas em um universo de tantas atividades sendo desenvolvidas. Para que esta proposta possa começar a ser posta em prática o gestor explica:

Há algumas medidas a serem tomadas para que se atinja este objetivo, dá-se treinamento, chama-se consultor para difundir a ferramenta, investe-se, mas se sabe que devido ao negócio da empresa e sua dinamicidade exige-se que os gestores que atuam nas obras estejam mais focados na obra do que na própria administração (Gerente de RH).

Nota-se com este relato a dificuldade que a administração enfrenta em obter o retorno dos gerentes de obras sobre o acompanhamento formal dos colaboradores devido ao ritmo acelerado de trabalho nas refinarias. Mesmo assim segue otimista *“Tem uma hora que a coisa deve engrenar, e é o que a empresa espera”*.

A cultura que se tem no momento é que nem sempre seja formal o feedback, mas que o mesmo é importante porque nunca se sabe se serão

os mesmos gestores que estarão realizando as avaliações e então é importante que se tenha um histórico. Este histórico pode ajudar os próximos gestores a ter o conhecimento da equipe que esta administrando (Gerente de RH).

Vale, agora, ressaltar a dinamicidade das obras. Ocorre na rotina da empresa o ganho de contratos de manutenção. Muitas vezes para serem realizadas obras em prazos muito curtos. Neste momento, a mobilização do quadro funcional para atuar nestas obras ocorre de forma a priorizar o pessoal que esteja disponível. Nem sempre, porém, estes colaboradores tenham atuado em conjunto. Muitas vezes ainda nem se conhecem. Neste cenário é muito importante para o gestor da obra que se tenha um histórico de seus subordinados. Com este instrumento será possível gerenciar sua força produtiva, ou seja, os colaboradores corporativos responsáveis por coordenar a obra, de forma que esteja aproveitando e desenvolvendo o potencial de todos os indivíduos.

4.2.4 Percepção Quanto aos Benefícios do Programa para a Organização

O negócio da empresa Estrutural não é vender um produto, é prestar um serviço de manutenção. Com isto faz-se importante destacar a importância do papel dos atores envolvidos para que o resultado seja interessante tanto para a empresa contratante quanto para a contratada. Estes atores são as pessoas atuantes na atividade da empresa. Sobre o trabalho da empresa estrutural o gerente de RH avalia:

O trabalho que a estrutural faz depende exclusivamente das pessoas que nela atuam, e a forma que elas conseguem se desenvolver é através do feedback. A prova de que realmente desenvolve as pessoas é a forma rápida que se desenvolveu a empresa. Pode-se dizer que a Estrutural se transformou em uma empresa pequena em uma empresa muito significativa hoje (Gerente de RH).

O gerente de suprimentos da empresa relata a importância do programa no desenvolvimento das pessoas e conseqüentemente para a empresa conforme relato:

A estrutural teve desenvolvimento muito rápido. O programa de avaliação é uma ferramenta em que nos baseamos para poder dar o feedback e desenvolver as pessoas até um ponto que ela possam até subir de cargo e assumir maiores responsabilidades (Gerente de suprimentos).

Jessup (1977) cita: por que avaliar o desempenho? Para facilitar, é claro, a tomada de certas decisões: se promover, rebaixar, demitir, transferir ou readestrar um indivíduo, e se, em algumas organizações, dar-lhe um aumento de salário por mérito. Mais sutilmente, talvez, para motivar os empregados a trabalharem com maior empenho e para persuadir os gerentes a ponderarem cuidadosamente as capacidades e potencialidades de seus subordinados.

O Diretor administrativo da empresa cita diversas situações em que a empresa e seus colaboradores se beneficiam com o programa:

Temos várias situações, a possibilidade de identificar necessidades de treinamento, conhecimento de legislação, desenvolver competências, seja técnica ou comportamental. O ganho é por aí, a ferramenta cria um banco de informações para que possamos acompanhar o desenvolvimento das pessoas. A avaliação te mostra o potencial do colaborador e podemos a partir daí redirecionar ele para certas atividades (Diretor administrativo).

Vale ressaltar que, através do programa, podem-se conhecer os colaboradores de maneira a “aproveitá-los” da melhor forma. Esta troca de informações que se ganha através do momento do *Feedback* dá a possibilidade ao gestor de repensar as atividades exercidas por seus subordinados, de forma que possa criar maior valor à organização, e muitas vezes para o colaborador, uma vez que possa se otimizar a capacidade do mesmo.

Pontes (1986) diz que um programa de Avaliação de Desempenho deve atender ao objetivo de comunicar o desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo. Deve-se criar um clima de diálogo no qual possa eliminar possíveis dissonâncias, ansiedades e incertezas.

4.2.5 Prática do *Feedback*

Quanto a prática de *Feedback* dado pela empresa, o Gerente de RH ressalta a diferença entre a forma que o processo é realizado nos dois ambientes da empresa: a sede administrativa e as obras:

No caso da sede administrativa da empresa pode-se dar um feedback de forma mais formal. Há ambiente e tempo para isto. Nas obras há a tentativa de se criar essa cultura, é cobrado resultados dos colaboradores tanto durante as obras quanto ao final da obra. Há a necessidade de passar a informação para a administração de como os colaboradores corporativos que trabalham em obras têm desenvolvido seu papel (Gerente de RH).

A dificuldade de se criar cultura de se formalizar o *feedback* dentro das obras é explicado pelo fator ambiente no qual estão inseridos os colaboradores. Devido aos prazos da entrega do serviço para as refinarias, o serviço é realizado numa dinâmica em que não se tem muito, ou muitas vezes nenhum tempo ocioso para fazer os processos com a calma e cuidados necessários. Como foi dito em seu relato, o *feedback* ou as cobranças são realizados durante as obras e no dia-a-dia.

Para (OBERG, 1997) é considerado um obstáculo ao programa a falta de um *feedback* após a avaliação. Para que o avaliado possa estar ciente do que precisa melhorar no seu desempenho do cargo deve haver um momento formal que propicie este entendimento.

Podemos notar a mesma linha de pensamento no seguinte relato do Gerente de suprimentos: *~Quanto ao Feedback, tem o dia-a-dia e tem o feedback formal. O gestor não vai esperar seis meses, por exemplo, para chamar atenção de seu subordinado, seja para elogiá-lo, seja para criticá-lo.*

Pode-se dizer que nas obras o trabalho exercido pelos colaboradores é observado de forma diferente do que na sede administrativa. Digamos que o trabalho seja mais prático, mais mensurável. Os resultados do trabalho são esperados e cobrados diariamente. Num ambiente administrativo, há maior burocracia nos processos, torna-se mais difícil acompanhar os resultados dos indivíduos no dia-a-dia. Quanto às avaliações de desempenho do pessoal de obra o Gerente de RH relata:

Fazer a avaliação é muito simples, principalmente diariamente na obra, pois pode-se avaliar em cima do resultado. Uma avaliação, porém, requer mecanismos que nem todos conhecem, principalmente no fato de dar e receber feedback. Há a questão de ser receptivo nesse sentido. Isso é o principal, e para isso temos que preparar o ambiente. Temos que nos questionar se as pessoas estão preparadas para essa troca, muitas levam pelo lado pessoal e, por isso, deve-se ter uma consultoria externa que participe junto (Gerente de RH).

O mesmo gerente destaca a importância que se têm dado a ferramenta devido à necessidade de se gerar informação das obras para a administração da empresa.

As pessoas têm dado mais importância à ferramenta devido à necessidade de devolver as informações à sede. Na área de administração sabe-se que tem que dar retorno para os colaboradores de como as coisas estão

andando. As pessoas na sede têm mais tempo de sentar e conversar (Gerente de RH).

Ele comenta sobre um modelo ideal que poderia um dia ser colocado em prática e comenta o que seria necessário para alcançar este objetivo:

O ideal é que pudesse haver avaliação 360°. Seria a mais completa. Para isto teria que ter instrumentos adequados: as informações seriam sigilosas, deveria se contratar uma empresa externa para ter mais descrição das informações, haveria avaliação dos pares. Após, deveria ter uma calibragem destas avaliações com a alta gestão para, então, se ter uma crítica e avaliação correta dos colaboradores (Gerente de RH).

A menção de se ter um novo modelo de avaliação é muito coerente. Ao mesmo tempo em que está se criando a cultura de realizar os processos de avaliação, as pessoas estão se preparando e aceitando a prática. No momento em que todos colaboradores estejam positivamente envolvidos, o caminho para o aprimoramento do programa deve vir de forma gradual. O gestor considera um cenário favorável para novos modelos conforme relata: *“A empresa tem uma estrutura boa pra realizar isso. Talvez ainda por estarmos iniciando o processo de avaliação ainda não temos a forma mais clara. Aos poucos podemos alcançar este objetivo”.*

O gestor explica o cenário da empresa: *“Temos em torno de 300 a 400 colaboradores corporativos. Aos poucos podemos ter maturidade e prática para poder chegar a um nível de avaliação 360°”.*

Quanto aos comportamentos que poderão exigir uma mudança nos procedimentos do programa na empresa o gestor considera:

O processo vai melhorando conforme a empresa percebe que a ferramenta esta sendo usada e que as pessoas estão buscando informações de sua atuação. A tendência é que as pessoas questionem por que estão sendo avaliadas, mas não podem avaliar seu gestor. Eles verão que seus gestores podem ter coisas a melhorar também. Da mesma forma a pessoa pode pensar: pô aquele meu colega, aquele gestor elogia ele bastante, e eu não vejo muito desempenho, será que é porque ele é um baita puxa saco e por isso é bem avaliado? São coisas que conforme a empresa vai adquirindo cultura vai se aumentando a exigência de criar um processo geral em que as pessoas tenham capacidade de fazer essa avaliação (Gerente de RH).

O mesmo gestor explica o modelo atual:

A avaliação atualmente não chega a ser 180º, pois o colaborador não tem a obrigatoriedade de avaliar seu gestor, mas acredito que aos poucos as pessoas vão exigir. A empresa vai acabar se moldando a exigência. É o amadurecimento que vai criar a possibilidade de criar outras formas de fazer o processo (Gerente de RH).

4.2.6 Cuidados ao se dar o *Feedback*

É destacado o fato de se conhecer bem o colaborador previamente ao momento formal de *Feedback*, Segundo o diretor administrativo “O cuidado é de conhecer o colaborador para que não façamos nenhuma crítica considerada negativa que possa ser trágica para o colaborador”.

Ambos os Gestores e Diretor administrativo destacam o papel da auto-avaliação feita pelos colaboradores como um mecanismo importante no processo de realizar o *Feedback*. Segundo eles a partir da auto-avaliação é possível que os gestores possam conhecer melhor seus subordinados e entendam a percepção dos mesmos sobre seu desempenho. Segundo o diretor:

Temos que verificar se as pessoas compartilham com o momento de avaliar. A auto-avaliação nos ajuda a dar uma alinhada no discurso. Detectando as necessidades de desenvolvimento e os aspectos positivos dos colaboradores, nós podemos traçar um plano de desenvolvimento, definir prazos, e provocá-los a atingirem as metas (Relato do diretor).

O gerente de suprimentos considera importante o embasamento das informações para passar ao colaborador, principalmente porque acredita que todo colaborador tem uma percepção formada de como é sua atuação.

Os cuidados é que se esteja bem embasado no que vai se passar de feedback pro colaborador. Ele também deve estar pronto para se auto-avaliar. No momento em que o gestor vai passar o feedback, o próprio colaborador sabe como está atuando. No meu caso, quando estava sendo treinado em outras empresas para um dia ser um líder, meus gestores me chamavam a atenção e me mostravam: “olha de repente tu tá sendo um pouco explosivo (Gerente de Suprimentos).

Fora apontado na avaliação de desempenho deste gerente, a qual foi realizada em outra empresa, a necessidade de mudança comportamental para que pudesse ser um melhor líder no futuro. Através de uma crítica considerada “bem

embasada” feita por seus superiores, foi detectado um comportamento negativo que poderia prejudicar a comunicação com seus colegas. Este gestor percebeu, então, o benefício que teria ao modificar seu comportamento.

Marras (2000, p. 175) afirma que a avaliação de desempenho abrange o campo do comportamento e o define da seguinte forma:

É aquele em que a organização mensura os valores, as atitudes e comportamentos do empregado, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela empresa e às responsabilidades que lhe são conferidas para exercer suas funções dentro ou fora da organização.

Vale ressaltar que além de ter autoridade e liderança os gestores devem ter compreensão. Eles devem saber adaptar os momentos de modo que tomem atitudes da forma que melhor auxiliem e motivem seus comandados. Nem sempre uma atuação explosiva irá contribuir positivamente num ambiente de trabalho.

Além desses cuidados e levando em conta que seus colaboradores têm ciência de seu comportamento, este gestor destaca a clareza em se expor às idéias e valida o esforço para desenvolver as competências de seus subordinados:

Então na hora de dar o feedback , o colaborador sabe se ele é organizado, se ele chega no horário certo e etc.. Devemos, então, como gerentes, ser bem claros. Temos que apontar sem medo quais competências nosso colaborador deve melhorar e devemos elogiar aqueles aspectos que estão bom. Até porque ninguém é só ruim, ninguém é totalmente ruim (Gerente de suprimentos).

O gestor de RH ressalta o cuidado estratégico que deve se dar no momento de um retorno formal de desempenho ao colaborador: *“Primeiramente o gestor deve entender o que a empresa precisa, os resultados que se imagina e como as pessoas se enquadram nessa estratégia. Após, temos que dar à pessoa a possibilidade de entender aquilo o que se deve melhorar”*.

4.2.7 Dificuldades Enfrentadas ao se Implementar e Difundir o Programa

A empresa Estrutural devido a seu tamanho e sua impressionante dinâmica obteve dificuldades inicialmente para implementar seu plano de avaliação de desempenho. Por ser uma ferramenta de grande complexidade e pelo fato de a

empresa não ter a cultura de formalizar esse tipo de atividade até 2010, as avaliações tiveram alguns obstáculos para sua implantação e aprimoramento.

A Coordenadora de Recursos Humanos da Empresa Destaca: “*foi necessário uma compreensão muito grande da Empresa e dos nossos colaboradores para começar as primeiras alterações e de fato levantar a bandeira da Avaliação de Desempenho na Estrutural*”. Naturalmente ela explicou que são numerosos os fatores que impõe dificuldades e desafios no programa devido à dinâmica da empresa. Foi feito duas listas de desafios: uma lista de fatores observáveis em obras como segue abaixo e outra de dificuldades enfrentadas em aspecto geral pelo programa de avaliação.

Desafios nas Obras

- Diferentes avaliadores: A Estrutural atua em diversas obras. As mesmas geralmente são bastante efêmeras (iniciam e terminam rapidamente) e logo os colaboradores serão avaliados seguidamente por gestores diferentes.
- Diferença entre obras: um ambiente de obra pode mudar muito de obra para obra, neste sentido alguns colaboradores podem se adaptar melhor ou pior em cada um. Realizar uma avaliação de desempenho rigorosa a ponto de ressaltar aspectos positivos ou negativos de um colaborador utilizando apenas a percepção de um gestor em uma obra é um ato com chances muito grandes de se ocorrerem equívocos e até injustiças.
- Momento de vida enfrentado pelo colaborador: Pegamos um Engenheiro, por exemplo, que geralmente é avaliado por um formulário de Liderança, ele pode receber atribuições um pouco mais técnicas e ter um pouco mais de dificuldades em desenvolver sua atividade. Desta forma é um grande desafio para o gestor, utilizar o bom senso de forma que possa ser flexível na hora de fazer com que seu avaliado compreenda sua avaliação. Além disto, é necessário um bom acompanhamento dos gestores para com seus liderados a ponto de se ter informações relevantes para realizar o processo de *feedback*. O que se sabe ser complicado devido a tantos colaboradores em um ambiente tão dinâmico que é a obra.

- Resistência dos colaboradores: pegamos outro engenheiro, desta vez acostumado com atribuições técnicas, e que realizou um papel de líder para com seu grupo de trabalho. Ocorre muitas vezes, deste profissional ter dificuldade em admitir que deva focar em diferentes competências para seu cargo. Neste caso explicado pela coordenadora, o engenheiro em destaque não enxergou a necessidade de aprofundar o contato pessoal com seus subordinados e não pôde concordar com a avaliação realizada de seu desempenho.
- Prazos: por trabalhar intensamente em função de prazos contratuais, muitas vezes o trabalho dos colaboradores fica difícil ser mensurado em diferentes momentos de atuação.

Todos estes fatores citados acima são difíceis desafios a serem enfrentados pelos desenvolvedores do programa ao se realizar os procedimentos nas obras da empresa. Vale ressaltar a importância de se criar um histórico de avaliação de todos os colaboradores corporativos que frequentemente atuam em diferentes obras para se ter um acompanhamento geral de todas as etapas em que este passou. Estas informações serão importantíssimas para que os futuros avaliadores tenham mecanismos que os guiem a contribuir com o desenvolvimento profissional de seus subordinados levando em consideração todos os momentos já vividos pelos mesmos.

Desafios em âmbito geral

Não são apenas as obras que impõe dificuldades para o pleno desenvolvimento do programa de avaliação.

- Grande maioria de colaboradores até então nunca haviam passado por experiência formal de avaliação de desempenho.
- Quantificação de desempenho: As primeiras avaliações, até pouco tempo atrás, mostraram um equívoco na tentativa de se gerar uma nota que quantificasse o desempenho dos colaboradores. Colaboradores atuantes no mesmo setor ao tomarem ciência das notas recebidas por si e pelos seus pares acabavam, erroneamente, comparando-as. Este comportamento gerava contestação dos resultados. Muitas vezes, uma

mínima diferença entre as notas já era motivo para discussões e descréditos quanto à eficácia do programa.

- Equívocos quanto ao uso dos formulários por partes dos gestores: Alguns usos de formulários fugiram do padrão. O gestor deve escolher uma nota (0,5 ou 1 ou 1,5 ou 2). Esta prática era utilizada quando se tinha que quantificar o desempenho dos colaboradores. Observou-se que em certos casos o avaliador optava em “inventar” uma nota intermediária entre dois campos, resultando por exemplo em um 1,75 (entre 1,5 e 2), que distorcia o resultado final e quebrava a linearidade dos resultados quantificados dos desempenhos.
- Utilização indevida das notas de avaliação para justificar desligamentos na empresa.

A competitividade dentro da empresa pode ter sido um fator desencadeante da insatisfação de muitas avaliações de desempenho. A empresa Estrutural, por ser uma empresa de engenharia tem uma cultura muito forte de valorizar números. O que ocorre é a difícil compreensão por parte das pessoas ao se depararem que seu desempenho possa ter recebido uma nota.

Segundo a Coordenadora de RH *“a empresa enxergou que deveria haver mudança neste aspecto da avaliação, pois o foco da avaliação de desempenho deveria ser um feedback produtivo para a empresa e para os colaboradores e um plano de aceleração de desenvolvimento”*.

Assim como a coordenadora, o gerente de RH destacou alguns procedimentos como negativo *“é errado a utilização do instrumento para justificar a saída de colaboradores. Esta não é sua função. A ferramenta deve desenvolver as pessoas, dar o real retorno da sua atuação”*.

O mesmo gerente destacou como negativo o fato do programa ainda ser pouco difundido, o que dá a impressão de que a empresa obriga a fazer a avaliação.

O diretor da empresa entendeu como uma dificuldade a questão dos gestores estarem bem preparados para dar *feedback*. Segundo ele *“Não adianta o avaliador querer fugir da responsabilidade de avaliar seus colaboradores”*.

O não comprometimento da alta administração da organização com o sistema de avaliação de desempenho é considerado por (Lucena, 1992) como um obstáculo para o sucesso do programa de avaliação.

4.2.8 Aspectos Positivos do Programa de Avaliação de Desempenho

Para o Diretor, são vários os aspectos positivos trazidos pelo programa:

Ele dá a oportunidade de sinalizar às pessoas aquilo que estão fazendo corretamente através do feedback. Dá nos a chance de mostrar que as pessoas estão sendo reconhecidas. Nos ajuda a saber o que a empresa espera do mesmo, saber quais informações buscar, pois muitas vezes são alguns conhecimentos técnicos que se deve buscar (Diretor).

Destacou-se a partir de entrevista em profundidade com a Analista de Recursos Humanos a importância das avaliações para a realização de um plano de desenvolvimento com foco em aquisição de novas competências e de melhoria de comunicação entre colaboradores da organização: *“Devido à clareza dos critérios utilizados no processo de avaliação e dos treinamentos implementados para utilização da ferramenta é possível uma maior compreensão da atividade e um debate sadio entre os gerentes e colaboradores”*.

Ela também ressalta a importância do *feedback* para que se adquira a cultura de se realizar as avaliações: *“É através deste feedback que se reforça os comportamentos positivos e se incentiva o desenvolvimento de melhorias por parte dos funcionários. De maneira construtiva, paulatinamente a empresa vai adquirindo a cultura de avaliar seus colaboradores”*.

Para o Gerente de RH o programa traz muitos benefícios que serão muito sentidos pelos Gestores da empresa conforme relato: *“O aspecto positivo é a criação da cultura de haver a obrigação dos gestores a trabalhar com suas equipes, ou seja, o gestor não deve apenas cumprir tarefas, mas desenvolver seus colaboradores e conhecer sua equipe”*.

O Gerente de suprimentos ressalta o acompanhamento e motivação dos colaboradores como ponto forte do programa de avaliação: *“Através do acompanhamento, deixamos de perder colaboradores pelo fato de mostrar que estamos interessados nele. Pode nem ser no papel, formal, mas mostrando que se está tentando manter um vínculo com ele e tentar motivá-lo”*.

Destaca-se no discurso deste gerente que no momento em que os gestores criam o hábito de acompanhar, avaliar e dar o retorno para seus colaboradores, este processo pode até deixar de ser formal, mas que através desta cultura e até no dia-a-dia informalmente, os resultados tendem a ser positivos.

Este gerente ressalta outro ponto importante a destacar: “*Acho interessante ser amigo do colaborador. Não digo ser um paizão, que feche os olhos para as limitações de seus subordinados, mas ser um gestor parceiro, que passe confiança e tranqüilidade para que seus subordinados possam evoluir contando com sua ajuda*”.

4.2.9 Possibilidade de Aprimoramento do Programa

Em entrevista com a coordenadora de RH, foi possível elencar uma série de alterações no programa que seriam implantados a partir das próximas avaliações realizadas no ano de 2013.

- Retirada das notas como fator Resultado da avaliação: A empresa partiu do pressuposto que o avaliador não deve enxergar a nota que está se dando para cada item na avaliação dos colaboradores. Os avaliadores devem focar em apontar da melhor forma possível os níveis de desempenho dos colaboradores em cada item, não se importando, então, se está ficando abaixo, na média ou acima da média comparado a seus colegas. Dessa forma pode-se dar foco naqueles campos em que há maior chance de se evoluir ou naqueles que realmente está excelente e que se deve dar um *feedback* positivo sem medo de estar supervalorizando a nota do colaborador.
- Alinhamento dos Conceitos no Formulário: em alguns formulários foi encontrado certa ambigüidade que possa causar estranhamento por parte dos colaboradores no momento em que lhes é passado seu *feedback*. Marcava-se, por exemplo, o campo: “Apresenta Determinada Competência”, porém na descrição do campo aparecia que possuía dificuldade em apresentar a mesma determinada consequência. Isto se dava devido ao fato de ter um campo que dizia “Apresenta Totalmente Determinada Competência”, onde nele, sim, não havia críticas quanto ao fato de se ter alguma dificuldade ou não.
- Passou-se a incentivar a prática de utilização de um método de auto-avaliação anteriormente à avaliação dos colaboradores. Com essa prática será possível que os gestores identifiquem quais àqueles itens que, na percepção dos avaliados, são seus pontos fortes e fracos.

É possível que todos os programas de avaliação de desempenho que sejam implementados em significativas e complexas empresas como a Estrutural, venham a apresentar aspectos a serem melhorados. Principalmente quando o programa seja recente, como é o caso.

Para o gestor de RH: *“É natural que a evolução do instrumento se dê com a prática. Com ela, verificar-se-á a importância dada à ferramenta, pois se entende que os aprimoramentos vão ajudar a empresa e os colaboradores”*.

A analista de RH destaca ainda como um futuro aspecto de melhoria para os procedimentos do programa a implantação de um sistema informatizado, segundo ela: *“o sistema facilitaria as compilações e posteriores informações. Difundiria a avaliação de Desempenho junto aos gestores de modo a cristalizar a ferramenta junto à cultura da empresa”*.

4.2.10 O Que o RH Sentiria com um Processo em Pleno Desenvolvimento

Com o tempo e com a prática do programa de avaliação, é natural que o programa esteja sempre em evolução e com seus procedimentos cada vez mais eficientes e alinhados com a estratégia da organização. É de se esperar que diferentes setores, mas principalmente o Setor de Recursos Humanos sintam um impacto na eficácia do programa.

Questionada quanto à percepção que o setor teria, a coordenadora de RH explica:

Com um sistema bem estruturado de avaliação, colaboradores da empresa passarão a acreditar na melhoria contínua do processo. Com isto, sempre buscarão aperfeiçoar os processos dando destaque para a conscientização dos gestores da importância da ferramenta e com foco em desenvolvimento dos colaboradores (Relato da coordenadora).

Questionado, o diretor declarou:

O ganho que se tem com a ferramenta é muito grande, pois com o programa bem alinhado o colaborador sentirá interesse em receber o feedback. Ele verá que não é feita apenas subjetivamente e terá uma visão de que se trabalhar suas competências ele irá ter uma carreira melhor. Precisamos de ter pessoas com cabeça aberta que se interesse em se desenvolver (Diretor).

Segundo Souza (2003, p. 24):

No Brasil, à semelhança de outros países, pressões externas vêm impondo mudanças radicais no perfil da força de trabalho. O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente à crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.

O gerente de RH cita uma série de ganhos para a empresa com o pleno desenvolvimento do programa:

A empresa teria uma diretriz melhor de o que trabalhar para desenvolver os colaboradores. Atacariamos os pontos chaves para desenvolver o pessoal. Acho que se estivesse em pleno desenvolvimento, a 100%, o programa ajudaria muito na busca do perfil profissional que se busca no mercado, ou até em quais ferramentas devemos trabalhar internamente para desenvolver talentos específicos da empresa. O que muitas vezes faz falta. Facilitaria a comunicação, a alinhar os processos, contribuiria na hora de criar projetos novos, levantamento de necessidades de treinamento, recrutamento e seleção, e até forma de remuneração de repente (Gerente de RH).

Ele vai ainda mais além e também não vê o porquê de não utilizar a ferramenta para auxiliar no processo de bonificação dos colaboradores:

A idéia é até usar o instrumento para beneficiar aquelas pessoas que tem um desempenho diferenciado. Acho que seria interessante. As pessoas têm certo receio para questões de premiação ou bonificação, mas dentro que vejo no mercado é importante. Daria-nos orientação. Se não dermos oportunidade para um talento que está em desenvolvimento e demonstrando excelência podemos perder o mesmo o que não seria legal (Gerente de RH).

4.2.11 Resultados Fornecidos pelo Programa para a Organização

Questionado quanto aos resultados que o programa traz para a organização o Diretor da empresa aponta uma série deles:

A avaliação de desempenho nos mostra os talentos que devemos reter. Ganhamos em qualidade porque podemos mostrar os pontos que os colaboradores podem melhorar. A empresa se torna mais competitiva. Os colaboradores passam a enxergar melhor o quão importante é sua atuação nos resultados da empresa (Diretor).

O gerente de suprimentos mostra-se confiante quanto aos resultados que o programa está dando:

Está dando resultado bom. A empresa se profissionalizou. Temos uma ferramenta com a qual estamos medindo. Acho que se não mexemos não gerenciamos. É um programa ainda novo na empresa, mas que ainda temos muito a desenvolver. O programa tem muito a dar de retorno para nós e os benefícios são muito interessantes (Gerente de suprimentos).

O gerente de RH faz um balanço geral sobre o uso do instrumento e os benefícios ganhos através do mesmo:

Tendo o instrumento se consegue trabalhar muito os processos que devem ser ajustados. As pessoas estão começando a criar a cultura de usar o instrumento. Percebe-se que já existe algo estabelecido entre as pessoas. Elas entendem que o instrumento é mais importante para umas que para outras, mas sabem que existe o processo. Os resultados vêm junto. A empresa torna-se qualificada, ganha mercado frente as concorrentes nas refinarias, torna-se conhecida por ter a capacidade de fazer bons serviços, por ser diferenciada. Estes aspectos levam a entender que o instrumento ajuda. Cada vez que a empresa consegue estar à frente da concorrência para realizar trabalhos na Petrobras é a prova de que a empresa esta indo pelo caminho certo (Gerente de RH).

4.3 Sugestões de Melhoria

- Aprimoramento dos instrumentos de avaliação: retirada das notas como fator Resultado da avaliação; alinhamento dos conceitos no formulário.
- Articulação do instrumento com a estratégia do processo de AD na empresa.
- Fortalecimento a cultura do *feedback* como aspecto chave para o desenvolvimento pessoal e organizacional.
- Comunicar claramente a idéia de que as pessoas são o principal diferencial da empresa.
- Diversificação de metodologias e customização dos conteúdos das capacitações gerenciais.
- Evolução para avaliações em múltiplas direções (180° ou 360°).

A avaliação 180° prevê auto-avaliação, avaliação do gestor pelo subordinado e do mesmo pelo gestor, assim será atingido um consenso no *feedback*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo apresentado, foi possível compreender o atual estágio de desenvolvimento do programa de avaliação na percepção de colaboradores diretamente envolvidos nos processos de avaliação de desempenho na empresa Estrutural. É importante mencionar que este importante instrumento de gestão de pessoas foi implantado recentemente e apresenta grande potencial de evolução.

O programa é altamente efetivo no aspecto de que contribui diretamente para facilitar a comunicação entre gestores e suas equipes. Através das reuniões formais de *feedback*, cria-se um ambiente onde a troca de informações se dê de modo que a empresa possa desenvolver seus colaboradores e mantê-los altamente motivados. Nesses encontros gestores demonstram acompanhamento das atividades de seus subordinados e propiciam momentos em que possa se dar um retorno daqueles pontos positivos do colaborador e aqueles que possam ser aprimorados para se criar valor às suas carreiras e à organização.

Foi detectada como ponto crucial para o desenvolvimento do programa a disseminação de uma cultura organizacional que incentive a participação coletiva nas trocas de idéias que acelerem o processo de evolução do instrumento. Com as entrevistas, verificou-se o interesse dos colaboradores em fazer parte do processo de avaliação. De acordo com a coordenadora de RH *“hoje os colaboradores sentem falta de serem avaliados, pedem para ser avaliados, o que demonstra o início de culturalização do programa”*. É importante ressaltar que os gestores devem influenciar seus liderados de modo que os aproximem deste processo. A flexibilidade no momento do *feedback*, um bom embasamento das informações, a franqueza e principalmente a intenção de ajudar seus subordinados são fatores essenciais para se adquirir um pleno desenvolvimento do programa.

Com uma forte cultura instalada, com colaboradores dispostos a auxiliar nos avanços técnicos do programa e com a prática do instrumento, a evolução do programa deve vir de forma natural. Houve nas entrevistas depoimentos que reforçam a possibilidade de alteração na estrutura do programa, de forma que ela possa adquirir modelos ainda mais eficazes. A possibilidade dos colaboradores poderem avaliar seus pares e até seus gerentes através de uma avaliação que abranja os indivíduos num âmbito de 360º pode ser um dos caminhos que a instituição percorra para o desenvolvimento de todos os seus colaboradores.

REFERENCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR scorecard – linking people, Strategy and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOGDAN, Robert C. & BIRTEN, S. K. **Qualitative research for education; na introduction for to theory and methods**. Boston, Allyn and Bacon, 1982.
- BOHLANDER, Geroge; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- CRAIDE, Aline. **Avaliação de Competências 360º: Os Impactos na Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: 2003.
- DUTRA, Joel Souza. Gestão por Competências. In: Workshop Gestão de Competências nas Organizações (2.: 2003: São Leopoldo). [Anais]. São Leopoldo: UFMG, 2003. p. 30. 1 CD-ROM.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. LOWE, A. **Management research: an introduction**. Londres: Sage, 1991.
- FLEURY, M.; FLEURY, A. Estratégias Empresariais e formação de competências – um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. GEM 2004 – Empreendedorismo no Brasil: Sumário Executivo**. Curitiba, 2005.
- GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Nobel, 2002.
- GOLBRAITH, J. R. & Lawler III, E. F. **Organização para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- JESSUP, Gilbert e Helen. **Seleção e Avaliação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- KINDALL, Alva F.; GATZA, James. **Programa Positivo da Avaliação de Desempenho**. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1996.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de Desempenho no Modelo de Gestão por Competências**: uma experiência de utilização.

Disponível em:

<http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>.

Acesso em: 15 abr. 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

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

MILANI, Ione. Sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão de literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 45-47, jul./set. 1988.

OBBERG, Wiston. Torne a Avaliação de Desempenho Relevante. In: VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTr, 1986.

RITINS, Janis Ivars. **Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1985.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão. São Paulo: Atlas, 1996.

ROWE, Diva Ester Okazaki. A práxis do impacto da gestão de Competências no desempenho do trabalhador: O Caso da CEMIG. In: XXIX ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2005, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: 2005. CD-ROM.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 22. ed. rev. e ampl. de acordo com a ABNT. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho**: julgamento ou diálogo? 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias dos negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS Desenvolvimento de Recursos Humanos na ESTRUTURAL

PERFIL

1. Qual sua faixa etária?
 - 25 à 35 anos
 - 36 à 45 anos
 - 46 à 55 anos
 - superior à 56 anos

 2. Sexo Masculino Feminino

 3. Qual a sua escolaridade?

| | |
|------------------------|--------------------------|
| 2º Grau Completo | 3º Grau Incompleto |
| 3º Grau Completo | Pós-graduação incompleta |
| Pós-graduação completa | |

 4. Há quanto tempo você trabalha na Estrutural?

| | | |
|------------|----------------|------------|
| Até 1 ano | 1 a 2 anos | 2 a 3 anos |
| 3 a 5 anos | Mais de 5 anos | |

 5. Qual é o seu cargo?
-
6. Na sua opinião, o programa de avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores?

 7. Qual o papel dos gestores no programa de avaliação de desempenho?

 8. Você considera os gestores aptos a realizar o processo de avaliação, ou seja avaliar e dar feedback a seus subordinados?

 9. Que benefícios o programa traz ou trouxe para organização? Você já vivenciou algum destes benefícios / resultados?

 10. De que forma é dado o feedback aos colaboradores?

 11. Quais cuidados se deve ter ao dar um Feedback?

 12. Quais as dificuldades enfrentadas pela empresa ao implantar e difundir o programa de avaliação?

 13. Quais aspectos considera positivos do atual programa de avaliação de desempenho?

 14. Na sua opinião, o atual programa de avaliação de desempenho poderia ser aprimorado em sua estrutura a fim de trazer melhores resultados?

 15. Que mudanças seriam sentidas pelo RH e pelos gestores de área com um pleno desenvolvimento dos procedimentos?

 16. Em termos de resultados, na sua opinião e até o momento, quais os reflexos do processo de avaliação de desempenho sobre a qualidade dos produtos e serviços e sobre a competitividade da empresa?



FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – TÉCNICO

Nome:

Função:

Obra:

Período:

Avaliador:

Leia cada CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO e escolha uma opção no(s) NÍVEL(S) DE DESEMPENHO no lado que melhor represente o desempenho de seu colaborador avaliado. Na coluna SUBTOTAL, escreva a nota indicada de cada critério. No final, some todas as notas e escreva no campo "TOTAL".

| CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | NÍVEL(S) DE DESEMPENHO | | | | SUBTOTAL |
|--|---|---|---|--|----------|
| | Não Apresenta | Apresenta Parcialmente | Apresenta | Apresenta Plenamente | |
| 1 – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS Possuir e aplicar o conhecimento técnico e especializado de sua área de atuação em suas tarefas e responsabilidades no dia a dia de trabalho. | Não possui os conhecimentos técnicos necessários para a realização de suas tarefas. | Possui baixo nível de conhecimentos técnicos necessários, deixando a desejar em suas atribuições e responsabilidades. | Apresenta bom nível de conhecimento técnico, mas demonstra dificuldades para desenvolver suas tarefas no dia a dia. | Apresenta excelente nível de conhecimento técnico, demonstrando facilidade para utilizá-lo no dia a dia em suas tarefas e responsabilidades. | |
| | <input type="checkbox"/> 0,50 | <input type="checkbox"/> 1,0 | <input type="checkbox"/> 1,5 | <input type="checkbox"/> 2,0 | |
| 2 – COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL Capacidade de envolver, motivar e transmitir informações com clareza e assertividade para colegas e demais colaboradores, no que se refere a sua área de atuação. | Apresenta dificuldades em comunicar-se com os colegas e colaboradores. | Consegue comunicar-se com colegas e colaboradores, mas expressando-se com pouca clareza e assertividade. | Comunica-se com clareza e assertividade, mas não obtém envolvimento dos demais. | Apresenta facilidade para comunicar-se de forma clara e assertiva, envolvendo e motivando os demais. | |
| | <input type="checkbox"/> 0,50 | <input type="checkbox"/> 1,0 | <input type="checkbox"/> 1,5 | <input type="checkbox"/> 2,0 | |
| 3 – FOCO EM RESULTADOS Capacidade de gerenciar suas atividades em situações adversas, sem perder o foco na qualidade e nas metas estabelecidas. | Apresenta dificuldades para focar os resultados durante o desenvolvimento das atividades. | Possui dificuldades para manter o foco nos resultados durante o desenvolvimento das atividades. | Possui direcionamento para resultados, apresentando dificuldades no gerenciamento das atividades. | Responsabiliza-se e envolve-se com as atividades, mantendo o foco nos resultados, até mesmo em situações imprevistas. | |
| | <input type="checkbox"/> 0,25 | <input type="checkbox"/> 0,50 | <input type="checkbox"/> 0,75 | <input type="checkbox"/> 1,0 | |
| 4 – ORGANIZAÇÃO E PLANEJAMENTO Capacidade de se organizar em suas atividades (prever recursos e pessoas), de se programar em função de prioridades, identificando a capacidade de cada colaborador para executar bem a sua função. | Apresenta desorganização na rotina e no planejamento das atividades. | Organiza as atividades, sem identificar as prioridades. | Organiza e planeja as atividades, identifica as prioridades, mas não utiliza a capacidade de cada colaborador. | Consegue se organizar e planejar as atividades e prioridades, identificando e utilizando a capacidade de cada colaborador. | |
| | <input type="checkbox"/> 0,25 | <input type="checkbox"/> 0,50 | <input type="checkbox"/> 0,75 | <input type="checkbox"/> 1,0 | |

ANEXO B - MODELO DE FORMULÁRIO



FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – TÉCNICO

| 5 – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS | Não Apresenta | Apresenta Parcialmente | Apresenta | Apresenta Plenamente | |
|--|---|--|---|--|--|
| <p>5 – RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS Capacidade de identificar e solucionar os problemas operacionais e funcionais, resolvendo-os de forma ágil e eficaz, considerando o todo do processo.</p> | <p>Apresenta condições limitadas de identificar ou solucionar problemas, necessitando de orientação superior.</p> | <p>Demonstra dificuldades para identificar problemas dentro do esperado, não apresentando soluções eficazes.</p> | <p>Identifica os problemas relacionados às atividades, apresentando soluções, desconSIDERANDO as implicações no todo do processo.</p> | <p>Responsabiliza-se pela prevenção e solução efetiva de problemas de forma dinâmica, apresentando resultados produtivos ao todo da organização.</p> | |
| <p>6 – INICIATIVA / PRO-ATIVIDADE Capacidade de antecipar situações imprevisíveis, buscando soluções, adotando providências sempre que necessário.</p> | <p>Possui dificuldades para identificar antecipadamente situações.</p> | <p>Consegue identificar situações, sem antecipá-las, comprometendo o resultado.</p> | <p>Identifica situações antecipadamente quando solicitado.</p> | <p>Tem facilidade para prevenir e identificar situações imprevisíveis.</p> | |
| <p>7 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL Capacidade de desenvolver e manter bons relacionamentos em todos os níveis da organização, com flexibilidade para lidar com diferenças, receber e dar feedbacks, buscando um bom ambiente de trabalho.</p> | <p>Apresenta limitações no relacionamento as pessoas, sendo pouco flexível, preferindo trabalhar sozinho.</p> | <p>Consegue se relacionar com as pessoas, mas não é flexível, colocando suas opiniões em primeiro lugar.</p> | <p>Consegue se relacionar com as pessoas, de forma produtiva.</p> | <p>Tem facilidade para relacionar-se com todos os níveis da organização, valorizando as diferenças, construindo um excelente ambiente de trabalho.</p> | |
| <p>8 – COMPROMETIMENTO Capacidade de se envolver com as suas tarefas e responsabilidades, buscando a realização de um trabalho com qualidade, responsabilizando-se até a conclusão do mesmo.</p> | <p>Envolve-se pouco com as suas tarefas e responsabilidades, deixando atividades incompletas e sem qualidade.</p> | <p>Não se envolve por completo com suas tarefas, fazendo somente o necessário.</p> | <p>Consegue se envolver com suas tarefas e conduzi-las, mas deixando a desejar com relação à qualidade do trabalho.</p> | <p>Compromete-se com a realização das suas tarefas, executando-as com qualidade, envolvendo-se até a sua conclusão.</p> | |
| TOTAL DA NOTA | | | | | |



FORMULÁRIO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – TÉCNICO

PLANO DE AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

| Parte 1 Conquistas alcançadas desde o último Plano de Ação de Desenvolvimento. (Inclua pontos acordados na avaliação anterior) | | | |
|---|-------|-------|-------------|
| Critério de Avaliação | Plano | Prazo | Responsável |
| | | | |
| Parte 2 Ações de Desenvolvimento acordadas para o próximo PAD. Ações específicas, competências, metas e tempo esperado. (Inclua qualquer plano individual de carreira e atividades de desenvolvimento acordadas com o gestor) | | | |
| Critério de Avaliação | Plano | Prazo | Responsável |
| | | | |

DATA: ____/____/____

ASSINATURA DO AVALIADOR

ASSINATURA DO COLABORADOR

ANEXO C – HISTÓRICO ESCOLAR

02/07/13

Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços

Histórico Escolar

RODRIGO ALVES CABRAL
Cartão 159850

Vínculo em 2013/1

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

| Ano Semestre | Atividade de Ensino | Turma | Conceito | Situação | Créditos |
|--------------|--|-------|----------|-------------|----------|
| 2013/1 | EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO | U | - | Matriculado | 4 |
| 2012/2 | ESTATÍSTICA GERAL II | A | C | Aprovado | 4 |
| 2012/2 | COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR | U | A | Aprovado | 2 |
| 2012/2 | AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO | U | B | Aprovado | 4 |
| 2012/2 | PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO | B | B | Aprovado | 4 |
| 2012/1 | ESTATÍSTICA GERAL II | B | FF | Reprovado | 4 |
| 2012/1 | PESQUISA DE MARKETING | U | B | Aprovado | 4 |
| 2012/1 | GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS | U | A | Aprovado | 4 |
| 2012/1 | OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO | C | C | Aprovado | 4 |
| 2011/2 | ESTATÍSTICA GERAL II | B | D | Reprovado | 4 |
| 2011/2 | OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES | C | B | Aprovado | 4 |
| 2011/2 | ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING | B | C | Aprovado | 4 |
| 2011/2 | GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS | B | B | Aprovado | 4 |
| 2011/2 | OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO | B | FF | Reprovado | 4 |
| 2011/1 | ESTATÍSTICA GERAL II | A | FF | Reprovado | 4 |
| 2011/1 | ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS | B | A | Aprovado | 4 |
| 2011/1 | INTRODUÇÃO AO MARKETING | C | B | Aprovado | 4 |
| 2011/1 | SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS | C | C | Aprovado | 4 |
| 2010/2 | ANÁLISE MACROECONÔMICA | B | A | Aprovado | 4 |
| 2010/2 | ESTATÍSTICA GERAL II | A | FF | Reprovado | 4 |
| 2010/2 | ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO | C | B | Aprovado | 4 |
| 2010/2 | OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS | C | C | Aprovado | 6 |
| 2010/1 | INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO | B | C | Aprovado | 4 |

02/07/13

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

| | | | | | |
|--------|---|---|----|-----------|---|
| 2010/1 | ANÁLISE MICROECONÔMICA II | E | A | Aprovado | 4 |
| 2010/1 | RELAÇÕES DO TRABALHO | B | B | Aprovado | 4 |
| 2010/1 | OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS | A | FF | Reprovado | 6 |
| 2010/1 | TÉCNICA COMERCIAL - A | B | C | Aprovado | 2 |
| 2009/2 | ANÁLISE MICROECONÔMICA II | A | D | Reprovado | 4 |
| 2009/2 | ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS | F | C | Aprovado | 4 |
| 2009/2 | PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO | B | C | Aprovado | 4 |
| 2009/2 | ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO | C | B | Aprovado | 4 |
| 2009/2 | GESTÃO DE PESSOAS | B | B | Aprovado | 4 |
| 2009/2 | OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL | C | B | Aprovado | 6 |
| 2009/1 | DIREITO ADMINISTRATIVO | C | B | Aprovado | 4 |
| 2009/1 | INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS | U | A | Aprovado | 4 |
| 2009/1 | ESTATÍSTICA GERAL I | C | B | Aprovado | 4 |
| 2009/1 | MATEMÁTICA FINANCEIRA - A | C | A | Aprovado | 4 |
| 2009/1 | ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO | E | C | Aprovado | 4 |
| 2008/2 | INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL | B | A | Aprovado | 4 |
| 2008/2 | METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS | C | B | Aprovado | 4 |
| 2008/2 | ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS | D | B | Aprovado | 4 |
| 2008/2 | FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO | B | C | Aprovado | 4 |
| 2008/1 | ANÁLISE MICROECONÔMICA I | A | B | Aprovado | 4 |
| 2008/1 | INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE | B | C | Aprovado | 4 |
| 2008/1 | INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA | A | C | Aprovado | 4 |
| 2008/1 | ESTATÍSTICA GERAL I | C | D | Reprovado | 4 |
| 2008/1 | PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO | C | B | Aprovado | 4 |
| 2007/2 | INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA | C | B | Aprovado | 4 |
| 2007/2 | INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA | F | B | Aprovado | 4 |
| 2007/2 | ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA | E | B | Aprovado | 4 |
| 2007/2 | SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO | C | B | Aprovado | 4 |
| 2007/2 | TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO | B | C | Aprovado | 4 |
| 2007/1 | TEORIA ECONÔMICA | D | B | Aprovado | 4 |
| 2007/1 | LÍNGUA PORTUGUESA I A | B | A | Aprovado | 4 |
| 2007/1 | CÁLCULO I-B | C | A | Aprovado | 6 |
| 2007/1 | INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO | B | A | Aprovado | 4 |
| 2007/1 | INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS | C | A | Aprovado | 4 |

ANEXO D – CURRICULUM VITAE

Rodrigo Alves Cabral

Rua Faria Santos 793 – Petrópolis
 Porto Alegre – RS CEP: 90670-150
 Fone: (051) 98286063
 E-mail: rodrigoalvescabral@yahoo.com.br
 Solteiro; 23 anos.



Graduação em Administração (9ºSemestre UFRGS)

Previsão de Formatura 2013/01

FORMAÇÃO:

- Graduação (Último semestre):
Administração de Empresas - Noturno - UFRGS – desde 2007/1.
- Ensino Médio:
2.º e 3.º. Ano - Colégio Marista N. S. do Rosário – 2005 e 2006.

1.º. ano - Colégio Santa Inês – 2004.
- Ensino Fundamental:
1.º. ao 8.º. ano - Colégio Santa Inês – de 1996 a 2003.

EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

- 2012-2013 Estágio na empresa Estrutural Serviços Industriais Ltda.
Funções:

Aprimoramento de processos de rotina do setor.

Pagamentos de passagem e ajudas de custo para colaboradores.

Lançamento de eventos em contra-cheques.

Ordem de Pagamento.

Preenchimento e emissão de PPPs - Perfil Profissiografico Profissional - Excel

Controle (Excel) de emissão de cartão salário, solicitação de segundas vias ao banco, e envio de cartões para Obras

Controle de relatórios de reclamações trabalhistas.

Rescisões de Contratos, envio de documentos rescisórios para o administrativo das obras.

Emissão e distribuição de contracheques.

- 2011 - Atuação como assessor de investimentos no escritório Real Profit Investment.
Funções: Contato com clientes, operações em mercado de bolsa, desenvolvimento de estratégias para captação de novos clientes, análise de mercado.

- Outubro/2009 a Outubro/2010 - Estágio no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE Funções: Responsável pela criação de relatórios referentes a processos de financiamentos de empresas junto ao banco, controle de documentação, e distribuição de relatórios às gerências.

- 2008 - CPOR/PA - Centro de Preparação de Oficiais da Reserva de Porto Alegre
Aspirante a Oficial da Reserva do Exército, no curso de Artilharia.

Experiência militar que contribuiu para desenvolvimento de valores fundamentais para o dia-a-dia, como: moral, liderança, perseverança, organização, equilíbrio emocional, pro atividade, pontualidade entre outros.

- Estágio no Bannrisul, 2007/2, atuação no back-office da agência União
Área de pendências: Reunir documentos, organizar dossiês de processos de saldos pendentes dos clientes (créditos em liquidação), realizar relatórios de controle.

Recursos humanos: Controle de documentação, de ponto eletrônico, e outras atividades de rotina do setor.

INFORMAÇÕES ADICIONAIS:

- Aprovado na prova da ANCORD em Agosto/2010
- Participação em cursos:
Aprenda a Investir na Bolsa. - XP

Operando através de análise técnica. - Escola da bolsa
- INFORMÁTICA - Sólidos conhecimentos de Microsoft Office e Internet.
Conhecimento básico em Photoshop, edição de vídeos,
- Inglês Fluente – Auto de Data
- Espanhol – Boa comunicação
- Participação em cursos do Junior Achievement, Desafio Sebrae e ensino à distância em Excel.