

Análise da avaliação de desempenho em uma empresa de grande porte, com foco na perspectiva de aprendizado e crescimento.

Rafael da Silva Jaques - rafael.jaques@ufrgs.br

Claudia Medianeira Cruz Rodrigues - claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

Resumo

Este artigo propõe uma discussão sobre a avaliação de desempenho para o aprendizado e crescimento dentro de uma empresa de tecnologia. Inicialmente, é apresentada uma revisão da literatura sobre os conceitos básicos da avaliação de desempenho e sobre a abordagem do *Balanced Scorecard*, apresentando os principais objetivos e vetores da perspectiva de aprendizado e crescimento. Ainda, são descritos os indicadores e a forma de avaliação utilizada na empresa através dos resultados da análise documental e da realização de entrevistas semi-estruturadas com os colaboradores. Ao final é realizada a discussão da adequação das ferramentas utilizadas na empresa com o modelo apresentado e sugeridas oportunidades de ação.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Balanced Scorecard, Aprendizado e Crescimento, Setor de Tecnologia da Informação

Abstract

This article proposes a discussion about performance evaluation for learning and growth in a technology company. Initially, it presents a review from literature about the basics concepts from performance evaluation and about Balanced Scorecard model, focusing the main goals and vectors from learning and growth perspective. Also, the indicator and evaluation methods utilized by the company are described with the results from a documental analysis and the realization from semi-structured interviews. At the end, it is discussed about the adequacy of the tool utilized on the company with the presented model and suggested opportunities of action.

Keywords: Performance Evaluation, Balanced Scorecard, Learning and Growth, Information Technology Sector

1. Introdução

No ambiente competitivo atual, se torna necessário que as empresas busquem uma maior customização dos seus produtos e serviços, tornando os seus processos mais complexos. Neste cenário, torna-se importante o gerenciamento efetivo da empresa e para isso é necessária a medição e o controle dos processos (JURAN, 1992). Portanto, é de vital importância a avaliação de desempenho dos resultados tanto globais quanto pontuais, e sua comparação com os objetivos determinados (MULLER, 2004).

Segundo Hronec (1994) a avaliação de desempenho é a quantificação do quão bem as atividades e as saídas dos processos atingem as metas estipuladas. Ainda segundo o autor este processo deve ser contínuo e ser realimentado com novas informações.

Segundo Rummeler e Barche (1994), se definem três níveis onde deve ser realizada a avaliação de desempenho: Nível da organização, onde é priorizado o relacionamento da organização com o mercado além das funções principais da empresa, nível do processo, onde são considerados todos os processos da organização e nível executor, que identifica o recurso que realiza o processo. Como indicadores para estes diferentes níveis Parmenter (2002 apud ALMEIDA, 2004), classifica em indicadores de resultado, que avaliam o desempenho global da organização; indicadores de desempenho, que avaliam um processo ou departamento e indicadores chaves de desempenho, que são medidos no local em que o processo é executado.

Segundo Muller (2003), as pessoas que operam os processos precisam de diretrizes adequadas, com indicadores para avaliação de desempenho e que estejam alinhadas aos objetivos da empresa. Além do desempenho organizacional, uma metodologia de diagnóstico e análise do desempenho individual dos membros da organização deve ter como objetivo ainda promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos (ALMEIDA, 2004).

Um dos problemas enfrentados pelas empresas, devido à complexidade dos processos e das exigências dos colaboradores, é o desdobramento da avaliação de desempenho ao nível de operações, principalmente em atividades pouco tangíveis. Neste contexto torna-se difícil a tomada de decisões referente a ações de melhoria envolvendo os colaboradores, tanto em relação a incentivos quanto à busca de melhorias.

O objetivo deste trabalho é promover a discussão sobre a avaliação de desempenho e seus desdobramentos em relação à perspectiva de aprendizado. Este artigo relata um estudo de caso no qual é feita uma análise do sistema de avaliação atual da empresa, baseado em indicadores financeiros, e da percepção dos colaboradores em relação ao método utilizado.

Segundo Harrington (1993) um dos pontos que torna um sistema de avaliação importante é que este estimula os indivíduos e as equipes a lançarem mão de esforços adicionais que levem a organização a se destacar. O autor ainda diz que, sem a medição, se tira do indivíduo o sentimento de realização. Desta forma, este sistema, além de indicar as oportunidades de melhoria, ainda é um fator fundamental na motivação das equipes.

Este artigo está dividido em cinco seções. Após a introdução, na segunda seção, é apresentado o referencial teórico sobre a avaliação de desempenho, com enfoque nos métodos para a avaliação na perspectiva de aprendizado. Na terceira seção, são descritos os

procedimentos metodológicos utilizados. Na seção seguinte, é realizada uma discussão sobre os resultados e suas implicações. Por fim, são mostradas as conclusões obtidas.

2. Referencial Teórico

Nesta seção é apresentada o referencial teórico para o artigo, que inclui na primeira parte uma breve discussão dos conceitos básicos sobre a avaliação de desempenho. Na segunda parte é apresentado o modelo do *Balanced Scorecard*, com foco na perspectiva de aprendizado e crescimento. Por fim, é apresentada a temática da capacitação dos funcionários através do modelo de gestão por competências.

2.1. Avaliação de desempenho

A medição do desempenho é um processo contínuo, permitindo o retorno de informações e sua utilização para o processo de melhoria contínua, servindo para a profissionalização das decisões com definições precisas e objetivas sobre as atividades e responsabilidades seguidas de um acompanhamento histórico (HRONEC, 1994). A avaliação de desempenho, neste sentido, é um processo que busca avaliar a situação atual e futura de uma organização, de um determinado setor ou mesmo de uma equipe ou funcionário, servindo de base para a tomada de decisões gerenciais. Já Sink e Tuttle definem que o papel fundamental da medição de desempenho é dado pela definição de oportunidades de melhoria, conhecendo onde e quando é necessário atuar para a melhoria do processo.

No âmbito organizacional, a avaliação baseada única e exclusivamente em indicadores contábeis e financeiros tem se mostrado insuficiente para as empresas. A ênfase nos resultados pode levar a soluções de retorno rápido, porém superficiais em relação aos problemas enfrentados (FERREIRA ET AL, 2008). O sistema de avaliação é uma ferramenta importante que altera os comportamentos das pessoas na organização deve ser derivada da estratégia da empresa e de suas capacidades.

Segundo Attadia (2003), um dos itens de um sistema de desempenho pode ainda ser utilizado nos seus vários níveis (medidas individuais, conjuntos de medidas) como instrumento para induzir os funcionários em busca da melhoria contínua dos processos, tanto em nível individual quanto da organização. Para isso, é importante o alinhamento das práticas de medição de desempenho com o nível de maturidade da empresa em relação à melhoria contínua, desde a utilização de medidas locais para o monitoramento de atividades específicas até a utilização de um sistema de medição voltado para o aprendizado para a mudança ou transformação do negócio.

2.2. *Balanced Scorecard*

Um dos modelos que traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente e consistente de medidas de desempenho para a gestão estratégica é o *Balanced Scorecard*. O controle da estratégia é feito através de indicadores de tendência (*leading*) e de resultado (*lagging*), financeiras e não financeiras, que permitem acompanhar o desempenho dos negócios no curto e no longo prazo. (KAPLAN E NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1992) a filosofia do *Balanced Scorecard* pode ser adotada para esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, planejar e estabelecer metas, alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para o alcance destes objetivos, o método se utiliza da definição de indicadores em quatro perspectivas, conforme representado na Figura 01. Estas perspectivas são: perspectiva financeira, com indicadores como lucratividade, retorno sobre investimento e valor pago aos acionistas; perspectiva dos clientes, que considera indicadores como qualidade, desempenho, serviços; perspectiva de processos internos, que considera indicadores sobre os processos críticos da empresa e perspectiva do aprendizado e crescimentos, com indicadores sobre treinamento e inovação.

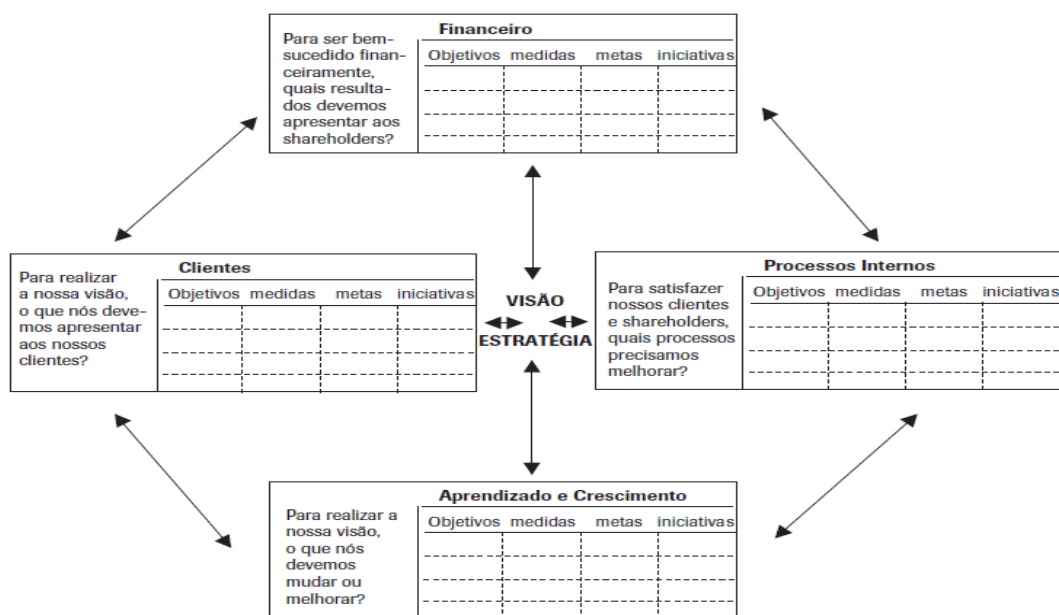


Figura 01 – Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte (KAPLAN E NORTON, 2007)

2.3. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Segundo Kaplan e Norton (1997), para garantir o resultado da empresa mantendo um padrão de excelência nas demais áreas, é fundamental que sejam definidos adequadamente e alcançados os resultados na perspectiva de aprendizado e crescimento. Na maioria dos casos,

três medidas principais devem ser avaliadas: a satisfação do funcionário, a retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários. Dentre estas medidas, a satisfação é considerada o vetor das demais, isto é influencia diretamente na produtividade dos funcionários e na redução da rotatividade, conforme a Figura 02.

Normalmente a satisfação é medida através de pesquisas de satisfação com os funcionários, envolvendo alguns fatores como: envolvimento nas decisões, reconhecimento do bom desempenho, acesso a informações suficientes, incentivo a criatividade e iniciativa, qualidade das tarefas de apoio administrativo e satisfação geral com a empresa. Para a retenção dos funcionários uma das medidas mais utilizadas é a rotatividade dos funcionários, principalmente em posições chaves da empresa. Com relação a produtividade, uma das medidas mais simples é a receita por funcionário, porém deve se ter cuidado para que esta medida não seja avaliada de forma disfuncional, considerando mudanças na estrutura como a redução na estrutura para o aumento do índice, a curto prazo, comprometendo os resultados futuros (KAPLAN E NORTON, 1997)

Além das medidas fundamentais, podem ser identificados vetores situacionais relacionados ao aprendizado e crescimento: as competências do quadro dos funcionários, a infraestrutura tecnológica, e a motivação e *empowerment*, conforme mostrado na Figura 02.

No vetor da motivação e *empowerment* é avaliada a vontade dos funcionários em agir para os interesses da empresa. Algumas das medidas utilizadas neste vetor é a quantidade de sugestões de melhoria por funcionário ou quantidade de melhorias implementadas. Estas medidas são eficientes, pois indica o quanto os funcionários estão motivados a auxiliar a empresa a melhorar seus processos.

No vetor da infraestrutura tecnológica, é avaliada a disponibilidade que os funcionários têm acesso às informações necessárias, sobre clientes, processos internos e consequências de suas ações. É necessário neste sentido também um *feedback* constante das atividades prestadas, para que se possam sustentar programas de melhoria constante e eliminação de perdas.

No vetor de competências dos funcionários, é avaliada a lacuna entre as competências atuais e as necessidades da empresa, motivando as iniciativas estratégicas para o preenchimento das lacunas.

Porém, apesar da importância desta perspectiva, na maioria das empresas, não existe um esforço para mensurar os indicadores desta perspectiva e os programas realizados, apesar de possuírem investimentos por serem considerados essenciais, não são alinhados a obtenção

dos resultados estratégicos, sendo assim identificado apenas como uma fonte de custo pelos gerentes.

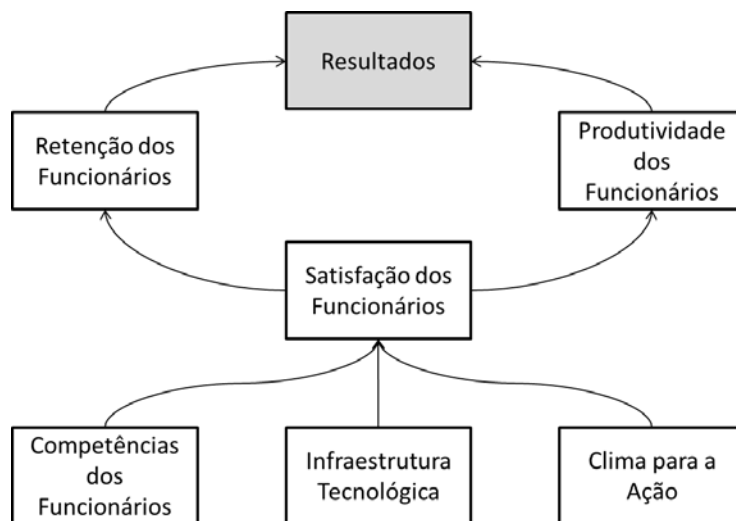


Figura 02 – Estrutura e Medição do Aprendizado e Crescimento

Fonte (KAPLAN E NORTON, 1996)

2.4. Gestão de competências

Em qualquer empresa um dos processos principais realizados é a gestão de pessoas. Este processo se inicia com a contratação de um funcionário até seu desligamento, indo desde a definição das atividades a serem realizadas, do monitoramento de seu desempenho e da recompensa pela produtividade. Um dos modelos existentes para a gestão de pessoas é a gestão por competências¹. Esta tem por objetivo orientar as ações para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para a realização dos objetivos da empresa (BRANDAO, 2001). Este é um processo contínuo que deve envolver os diversos níveis da organização e se inicia com a definição da estratégia organizacional e seu desdobramento em objetivos e indicadores de desempenho no nível corporativo e identificação das competências necessárias para o atendimento das metas.

A seguir, utilizando ferramentas de gestão de desempenho, é feita a análise sobre as competências disponíveis dentro da organização, e realizado o cálculo do *gap* ou lacuna de competências entre aquelas necessárias para os objetivos traçados e aquelas disponíveis. Com base neste diagnóstico são traçados planos de ação para desenvolver internamente ou captar as competências necessárias, além de traçar planos de trabalho e de gestão das pessoas. Por fim, é feita a avaliação das atividades realizadas, na qual informações sobre a discrepância entre o

¹ Competências humanas ou profissionais são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes, que agregam valor as pessoas ou organizações dentro de um contexto empresarial específico (BRANDAO, 2008).

planejado e o efetuado são coletadas e analisadas, realimentando o processo (BRANDAO, 2008).

Segundo Ubeda (2008), a gestão de competências é uma prática estratégica adotada pelas empresas a fim de atender melhor aos consumidores no cenário atual de concorrência acirrada, no qual existe uma crescente necessidade por inovação tecnológica e flexibilidade produtiva. E, formular um sistema de desempenho consistente e capaz de avaliar as competências de cada empregado torna-se necessário para a gestão de competências e a melhoria dos processos existentes.

Ainda, segundo Ubeda (2008), o *feedback* das avaliações de desempenho humano e a renovação dos processos da organização permitem identificação das competências individuais necessárias a cada atividade e, permitem a combinação das estratégias competitivas e inovação com o crescimento profissional de cada funcionário dentro da organização.

Neste contexto, a avaliação de desempenho individual se torna uma questão relevante, principalmente por que esta influencia ainda na motivação dos funcionários e, sendo assim, nas competências relacionadas à atitude. Porém, a avaliação de competências, bem como de comportamentos envolve um alto grau de subjetividade, e quando realizada por um único gestor, pode sofrer distorções, e em muitos casos levando a uma pressão e controle excessivo do funcionário.

Como uma alternativa para a realização da avaliação de forma a evitar este tipo de distorção, tem sido disseminada a prática da avaliação 360° ou avaliação por mais de uma fonte (BRANDAO, 2008). Esta consiste na realização da avaliação por diferentes pessoas, incluído os gerentes, subordinados, cliente, fornecedores ou até auto-avaliação. As principais vantagens deste método são a realização de uma avaliação mais rica e maior comprometimento dos funcionários, e como desvantagens pode-se citar a complexidade do método e a possibilidade de distorções devido a uma avaliação supervalorizada realizada pelo próprio funcionário.

O modelo de gestão de competências tem mostrado ser positiva em relação à percepção de justiça e equidade por parte dos funcionários. Conforme Brandão (2008) a aplicação do método no Banco do Brasil, apresenta resultados positivos em relação aos modelos tradicionais, como a maior participação dos funcionários no processo, reduzir incoerências, além de incentivar o desenvolvimento de competências por parte dos funcionários. Porém como cuidado principal para a implantação, é citada a importância do treinamento dos funcionários do setor e a utilização de uma plataforma confiável para garantir a manutenção do sistema.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo foi caracterizado como uma pesquisa aplicada, com objetivos exploratórios, pois busca levantar informações referentes ao sistema de avaliação de desempenho de uma organização e propor uma discussão a respeito da adequação do sistema utilizado em relação à questão de gestão de pessoas e desenvolvimento dos funcionários. Baseia-se numa abordagem qualitativa, e o método escolhido foi o estudo de caso, realizado em uma empresa de grande porte do setor de tecnologia, na qual é utilizado um sistema de avaliação de desempenho baseado quase que exclusivamente na perspectiva financeira, com a análise de resultados.

O estudo foi dividido em cinco etapas: inicialmente foi feita uma revisão da literatura em relação aos conceitos de avaliação de desempenho focada na perspectiva de aprendizado do *Balanced Scorecard*, posteriormente uma descrição das ferramentas utilizadas na empresa para a avaliação dos objetivos referentes à aprendizagem na empresa atualmente, a realização de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores do setor, a análise e interpretação dos dados levantados e por fim a discussão sobre o modelo utilizado.

Para o levantamento das informações sobre o método de avaliação de desempenho utilizado, foi feita através da observação participante do ambiente de trabalho, por meio de um pesquisador que trabalha na empresa e de uma pesquisa documental. Nesta pesquisa foram levantadas informações sobre pesquisas de satisfação realizadas na empresa, modelos de avaliação de produtividade,

Foram realizadas entrevistas junto a membros da organização com o objetivo de levantar informações destes em relação a três assuntos principais: (i) o perfil dos funcionários existentes na empresa e o perfil considerado necessário, (ii) as ferramentas existentes para o desenvolvimento das lacunas e (iii) qual a percepção dos funcionários quanto a sua eficiência. Para a realização das entrevistas foi utilizado um roteiro base com 10 questões, conforme visualizado no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas com colaboradores do time de *Softwares* e *Periféricos*, considerando colaboradores de diferentes níveis hierárquicos buscando incluir membros de diferentes funções do processo conforme a Figura 03. Os dados das entrevistas e da pesquisa documental foram categorizados em tópicos, para os quais foram descritas as informações obtidas e feita a interpretação dos resultados.

Cargo	Formação	Tempo na função (meses)	Tempo de Empresa (meses)
Representante de vendas - Tier 1	Graduando de Administração	6	6
Representante de vendas - Tier 2	Graduando de Engenharia Mecatronica	12	12
Especialista - Tier 2	Graduado em Engenharia de Computação	6	70
Especialista - Tier 3	Graduação em Administração.	3	90
Assistente em Operações	Graduando em Engenharia de Produção	24	24
Coordenador de LAR	Graduação em Administração. MBA em Gestão de Negócios.	36	120

Figura 03 – Perfil dos Entrevistados

Fonte (Elaborado pelo autor)

Como limitação do estudo pode-se citar a realização das entrevistas com colaboradores de apenas no setor de softwares e periféricos da empresa, o que não permite ter uma visão completa da empresa. Além disso, como se trata de uma multinacional, os objetivos estratégicos no nível de organização são definidos fora do país, o que pode levar a distorções na avaliação.

4. Resultados e Discussão

Nesta seção é apresentada inicialmente uma caracterização da empresa e do departamento em estudo. Então é feita uma descrição dos resultados obtidos com relação a satisfação, produtividade e retenção dos funcionários. A seguir são apresentados resultados em relação aos três vetores situacionais dentro da empresa. Por fim é feita uma discussão sobre a avaliação de desempenho na empresa com base nas informações obtidas.

4.1. Caracterização da Empresa e Setor de Estudo

A empresa na qual foi realizado o estudo é uma multinacional do setor de tecnologia da informação, que atua tradicionalmente na venda de *hardware*, e visando o público final, com a venda de computadores pessoais e *notebooks*.

Devido a mudanças no mercado, a empresa incorporou mudanças na sua estratégia de atuação, a qual buscou atuar de forma mais próxima aos clientes, oferecendo soluções aos problemas de relacionados à área de tecnologia de informação. Para isso, a empresa expandiu suas atividades com a venda de *softwares* através de parceiros, e a aquisição de novas empresas, buscando um maior número de tecnologias e de opções de serviços a oferecer aos clientes.

Na figura 04, estão representadas as etapas do processo de vendas, desde a geração de demanda, feita pelo time de marketing, até o processamento do pedido e entrega dos produtos

ao cliente. No setor onde foi realizado o estudo, são realizadas as etapas do envio de proposta até o processamento do pedido, nas quais são consideradas as atividades desde o envio da proposta com valores nominais até a emissão da nota fiscal e entrega dos produtos.

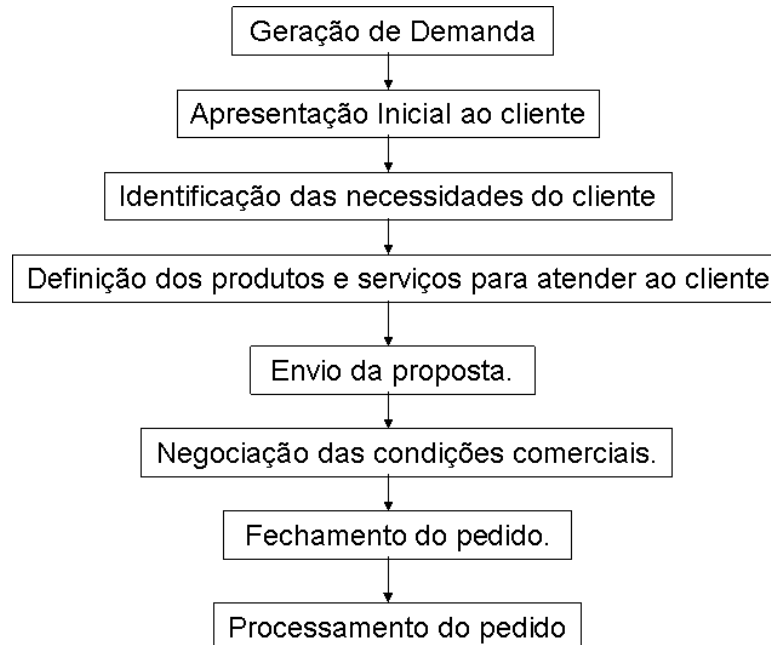


Figura 04 – Processo de Vendas

Fonte (Adaptado de Materiais de Treinamento Interno)

4.2 Produtividade dos Funcionários

A avaliação de desempenho na empresa é realizada através de indicadores financeiros, como receita gerada e margem durante o período. Estes dados são obtidos através de relatórios gerados no sistema de lançamento de pedidos da empresa, onde

Buscando priorizar a venda de produtos considerados estratégicos, são atribuídos multiplicadores relacionados a cada um, que alteram o valor obtido, por exemplo, dobrando o valor de receita e margem do produto considerado ou reduzindo a metade, dependendo do produto e do time no qual o funcionário está alocado. Porém, em muitos casos este método pode conduzir a oferta de soluções menos adequadas ao cliente ou a falta de alinhamento entre setores, pois os funcionários são avaliados com multiplicadores diferentes. A partir destes valores, é calculado um percentual relativo à meta trimestral, que é calculada a partir de dados históricos e da perspectiva de crescimento da empresa.

Alinhado com o objetivo de crescimento da empresa, e com o histórico de vendas no setor, a meta do setor em relação à receita, quando comparada a do mesmo período do ano anterior, teve um aumento de 8%, e em relação à margem acumulada teve um aumento de 40%. Considerando os resultados obtidos no último trimestre, o time teve desempenho

percentual inferior em relação ao mesmo prazo do ano anterior, caindo de 108% para 80% em receita e de 145% para 86% em margem.

4.3. Satisfação dos funcionários

É realizada anualmente uma pesquisa de satisfação com todos os funcionários da empresa por meio de um formulário com 34 questões disponibilizado na *intranet* da empresa. Nesta pesquisa é levantada a satisfação do funcionário com relação à empresa e ao gerente. No Anexo A seguem as questões e os resultados obtidos no ano de 2011 e no Anexo B seguem o questionário realizado no ano de 2010. Nesta pesquisa são avaliados fatores como a liberdade de tomada de decisões, o reconhecimento das tarefas realizadas, o alinhamento com as estratégias, a qualidade da divulgação de informações entre outros.

Pode-se verificar pelos resultados das duas pesquisas, que o nível médio de satisfação dos funcionários teve um acréscimo significativo, subindo de 68% de índices favoráveis em média para 81%, o que indica uma melhoria no nível de satisfação, principalmente em itens que avaliam a satisfação com o gerente do setor. Porém, a lista do ano de 2011 não apresenta algumas questões em relação a pesquisa de 2010, incluindo algumas perguntas com índice de insatisfação de até 60%, o que pode distorcer os dados em relação a avaliação de crescimento no período.

Relacionamento com os colegas		
Cargo	Depoimento	Índice Estimado
Rep. De Vendas - Tier 1	[...] existe um auxilio dos colegas, principalmente no inicio quando não conhecia os processos [...] (Entrevista com Rep de Vendas – Tier 1)	Muito Satisfeito
Rep. De Vendas - Tier 2	[...] relacionamento principalmente com os especialistas, que definem as prioridades, orienta o trabalho [...] (Entrevista com Rep. De Vendas - Tier 2)	Satisfeito
Especialista - Tier 2	[...] relacionamento dentro do time é bom, existe uma troca de ideias entre os especialistas para resolver os casos diários [...] (Entrevista com Especialista – Tier 2)	Muito Satisfeito
Especialista - Tier 3	[...] importante ter um bom relacionamento nas demais áreas, saber com quem falar para resolver os problemas [...] (Entrevista com Especialista - Tier 3)	Muito Satisfeito
Assistente de Operações	[...] existe um apoio para ajudar a resolver os problemas, é necessário o contato diário para priorizar as ordens [...] (Entrevista com Assistente de Operações)	Satisfeito
Coordenador de LAR	[...] o apoio do time é fundamental, quanto mais alinhado, melhores os resultados que o time consegue obter [...] (Entrevista com Coordenador de LAR)	Satisfeito

Figura 05 – Relacionamento com os colegas

Fonte (Elaborado pelo autor)

Com relação ao clima dentro do time, a partir das entrevistas realizadas foi estimado um índice de satisfação com o clima organizacional. Em relação ao relacionamento com os colegas, foi destacado o auxílio prestado durante a realização das atividades e que existe uma cooperação entre os funcionários para o atingimento dos objetivos. De uma forma geral os resultados dos funcionários foram considerados positivos, como pode ser visualizado na Figura 05.

4.4. Retenção dos Funcionários

Um dos principais indicadores para medir a retenção dos funcionários é o índice de substituição de funcionários, dentro da empresa, considerando o prazo de 1 ano, esta taxa foi relativamente baixa, com aproximadamente 14% de funcionários substituídos. Isto corrobora o resultado das pesquisas de satisfação, onde a maioria dos funcionários indica que não trocaria de empresas se fosse oferecido posição similar (70% no ano de 2010 e aumento para 85% no ano de 2011).

Porém de forma complementas, utilizando o índice de movimentação, ou seja, quantos funcionários trocaram para funções em diferentes áreas, a rotatividade é muito maior dentro do time, pois cerca de 36% dos funcionários foram para outros times, o que indica que existe uma perda de conhecimentos significativa, o que exige uma renovação constante, e este índice deve ser monitorado pela empresa.

4.5. Capacidades dos Funcionários

Na empresa é realizado semestralmente uma avaliação individual a partir de *performance plan*, com uma abordagem mais abrangente, incluindo objetivos definido pelo funcionário em conjunto com o gerente. Neste plano são definidas as ações para o desenvolvimento de competências como treinamentos e desenvolvimento de projetos individuais. De acordo com a pesquisa realizada as competências citadas como importantes variam de acordo com a função realizada, conforme pode ser verificado na Figura 06.

Verificou-se que os funcionários executavam principalmente os treinamentos mandatórios de ética e *compliance* indicados na ferramenta, estes considerados importantes para o entendimento da cultura da organização, e que participavam de treinamentos de parceiros, conforme indicado na figura 07. Para a realização destas atividades foi considerada importante o envolvimento individual para buscar novos treinamentos e se desenvolver.

Competências importantes	
Rep. De Vendas - Tier 1	[...] ter rapidez e ser multifuncional [...] (Entrevista com Rep de Vendas – Tier 1)
Rep. De Vendas - Tier 2	[...] atividades mais operacionais, é importante ter os dados completos e preencher corretamente [...] (Entrevista com Rep. De Vendas - Tier 2)
Especialista - Tier 2	[...] conhecimento sobre todas as bandeiras, entender as demandas do cliente e o que oferecer [...] (Entrevista com Especialista – Tier 2)
Especialista - Tier 3	[...] conhecer os produtos, ter uma visão comercial de todo o portfólio [...] (Entrevista com Especialista - Tier 3)
Assistente de Operações	[...] entender o processo para agilizar quando necessário, ter atenção aos detalhes, possuir conhecimento do licenciamento [...] (Entrevista com Assistente de Operações)
Coordenador de LAR	[...] entender sobre modelos de licenciamento, programas de incentivos, serviços [...] (Entrevista com Coordenador de LAR)

Figura 06 – Quadro de Competências

Fonte (Elaborado pelo autor)

Foram citados como treinamentos que gostariam de realizar, treinamentos focados na parte comercial dos produtos ou de aprofundamento técnico em alguns produtos mais importantes. Além disso, treinamentos para gerenciamento e conhecimento dos processos internos também foram destacados como importantes. Na avaliação dos funcionários os treinamentos são essenciais, especialmente para as funções mais operacionais, mas que poderiam ser melhores aproveitados, tendo o enfoque específico para a função realizada, conforme pode-se verificar na Figura 08.

Cargo	Treinamentos Realizados	Treinamentos Sugeridos
Representante de vendas - Tier 1	Treinamentos sobre as ferramentas de mapeamento: Velocity Tool, PSX, formulários para o envio para demais bandeiras.	Treinamentos para maior conhecimento dos produtos de cada bandeira.
Representante de vendas - Tier 2	Treinamentos sobre as bandeiras: Symantec, Adobe, Bluecoat, F5, Red Hat, Oracle, VMWare. Treinamentos de Ética e compliance.	Treinamentos para maior conhecimento dos produtos e abordagem comercial.
Especialista - Tier 2	Treinamentos das plataformas: Oracle, DoubleTake, Commvault, Red Hat VMWare. Treinamentos de ética, compliance, vencendo com integridade. Treinamentos sobre portfólio de produtos: Storage, Networking, Enterprise	Treinamentos com maior conteúdo técnico para as plataformas. Treinamentos das demais plataformas (MS, Symantec, Citrix)
Especialista - Tier 3	Treinamentos das plataformas: Oracle, DoubleTake, Commvault, Citrix, VMWare, Symantec. Treinamentos de ética, Treinamentos sobre portfólio de produtos: Storage, Networking	Treinamentos de cada plataforma com abordagem mais comercial.
Assistente de Operações	Treinamentos da Microsoft sobre mudanças no licenciamento, como novo EA. Treinamentos de ética e de lançamento de novos produtos.	Treinamentos sobre os processos internos.
Coordenador de LAR	Treinamentos de Ética, de Compliance, Vencendo com Integridade, Importação e Exportação. Treinamentos específicos sobre Microsoft.	Gerenciamento de vendas, gerenciamento de projetos.

Figura 07 – Treinamentos Realizados

Fonte (Elaborado pelo autor)

O principal fator proibitivo em relação aos treinamentos, é que a realização dos mesmos acaba competindo com a realização das demais tarefas, e que quando ocorre uma sobrecarga de demanda ou algum caso crítico, não é possível parar para realizar os treinamentos.

[...] fator *workload*, tempo. Se forem treinamentos extensos, que interfiram na jornada de trabalho, se não tiver algum backup pode ser impactante [...]
(Entrevista com Especialista – Tier 2)

Avaliação de treinamentos		
Cargo	Depoimento	Índice Estimado
Rep. De Vendas - Tier 1	[...] treinamento valorizados, disponibilizados recursos adequados [...] (Entrevista com Rep de Vendas – Tier 1)	Muito Satisfeito
Rep. De Vendas - Tier 2	[...] disponibilizados recursos da empresa e externos, e sempre existe uma preocupação com que cada um participe por parte de quem ministra o treinamento [...] (Entrevista com Rep. De Vendas - Tier 2)	Muito Satisfeito
Especialista - Tier 2	[...] treinamentos são essenciais, mas em alguns casos o enfoque dado é muito técnico ou muito superficial, o importante é ter tanto a visão comercial quanto as informações técnicas [...] (Entrevista com Especialista – Tier 2)	Satisfeito
Especialista - Tier 3	[...] oferecem o manancial técnico necessário para vender. Além disso, os treinamentos mandatórios são importantes para o desenvolvimento da cultura [...] (Entrevista com Especialista - Tier 3)	Satisfeito
Assistente de Operações	[...] treinamentos são essenciais para o conhecimento das ferramentas, mas não existe um controle sobre o conteúdo e o aprendizado, vai de cada um aprender [...] (Entrevista com Assistente de Operações)	Satisfeito
Coordenador de LAR	[...] são importantes para o entendimento dos modelos de licenciamento, e valorizados não com incentivos, mas como parte do plano de performance [...] (Entrevista com Coordenador de LAR)	Satisfeito

Figura 08 – Treinamentos Realizados

Fonte (Elaborado pelo autor)

4.6. Infraestrutura Tecnológica

Para os treinamentos mandatórios é disponibilizado na *intranet* para os funcionários um catalogo dos cursos, no qual o funcionário tem acesso às apresentações com o conteúdo do curso. No final destes treinamentos é realizado um teste, no qual o funcionário deve responder um determinado número de questões corretamente e é aprovado se obtiver mais de 90% de acertos.

Além disso, são oferecidos treinamentos técnicos sobre os novos produtos lançados, também por meio de apresentações agendadas semanalmente, que são divulgadas por e-mail

para os times de vendas, e este material fica disponível na intranet para a consulta. Estes materiais são elaborados na matriz da empresa e boa parte é disponibilizada apenas em inglês.

Para os treinamentos em processos internos, que envolvem características particulares do processo local ou para cursos de parceiros, como modelos de licenciamento ou plataformas de produtos, os treinamentos seguem o fluxo descrito na Figura 09. Neste tipo de treinamentos não é realizada a avaliação do aproveitamento dos alunos.

Em relação à utilização dos sistemas para a obtenção de informação, os resultados obtidos através da pesquisa de satisfação demonstram que se trata de uma grande oportunidade de melhoria para a organização, pois mais de 80% dos funcionários se declararam insatisfeitos ou neutros em relação a adequação dos sistemas informatizados da empresa no ano de 2010.

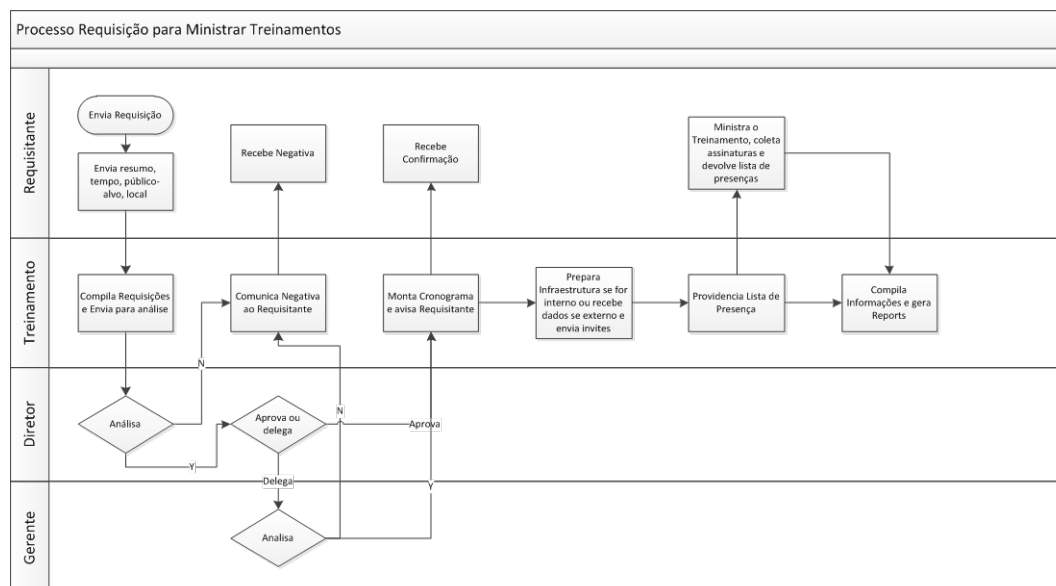


Figura 09 – Processo de Requisição de Treinamentos

Fonte (adaptado de material interno)

4.7. Motivação, Empowerment e Alinhamento

Não existe na empresa um sistema formalizado para a sugestão de melhoria por parte dos funcionários e, desta forma não existe uma avaliação do número de sugestões ou de sugestões implementadas. Com relação a incentivos, não existem programas de reconhecimento de melhorias no processo. Iniciativas de melhoria nas atividades individual são avaliadas no *performance plan*, pelo gerente, no final de cada semestre.

4.8. Discussão sobre a avaliação de desempenho na empresa em estudo

A empresa realiza anualmente uma pesquisa de satisfação com todos os funcionários, na qual obtém importantes informações sobre o nível de satisfação em cada setor. Os resultados obtidos indicam que, de uma forma geral a satisfação dos funcionários é alta, com

80% de aprovação, e nas questões referentes ao alinhamento com as estratégias, reconhecimento e ambiente chegam próximos a 90%.

Porém, nos resultados da pesquisa, verifica-se que na pergunta referente ao uso da pesquisa para a aplicação de melhorias, praticamente a metade dos funcionários se mostra neutro ou desfavorável, o que indica que o uso das informações obtidas é limitado, e poderia ser mais bem aproveitado para a definição de ações estratégicas.

Dentre os dados da pesquisa, pode-se verificar que um dos pontos com maior pontuação é de que os funcionários consideram que os processos não permitem o atendimento das necessidades dos clientes. Ainda em relação aos dados da pesquisa, no questionamento referente à modificação do modo como as coisas são feitas, o nível de aprovação é baixo, o que indica que os funcionários não se sentem a vontade de sugerir atividades diferentes.

Desta forma, existe uma oportunidade da empresa com relação a melhoria de processos, na qual poderia ser adotado uma política de incentivo a realização de sugestões de melhoria, ou a criação de canais adequados para a implantação de melhorias.

Referente às capacidades dos funcionários, devido às funções do setor não trabalharem diretamente com o desenvolvimento de novas tecnologias, pode-se verificar que o perfil dos funcionários é bastante diversificado sendo que todos os funcionários possuem ou estão cursando nível superior. Isto sugere que a empresa busca funcionários capacitados, porém em relação aos conhecimentos técnicos, a empresa opta por desenvolver internamente.

A avaliação das competências requisito na empresa é realizada de forma individual através de um plano de desenvolvimento. Para gerenciar de forma efetiva as necessidades de competências do time, seria adequada a utilização de um indicador no qual fosse definido um índice para o *gap* de competências em relação a necessidade do time, levantada através da opinião dos funcionários e clientes, em um quadro conforme a Figura 06 e as competências existentes na empresa.

De forma similar, na avaliação dos sistemas de informação, ponto considerado como negativo pelos funcionários, um indicador que medisse o *gap* das necessidades dos funcionários e as informações do sistema seria interessante para que a empresa pudesse investir de forma eficiente na melhoria destes sistemas, já que estes se tornam ferramenta essencial para que os funcionários tenham a autonomia necessária no relacionamento com clientes.

Verificando as necessidades citadas pelos funcionários referentes ao desenvolvimento de competências, nota-se que existem lacunas em relação àquelas existentes, o que pode ser confirmado pela necessidade de treinamentos indicada. Os treinamentos são considerados

valorizados pela empresa no sentido de disponibilizar recursos para a execução, porém a realização destes fica restrita ao comprometimento individual ou a ações específicas dos gestores, e que não existe um sistema que avalie a realização de treinamentos além dos mandatórios, o que é um ponto de oportunidade importante a ser incluído na avaliação de desempenho.

Conclusões

A avaliação de desempenho tem se tornado um elemento cada vez mais importante dentro das organizações, tema muitas vezes tratado apenas sobre uma perspectiva de resultados financeiros. Neste estudo foi feita a discussão sobre a perspectiva do aprendizado, devido à importância desta para a manutenção dos resultados nas demais áreas da empresa. A análise foi realizada dentro de uma organização de grande porte do setor de computação.

No estudo foi realizado um levantamento dos métodos de avaliação de desempenho referente aos principais objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento utilizados na empresa, por meio da análise de documentos e através de entrevistas semi-estruturadas.

Pode-se verificar que a empresa já possui iniciativas para a avaliação de desempenho dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, como a realização de pesquisas de satisfação e avaliação de treinamentos, e que a empresa possui uma grande quantidade de informação disponível sobre os principais objetivos da perspectiva. Além disso, em parte dos índices, os resultados apresentaram um crescimento significativo, o que indica que a empresa tem realizado ações para a melhoria do clima organizacional e da satisfação dos funcionários.

Porém se identificou que na percepção dos funcionários, existe uma lacuna em relação à tomada de ações com base nas sugestões identificadas nas pesquisas, o que sugere que não existe um alinhamento das informações obtidas para o desenvolvimento destas ações e sim a existência de programas isolados em si, o que corresponde ao padrão encontrado na maior parte das empresas.

Referências

ALMEIDA, S. ET AL. Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção – ENEGEP - 2004. Florianópolis, nov. 2004.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. 368p.

JURAN, J.M. **Juran planejando para a qualidade**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1992

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia,**

Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PARMEMTER, D. Winning KPIs revisited, **New Zealand Management**, v.49, issue 9, p.49-51, October, 2002

RUMMELER, Geary A; BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ATTADIA, L. C. L., MARTINS, R. A. Medição do desempenho como base para a evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13 n. 2, p. 33-41, mai.-ago., 2003

BRANDÃO, H.P. GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos do mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, mar, 2001

BRANDÃO, H.P et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão de competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Publica**. Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set.-out. 2008

FERREIRA, M. P. Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. **Revista Produção**, v. 18 n. 2, p. 302-318, mai.-ago., 2008.

MARTINS, R. A. NETO, P. L. O. C. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Revista Gestão e Produção** v. 5 n. 3, 1998

PRIETO, V. C. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Revista Produção**, v. 19, n.3, p 317-331, mai.-ago., 2009

UBEDA, C. L. Os principais desafios da gestão de competências humanas em um instituto público de pesquisa. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 189-199, jan.-abr. 2008.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The balanced scorecard: measure that drives performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan.-fev. 1992

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P **The Balanced Scorecard**: a Estratégia em Ação. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 24 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SINK, D. S., TUTTLE, T. C., **Planejamento e Medição para performance**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1993.

APÊNDICE A

Roteiro para a realização das entrevistas

- a) Quais são as suas atividades principais?
- b) Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que você considera importantes na realização das atividades diárias?
- c) Como você define suas prioridades no dia-a-dia?
- d) Como os seus colegas interferem na realização das atividades? E o seu gerente?
- e) De quais treinamentos participou no último trimestre?
- f) Como você considera que os materiais e treinamentos auxiliam na realização das atividades?
- g) Como você avalia a divulgação dos treinamentos?
- h) De quais treinamentos gostaria de participar?
- i) Existe algum fator que dificulte a realização dos treinamentos?
- j) Você considera que os treinamentos são valorizados dentro da empresa?
Como?

ANEXO A – Pesquisa de Satisfação 2011

Questões	Favorável	Neutro	Desfavorável
Recomendaria a empresa para um amigo ou familiar para trabalhar.	71%	21%	7%
Recomendaria os produtos da empresa para um amigo ou familiar.	90%	10%	0%
<i>Líderes Inspiradores</i>	80%	9%	12%
Meu líder trabalha através de negócios e geografias para alcançar objetivos comuns	87%	3%	10%
Meu líder cria tarefas desafiantes e oportunidades de crescimento	80%	8%	13%
Meu líder lidera através da mudança efetivamente	73%	10%	18%
Meu líder faz um bom trabalho definindo e fornecendo direções que me ajudam a priorizar meu trabalho	70%	18%	13%
Meu time tem um clima no qual as diferentes perspectivas são valorizadas	73%	20%	7%
Meu líder parabeniza os membros do time por seus resultados	88%	5%	8%
Meu líder demonstra coragem em identificar e conduzir mudanças que tornem a empresa um lugar melhor	83%	8%	10%
Meu líder cria um ambiente de confiança e suporte através do time	68%	10%	23%
Eu consigo ver uma ligação clara entre meu trabalho e os objetivos da empresa	90%	7%	2%
Meu líder me inspira a fazer o melhor para a empresa	83%	3%	15%
<i>Membros do time campeões</i>	76%	11%	13%
Dentro do meu time, as pessoas são recompensadas (oportunidades, promoções, pagamento)	63%	10%	27%
No meu time, as pessoas são encorajadas a arriscar quando apropriado.	76%	17%	7%
Processos e procedimentos me permitem efetivamente satisfazer as necessidades dos meus clientes	39%	22%	39%
Meu time tem a cooperação de outros times para atingir os objetivos de negocio	66%	20%	15%
A empresa esta envolvida em providenciar soluções de <i>worklife</i> (benefícios e recursos, flexibilidade para gerenciar meu trabalho e responsabilidades pessoais)	78%	10%	12%
Eu me sinto valorizado como um membro da empresa	83%	13%	5%
A empresa não tolera membros do time que atuem ilegalmente para obter resultados de negocio	88%	12%	0%
Os membros do time são encorajados a serem inovadores, isto é, a tentar e sugerir novas formas de fazer as coisas	85%	10%	5%
Os membros do time são responsabilizados para agir nos melhores interesses da empresa	88%	10%	2%
Eu estou inspirado a ajudar meus clientes a alcançarem seu sucesso	98%	2%	0%

Questões	Favorável	Neutro	Desfavorável
<i>Escutando e Compartilhando</i>	76%	11%	13%
Os membros do time são livres para desafiar o jeito como as coisas sempre foram feitas	59%	20%	22%
Eu recebo <i>feedback</i> constante que me ajuda a melhorar meu desempenho	76%	5%	20%
Nós usamos nossa proposta e valores para comunicar decisões e estratégias	93%	5%	2%
Eu tenho fortes relacionamentos e me sinto conectado a membros da empresa	90%	2%	7%
Mudanças na empresa (estratégia geral, iniciativas globais, mudanças organizacionais) são comunicadas aos membros do time.	88%	2%	10%
Meu time usa o resultado da pesquisa de satisfação para fazer melhorias	51%	34%	14%
Empregador da escolha	92%	6%	3%
De modo geral, eu sinto que minhas metas de carreira podem ser atingidas na empresa.	95%	5%	0%
Mesmo se me fosse oferecido uma posição comparável com pagamento similar e benefícios em outra companhia, eu ficaria na empresa.	85%	5%	10%
Eu estou orgulhoso de trabalhar para a empresa	98%	2%	0%
Eu penso que os melhores dias da empresa estão à frente	90%	10%	0%
<i>Suplementares</i>	85%	13%	3%
Eu estou ciente das iniciativas e programas no segmento para desenvolver nossa capacidade de vender soluções	95%	3%	3%
As iniciativas e programas no segmento para desenvolver nossa capacidade de vender soluções são as melhores	79%	18%	3%
Eu entendo as razões por trás da decisão de agrupar os recursos especializados em "domínios"	89%	11%	0%
De uma forma geral, estruturar os recursos especializados em "domínios" é a decisão correta.	75%	19%	6%

ANEXO B – Pesquisa de Satisfação 2010

Questões	Favorável	Neutro	Desfavorável
Gerente/Supervisor	66%	11%	22%
Meu gerente compartilha informações importantes no tempo adequado	80%	20%	0%
Meu líder trabalha através de negócios e geografias para alcançar objetivos comuns	80%	10%	10%
Eu recebo <i>feedback</i> constante que me ajuda a melhorar meu desempenho	60%	10%	30%
Meu gerente parabeniza os membros do time por seus resultados	90%	10%	0%
Meu líder me inspira a fazer o melhor para a empresa	80%	20%	0%
Meu líder cria tarefas desafiantes e oportunidades de crescimento	70%	30%	0%
Dentro do meu time, há oportunidade para cada um atingir seu potencial.	33%	22%	44%
Eu recebo informações sobre o desenvolvimento da minha carreira de meu gerente	60%	10%	30%
Meu líder faz um bom trabalho definindo e fornecendo direções que me ajudam a priorizar meu trabalho	50%	30%	20%
Meu líder lidera através da mudança efetivamente	70%	10%	20%
Meu gerente promove um ambiente de trabalho que respeita diversidade e inclusão	80%	10%	10%
Dentro do meu time, as pessoas são recompensadas de acordo com a seu desempenho.	44%	33%	22%
Cultura	73%	11%	16%
Nos usamos nossa proposta e valores para comunicar decisões e estratégias	80%	10%	10%
Eu consigo ver uma ligação clara entre o meu trabalho e os objetivos da Dell	100%	0%	0%
Mudanças significativas na Dell são comunicadas aos membros do time	70%	10%	20%
Meu time tem a cooperação necessária dos outros times para alcançar os objetivos de negocio	50%	10%	40%
A empresa esta comprometida em prover soluções <i>worklife</i>	90%	10%	0%
Sinto-me um membro valorizado da empresa.	70%	30%	0%
De modo geral, sinto que as minhas metas de carreira podem ser alcançadas na empresa.	70%	20%	10%
Meu time procura por formas de mudar os processos que melhorem a produtividade	80%	20%	0%
Sinto-me encorajado a compartilhar e agir rapidamente em novas ideias	70%	20%	10%
Os papeis e responsabilidades no meu time estão claramente definidos e entendidos	70%	10%	20%
A empresa não tolera funcionários que agem ilegalmente ou de forma não ética para alcançar objetivos de negocio	60%	20%	20%
Meu time usa a pesquisa de satisfação para fazer melhorias	63%	13%	25%
Eu sinto que posso tomar as decisões certas para meus consumidores	80%	10%	10%

Questões	Favorável	Neutro	Desfavorável
Engajamento	79%	6%	16%
Estou orgulhoso de trabalhar na empresa	90%	10%	0%
Mesmo que fosse oferecida uma posição similar em outra companhia, eu ficaria na empresa.	70%	30%	0%
Eu recomendaria a empresa como um bom lugar para trabalhar	78%	11%	11%
De forma geral, a empresa é o lugar correto para mim	78%	11%	11%
Liderança	62%	13%	25%
A diretoria executiva esta fazendo um bom trabalho posicionando a companhia para vencer no mercado	80%	10%	10%
A diretoria executiva comunica um senso claro de direção	90%	10%	0%
A diretoria executiva demonstra que os membros do time são importantes para o sucesso da companhia	80%	20%	0%
A empresa esta fazendo as mudanças necessárias para competir efetivamente	70%	10%	20%
A empresa tem os sistemas corretos para atingir os nossos resultados de negócios.	20%	20%	60%
A empresa possui os processos corretos para atingir os objetivos de negócios	30%	30%	40%
Suplementares	59%	33%	8%
Eu entendo a visão geral e a direção estratégica do segmento	50%	40%	10%
O processo de tomada de decisão é feito no nível apropriado no segmento	44%	44%	11%
Os nossos modelos verticais entregam as soluções e serviços para os consumidores	80%	10%	10%
Eu me sinto motivado a fazer o que for necessário para ajudar os cliente a crescerem e prosperarem	60%	30%	10%
Meu time vive pelos princípios de "Estou aqui para Servir"	60%	40%	0%