

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Mariana Antunez Bertiz**

**Gestão de Desempenho em Pequenas Empresas: um  
estudo de caso no ramo ótico**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.**

**Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello**

**Porto Alegre  
2009**

**Mariana Antunez Bertiz**

**Gestão de Desempenho em Pequenas Empresas: um  
estudo de caso no ramo ótico**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

**Porto Alegre  
2009**

**Mariana Antunez Bertiz**

**Gestão de Desempenho em Pequenas Empresas: um  
estudo de caso no ramo ótico**

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao Departamento de  
Ciências Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do grau de Bacharel  
em Administração.**

**Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello**

**Conceito Final:  
Aprovado em.....de.....de.....**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora Profa. Cláudia Simone Antonello por sua paciência e apoio durante toda a realização deste trabalho.

À minha família pelo constante incentivo.

Às minhas colegas de trabalho pela compreensão e troca de idéias.

À família Livi por oportunizar este estudo.

E por fim, um agradecimento especial ao Henry, pelas contribuições ao estudo, pelo apoio e dedicação incomparáveis. Pela presença e companheirismo, que foram fundamentais para conclusão desta etapa tão importante na minha vida.

A todas essas pessoas, o meu sincero muito obrigada!

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi identificar e sugerir o melhor sistema de avaliação de desempenho para uma empresa familiar de pequeno porte. Para tal foram realizadas entrevistas, a fim de analisar a percepção dos colaboradores acerca do atual forma de avaliação, identificar as atividades e capacidades requeridas para os cargos para assim propor este novo sistema. A técnica utilizada para realização deste estudo qualitativo foi entrevista em profundidade, sendo que a análise de conteúdo dos resultados deverão subsidiar a implantação do novo sistema de avaliação de desempenho na empresa. A pesquisa realizada com colaboradores e gestores das quatro lojas da rede de ótica foi analisada considerando a literatura específica sobre a evolução dos recursos humanos, gestão por competências e avaliação de desempenho. Após a análise, identificou-se entre outras questões, a necessidade de realização de um processo formal de avaliação, mantendo o acompanhamento diário que já existe, e assim proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, gestão estratégica de pessoas, competências, gestão por competências, empresa de pequeno-porte.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos..... | 20 |
| Quadro 2 – Foco das avaliações.....   | 27 |
| Quadro 3 – Tendências de avaliação dentro de gestão de pessoas.....   | 29 |
| Quadro 4 – Elaboração do Roteiro de Entrevistas.....  | 35 |
| Quadro 5 - Descrição dos sujeitos pesquisados.....  | 37 |
| Figura 1 - Organograma da empresa pesquisada.....   | 41 |
| Quadro 6 - Competências do modelo proposto de Avaliação de desempenho.....  | 57 |

## SUMÁRIO

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>1</b>     | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2</b>     | <b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>  | <b>14</b> |
| 2.1          | GESTÃO DE PESSOAS – UM PROCESSO EVOLUTIVO.....   | 14        |
| 2.2          | GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....   | 18        |
| <b>2.2.1</b> | <b>Competências individuais.....</b>   | <b>20</b> |
| <b>2.2.2</b> | <b>Competências organizacionais.....</b>   | <b>22</b> |
| 2.3          | AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....   | 24        |
| <b>2.3.1</b> | <b>Evolução, Objetivos e Tendências da Avaliação de Desempenho.....</b>                                    | <b>24</b> |
| <b>2.3.2</b> | <b>Problemas e Cuidados acerca da Implantação de um sistema de<br/>Avaliação de desempenho.....</b>        | <b>30</b> |
| <b>3</b>     | <b>MÉTODO.....</b>   | <b>33</b> |
| 3.1          | CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....   | 39        |
| <b>4</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO DADOS.....</b>  | <b>42</b> |
| 4.1          | DIA-A-DIA E AS PRINCIPAIS ATIVIDADES.....  | 42        |
| <b>4.1.1</b> | <b>Os problemas mais freqüentes no dia-a-dia de trabalho.....</b>  | <b>45</b> |
| <b>4.1.2</b> | <b>Ambiente e Mudança.....</b>   | <b>46</b> |
| 4.2          | PERFIL DE CLINTE E COMO ATENDÊ-LO.....   | 48        |
| 4.3          | CAPACIDADES/ATITUDES/POTURA/SABER FAZER.....   | 49        |
| 4.4          | TREINAMENTO RECEBIDO/ IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS/<br>SUGESTÃO DE TREINAMENTOS/ AUTO-DESENVOLVIMENTO..... | 52        |
| 4.5          | ACOMPANHAMENTO/FEEDBACK/AVALIAÇÃO.....   | 53        |
| <b>5</b>     | <b>SUGESTÃO DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.</b>  | <b>57</b> |
| 5.1          | INSTRUMENTO PROPOSTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....   | 60        |
| <b>5.1.1</b> | <b>Formulário I de Avaliação de Desempenho (Vendedores).....</b>   | <b>60</b> |
| <b>5.1.2</b> | <b>Formulário II de Avaliação de Desempenho (Gerentes).....</b>  | <b>65</b> |
| 5.2          | INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE GESTORES E DIRETORES.....  | 70        |
| <b>5.2.1</b> | <b>Formulário III de Avaliação do Gestor/Diretor.....</b>  | <b>70</b> |
| 5.3          | MANUAL PARA APLICAÇÃO.....   | 72        |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>74</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>77</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ANEXO A – FORMULÁRIO I DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO<br/>(VENDEDORES).....</b> | <b>79</b> |
| <b>ANEXO B – FORMULÁRIO II DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO<br/>(GERENTES).....</b>  | <b>83</b> |
| <b>ANEXO C – FORMULÁRIO III de AVALIAÇÃO DO GESTOR/DIRETOR.</b>                | <b>88</b> |



## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos de globalização e muita competitividade, notamos que cada vez mais há um interesse na área de Gestão de Pessoas. Muitos autores já compartilham a idéia de que as pessoas são fontes decisivas para a geração de resultados e a obtenção da excelência. No presente trabalho será apresentada a realidade de uma rede de ótica que identificou a importância de uma Gestão de Pessoas ativa e seus sistemas.

Diferentemente da grande maioria dos setores de varejo, o ramo ótico, tanto em nível regional quanto nacional, não possui uma empresa líder com significativa vantagem em termos de participação de mercado. Apesar de existirem empresas centenárias atuantes, nenhuma foi capaz de se desenvolver a ponto de se tornar referência.

Através de freqüentes reuniões com a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e o Sindióptica, em Porto Alegre<sup>1</sup> um grande percentual dos proprietários é composto por ex-funcionários de outras empresas de varejo ótico, ou ainda de empresas familiares. Percebe-se então, uma histórica falta de profissionalismo e capacidade de gestão neste setor. Por se tratarem de empresas de pequeno porte, na maioria das vezes, não existe um setor de Recursos Humanos. A partir destas questões entendeu-se relevante realizar o presente estudo numa empresa deste segmento.

Mesmo frente a este cenário, a rede Óticas Livi identificou a necessidade de um trabalho na área de Gestão de Pessoas e solicitou o desenvolvimento do presente estudo. A Óticas Livi é uma empresa de pequeno porte e familiar, sendo o proprietário Presidente e Diretor Administrativo Financeiro e seu primogênito o Diretor Comercial. Esta diretoria compreende o setor Comercial, Marketing e Recursos Humanos. Hoje a área de RH não possui uma estrutura e projetos bem definidos, devido a falta de tempo da diretoria, que atende

---

<sup>1</sup> De acordo com o Diretor Comercial das Óticas Livi

também outras áreas, não atribuindo foco para RH frente a outras prioridades da empresa.

Inicialmente foi possível identificar que a rede Óticas Livi considera seus colaboradores uma peça chave para seu negócio, a partir de sua Missão e Visão:

Missão: Oferecer soluções óticas com excelência, encantando clientes, colaboradores e parceiros.

Visão: Ser a maior e melhor rede de óticas do Rio Grande do Sul.

Esta suposição, também está fundamentada na idéia de que, dentro dos diferenciais competitivos da empresa temos o atendimento como ponto principal. A idéia de Lucena (1992, p. 14) vai ao encontro disto quando a autora afirma: “[...] são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituivelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.”

Sobre a importância das pessoas nas organizações, Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 9) dizem que:

A idéia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desse ativo possa não aparecer no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. De acordo com Lewis Platt, CEO da Hewlett-Packard: “As empresas de sucesso do século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.

A rede Óticas Livi tem como seu principal diferencial competitivo o atendimento, e na sua Missão percebemos mais uma vez a importância das pessoas para o seu negócio. Para sustentar o foco de seu negócio é necessário que a empresa invista no desenvolvimento e acompanhamento de seus funcionários. Lucena (1992), Ricardo Xavier (2006), Bohlander, Snell e Sherman (2005), entre tantos outros autores, defendem a idéia que as empresas dependem das pessoas, e que para realização da sua estratégia organizacional, geração resultados e obtenção da excelência as pessoas precisam estar bem treinadas e avaliadas.

Ricardo Xavier (2006, p.17) define os colaboradores como sendo a necessidade estratégica da empresa, em cinco aspectos:

**Adesão:** A empresa precisa que cada um compreenda o que está acontecendo e aceite as mudanças que ela necessita realizar, isto é, precisa que haja adesão às suas políticas e estratégias.

**Direção:** A organização precisa que as pessoas dirijam seus esforços e talentos para os alvos certos, ou seja, que todos visem aos mesmos objetivos, havendo um alinhamento estratégico adequado.

**Empenho:** Maiores desafios demandam mais empenho das pessoas; elas devem realmente “vestir a camisa” e ajudar a empresa a lidar com as dificuldades.

**Eficiência:** As pessoas estão sendo chamadas a aprender coisas novas, e de modo rápido para manter níveis de eficiência condizentes com as exigências do mercado.

**Inovação:** A empresa precisa de idéias, soluções alternativas e sugestões de melhoria.

A tarefa de produzir esses colaboradores num cenário de adversidades é complicada. O mesmo autor define que “[...] o problema é a *gente*. E também a solução”. Com isso podemos perceber que o gestor e os profissionais de RH têm uma grande importância na discussão, identificação e proposição de políticas e ações que auxiliem colaboradores e a direção atenderem as demandas estratégicas da empresa.

Entre possíveis ações, este alinhamento de estratégias pode ser também realizado através de um plano de avaliação de desempenho. À primeira vista, pode parecer que as avaliações de desempenho são usadas simplesmente para determinar quem está fazendo um bom trabalho ou não, mas, conforme alguns autores, notamos que o papel desta ferramenta de gestão de pessoas tem objetivos mais amplos. Para Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 215) alguns possíveis objetivos:

1. Dar aos funcionários a oportunidade de discutir regularmente, com seu supervisor, o desempenho e os padrões de desempenho
2. Fornecer ao supervisor um meio de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho de um funcionário
3. Fornecer um formato que permita ao supervisor recomendar um programa específico para ajudar um funcionário a aprimorar o desempenho
4. Fornecer uma base para recomendações de salário

Um dos maiores problemas enfrentados pela rede Óticas Livi, de acordo com o Diretor Comercial, em relação a seus colaboradores, é a falta de comprometimento, busca de desenvolvimento e qualificação técnica. Hoje a

empresa não tem nenhuma forma de avaliação e acompanhamento formal destes itens, não conseguindo mensurar de forma objetiva e, tão pouco, trabalhá-los de forma eficaz para atingir seu nível de excelência proposto.

Atualmente, a empresa que foi fundada em 1991 e tem em média 20 funcionários, mantém a sua matriz na principal rua do centro de Porto Alegre, a Rua dos Andradas. Em 2002, foi inaugurada a primeira filial, localizada em outra região de característica comercial: a Av. Assis Brasil. Um ano depois, aproveitando uma oportunidade de mercado, foi aberto o primeiro ponto-de-venda localizado em um *shopping center*: o Shopping Total. No final de 2007 e início de 2008, a empresa abriu outra filial em um *shopping center*, desta vez na cidade Canoas.

Este cenário aumenta consideravelmente a dificuldade de lidar com as questões relacionadas as políticas e ações na gestão de pessoas e de elaborar um plano de avaliação e acompanhamento dos colaboradores, pois além da distância entre as lojas e a sede administrativa, a empresa trabalha com pessoas de diferentes idades, sexo, formações, estilos de vida, e principalmente valores.

A Avaliação de desempenho é um tema que há muito tempo têm sido objeto de estudo na área de gestão de pessoas. Avaliar é algo difícil, às vezes subjetivo, mas extremamente necessário. Recentemente, encontra-se a denominação gestão de desempenho, ao invés de avaliação de desempenho, a fim de ressaltar que não basta avaliar, mas sim gerenciar o desempenho. Isto é, de identificar os seus problemas e traçar ações no sentido de saná-los.

Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam que a Avaliação de Desempenho fornece, além de um momento de feedback e discussão de pontos fortes e fracos, um instrumento para influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado. Lucena (1992) destaca que a gerência do desempenho é importante para as empresas porque elas precisam saber se seus objetivos estão sendo alcançados, se o desempenho individual e da equipe produzem o resultado esperado, para reconhecer as contribuições dos empregados, e por fim, para promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos empregados.

Para Lucena (1992) avaliar é confrontar o resultado com as metas estabelecidas. A Avaliação de Desempenho no trabalho assume uma outra dimensão, onde, além deste confronto, a empresa precisa se assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e ter um plano de ação para estes desvios.

A partir destas considerações iniciais estabelece-se uma questão que o presente estudo pretende responder: Qual o sistema de avaliação de desempenho mais adequado para uma empresa familiar de pequeno porte?

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral, analisar o cenário atual e propor um sistema de avaliação de desempenho para a rede Óticas Livi. Para atingir tal objetivo se tem como objetivos secundários:

1. Identificar e analisar a percepção dos colaboradores acerca da atual forma de avaliação de seu desempenho;
2. Identificar as atividades e capacidades requeridas para os cargos e funções que constituem o quadro de colaboradores;
3. Propor um sistema de avaliação com foco no desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores.

Utilizando os resultados apresentados por este estudo, espera-se que a diretoria da empresa Óticas Livi obtenha um embasamento mais aprofundado para uma avaliação mais assertiva de seus colaboradores, trazendo subsídios para as demais tomadas de decisão a respeito da área de recursos humanos.

Assim, o presente trabalho constitui-se de um capítulo onde será apresentada a literatura utilizada para seu desenvolvimento que auxilia o atendimento dos objetivos propostos. Este capítulo abordará uma breve descrição da evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, assim como referenciais a respeito de competências e avaliação de desempenho.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

No intuito de trazer subsídios teóricos para a realização deste trabalho que auxiliem no atendimento dos objetivos propostos, este capítulo abordará uma breve descrição da evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas, assim como referenciais a respeito de avaliação de desempenho, competências e gestão por competências. A idéia de iniciar pela evolução dos modelos de gestão de pessoas tem como objetivo contextualizar o tema em foco: a avaliação de desempenho.

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS – UM PROCESSO EVOLUTIVO

As organizações vem passando por grandes transformações no que diz respeito a mercado, produtos, estrutura e também nos seus padrões comportamentais e de relações de trabalho. Dutra (2002) atribui essas mudanças em função da pressão que as organizações têm recebido tanto em um contexto interno e externo.

As pressões do contexto externo e interno geram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento (DUTRA, 2002).

Para Fischer (2002) todas as organizações dependem do desempenho humano, em maior ou menor grau. Para atuar sobre o comportamento humano se desenvolve e organiza uma área que se convencionou chamar de Gestão de Pessoas.

O termo Recursos Humanos ainda é utilizado, porém vem dando espaço a um novo conceito de Gestão de Pessoas, onde valorizam-se os trabalhadores como pessoas e não somente como recursos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração,

quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2004)

A área de Recursos Humanos que antes era centralizadora de processos burocráticos de pessoal, vem cada vez mais se descentralizando e distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas com as gerências diretas. Gramigna (2002, p. 4) afirma: “O sistema autoritário e centralizador, que prevaleceu até pouco tempo, está sendo substituído pelo participativo em que as decisões já chegam ao “chão de fábrica” [...]”

Marras (2000) destaca que Taylor e Fayol são os responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica no século XX, e que foi nesse período, sobre esta influência, que nasceu a função de chefe de pessoal, com o objetivo de contabilizar os atrasos, faltas e horas trabalhadas.

Segundo Fischer (2002) as correntes sobre Gestão de Pessoas classificam-se em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos, são elas: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva.

O modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal teve início em 1890 quando a *NCR Corporation* criou seu *personnel office*. O objetivo era

[...] estabelecer um método pelo qual pudessem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a empregos, que indivíduos poderiam tornar-se empregados eficientes ao melhor custo possível. (SPRINGER e SPRINGER, 1990 *apud* FISCHER, 2002 p. 19)

A partir dos anos 1920 começaram experiências de contato mais intenso entre a psicologia e a administração, que determina uma nova fase na história da administração dos recursos humanos.

Entre as décadas de 1930 e 1960 foi evoluindo um novo conceito onde se inverte a visão predominante que a meta prioritária era centrada na otimização de custos, para um a perspectiva de valorização de ativos. Esse novo conceito é chamado de administração de recursos humanos:

Diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. (FISCHER, 2002 p. 22)

Nas décadas de 1970 e 1980 foi introduzido um novo conceito, onde notasse a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Em 1987 Albuquerque realizou uma pesquisa em um conjunto amplo de empresas brasileiras, entre outras conclusões o autor destaca que

[...] embora os resultados da pesquisa não evidenciem uma ligação forte entre planejamento estratégico de recursos humanos e planejamento estratégico, já se configura uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos por parte da alta administração. (ALBUQUERQUE, 1987 *apud* FISCHER, 2002 p. 25)

Em 1980 a busca da competitividade se torna um tópico recorrente na literatura, a intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa, já presente na fase anterior, se intensifica a ponto de requerer uma nova definição conceitual para o modelo. Em 1980 e 90 a reengenharia de Hammer e Champy (1994), propõe uma mudança radical de todos os princípios que orientam a administração de empresas nos dois últimos séculos. No que se refere à gestão de pessoas a perspectiva de Hammer e Champy é racionalizar e diminuir o custo fixo de mão de obra. De acordo com Fischer (2002, p. 28): “a grande contribuição da reengenharia foi alertar dirigentes e executivos para a necessidade de focalizar os processos em resultados.” Entretanto o autor salienta que a reengenharia, uma vez que geralmente envolvia processos de reestruturação com a revisão de processos, fluxos e atividades, objetivando claramente a redução de custos, resultava normalmente em situações de demissão em massa, criando uma conotação extremamente negativa à palavra.

A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da simples reestruturação operacional, tem condições de criar um novo espaço competitivo em vez de esforçar-se por se posicionar melhor no espaço competitivo atual. (FISCHER, 2002, p. 28)

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem.

Outros autores classificam a evolução da área de gestão de pessoas de uma forma um pouco diferente da que a mostrada até o momento pelo presente trabalho.



Gramigna (2002) classifica o movimento da área de gestão de pessoas nas últimas décadas em três partes. O primeiro no final dos anos 70 início anos 80, chamado Desenvolvimento Organizacional, este modelo permitiu maior participação de dirigentes e equipes a revisar a estratégia empresarial, definir missão, visão valores, crenças e elaborar planos setoriais, estabelecer objetivos e metas. O movimento do início dos anos 80 e final da década de 90 foi o de Qualidade Total, onde a participação das pessoas era ainda maior para discussões e definições de melhoria de processos, também se identificou indicadores de desempenho individual e das equipes. Na década de 90 o mercado vive um intenso movimento de globalização, o mercado se torna cada vez mais competitivo, mostrando a fragilidade e ineficiência da forma de gestão brasileira e de seus processos. Nesse momento inicia-se a escalada rumo à excelência. Ainda nos anos 90 chega ao nosso país a Reengenharia, que tinha como filosofia mudanças de cultura, estrutura e indivíduos. Seus frutos não foram satisfatórios, os resultados foram perdas de talentos, saberes e elementos culturais. Seu tempo e credibilidade foram pequenos e não ameaçou o movimento de Qualidade Total. Com isso tivemos um retorno a idéia de valorização e retenção dos talentos.

Marras (2202) classifica em cinco fases a evolução da gestão de pessoas, conforme a pesquisa realizada em 1977 pela Professora Tose, da faculdade de Administração da PUCSP, são elas:

- Contábil (antes dos anos 1930): Os trabalhadores eram vistos exclusivamente sob o enfoque contábil.
- Legal (1930 a 1950): Aparecimento da função de chefe de pessoal, profissional cuja preocupação estava centrada no acompanhamento e manutenção das recém criadas leis trabalhistas.
- Tecnista (1950 a 1965): Período em que o RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.
- Administrativa (1965 a 1985): Transferência a ênfase de procedimentos burocráticos para as responsabilidades de ordem mais humanística, voltadas para os indivíduos e suas relações.

- Estratégica (1995 a atual): Segundo Albuquerque (1988) o planejamento estratégico de RH foi que deu origem à ascensão da gestão de RH ao nível de diretoria, estratégico.

Podemos concluir, após analisar diversos estudos sobre a evolução na área de gestão de pessoas, que com as transformações ocorridas, a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloqüente constatação: o grande diferencial a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. Gramigna (2002, p. 4) define alguns motivos para investir em pessoas:

- Sem as pessoas qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
- Pessoas tem o dom de fazer o sucesso ou o fracasso de qualquer empresa.
- Pessoas trazem dentro de si histórias de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas.
- Pessoas tem necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo.
- Pessoas carregam expectativa de patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”.
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal.
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

Tendo em vista o exposto até o momento, a gestão por competências tem se revelado mais adequada à gestão de pessoas e à própria gestão do desempenho quando implementada adequadamente. Desta forma, a seção a seguir aborda a questão das competências.

## 2.2. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Com as mudanças das organizações ocorridas nos últimos anos, do ponto de vista externo e interno surge a necessidade de readaptação das funções e

responsabilidades. Muitas posições de trabalho, caracterizadas pelas atividades manuais e repetitivas, que exigiam pouca qualificação, vem sendo substituídas progressivamente pela tecnologia. A extinção destas posições vem dando espaço a requalificação dos profissionais que assumem novas responsabilidades nas organizações, para as quais devem dominar uma variedade mais ampla de capacidades e conhecimentos.

Para Dutra (2002) pode-se identificar atualmente quatro fases do uso do conceito de competências, classificadas da seguinte forma:

- Competência como base para seleção e desenvolvimento de pessoas: Nessa época, final dos anos 70 início dos anos 80, as competências eram levantadas de histórias de sucesso que serviam como padrão. Este modelo foi criticado, pois a caracterização de competências era aplicada a todas as pessoas indistintamente.
- Competência diferenciada por nível de complexidade: Ao longo dos anos 80, ao incorporarem o conceito de competências, foram criados escalas de complexidade de entrega para as competências.
- Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa: Por volta dos anos 90 começa uma preocupação em compatibilizar as competências humanas com as organizacionais, desta forma, a competência humana não seria mais derivada de uma trajetória de sucesso, e sim estaria ligada aos objetivos estratégicos da empresa.
- Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência: Duas forças devem andar de forma simultânea. De um lado, as empresas aprimorando seus sistemas de gestão de pessoas e, de outro, as pessoas construindo seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Segundo Mascarenhas (2008) na abordagem de Gestão por Competências, a noção de “competência individual” surge em substituição ao tradicional conceito de “qualificação para o posto de trabalho”. As competências individuais devem ser integradas à construção de competências coletivas consideradas relevantes à organização, as competências organizacionais.

## 2.2.1 Competências individuais

Na perspectiva de McClelland, Fleury (2002) define a competência dos anos 70 como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos, conhecimento teórico e empírico, que o indivíduo detém.

Já com Zarifian (1999) o conceito de competência ganha uma nova roupagem:

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional, como já foi visto anteriormente. Já o conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY, 2002 P. 55)

Cabe destacar o que Ruas (2005) define como diferenças entre qualificação e competências no quadro 1 a seguir:

| Qualificação   | Competência  |
|--|--|
| Relativa estabilidade da atividade econômica   | Baixa previsibilidade de negócios e atividades                                       |
| Concorrência Localizada  | Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência                            |
| Lógica predominante: indústria (padrões)   | Lógica predominante: serviços (eventos)  |
| Emprego formal e forte base sindical   | Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos                                |
| Organização do trabalho, com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas | Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e a multifuncionalidade |
| Foco no processo   | Foco nos resultados  |
| Baixa aprendizagem   | Alta aprendizagem  |

**Quadro 1 – As noções de qualificação e competência e as características principais dos respectivos contextos**

Fonte: Ruas (2005, p. 37)

As competências estão sempre relacionadas a um contexto, sobre isto Fleury (2002 p. 55) comenta:

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Outro ponto de extrema importância sobre competência refere-se ao conceito de entrega proposto por Dutra (2008). Para o autor não basta as pessoas terem o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, pois isso não garante que organização se beneficie diretamente, é preciso incorporar a noção de *entrega*, ou seja, saber aquilo que realmente a pessoa entrega à organização, está ligado ao saber agir de forma responsável e ser reconhecido por isso. Dutra (2008) ressalta que a competência entregue deve ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos das organizações. A agregação de valor referida se trata de melhorias de processo, por exemplo, e não atingimento de metas, pois no primeiro caso a entrega permanece na empresa mesmo que a pessoa saia da organização.

Nessa linha Fleury (2002 p. 55) conclui:

Um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ruas (2005) define algumas referências preliminares sobre a aplicação da noção de competências. Para o autor, as capacidades podem ser entendidas como competências potenciais, sendo elas os recursos materiais, conhecimentos, habilidades de atitudes disponíveis das pessoas mobilizarem gerando a competência. A competência é entendida como ação que combina e mobiliza esses recursos e capacidades. Esta mobilização, o exercício da competência, vai estar sujeita aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto, bem como aos critérios de reconhecimento e legitimação.

Por fim, Le Boterf (2003, p. 229) faz a seguinte contribuição a respeito das competências:

Administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita a administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. A competência de

uma empresa ou de uma de suas unidades (divisão, departamento, serviço, oficina) não equivale à soma das competências de seus membros. Nessa área, o valor do capital depende não tanto de seus elementos constitutivos, mas da *qualidade da combinação ou da articulação* entre esses elementos.

A partir destas considerações e definições, ocorre uma mudança de foco, a questão se desloca das competências do indivíduo para o das coletivas organizacionais.

### 2.2.2 Competências organizacionais

O conceito de competência organizacional é menos difundido que o de competências individuais, mas vem sendo desenvolvido segundo referenciais diversos. Para este trabalho usaremos as definições que a denominam como elemento da estratégia competitiva da empresa. As competências organizacionais constituem uma forte diretriz para a definição das competências que as áreas e pessoas devem desenvolver.

Le Boterf (2003) diz que para se identificar uma competência coletiva é necessária a existência das seguintes características:

- *Um saber elaborar representações compartilhadas.* Uma competência organizacional requer que os indivíduos compartilhem um sistema comum de referências, com base no qual operam do cotidiano. “As representações compartilhadas são compostas de normas, de valores coletivos, de prioridades, de esquemas de interpretação, de sistemas comuns de referência e de temas de ação. Elas favorecem a convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos.” (LE BOTERF 2003, p. 235)
- *Um Saber comunicar-se.* Inseridos em um contexto de trabalho, os indivíduos desenvolvem uma “linguagem operativa comum”, capaz de integrar a equipe às situações práticas com as quais se deparam cotidianamente.

- *Um saber cooperar.* Os indivíduos interagem continuamente de forma a direcionar suas ações em direção ao objetivo comum. Trata-se de uma cooperação e de uma ajuda mútua diária.
- *Um saber aprender coletivamente da experiência.* O aprendizado em equipe supõe a capacidade de distanciamento crítico, isto é, a equipe aprende ao se articular coletivamente em uma análise crítica dos acontecimentos.

Ruas (2005) classifica as competências organizacionais em três diferentes níveis de competitividade: básicas, seletivas e essenciais.

As competências organizacionais básicas contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, sem elas “a empresa não consegue pleitear níveis mais elevados de competitividade” (MASCARENHAS 2008, p. 188). As seletivas diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, de mercado. As competências essenciais, também definidas como *Core Competence* por Prahalad e Hamel, diferenciam a organização no espaço competitivo internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo deste mercado.

Segundo Ruas (2005, p.45), “uma empresa pode apresentar simultaneamente esses três tipos de competências organizacionais”, pois são níveis diferentes de contribuição para a competitividade da empresa.

Segundo os estudos de Prahalad e Hamel para adquirir papel-chave, tornando-se *core competece*, as competências devem atender a três requisitos:

- Oferecer reais benefícios aos consumidores
- Ser difíceis de imitar
- Prover acesso a diferentes mercados

Sobre isso Fleury (2002 p. 57) conclui que: “Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.” e “[...] para ser considerado uma competência essencial, este conhecimento deve estar associado a um processo sistemático de aprendizagem, que envolve descoberta, inovação e capacitação de recursos humanos”.

Também faz parte de suas características o pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e pessoas da empresa. É claro que essa apropriação vai ocorrer de forma

desigual para cada setor da empresa, visto que a competência pode estar mais relacionada com uma área que outra da empresa.

Assim, cada área da empresa apropria as competências organizacionais de forma relativa, isto é, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância de sua participação na competência estratégica. (RUAS 2005, p. 43)

Neste contexto se faz necessário adotar uma forma de gestão de pessoas mais participativa e flexível, assim os funcionários terão a possibilidade de desenvolver suas competências, gerando um maior crescimento da empresa e delas mesmas. Para alcançar este objetivo, dentre outras coisas, é preciso fazer uso, dentre outros, de um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho. Assim, este assunto será abordado na próxima seção.

## 2.3. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.3.1. Evolução, Objetivos e Tendências da Avaliação de Desempenho

Há muito tempo a avaliação de desempenho como prática organizacional vem sendo objeto de estudos. Pode-se dizer que é um tema polêmico, onde existem correntes contra e a favor. Hipólito e Reis (2002) destacam que a utilização da avaliação de desempenho passou a ser duramente criticada nos anos 1980, e que algumas opiniões desfavoráveis são decorrência natural das grandes transformações organizacionais ocorridas.

As avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo que ela pode ocorrer de maneira formal ou informal. Avaliar é algo difícil, mas extremamente necessário quando trabalhamos com a idéia de que as pessoas assumiram enorme importância na busca da excelência



organizacional, são elas que contribuem ou impedem a realização das estratégias organizacionais. O grande desafio que se apresenta para as empresas será o de desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, objetivando o sucesso do seu negócio.

Sabe-se que não basta avaliar, e sim gerenciar o desempenho das pessoas reconhecendo os seus pontos fortes e fracos, a fim de melhor utilizá-los ou saná-los via desenvolvimento. Desta forma, constitui-se um sistema de *gestão de desempenho*. Neste sentido Hipólito e Reis (2002, p. 73-74) afirmam:

[...] deve-se interconectar-se com outras funções de gestão de recursos humanos intercambiando *inputs* com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho.

Assim como Lucena (1992), Gramigna (2002) diz que as avaliações de desempenho há alguns anos eram conduzidas de forma autoritária e centralizadora, onde a chefia tinha todo poder de decisão na avaliação, e eram realizadas uma vez por ano. A partir destas constatações, a autora questiona qual o objetivo daquele sistema de avaliação. Hoje o modelo tradicional sofreu algumas alterações, adaptando-se as mudanças globais de forma de gestão. A auto-avaliação é considerada, o funcionário participa da decisão final, que, geralmente, é passível de consenso entre as partes e, principalmente, há uma forte tendência de verificar contribuições, metas, resultados e competências no lugar de se fixar características pessoais. “Hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.” (GRAMIGNA, 2002, p. 90)

A prática de avaliação de desempenho vem sendo aperfeiçoada, e ao longo dos anos tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificado e ampliado, a fim de atender as novas demandas das modificações organizacionais. Hipólito e Reis (2002) destacam as seguintes áreas de conhecimento que contribuíram para o desenvolvimento conceitual da avaliação de desempenho

- da psicologia cognitiva e de teorias da motivação, principalmente da teoria de fixação de objetivos que destaca a importância de que os

objetivos propostos aos empregados sejam claro, específicos, desafiadores e *feedback* constante, e da teoria das expectativas, a qual destaca que o empenho da pessoa na realização de determinada tarefa depende da expectativa de que com esse desempenho ela tenha também resultados positivos para ela;

- da psicologia comportamental, que destaca o uso de comportamentos observáveis e mensuráveis para análise dos empregados, vinculando comportamentos a conseqüências positivas como meio de estimular os comportamentos esperados e desejados pela organização;
- da administração por objetivos, o gerenciamento das pessoas tem como base na negociação prévia de metas observáveis e mensuráveis;
- do desenvolvimento organizacional, que difundiu a troca de *feedbacks* como meio de intervenção na dinâmica interpessoal dos grupos de trabalhos e de alavancagem de mudanças comportamentais, estimulando as diferentes fontes de *feedback* e não apenas da chefia no processo de avaliação.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) destacam que a avaliação de desempenho se trata de um instrumento que permite avaliar a atuação da força de trabalho, objetivando prever comportamentos futuros e levando em conta o potencial humano disponível nas organizações.

Eis seus objetivos principais: adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* ao próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA 2001, p. 208)

Para Marras (2000, p. 174) a avaliação de desempenho é mais utilizada pelas seguintes funções:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;

- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Facilitar o auto-desenvolvimento dos funcionários;
- Fornecer *feedback* aos funcionários;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Seguindo a idéia de Hipólito e Reis (2002, p. 76) podemos dividir o foco da avaliação de desempenho em quatro dimensões (vide quadro 2):

| Foco das avaliações              | Objetivos   |
|----------------------------------|---|
| Aferição de potencial            | Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se a prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.   |
| Análise comportamental           | Dar <i>feedback</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidade de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa. |
| Desenvolvimento profissional     | Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.   |
| Realização de metas e resultados | Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados.   |

**Quadro 2 – Foco das avaliações**

Fonte: Hipólito e Reis (2002, p. 76)

Através de um programa de avaliação de desempenho uma organização tem a possibilidade de administrar e mensurar de três campos organizacionais segundo Marras (2000). O primeiro se refere a resultados, quantitativos e qualitativos, normalmente relacionados a metas estabelecidas. Depois pelo campo do conhecimento que avalia o andamento da capacidade cognitiva do colaborador. Por fim, o campo do comportamento, que mensura as atitudes e comportamentos, relacionando-os aos padrões culturais pré-definidos.

Para Dutra (2002) o desempenho de uma pessoa se divide em três dimensões que interagem entre si e devem ser avaliadas de forma diferente. A primeira dimensão é o desenvolvimento, ou seja, a capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, para esta dimensão a tendência é

remunerar com remuneração fixa. A segunda é o esforço, que se refere a algum tipo de agregação para empresa, esta dimensão tem como tendência o uso da remuneração variável. A terceira, e última, é o comportamento, que pode afetar o desenvolvimento e o esforço. A forma de avaliação é extremamente subjetiva e toma como referência um padrão de conduta definido pela empresa.

Sobre esta classificação Dutra (2002, p. 163) salienta:

Normalmente, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando mais ênfase ao esforço e ao comportamento. As empresas, em sua maior parte, exigem das pessoas unicamente o esforço; ao fazê-lo orientam-se para o curto prazo. De outro lado, as empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para médio e longo prazo. No momento em que vivemos, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada.

Para GRAMIGNA (2002, p. 29) a Gestão do Desempenho é a última etapa do processo de um programa de competências: “Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar um banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de avaliar os resultados.”

Mesmo com todas essas transformações ao longo dos anos, ainda é possível apontar novas tendências para a gestão de desempenho. Vejamos o que Hipólito e Reis (2002) apontam neste sentido:

- Compromisso cada vez mais direto com a estratégia da empresa. Para isso, têm-se inserido cada vez mais no cenário das avaliações a utilização de gestão por competências, e estabelecimento de metas que são o desdobramento da estratégia organizacional.
- Utilização de modelos que integram diversas áreas de gestão de pessoas, desenvolvimento, seleção, carreira, promoção etc. Mais uma vez nessa categoria se enquadra a os modelos de gestão de competências.
- Espaço para negociação e equilíbrio de expectativas da empresa e da pessoa, devendo balizar decisões que contribuam para ambas as partes.

- Fortalecimento do papel dos gerentes como *coaches*. Em paralelo reforça-se o conceito de os avaliados como gestores das próprias competências e da carreira.
- Avaliação seguida de *feedback*, oportunizando o auto-conhecimento através de auto-avaliações.
- Utilização de diversas formas de avaliação, cada qual muito bem definida quanto ao foco e aos resultados pretendidos.
- Sistematização prévia de possíveis ações decorrentes de um processo de avaliação como subsídio de decisão gerencial.
- Utilização de avaliações com diversas fontes (avaliação 360 graus).

Por fim, Gramigna (2002) faz um comparativo do que se tem até o momento sobre avaliação de desempenho e suas tendências (vide quadro 3):

| <b>Forças restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</b>   | <b>Tendências</b>  |
|--|--|
| Conteúdo da avaliação de desempenho definido pela área de Recursos Humanos, contendo indicadores subjetivos.                                       | Indicadores de medição de desempenho definidos em parceria com as diversas áreas da empresa.   |
| Ausência de avaliação de empenho e resultados.   | Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados alcançados pelo avaliado.                                     |
| Avaliação do desempenho unilateral (chefia avalia colaborador) sem que seja dada a oportunidade de reflexão e reflexão entre avaliador e avaliado. | Participação das redes de interface na avaliação de desempenho.  |
| Possibilidades de ocorrer tendência central na avaliação (escolha de indicadores de desempenho na média).  | Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação de desempenho.   |
| Avaliação realizada uma vez por ano, com finalidade de servir de informação para promoções.  | Avaliação realizada através da formação de redes, sempre que ocorrer um projeto ou empreendimento significativo na área.                 |
| Avaliação como ferramenta de promoções e aumentos salariais.   | Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento. |

**Quadro 3 – Tendências de avaliação dentro de gestão de pessoas**

Fonte: Gramigna (2002, p. 8 e 9)

### **2.3.2. Problemas e Cuidados acerca da Implantação de um sistema de Avaliação de desempenho**

Existem alguns pontos que merecem atenção especial na implantação de uma avaliação de desempenho. Um dos pontos principais a serem lembrados deve ser o caráter subjetivo das avaliações, pois, de forma geral, o comportamento pode ser percebido de formas diferentes pelas pessoas. “Na prática, é preciso destacar e reconhecer que este instrumento carrega no seu processo uma dose forte de subjetividade, que o reveste de uma ambigüidade realmente discutível.” (MARRAS 2000, p. 174). Para ter este tipo de problemas minimizados Hipólito e Reis (2002) destacam:

- Utilização de critérios claros de avaliação, negociados e legitimados, originados da necessidade da organização e levando em consideração sua cultura, valores, crenças e objetivos.
- Ampla comunicação de objetivos, etapas e impactos do processo. Criando e enfatizando os resultados positivos para empresa e para cada profissional.
- Capacitação dos usuários: avaliadores e avaliados. Todos devem saber a importância, utilidade e ações decorrentes do sistema.
- Vincular a avaliação com o desenvolvimento profissional e não com punição.
- Adoção de uma sistemática que estimule a auto-avaliação e a avaliação de múltiplas fontes.

Os principais problemas de um sistema de avaliação de desempenho segundo Marras (2000) giram em torno de atitudes conscientes e inconscientes. O efeito consciente é quando o avaliador “vicia” um resultado, a fim de favorecer ou prejudicar algum avaliado. O efeito inconsciente as mesmas atitude anteriores são tomadas, porém sem intenção premeditada de provocar uma alteração no resultado original.

A visão crítica de Lucena (1992) evidencia alguns equívocos na avaliação de desempenho. O “Dia nacional da Avaliação de Desempenho” marca o dia fatal da devolução dos formulários, por parte do avaliador que,

muitas vezes, está condicionado pelos últimos acontecimentos. Além deste equívoco outros são citados: definição inadequada dos objetivos, o não comprometimento da alta administração, o despreparo gerencial para administrar pessoas, retorno dos resultados da avaliação de desempenho e finalizando a relação estabelecida entre desempenho e mérito. [...] se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. (LUCENA 1992, p. 16)

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) apontam as seguintes distorções mais freqüentes para a direção da organização:

- *Leniência*: A tendência dos avaliadores em colocar “panos quentes” no julgamento de seus avaliados.
- *Efeito de halo*: A tendência de nivelar o julgamento de uma pessoa para cima ou para baixo, por uma atitude.
- *Falsidade*: É a ocultação ou a distorção proposital de informações sobre o julgamento do avaliado.
- *Obstáculos Políticos*: Quando o avaliador distorce a avaliação por interesse político.
- *Obstáculos Interpessoais*: Quando o avaliador se deixa levar por simpatias ou antipatias pessoais, não conseguindo separar a relação pessoal com a profissional.
- *Diferentes graus de rigor*: quando alguns avaliadores são mais rigorosos que outros.

De uma forma geral percebemos muito a questão da subjetividade apontada como um problema na avaliação de desempenho. Além disso, percebemos que o papel do avaliador é fundamental para um bom resultado do programa de avaliação de desempenho. Marras (2000, p.180) “[...] o papel do avaliador é essencial para neutralizar seus efeitos negativos.” O autor completa dizendo que três campos influenciam de maneira positiva os resultados da avaliação. O avaliador deve saber e querer realizar sua tarefa, ter clareza na definição de objetivos principais e secundários da avaliação, dispor da

metodologia e os meios necessários para aplicação (formulários, computadores, ambiente etc.)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) concluem: “A melhor maneira de evitar esses problemas é submeter os avaliadores a um treinamento prévio, explicando-lhes os critérios a serem utilizados no processo de avaliação e mostrando-lhes as distorções mais comuns.”



### 3. MÉTODO

Visando atingir os objetivos propostos neste trabalho, optou-se por um estudo de caso qualitativo. Segundo Godoy (1995) um estudo de caso qualitativo caracteriza-se como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Para Stake (*apud* Godoi; Balsini, 2006, p.119), quando falamos em estudo de caso não estamos nos referindo uma escolha metodológica, mas fundamentalmente, a escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Merriam (*apud* Godoi; Balsini, 2006, p.91) define pesquisa qualitativa em um conceito “guarda-chuva” que abrange várias formas de pesquisa e nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. De acordo com Godoi e Balsini (2006), os processos e os significados recebem maior atenção na pesquisa qualitativa, uma vez que os dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas.

Todos os tipos de pesquisa qualitativa, aponta Merriam (*apud* Godoi; Balsini, 2006, p.93), se baseiam na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social. A mesma autora identifica cinco tipos principais de pesquisa qualitativa: estudo qualitativo básico ou genérico, estudo etnográfico, fenomenologia, *grounded theory* e estudo de caso.

O presente trabalho tem como objetivo principal, analisar o cenário atual e propor um sistema de avaliação de desempenho para os funcionários de uma empresa do ramo ótico. Desta forma, o trabalho desenvolvido trata-se de um Estudo de Caso, pois conforme Godoy (1995 p. 25) “O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, [...]”.

No estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos por meio de variadas fontes de informação (GODOY 1995, p. 25).

Para Godoi (2006) podemos definir em três grupos estas variadas fontes de informação:

- *Observação*: observações realizadas durante visitas de reconhecimento do local, observações de reuniões, observações feitas por ocasião da realização de entrevistas e outras situações para as quais o pesquisador tenha sido convidado.
- *Entrevistas*: podem ser curtas e rápidas em tom informal, ou ainda de forma mais formal, definidas como semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.
- *Documentos*: o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso. Podem ser materiais escritos, estatísticas, registros em banco de dados e elementos iconográficos.

Para coleta de dados usaremos a técnica da observação em algumas reuniões de Planejamento Estratégico, as quais são realizadas semanalmente, análise de documentos fornecidos pela empresa, como, por exemplo, a descrição das atividades de cada cargo, e por fim entrevistas semi-estruturadas.

A entrevista semi-estruturada é uma entrevista baseada em um roteiro, de acordo com Godoi e Mattos (2006), é caracterizada pela previa preparação de um roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista, podendo inclusive aprimorar os questionamentos. Para tal foi elaborado um roteiro conforme apresentado no quadro 4 a seguir:

| Objetivos   |                         | Literatura   | Questões  |  |
|---|-------------------------|--|---|--|
| Objetivo Geral<br><br>Analisar o cenário atual e propor um sistema de avaliação de desempenho para a rede Óticas Livi | Objetivo Especifico I   | Identificar e analisar a percepção dos colaboradores acerca da atual forma de avaliação de seu desempenho            | - Hoje o seu desempenho no trabalho é avaliado de alguma forma (você tem algum retorno de como está seu desempenho)?<br>- Como é feita essa avaliação e esse acompanhamento?  |  |
|   |                         |  | - Qual a frequência destas avaliações?<br>- E o que você acha sobre a importância deste momento?  |  |
|   |                         |  | - Como poderia ser melhorada essa forma de avaliação?<br>- O que você acredita que seja importante ser avaliado?  |  |
|   | Objetivo Especifico II  | Identificar as atividades e capacidades requeridas para os cargos e funções que constituem o quadro de colaboradores | “Hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.” (GRAMIGNA, 2002, p. 90)  | - Como é o seu dia-a-dia de trabalho? Comente. Quais os tipos de problemas que você normalmente tem que resolver? Como você enfrenta as dificuldades de seu dia-a-dia?<br>- Houve mudanças em seu trabalho desde que assumiu o atual cargo até hoje? Quais foram?<br>- Como você descreveria o seu ambiente de trabalho?<br>- Quais as são as principais atividades que você realiza? Relate um atendimento. |
|   |                         |  | Fleury (2002 p. 55) conclui sobre competência: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”  | - Quais capacidades você acha necessárias para desempenhar bem as atividades?<br>- Alguma qualificação técnica você acha necessária?<br>- A parte de atendimento, você identifica o perfil do cliente para atendê-lo melhor, isso faz diferença? Qual é o tipo de atitude que seu trabalho mais lhe exige no dia-a-dia?  |
|   | Objetivo Especifico III | Propor um sistema de avaliação com foco no desenvolvimento e acompanhamento dos colaboradores                        | Lucena (1992, p. 14) afirma: “[...] são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.” | O que você acha mais complicado na execução da sua função?<br>Exemplifique com uma situação  |
|   |                         |  |   | Você sente falta de algum tipo de treinamento? Quais?  |
|   |                         |  | Bohlander, Snell e Sherman (2005) destacam que a Avaliação de Desempenho fornece, além de um momento de feedback e discussão de pontos fortes e fracos, um instrumento para influenciar o comportamento do funcionário, levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado                   | E de um acompanhamento do seu trabalho? (como ocorre este acompanhamento ou como deveria ser este acompanhamento)  |
|   |                         |  | Você busca desenvolver-se? Como? Exemplifique.  |  |

**Quadro 4 – Elaboração do Roteiro de Entrevistas**

A entrevista será do tipo “em profundidade”, de acordo com Godoi e Mattos (2006) cujo objeto de investigação esta constituído pela vida –

experiências, idéias, valores e estrutura simbólica do entrevistado. Para estes autores a entrevista em profundidade tende a construir uma visão geral e dinâmica do aspecto vivencial e cognitivo do sujeito, sem que este tenha participado ativamente. A possibilidade de a entrevista estar centrada em um tema específico e ao mesmo tempo aprofundá-lo acerca das experiências de vida, atitudes e valores dos sujeitos, manifestação dos fatores, é um acontecimento comum na pesquisa social e humana de caráter qualitativo.

Ainda, de acordo com Godoi e Mattos (2006) três condições são essenciais para a entrevista qualitativa: que, face ao estímulo do entrevistador, o entrevistado possa expressar-se a seu modo; que a fragmentação e ordem de perguntas favoreçam essa expressão livre; e que fique também aberta ao entrevistador a possibilidade de inserir outras perguntas ou participações no diálogo conforme o contexto e as oportunidades, sem perder de vista o objetivo geral da entrevista. “O estilo especialmente aberto desta prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa” (GODOI e MATTOS 2006, pág. 304).

Com relação à confiabilidade da entrevista aberta, Godoi e Mattos (2006), tem a mesma discussão que ocorre com outras práticas discursivas: na entrevista aberta a forma de produção e interpretação da informação dá-se através da análise dos discursos e não apenas com o registro do que foi dito pelos sujeitos.

Apesar de não haver uma grande preocupação com relação à definição de “quantos” participantes entrevistar, os pesquisadores utilizam alguns critérios para auxiliar nesta definição, como: entrevistar o maior número possível de pessoas relacionadas com o tema objeto de estudo; ou escolher aleatoriamente os participantes. Existe ainda o critério chamado de “saturação” ou “redundância” no qual à medida que casos similares vão se repetindo, nas entrevistas, o entrevistador pode considerar suficiente o número de entrevistas realizadas, pois adquire confiança empírica de que não mais se encontram dados adicionais que possam contribuir ao estudo.

Por fim, é importante destacar que, segundo Godoi e Mattos (2006), não existe uma regra fixa sobre a forma de realizar a entrevista e sobre a conduta do entrevistador; não se pode reduzir a entrevista a uma constatação de

hipóteses e nem ao critério de falseabilidade; assim como, os seus resultados não podem ser generalizados e nem universalizados.

Desta forma, considerando os objetivos propostos nesse trabalho, definiu-se que seria, inicialmente, proposto um sistema de avaliação de desempenho para área de vendas da empresa, como projeto piloto. Sendo assim, para as entrevistas foi selecionado um representante de cada cargo, em cada uma das lojas. Os quais as características são apresentadas no quadro 5 a seguir:

|    | Loja     | Função            | Idade | Tempo de Empresa | Escolaridade            | Gênero |
|----|----------|-------------------|-------|------------------|-------------------------|--------|
| V1 | Rua      | Vendedor          | 34    | 1,6 anos         | Técnico em Ótica        | Fem    |
| V2 | Shopping | Vendedor          | 23    | 1,7 anos         | Ensino Médio Completo   | Fem    |
| V3 | Rua      | Vendedor          | 25    | 1 anos           | Ensino Médio Completo   | Fem    |
| V4 | Shopping | Vendedor          | 28    | 6 meses          | Técnico em Enfermagem   | Fem    |
| G2 | Shopping | Gerente           | 26    | 3 mese           | Ensino Médio Incompleto | Masc   |
| G3 | Rua      | Gerente           | 46    | 1,4 anos         | Técnico em Ótica        | Masc   |
| G4 | Shopping | Gerente           | 31    | 1 mês            | Ensino Médio Completo   | Fem    |
| DC | Rua      | Diretor Comercial | 23    | 6,5              | Superior Completo       | Masc   |

**Quadro 5 – Descrição dos sujeitos pesquisados**

Hoje a empresa Óticas Livi tem em torno de 20 funcionários, divididos em quatro lojas, localizadas em três cidades do Rio Grande do Sul. que abrangem uma grande diversidade de clientes, exigindo perfis diferentes de atendimento, respeitando as particularidades de cada loja e local. Por isso adotou-se como critério para escolha dos pesquisados um ocupante de cada cargo em cada uma das lojas, além do Diretor Comercial (filho do proprietário). Sendo assim, se faz necessário termos a visão geral dos pesquisados acerca dos seus entendimentos sobre suas atividades e as capacidades requeridas para cada cargo. Além disso, a pesquisa será de grande valia para mapear as capacidades e montar um plano de avaliação de desempenho.

A entrevista individual com cada funcionário, ocorreu em local reservado dentro da própria empresa. As mesmas foram gravadas em meio eletrônico e posteriormente transcritas em sua totalidade.

Para realizar a análise dos dados obtidos usou-se o método análise de conteúdo, pois conforme Cappelle, Melo, Gonçalves (2003), este é um dos mecanismos apropriados para encontrar em dados obtidos por meio de entrevistas, mensagens e documentos em geral, informações que ilustrem, expliquem ou ajudem a revelar os fenômenos investigados.

Minayo (*apud* Cappelle, Melo, Gonçalves 2003) apresenta algumas técnicas desenvolvidas na análise de conteúdo:

- **Análise temática ou categorial:** objetivo é descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, verificando a frequência desses números;
- **Análise de avaliação ou representacional:** visa medir as atitudes do locutor quanto aos objetos de que ele fala, dando uma maior importância a direção e a intensidade dos juízos;
- **Análise da expressão:** técnica mais propícia quando há necessidade de se conhecer o autor da fala, sua situação social e dados culturais que o moldam para partir para análise;
- **Análise das relações:** têm por objetivo extrair do texto as relações entre elementos da mensagem;
- **Análise de enunciação:** diferente das demais, analisa a comunicação como um processo e funciona desviando-se das estruturas e elementos formais do texto, trabalhando com as condições de produção da palavra e com as modalidades do discurso.

Para Bardin (*apud* Cappelle, Melo, Gonçalves 2003) a análise de conteúdo é empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Contudo, para sua operacionalização, devem ser seguidas algumas regras básicas:

- **Pré-análise:** organização e sistematização de idéias, onde são escolhidos os documentos a serem analisados, esquematiza-se o trabalho.

- **Exploração do material:** os dados brutos são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto.
- **Tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** os dados brutos são submetidos a operações estatísticas, a fim de se tornarem significativos e válidos e de evidenciarem as informações obtidas. De posse dessas informações, o investigador propõe suas inferências e realiza suas interpretações de acordo com o quadro teórico e os objetivos propostos, ou identifica novas dimensões teóricas sugeridas pela leitura do material.

Para aproveitar os dados obtidos com a maior eficácia e atingir de forma satisfatória os objetivos propostos, a análise e interpretação dos mesmos se darão a partir do referencial teórico apresentado neste estudo, utilizando-se os métodos de pesquisa apresentados até aqui.

### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Atualmente, a rede Óticas Livi mantém a sua matriz na principal rua do centro de Porto Alegre, a Rua dos Andradas. Em 2002, foi inaugurada a primeira filial, localizada em outra região de característica comercial: a Av. Assis Brasil. Um ano depois, aproveitando uma oportunidade de mercado, foi aberto o primeiro ponto-de-venda localizado em um *shopping center*: o Shopping Total. No final de 2007 e início de 2008, a empresa abriu outra filial em um *shopping center*, desta vez na cidade Canoas.

A rede Óticas Livi é uma empresa familiar e de pequeno porte, com os seguintes objetivos:

**Visão:** “Ser reconhecida como a maior e melhor rede de óticas do Rio Grande do Sul.”

**Missão:** “Oferecer soluções óticas com excelência, encantando clientes, colaboradores e parceiros.”

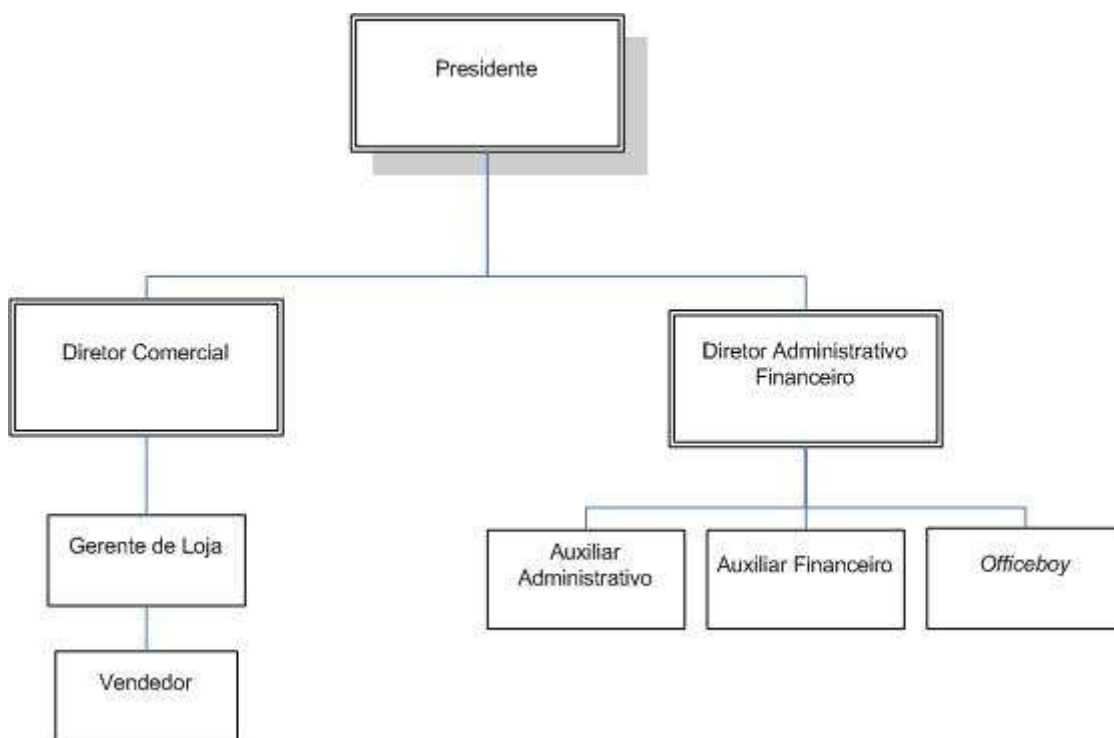
Os princípios da empresa, propagados pelos diretores, envolvem questões financeiras, produtos, qualidade de atendimento e valorização de funcionários, como segue:

- Atualização permanente em gestão, moda e tecnologia;
- Austeridade no uso de recursos da empresa;
- Eficácia;
- Estabilidade financeira;
- Estímulo à criatividade;
- Ética;
- Excelência no atendimento;
- Inovação;
- Qualidade e precisão;
- Responsabilidade social;
- Valorização dos colaboradores e parceiros.

Tendo como missão oferecer soluções óticas com excelência, encantando clientes, colaboradores e parceiros, a busca pela qualificação de seus vendedores, bem como o seu encantamento se torna imprescindível. Atendendo prioritariamente a um público de classe B, com foco na qualidade do produto, do ambiente e especialmente do atendimento ao cliente, a empresa identificou a necessidade de um sistema para avaliar e desenvolver seus colaboradores.

Caracterizado pela existência de um percentual elevado de empresas de pequeno porte, o segmento varejista do ramo ótico apresenta uma cultura de gestão simplificada, sem utilizar processos e métodos claros e específicos. A busca pela profissionalização, e o conseqüente afastamento de pensamentos e ações baseados em uma percepção pessoal, raramente é observada nas empresas familiares. Contrariando esta idéia, a rede Óticas Livi, está estruturando sua área de Gestão de Pessoas e criando sistemas de RH que permitam maior controle e profissionalização da empresa. A seguir, na figura 1, apresenta-se o organograma criado a partir das informações cedidas pela empresa:





**Figura 1 – Organograma da empresa pesquisada**

A área de vendas está estruturada da seguinte forma: as lojas de *shopping center* têm dois vendedores e um gerente, a loja localizada na Av. Assis Brasil, conta com um vendedor e um gerente, já a matriz, localizada no centro de Porto Alegre, conta com três vendedores, e desde setembro esta loja não tem um gerente. A área reporta para o diretor comercial, filho do proprietário.

A área administrativa está alocada na matriz, onde existe um escritório administrativo. Conta com quatro funcionários, que reportam ao diretor administrativo financeiro, proprietário da empresa.

Sendo assim, com este trabalho pretendemos identificar o melhor sistema de gestão de desempenho da para rede Óticas Livi, que será suportada pelas entrevistas a seguir.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados a partir das entrevistas realizadas com vendedores, gerentes e também o diretor comercial da empresa. A partir dos dados coletados emergiram as categorias de análise que serão apresentadas da seguinte forma:

**(1) Dia-a-dia e as principais atividades, composta das duas subcategorias:**

**1.1. Os problemas mais freqüentes no dia-a-dia de trabalho**

**1.2. Ambiente e Mudança**

**(2) Perfil de cliente e como atendê-lo**

**(3) Capacidades/atitudes/postura/saber fazer**

**(4) Treinamento recebido/importância dos treinamentos/sugestões de treinamentos/auto-desenvolvimento**

**(5) Acompanhamento/feedback/avaliação**

Estas categorias serão exemplificadas com trechos das falas dos sujeitos pesquisados e, também, os resultados articulados com o referencial teórico utilizado para este estudo.

### **4.1. DIA-A-DIA E AS PRINCIPAIS ATIVIDADES**

As atividades e o dia-a-dia de trabalho dos vendedores e gerentes das lojas são muito semelhantes, existem muitas atividades em comum que podem ser apresentadas a seguir pela fala de um dos entrevistados:

Chego 12h15min e visualizo a vitrine, pra ver se precisa de limpeza ou alguma arrumadinha, vejo o aspecto da loja. Às vezes a gente ganha o cliente por uma vitrine bem arrumada e uma loja arrumada e limpa, confiro algum pedido que aconteceu de manhã, verifico tudo: tipo carimbo, dados que estão indo para o administrativo, com a intenção de facilitar pra elas lá no centro, não pode ter erro nenhum. Coloco meu nome na vez, porque eu atendo também, converso pra ver como estão as coisas, se tem alguma coisa pendente que eu

possa ajudar, se elas têm alguma dúvida. A gente não fica só de braços cruzados, faço atendimento, quando estou atendendo fico de olho nelas.(G2)

Ambos os cargos, independente da loja onde estão alocados, falam na manutenção, organização e limpeza da loja, além da venda dos produtos óticos. Podemos evidenciar com as citações de um gerente e um vendedor:

Atendimento e manter tudo organizado, a gente faz tudo, temos que deixar o sistema limpo e organizado. Hoje está tudo organizado quando eu entrei era uma bagunça, aqui em cima era um monte de lixo espalhado. Lá em baixo eu troquei a mesa de lugar, ficou bem melhor. (G4)

Eu começo abrindo a loja e fazendo a limpeza diária da loja, analisando serviços de chegada, e ligando para os clientes, tento manter tudo organizado.

Na verdade tudo se torna o principal, porque fazemos isso todo dia. Desde a limpeza e organização em toda loja, a vitrine, a imagem da loja, orçamento por telefone.(V2)

A matriz, localizada no centro de Porto Alegre, é a mais diferenciada em termos de atividades, pois é a única loja onde os vendedores precisam digitar informações no sistema da loja e emitir nota fiscal, sobre isso o vendedor (V1) diz: “[...] não é só a venda propriamente dita, tem os pedidos de lente de contato, tem o cadastramento dos clientes no sistema [...]”.

Nas outras unidades essas informações são feitas em papel e repassadas à matriz para cadastro no sistema. Quando questionado sobre o que significa uma “OS” um dos entrevistados esclareceu:

É um formulário onde preenchemos os dados do cliente. Como toma um certo tempo, preencho o necessário e o resto eu preencho quando cliente sai.[E isso é feito em sistema?] Não é manual mesmo. (V3)

Não são todas as lojas que fazem o atendimento de lentes de contato permanentes. Para este atendimento é necessário um ambiente limpo, com água corrente, além de instrumentos específicos de medição ocular. Por esse motivo só a matriz e a loja de Canoas o fazem. Nas outras lojas são vendidas apenas as lentes de contato descartáveis. Na matriz apenas uma pessoa atende venda de lentes de contato permanentes:

O meu dia-a-dia de trabalho é bem corrido, até porque eu atendo mais de um setor na empresa, atendo sozinha a venda de lentes de contato e trabalho também com a venda de óculos, tem que desdobrar né. Um dos problemas que eu mais enfrento é problema de tempo, conseguir administrar, atender bem este dois setores, até porque a parte de lentes de contato é uma parte mais da área da saúde que os óculos, mais minuciosa. (V1)

As atividades foram resumidas pelo Diretor Comercial (DC) da seguinte forma:

Atendimento de clientes, conferência de óculos, conferir o que chega do fornecedor, grau, etc., ajustar óculos dos clientes, preencher ordens de serviço e cadastro de clientes, digitar as informações no sistema, lançarem o pagamento no caixa e emitir cupom fiscal, anotar os atendimentos nas planilhas de atendimentos, fazer a contagem dos óculos expostos, manter a loja e os produtos limpos e organizados. (DC)

As principais atividades e responsabilidades poderiam ser sumariadas da seguinte forma, a partir dos relatos dos entrevistados:

**Vendedores:** Abordar, identificar, e atender os clientes, identificando suas necessidades e orientando-os com todas as informações necessárias sobre os produtos disponíveis e sua adequada utilização, manter a loja limpa e organizada, organizar a vitrine com a exposição dos óculos, conferência do material que vem dos fornecedores, preencher ordem de serviço, ajustar os óculos dos clientes, lançamento de pagamentos no caixa.

**Gerentes:** Além das atividades descritas acima manter o material técnico de apoio aos vendedores em todas as lojas, distribuir listas e promoções de venda, fazer o fechamento do caixa, conferindo os lançamentos efetuados e valores recebidos, auxiliar no treinamento técnico da equipe de vendas e preparar a equipe de vendas para solucionar questões técnicas junto aos clientes, administrar possíveis conflitos entre os membros da equipe de vendas.

Com as funções mapeadas, podemos avaliar o desempenho do colaborador e traçar metas de resultados e de desenvolvimento para cada profissional, esse é um dos objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho. Conforme Hipólito e Reis (2002, podemos dividir o foco da avaliação de desempenho em quatro dimensões: Aferição de potencial, Análise comportamental, Desenvolvimento profissional e Realização de metas e resultados.

A prática de avaliação de desempenho vem sendo aperfeiçoada, e ao longo dos anos tendo sua dimensão e nível de abrangência largamente modificado e ampliado, a fim de atender as novas demandas das modificações organizacionais. “Hoje a avaliação de desempenho está inserida em um

contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.” (GRAMIGNA, 2002, p. 90). Desta forma, para avaliarmos é importante que as funções de cada cargo estejam claras para todos, avaliados e avaliadores.

#### 4.1.1. Os problemas mais freqüentes no dia-a-dia de trabalho

Além de ser questionados sobre as atividades e seu dia-a-dia de trabalho, foram também indagados sobre o que é mais complicado nas suas atividades. A maioria dos vendedores citou como principal dificuldade enfrentada algumas etapas do processo de vendas, como identificar o perfil do cliente, e oferecer o produto mais adequado para ele.

Então, o mais difícil é colocar na cabeça dele que ele precisa usar óculos. O desafio é fazer com que o cliente compre. [E como tu fazes para passar por essa dificuldade?] Cada caso é um caso, cada cliente que entra a gente tem que fazer uma visão de raio x, nosso atendimento nunca é igual[...]O mais difícil é identificar o cliente.(V2)

Apenas um vendedor divergiu desta opinião:

Essa parte mais administrativa mesmo, o caso de cadastrar, essa função te tira do foco, te desvirtua, é o que eu acho mais complicado, porque na questão da ótica e lentes de contato não complica. (V1)

A loja do centro é a única onde os vendedores precisam cadastrar informações no sistema e emitir nota fiscal, na opinião de V1 estas funções administrativas podem prejudicar o rendimento nas vendas: “[...] em sistemas eu não tenho dificuldades, a única coisa que eu acho negativo é que te tira do foco da venda”.

A gerência destaca, que o mais complicado na sua função é conciliar a função de vendedor e gerente. Eles precisam atender um cliente e se preocupar, simultaneamente, com o atendimento do vendedor, preocupar-se em ajudá-lo de maneira sutil a não “desautorizá-lo” na frente do cliente. Os gerentes precisam bater metas individuais de vendas e ajudar o vendedor a também a atingir sua meta, pois ele é o responsável pela meta da loja.

[...] o que é meio assim é que ao mesmo tempo que eu tenho que atingir metas pessoais, e da loja, e tu sabe né? Que o vendedor um “come” o outro, além de fazer a minha venda tenho que ajudar ela. (G3)

Alguns problemas foram levantados ao longo das entrevistas:

- **Vitrine:** A decoração da vitrine é feita por uma pessoa de fora, que não é funcionária da loja, não respeitando os melhores horários e a exposição dos óculos.

Uma coisa que eu não gosto é que chaga uma pessoa de fora e coloca os enfeites na vitrine, bagunça todo nosso trabalho, fora que não existe um horário pra fazer isso, desta vez ela veio no meio da tarde de sábado, atrapalha até o atendimento... Se dessem pra eu colocar seria bem melhor, e tem outra coisa às vezes aparece mais o enfeite do que a mercadoria... De 15 em 15 dias é feita a troca de mercadorias, e o enfeite é para ficar 30 dias. Mas não é marcado, teria que ser marcado. (G4)

- **Produtos:** Algumas marcas não são trabalhadas pela rede, mas são solicitadas por clientes.

Às vezes algum produto que não tem aqui, que eles não gostam de trabalhar, e o cliente quer e não tem. (V4)

- **Comunicação com o administrativo:** Foram feitos alguns comentários sobre a grande cobrança em cima dos erros de preenchimento dos formulários, essas cobranças são feitas, muitas vezes, de forma abrasiva. Além disso, o fechamento de regras financeiras, que envolvem formas de pagamento, gera discussão.

Exemplo, recebemos recados escritos junto das mercadorias que volta pra nós do tipo: *mais uma vez falei e fizeram de novo!* Frisando um erro nosso, não precisa ser desse jeito. Outra coisa, as vezes eu acho que falta um pouco de comunicação entre o diretor comercial e o financeiro, ele me autoriza de um desconto, por exemplo, e quando chega pra eles lá no caixa, eles ligam e dizem que não podia, rola um stress desnecessário. (G2)

#### 4.1.2. Ambiente e Mudança

O ambiente de trabalho foi relatado por todos de forma satisfatória, onde existe uma equipe que trabalha junto em um ambiente tranquilo, as respostas foram curtas e objetivas sobre o tema:

Super tranquilo aqui dentro, nós somos super unidos, amigos mesmo, tentamos sempre resolver por aqui, porque passar para diretoria se a

gente pode conversar aqui e resolver as coisas né? Aqui um levanta o outro, é muito bom. (V2)

O único estranhamento, em relação ao ambiente de trabalho, citado por alguns entrevistados, foi em relação ao contato com o setor administrativo da empresa já evidenciado anteriormente.

Houveram mudanças recentes no organograma da empresa, antes as lojas não tinham um gerente, existia um supervisor para todas as lojas que reportava ao diretor comercial. Em agosto essa estrutura mudou, cada loja passou a ter um gerente. Nas entrevistas, realizadas em outubro, todos que discorreram sobre esta mudança a relataram como um fato positivo.

Notou-se que os vendedores estavam carentes de um suporte direto, da figura de um gerente que oriente e interfira a favor deles:

Às vezes existem problemas e ele se encarrega de conversar e resolver com a diretoria, cliente ou administrativo. Os problemas todos ele resolve. Agora ficou bem melhor com gerente. (V2)

A mudança foi em relação a gerente que não tinha antes, daí ficou mais organizado, mudou bastante, está bem melhor! Colocaram gente que tem experiência em gerência, uma pessoa que sabe levar a loja mais além. (V4)

Dos gerentes, dois são novos funcionários, contratados especialmente para esta função. Ingressaram a menos de dois meses na empresa, sendo assim, até o momento não presenciaram mudanças na empresa. Apenas um deles era vendedor e se tornou gerente. Para este gerente as coisas mudaram bastante desde que entrou na empresa:

Pra mim mudou bastante, logo que entrei era vendedor, atendia e efetuava vendas, o fechamento no caixa era feito por outra pessoa, depois de alguns meses foi criado um cargo de técnico responsável, dentro desse cargo, não sei se posso dizer assim, muitas funções de gerência estava dentro disso aí, ajudar as vendas, motivar treinar, [Isso faz quanto tempo?] Um ano, aí foram sendo criados outros sistemas de controle, a relação de planilha de atendimento, resumos de orçamentos, para ver quantas pessoas tu atendia os motivos pelos quais alguns não compravam... Daí entrou um supervisor, que era o encarregado de fazer a ligação do vendedor com a diretoria, ministrava treinamentos, trazia questionários. Bom, quando ele saiu fui convidado pra ser gerente, daí as funções dentro deste cargo alteraram muito, mais no sentido de que eu tenho mais responsabilidade sobre a Janaina (vendedora da loja), sobre aspecto disciplinar, tenho mais autoridade. (G3)

Um dos entrevistados estabeleceu uma relação entre o bom ambiente de trabalho e a mudança no organograma:

Mudou muito o ambiente, os colegas, então agente está aí num período de mudanças, descrevo hoje como um ambiente bem descontraído, me sinto bem a vontade e acredito que os colegas também, agente tem uma equipe. (...) antes não tinha gerente nas lojas e hoje tem, acredito que isso tenha favorecido bastante, pra nós fizeram diferença. (V1)

A rede Óticas Livi tem como seu principal diferencial competitivo o atendimento, o que já foi evidenciado pela Missão apresentada pela empresa, e pelas entrevistas e conversas informais com o diretor comercial. Para sustentar o foco de seu negócio é necessário que a empresa invista no desenvolvimento e acompanhamento de seus funcionários. Lucena (1992), Ricardo Xavier (2006), Bohlander, Snell e Sherman (2005), entre tantos outros autores, defendem a idéia que as empresas dependem das pessoas, e que para realização da sua estratégia organizacional, geração resultados e obtenção da excelência as pessoas precisam estar bem treinadas e avaliadas. Nesta linha Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 9) dizem que:

A idéia de que as empresas “competem por meio das pessoas” dá ênfase ao fato de que o sucesso depende cada vez mais da capacidade empresarial de gerenciar o capital humano. A expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades da empresa. Embora o valor desse ativo possa não aparecer no balanço patrimonial de uma empresa, seu impacto no desempenho dela é enorme. De acordo com Lewis Platt, CEO da Hewlett-Packard: “As empresas de sucesso do século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem”.

Com base nesta bibliografia podemos concluir a importância em manter um ambiente agradável para os colaboradores, onde se propicie o seu desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo conseqüentemente para um bom retorno em vendas e faturamento para empresa.

#### 4.2. PERFIL DO CLIOENTE E COMO ATENDÊ-LO

O perfil do cliente das Óticas Livi é bem variado, isso se deve às lojas estarem localizadas em diferentes pontos da capital e também na região metropolitana de Porto Alegre. Além disso, alguns pontos de loja favorecem esse *mix* de perfis: “[...] alguns estão antenados com a moda, e outros querem



somente o básico. É uma boa de uma mistura. Eles são exigentes, mas de acesso fácil, bem informais.” (V4)

Nota-se, a partir dos relatos, a predominância do cliente de classe B, clientes que buscam uma boa relação custo x benefício, e que preferem um bom atendimento: “O perfil do cliente na maioria das vezes é de classe B. É um cliente que valoriza um bom atendimento, e busca uma excelente relação custo benefício, sempre dando atenção a qualidade, sem se descuidar da parte financeira.” (DC). Evidentemente, dentro desta classificação “financeira” existem diversos perfis de cliente. Então, quando questionados sobre a forma de atender este público diversificado de classe B, a maioria dos entrevistados comentou que para fazer um bom atendimento é necessário identificar o cliente e atendê-lo da forma como ele gosta: usando a mesma linguagem, falando sobre assuntos do seu dia-a-dia, e assim aproximando-se cada vez mais. Outro ponto importante levantado foi que não pode ser feito nenhum pré-julgamento ou ter preconceitos.

Primeira coisa a gente não julga pelo que a pessoa veste, mas pelo estilo dela, aí a gente já tira alguma coisa... e eu sempre vou conversando, vou fazendo uma abordagem muitas vezes sem o cliente se dar conta, porque eu vou conversando e tirando informações necessárias para saber como é o dia-a-dia dele, a linguagem que ele usa, procuro também usar a mais próxima da que ele usa... por exemplo se é um grande executivo, uma mulher eu vou conversar com ela sobre perfume importado, algumas coisas que eu to vendo que ela tem bom gosto, então e sempre procuro pegar alguma coisa do que ela está usando, fazer algum comentário, isso ajuda bastante a quebrar o gele né. (V1)

#### 4.3 CAPACIDADES/ATITUDES/POSTURA SABER FAZER

Para identificar as competências exigidas para os cargos, os entrevistados foram questionados sobre as capacidades, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer suas funções.

Conforme Zarifian (1999), Ruas (2005) e outros autores, as competências não estão ligadas apenas no conceito de qualificação, indo além,

demonstrando a capacidade de aplicar os conhecimentos assumindo atitudes frente às situações.

O conceito de competência procura ir além do conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional, como já foi visto anteriormente. Já o conceito de competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso. (ZARIFIAN, 1999 *apud* FLEURY, 2002 P. 55)

A qualificação técnica em ótica foi bastante lembrada entre os entrevistados, a sua maioria entende que a qualificação técnica é importante para um bom atendimento e para concretizar a venda, pois assim o vendedor passa segurança no que diz e “convence” o cliente sobre qual material de armação e as lentes que se adaptarão melhor ao seu dia-a-dia. Por exemplo, ao falar acerca de conhecimento técnico um dos entrevistados diz: “É necessário sim, sobre as lentes e sobre a venda em si. Às vezes, uma palavrinha já muda tudo, conhecer bem os produtos: lentes e armações”. (V3) Na opinião dos gerentes a qualificação técnica também é essencial:

Ah, um curso técnico em ótica para ser gerente tu tem que ter, tu pode ser uma excelente pessoa vendedora, ser tudo, mas se tu não tem conhecimento técnico não vai pra frente. (G3)

Alguns vendedores acham importante esse tipo de qualificação, no entanto, não entendem como algo essencial para executar a sua função: “Ela pode vir agregar, mas não é essencial para executar a função, pois eu entrei sem saber nada de ótica”. (V4) Quando questionada sobre a eficácia do atendimento à medida que o seu nível de conhecimento técnico é maior o mesmo entrevistado reconhece a sua importância: “Com certeza, passamos mais confiança para o cliente e sobre que estamos dizendo”. (V4)

Os entrevistados, na sua maioria, quando questionados sobre a postura e atitude que deveriam ter, discorreram sobre o sentido de seriedade e profissionalismo.

É bem diferente ser um vendedor de roupa e de ótica, aqui a gente tem que ser bem mais profissional, porque a gente mexe com área a saúde e tem que ter mais seriedade. Aqui a gente vende solução e não só um produto. (V2)

É uma atitude mais profissional no caso, mais séria, eu quando vou fazer uma venda eu acabo sendo muito técnica, eu tenho este defeito, acabo sendo muito séria, hoje eu já consigo descontrair um pouco mais com o cliente, mas eu acabo sendo muito técnica, eu assumo esta postura. (V1)

Os gerentes entrevistados falaram sobre a capacidade de lidar com as diferenças de perfil de cada vendedor, e também ter um bom relacionamento com eles sabendo como motivá-los.

Aqui o gerente engloba tudo, mas ele é o cara que faz a coisa acontecer. Ele que faz por onde vender a meta estipulada. Pra fluir todos os serviços, e não atrapalhar ninguém: estoque, fornecedor... Fazer de forma correta e rápida e motivacional, tem que ter boa relação interpessoal, não sei se é esse o termo certo [...] O gerente é para raio, toma “esporro” do chefe e não pode passar assim pra vendedora. Não sei como definir as capacidades, mas acho que Psicologia diz tudo, tu tem que saber lidar com pessoas. Tu tem que ser bem otimista, alto astral, focado, concentrado, adaptável e rápido. (G3)

Sobre este aspecto o diretor comercial resume o seguinte:

Tem que ter comprometimento, conhecimento técnico, na verdade saber aplicar o conhecimento técnico, utilizar a capacidade de comunicação para identificar as necessidades e desejos dos clientes, uma compreensão da importância do preenchimento correto da parte burocrática. Elas têm que ter um comprometimento com os valores e objetivos da empresa buscando sempre o encantamento dos clientes colegas e parceiros (DC)

Os entrevistados discorreram bastante sobre as qualificações técnicas e suas funções operacionais, mas não apresentaram uma noção deste conceito de competência que envolve compreender e dominar as situações de trabalho indo além das suas atividades, ou seja, priorizam em seu relato a questão do conhecimento. A maioria dos entrevistados relata como sendo sua maior dificuldade o atendimento de pessoas de diferentes estilos todo dia, onde precisam identificá-los e moldar-se para melhor atendê-las. Neste mesmo cenário, de diversidades, notamos que os vendedores revelam certa noção que as competências estão ligadas a um contexto, mas nem sempre é possível agir frente a ele. Sobre isto Fleury (2002 p. 55) comenta:

As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

Além de mobilizar os recursos, conhecimentos, habilidades e atitudes dentro de um contexto, as pessoas precisam ser legitimadas por seus pares e chefia e trazer um resultado para empresa. Esse resultado não deve vir somente em forma financeira, mas também pela agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da mesma.

#### 4.4 TREINAMENTO RECEBIDO/ IMPORTÂNCIA DOS TREINAMENTOS/ SUGESTÃO DE TREINAMENTOS/ AUTO-DESENVOLVIMENTO

A empresa oportunizou um treinamento de técnicas de vendas, que foi apresentado pelo Diretor Administrativo Financeiro. Outros treinamentos são oferecidos pelos fornecedores/representantes, sempre que algum produto é lançado ou que os vendedores demonstrem interesse.

É bem esporádico tá? Mas recentemente nós recebemos um treinamento de atendimento, proposto pela empresa, um treinamento bem completo das etapas da venda, eu até já tinha tido, mas é bom pra gente se reciclar, algumas vezes com representantes também de matérias de lentes eventualmente acontece. (V1)

Poucos entrevistados deram sugestões de treinamentos a serem oferecidos, mas entre os sugeridos esteve um treinamento motivacional: “Ter palestras que falem sobre motivação, acho que é fundamental numa empresa. A motivação não pode nunca cair [...]” (G4), e de técnica em ótica para acompanhar os lançamentos: “Eu sinto falta da parte técnica, cada dia tem um produto novo, tu tem que estar sempre ligado”. (G3)

Quando questionados sobre a busca de desenvolvimento, independente do que a empresa ou fornecedores oportunizam, todos disseram que buscam, seja via internet, livros ou palestras.

Eu procuro, quando eu sei que tem um treinamento, por exemplo, ano passado de lentes de contato, quando tem algum fora da empresa eu procuro fazer, quando tem palestra alguma coisa assim. (V1)

O diretor comercial não concorda que eles busquem seu auto-desenvolvimento: “Eu não acho que elas busquem desenvolver-se, dificilmente alguém faz um curso extra”. (DC)

Seguindo a idéia, que o desenvolvimento é um os principais objetivos da avaliação de desempenho, foram abertas questões para os entrevistados sobre o tema. O objetivo era identificar as carências, e atuação da empresa e dos sujeitos pesquisados neste cenário.

Um dos grandes desafios que se apresenta para as empresas é o de desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores, objetivando o sucesso do seu negócio. “Hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.” (GRAMIGNA, 2002, p. 90). Embora avaliar seja algo difícil, é um processo extremamente necessário quando trabalhamos com a idéia de que as pessoas assumiram enorme importância na busca da excelência organizacional, são elas que contribuem ou impedem a realização das estratégias organizacionais.

#### 4.5 ACOMPANHAMENTO/FEEDBACK/AVALIAÇÃO

Atualmente é realizado um acompanhamento diário dos vendedores pelos gerentes, que neste momento avaliam o atendimento, interferem dando sugestões e/ou corrigindo algum ponto. O diretor comercial passa uma vez por semana nas lojas para fazer o seu acompanhamento juntamente aos gerentes e vendedores. De forma geral esse acompanhamento é satisfatório para os entrevistados: “O diretor comercial, vem toda semana conversar comigo pergunta sobre as gurias. Ele me auxilia bastante com os problemas com uma vendedora, esse suporte esta bem legal”. (G4) Apenas um gerente criticou a periodicidade dessas visitas:

Eu acho que deveria ser mais espaçado, uma visita uma vez por semana é legal, mas precisamos de tempo para trabalhar a idéia que foi passada, tu é focado em uma coisa por uma semana, depois

troca. O foco não pode ser semanal e sim mensal. No futuro talvez a gente consiga ter esse tipo de acompanhamento semanal, mas agora as gurias não têm condições de levar assim, elas não estão acostumadas a serem cobradas de mais, estamos fazendo um trabalho nesse sentido. (G2)

Como forma de controle, e avaliação é usada uma planilha de atendimento. Nesta planilha, diariamente, gerentes e vendedores preenchem todos os clientes que atendem, cadastram as vendas, e se não venderam colocam o motivo. Desta planilha o diretor tira indicadores de desempenho fazendo uma análise comparativa de até 12 meses para trás e entre os pares.

O gerente nos acompanha em todos os atendimentos porque está ali conosco, então sempre que ele pode auxiliar num atendimento e num fechamento também, mas ele e o diretor Comercial que tem um contato maior, acredito que uma vez por semana eles conversem sobre o nosso atendimento existe também uma planilha de acompanhamento de atendimento, que ela é usada a cada atendimento que tu faz, se teve venda, se não teve tem que ter uma justificativa, então no final do mês existe um... é feito um... gráfico.... não, não seria um gráfico, é uma planilha que diz quantos atendimentos teve, quantos compraram, quantos retornos eu tive. Por enquanto não é usado horário, mas é colocado, então tem idéia de quantos clientes se atende por hora por turno, mas eu acredito que o diretor comercial vai usar futuramente, quantidades e a percentagem que tu atingiu. (V1)

Hoje não existe um sistema de avaliação formal, mas o *feedback* no dia-a-dia é constante para os vendedores como ficou evidenciado. Em sua maioria, os entrevistados acham importante esse momento de avaliação, pois eles têm um retorno do seu trabalho e onde são levantados os pontos a melhorar.

Muito importante, assim do nada tu não sabe o que fazer, pra onde ir. O simples fato de tu não ser cobrado tu te desmotiva, se não tu pensa que o cara não ta nem aí, que tá lá só gastando o dinheiro da empresa. (G3)

Acho importante, tu tem uma variação mais leal de ti, quanto tu atendeu e quantos tu conseguiu vender. Através disso tu vai buscando melhorar. (V4)

Acho bem legal, é algo construtivo, mas tem gente que não gosta. Quando sofro uma crítica e não concordo falo que não concordo, mas digo que vou analisar. É sempre bem vindo qualquer tipo de crítica. A gente tem que entender que é profissional e não pessoal. (V2)

No questionamento sobre sugestões para melhorias da atual forma de avaliação os entrevistados mostraram-se mais reticentes. Apenas um vendedor sugeriu a volta de um questionário técnico, que já foi aplicado algumas vezes: “Sim, a alguns meses tinha essa questão de avaliar a parte técnica, era feito

semanalmente... uma espécie de questionário até para empresa saber que tipo de funcionário tem dentro da empresa". (V1)

Na opinião do diretor comercial o que falta é um sistema formal de avaliação que contemple alguns itens que já se tem um acompanhamento, mas também outros que ainda não são abordados. Como sugestão o diretor citou:

Acho fundamental dar um retorno para que o funcionário saiba quais os pontos deve melhorar e quais estão se destacando. Formalizando, criando indicadores, contemplando aspectos que hoje não são abordados:

- Vendas: venda média unitária, aproveitamento, tipo de produto vendido, valor bruto de venda, percentual médio de desconto concedido, número de vendas, e vendas adicionais.
- Técnica: Conhecer as características, vantagens e benefícios de cada material de lente e de armações, identificar e conhecer as ametropias existentes, identificar e saber diferenciar os tipos de lentes multifocais, conhecer os serviços que podem ser agregados, ajuste e conferência de óculos, conhecimento do sistema.
- Atitude: comprometimento com os princípios e objetivos da empresa, pontualidade, assiduidade, uniforme, higiene pessoal e do ambiente, simpatia, trabalho em equipe, busca de capacitação profissional, atenção nos preenchimentos na parte burocrática.(DC)

As avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo que ela pode ocorrer de maneira formal ou informal. Hoje a Óticas Livi faz um acompanhamento informal da sua equipe de vendas, existem alguns indicadores e metas a serem cumpridos, apenas relacionados às vendas. Sendo assim, se faz necessário um método de avaliação formal que contemple outras questões, relacionadas à parte comportamental dos colaboradores.

Dutra (2008) traz uma idéia importante sobre competência, para o autor não basta as pessoas terem o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, pois isso não garante que organização se beneficie diretamente, é preciso incorporar a noção de *entrega*, ou seja, saber aquilo que realmente a pessoa entrega à organização, está ligado ao saber agir de forma responsável e ser reconhecido por isso. Dutra (2008) ressalta que a competência entregue deve ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos das organizações. A agregação de valor referida se trata de melhorias de processo, por exemplo, e não atingimento de metas, pois no

primeiro caso a entrega permanece na empresa mesmo que a pessoa saia da organização.



## 5. SUGESTÃO DO NOVO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com base nas entrevistas realizadas com o diretor comercial, vendedores e gerentes e, também, no histórico e perfil da empresa já apresentado anteriormente, será proposto um modelo de avaliação de desempenho que sustente a missão, visão e valores da empresa. Para isto, este sistema será baseado em competências, e elas estarão relacionadas da seguinte forma:

| Competências                 |                                  | Vendedores | Gerentes |
|------------------------------|----------------------------------|------------|----------|
| Competências Organizacionais | 1. Cultura da qualidade          | X          | X        |
|                              | 2. Comprometimento               | X          | X        |
|                              | 3. Relacionamento interpessoal   | X          | X        |
|                              | 4. Pró-atividade/ Iniciativa     | X          | X        |
|                              | 5. Flexibilidade/ Adaptabilidade | X          | X        |
| Competências Individuais     | 6. Comunicação/Negociação        | X          | X        |
|                              | 7. Atendimento ao cliente        | X          | X        |
|                              | 8. Foco em resultado             |            | X        |
|                              | 9. Liderança                     |            | X        |
|                              | 10. Visão estratégica            |            | X        |

**Quadro 6 – Competências do modelo proposto de Avaliação de desempenho**

A presente proposta, de um novo sistema de avaliação de desempenho, será aplicada, primeiramente, no setor de vendas da empresa, contemplando os cargos de vendedor e gerente. Depois de consolidado e aprovado poderá servir de base para aplicação nos outros setores empresa. Sendo assim, já considerando a hipótese de replicar o estudo para os outros setores, foram classificadas algumas competências organizacionais, que serão utilizadas para a avaliação de todos os cargos da empresa, sendo elas: Cultura da qualidade, Comprometimento, Relacionamento interpessoal, Pró-atividade/Iniciativa e Flexibilidade/Adaptabilidade.

Foram relacionadas competências para ambos os cargos, vendedor e gerente, pois estes cargos compartilham algumas funções. Estas competências individuais são as seguintes: Comunicação/Negociação, Atendimento ao cliente. Para os cargos de gerência, foram ainda sugeridas mais algumas competências individuais: Foco em resultado, Liderança e Visão estratégica.

O sistema proposto conta com o desdobramento das competências em indicadores, para que assim a avaliação fique mais prática e de fácil entendimento dos avaliados. Os indicadores serão avaliados da seguinte forma:

- **Supera as expectativas** (mais de 100%): Tendência favorável para TODAS as questões relevantes
- **Atende plenamente as expectativas** (90 à 100%): Tendência favorável para a MAIORIA das questões relevantes
- **Atende parcialmente as expectativas** (70 à 80%): Tendência favorável para ALGUMAS das questões relevantes
- **Necessita de Melhorias** (menos que 70%): Tendência desfavorável para a MAIORIA das questões relevantes

O formulário também terá três questões dissertativas, que trarão como resultado fatos que ilustrem, e de certa forma tangibilizem, os indicadores tratados anteriormente.

Este modelo foi desenvolvido para auxiliar no desenvolvimento dos funcionários, não sendo atrelado à remuneração diretamente. Por esse motivo foram criados indicadores comportamentais não relacionadas às metas de vendas. Um dos pontos mais importantes sobre o novo sistema é justamente isso, proporcionar o desenvolvimento e incentivá-los a busca de crescimento profissional e pessoal.

A avaliação de desempenho será realizada com a periodicidade de seis meses, para tornar o *feedback* e direcionamento para melhorias mais freqüentes. O modelo a ser adotado será o Tradicional, onde o gerente avalia e emite *feedback*. Não será de forma unilateral, pois caberá ao avaliado fazer sua auto-avaliação antes da exposição do avaliador. No momento da avaliação, avaliado e avaliador, expõe suas idéias, negociando o conceito final. Caso não cheguem a um consenso, a opinião do avaliador prevalecerá.

Todas as avaliações serão arquivadas pelo diretor comercial em completo sigilo, podendo ter acesso a este arquivo somente o diretor e, no caso dos vendedores, o seu respectivo gerente. Além deste arquivo, todos os avaliados levarão no término da sua avaliação uma cópia consigo, para assim revisar quando necessário e servir de estímulo para melhorias.

Pelos dados coletados nas entrevistas, percebemos que hoje existe um acompanhamento constante, por parte da gerência e diretoria. Neste sistema proposto será mantido este acompanhamento diário por parte dos gerentes e semanal da diretoria, onde serão sempre reforçados os pontos conversados no momento da avaliação de desempenho.

Um sistema de avaliação por competências requer que aspectos de disponibilização de recursos sejam avaliados também, pois se a empresa ou gerência não disponibilizar recursos materiais e de informações não adianta os avaliados terem as capacidades requeridas. Sendo assim, também será proposto um modelo de avaliação dos Gestores, onde serão questionados aspectos de competências gerencias e de recursos disponibilizados. Esta avaliação será respondida pelos vendedores sobre os gerentes e os gerentes em relação à diretoria. O instrumento será respondido de forma anônima e sem a identificação da loja, para não causar constrangimentos e ter respostas mais próximas da realidade. Estes formulários serão arquivados pelo diretor comercial.

Não existe sistema de avaliação de desempenho que funcione adequadamente sem que as pessoas envolvidas entendam o instrumento e saibam quais os objetivos do mesmo. Sendo assim, para implementação do sistema proposto neste estudo, as seguintes etapas devem fazer parte do sistema:

- Discussão com grupo entrevistado sobre os resultados deste trabalho de conclusão quanto às competências identificadas e instrumento elaborado;
- Preparação dos gerentes, peças fundamentais para o resultado do novo sistema, acerca do instrumento de avaliação e dos objetivos do mesmo;
- Apresentação à todos os integrantes da área de vendas acerca do instrumento de avaliação e dos objetivos do mesmo;
- Realização de piloto em uma loja da rede, para validar o novo sistema de avaliação;
- Realização de melhorias a partir do piloto;
- Implantação em todas as lojas que compõe a rede.

Neste projeto piloto, onde apenas a área de vendas participará, o avaliador para todos os cargos será o diretor comercial. Será desta forma, por solicitação da empresa, que alega não ter a gerência preparada para avaliar de forma neutra e não tendenciosa. Normalmente não é aconselhável que este procedimento se mantenha permanentemente, pois a relação direta de chefia pode ser confundida e prejudicará o clima e a orientação das pessoas. Além do mais, os gerentes acompanham diariamente os vendedores, tendo mais subsídios para avaliar. Entende-se que os gestores podem não estar preparados, mas é necessário que se invista na preparação dos mesmos para quão logo eles assumam esta função no processo.

Para que o diretor comercial conduza a aplicação do sistema proposto de avaliação de desempenho, será fornecido um manual, onde serão abordadas algumas considerações importantes para a efetividade do sistema, este manual será apresentado na próxima seção. Essas informações devem servir de base para a apresentação que o diretor fará aos funcionários sobre o novo sistema, onde será exposta a estrutura do modelo de avaliação, os passos da aplicação as expectativas e objetivos com o novo sistema.

## 5.1. INSTRUMENTO PROPOSTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesta seção será apresentada a sugestão do formulário de Avaliação de desempenho. Modelo este que será aplicado no setor de vendas da empresa, o primeiro formulário será aplicado nos vendedores, e o segundo nos gerentes. Nos dois casos o diretor comercial será o avaliador. Os dois formulários a seguir se diferem apenas pelas competências 8, 9, 10, conforme o quadro 6 já apresentado.

### 5.1.1 Formulário I de Avaliação de Desempenho (Vendedores)

Setor: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Avaliador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Marque o quadrante, avaliando o seu desempenho nos indicadores de cada competência conforme os seguintes critérios:

- Supera as expectativas = mais de 100%
- Atende plenamente as expectativas = 90 à 100%
- Atende parcialmente as expectativas = 70 à 80
- Necessita de Melhorias = menos que 70

### 1. Cultura da Qualidade

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente externo, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente interno, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente externo para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente interno para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente externo, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente interno, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |

### 2. Comprometimento

Defesa dos interesses da empresa, engajamento nas questões determinantes para um bom resultado da empresa.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Assiduidade e pontualidade  |                     |                     |                   |        |
| Uso do uniforme e higiene pessoal   |                     |                     |                   |        |
| Tem facilidade em cumprir as normas e orientações da empresa                                  |                     |                     |                   |        |
| Utiliza os recursos disponibilizados com prudência, evitando o desperdício                    |                     |                     |                   |        |
| Zela pelos recursos e estrutura da empresa  |                     |                     |                   |        |
| Empenha-se e obtém os resultados auxiliando a empresa atingir seus objetivos organizacionais. |                     |                     |                   |        |

### 3. Relacionamento Interpessoal

Habilidade/capacidade de trabalhar entre grupos com espírito de colaboração e união, buscando sempre atingir os resultados coletivos e não só individuais. Respeita a diversidade, expressa suas opiniões de forma franca e gentil.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Disponibiliza-se para cooperar com outras pessoas.  |                     |                     |                   |        |
| Está aberto a dar e receber <i>feedback</i>   |                     |                     |                   |        |
| Busca o auxílio e a opinião dos colegas e gerente.  |                     |                     |                   |        |
| Compartilha problemas e soluções em busca da melhoria de produtos e serviços ofertados pela empresa, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos como equipe. |                     |                     |                   |        |
| Contribui para um ambiente tranquilo e agradável de trabalho.   |                     |                     |                   |        |
| Administra os conflitos de maneira positiva .   |                     |                     |                   |        |

### 4. Pró-atividade/ Iniciativa

Tem iniciativa, procura agir sem a necessidade de ser solicitado. Concebe alternativas não previstas, capacidade de propor com rapidez medidas apropriadas de forma a solucionar problemas que se apresentam.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Antecipa-se aos fatos e tem iniciativa própria      |                            |                            |                          |               |
| Contribui espontaneamente com inovações e melhorias |                            |                            |                          |               |
| Traz soluções para os problemas                     |                            |                            |                          |               |
| Busca o auto-desenvolvimento                        |                            |                            |                          |               |

## 5. Flexibilidade/ Adaptabilidade

Habilidade/Capacidade de aceitar e adaptar-se oportunamente às exigências do meio, apresentando facilidade e tranquilidade para adaptar-se a novas situações. Vê a mudança como uma oportunidade e um desafio estimulante.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem facilidade em adaptar-se a novas situações          |                            |                            |                          |               |
| Encara a troca de horário ou loja como uma oportunidade |                            |                            |                          |               |

## 6. Comunicação/Negociação

Expressa-se com clareza, lógica e assertividade com todos os públicos. Ouve as pessoas, procura com isto uma base para o bom atendimento e relação com os colegas. Preocupa-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Expõe suas idéias com clareza, disseminando a informação de maneira correta. |                            |                            |                          |               |
| É persuasivo ao expor suas idéias e argumentos.                              |                            |                            |                          |               |
| Demonstra segurança ao passar informações.                                   |                            |                            |                          |               |
| Sabe ouvir, observar e busca conhecimento sobre a outra parte.               |                            |                            |                          |               |

## 7. Atendimento ao cliente

Excelência no atendimento ao cliente, através da qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Conhece os produtos oferecidos pela loja, oferecendo o melhor para o cliente             |                            |                            |                          |               |
| Fornecer informações necessárias sobre a entrega do produto, bom uso e garantia do mesmo |                            |                            |                          |               |
| Atende com a mesma qualidade e dedicação o cliente que retorna com algum problema        |                            |                            |                          |               |
| Procura realizar pós-venda fidelizando o cliente   |                            |                            |                          |               |

**Questões descritivas:**

**1. Principais resultados:** resultados e/ou atitudes que mais se destacaram

---



---



---

**2. Pontos Fortes:** as principais qualidades do trabalho desenvolvido no período

---



---



---

**3. Necessidades de desenvolvimento:** que características do trabalho podem ser melhoradas

---



---



---

**Assinaturas:**

Avaliador: ----- Colaborador: -----

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_



### 5.1.2 Formulário II de Avaliação de Desempenho (Gerentes)

Setor: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Avaliador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Marque o quadrante, avaliando o seu desempenho nos indicadores de cada competência conforme os seguintes critérios:

- Supera as expectativas = mais de 100%
- Atende plenamente as expectativas = 90 à 100%
- Atende parcialmente as expectativas = 70 à 80
- Necessita de Melhorias = menos que 70

#### 1. Cultura da Qualidade

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente externo, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente interno, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente externo para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente interno para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente externo, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente interno, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |

#### 2. Comprometimento

Defesa dos interesses da empresa, engajamento nas questões determinantes para um bom resultado da empresa.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Assiduidade e pontualidade  |                     |                     |                   |        |
| Uso do uniforme e higiene pessoal   |                     |                     |                   |        |
| Tem facilidade em cumprir as normas e orientações da empresa                                  |                     |                     |                   |        |
| Utiliza os recursos disponibilizados com prudência, evitando o desperdício                    |                     |                     |                   |        |
| Zela pelos recursos e estrutura da empresa  |                     |                     |                   |        |
| Empenha-se e obtém os resultados auxiliando a empresa atingir seus objetivos organizacionais. |                     |                     |                   |        |

### 3. Relacionamento Interpessoal

Habilidade/capacidade de trabalhar entre grupos com espírito de colaboração e união, buscando sempre atingir os resultados coletivos e não só individuais. Respeita a diversidade, expressa suas opiniões de forma franca e gentil.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Disponibiliza-se para cooperar com outras pessoas.  |                     |                     |                   |        |
| Está aberto a dar e <i>receber feedback</i>   |                     |                     |                   |        |
| Busca o auxílio e a opinião dos colegas e gerente.  |                     |                     |                   |        |
| Compartilha problemas e soluções em busca da melhoria de produtos e serviços ofertados pela empresa, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos como equipe. |                     |                     |                   |        |
| Contribui para um ambiente tranquilo e agradável de trabalho.   |                     |                     |                   |        |
| Administra os conflitos de maneira positiva .   |                     |                     |                   |        |

### 4. Pró-atividade/ Iniciativa

Tem iniciativa, procura agir sem a necessidade de ser solicitado. Concebe alternativas não previstas, capacidade de propor com rapidez medidas apropriadas de forma a solucionar problemas que se apresentam.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Antecipa-se aos fatos e tem iniciativa própria      |                            |                            |                          |               |
| Contribui espontaneamente com inovações e melhorias |                            |                            |                          |               |
| Traz soluções para os problemas                     |                            |                            |                          |               |
| Busca o auto-desenvolvimento                        |                            |                            |                          |               |

### **5. Flexibilidade/ Adaptabilidade**

Habilidade/Capacidade de aceitar e adaptar-se oportunamente às exigências do meio, apresentando facilidade e tranquilidade para adaptar-se a novas situações. Vê a mudança como uma oportunidade e um desafio estimulante.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem facilidade em adaptar-se a novas situações          |                            |                            |                          |               |
| Encara a troca de horário ou loja como uma oportunidade |                            |                            |                          |               |

### **6. Comunicação/Negociação**

Expressa-se com clareza, lógica e assertividade com todos os públicos. Ouve as pessoas, procura com isto uma base para o bom atendimento e relação com os colegas. Preocupa-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Expõe suas idéias com clareza, disseminando a informação de maneira correta. |                            |                            |                          |               |
| É persuasivo ao expor suas idéias e argumentos.                              |                            |                            |                          |               |
| Demonstra segurança ao passar informações.                                   |                            |                            |                          |               |
| Sabe ouvir, observar e busca conhecimento sobre a outra parte.               |                            |                            |                          |               |

### **7. Atendimento ao cliente**

Excelência no atendimento ao cliente, através da qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Conhece os produtos oferecidos pela loja, oferecendo o melhor para o cliente             |                            |                            |                          |               |
| Fornecer informações necessárias sobre a entrega do produto, bom uso e garantia do mesmo |                            |                            |                          |               |
| Atende com a mesma qualidade e dedicação o cliente que retorna com algum problema        |                            |                            |                          |               |
| Procura realizar pós-venda fidelizando o cliente   |                            |                            |                          |               |

## 8. Foco em resultado

Conhecimento dos fatores que influenciam no resultado. Conjunto de atitudes, ações e decisões comprometidas com os objetivos propostos. Enfrenta desafios com planejamento, organização e persistência.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Preocupa-se em buscar o atingimento de metas                         |                            |                            |                          |               |
| Conhece os fatores que realmente influenciam no resultado da empresa |                            |                            |                          |               |
| Preocupa-se com as condições de pagamento e descontos                |                            |                            |                          |               |

## 9. Liderança

Influencia, conduz e motiva as pessoas, conquistando credibilidade e confiança, estabelecendo metas claras e exequíveis. Dá exemplo pessoal, cuidando do desenvolvimento de sua equipe e promovendo relações pessoais e profissionais de valor.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Direciona e engaja as pessoas em busca de resultados   |                            |                            |                          |               |
| Prepara as pessoas para desenvolverem suas atividades  |                            |                            |                          |               |
| Prepara as pessoas para o seu crescimento profissional |                            |                            |                          |               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| É capaz de administrar conflitos e corrigir o rumo quando os resultados não são satisfatórios |  |  |  |  |
| Zela pela valorização e reconhecimento de sua equipe e da empresa                             |  |  |  |  |

## 10. Visão estratégica

Ter visão dos cenários internos e externos, analisar estrategicamente os aspectos que influenciam no desenvolvimento da empresa.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem conhecimento do negócio da empresa e auxilia na identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos |                            |                            |                          |               |
| Compreende a inter-relação dos processos entre fornecedores e setores da empresa                                    |                            |                            |                          |               |

### Questões descritivas:

**1. Principais resultados:** resultados e/ou atitudes que mais se destacaram

---



---



---

**2. Pontos Fortes:** as principais qualidades do trabalho desenvolvido no período

---



---



---

**3. Necessidades de desenvolvimento:** que características do trabalho podem ser melhoradas

---



---



---

**Assinaturas:**

Avaliador: ----- Colaborador: -----

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**5.2. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE GESTORES E DIRETORES**

Este instrumento será respondido de forma anônima pelos funcionários da empresa. Os vendedores responderão sobre os gerentes, e os gerentes sobre o diretor comercial.

**5.2.1 Formulário III de Avaliação do Gestor/Diretor**

Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**1. Proporciona feedback constante**

- ( ) Necessita melhorias
- ( ) Atende parcialmente
- ( ) Atende plenamente
- ( ) Supera

**2. Se mostra acessível para receber feedback**

- ( ) Necessita melhorias
- ( ) Atende parcialmente
- ( ) Atende plenamente
- ( ) Supera

3. Apóia a equipe quando necessário e fornece as orientações para o desempenho das atividades.

Necessita melhorias

Atende parcialmente

Atende plenamente

Supera

4. Se mostra preocupado e auxilia no desenvolvimento da equipe

Necessita melhorias

Atende parcialmente

Atende plenamente

Supera

5. Expõe suas idéias com clareza e dissemina a informação para a equipe

Necessita melhorias

Atende parcialmente

Atende plenamente

Supera

6. Oferece os recursos materiais necessários para a realização das atividades diárias

Necessita melhorias

Atende parcialmente

Atende plenamente

Supera

7. Oferece informações necessárias para a realização das atividades diárias

Necessita melhorias

Atende parcialmente

Atende plenamente

Supera

**Comentários sobre as questões avaliadas como necessitando melhorias:**

---

---

---

**5.3 MANUAL PARA APLICAÇÃO**

- ✓ O instrumento de avaliação é composto por competências comportamentais, que serão desdobradas em indicadores, e avaliados individualmente.
- ✓ A auto-avaliação deverá ocorrer antes que o avaliador exponha a sua avaliação. Avaliado e avaliador negociam e chegam a um conceito final. Caso as partes não entrem em consenso, prevalecerá a opinião do avaliador.
- ✓ Após a avaliação objetiva serão preenchidas algumas questões descritivas, com o objetivo de ilustrar situações que exemplifiquem os itens avaliados.
- ✓ A avaliação será feita em um formulário e após o término, avaliador e avaliado levarão uma cópia da avaliação.
- ✓ O mínimo exigido das competências comportamentais será sempre “atende plenamente” ou “supera”. Os níveis abaixo, “necessita de melhorias” e “atende parcialmente” serão considerados abaixo da média e necessitarão de desenvolvimento.
- ✓ A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão para o auto-desenvolvimento, pessoal e profissional, que busca a aproximação e melhoria da comunicação entre gestor e colaborador, não acarretando em



recompensas financeiras de forma direta. Estimula o desenvolvimento do colaborador e a liderança para o exercício do processo de *feedback*.

- ✓ O diretor comercial será responsável por montar um plano de desenvolvimento para os indicadores que forem avaliados abaixo da média (necessita de melhorias e atende parcialmente).
  
- ✓ As avaliações serão semestrais, e o acompanhamento diário.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou analisar o atual processo de avaliação e *feedback* utilizado pela empresa de comércio varejista Óticas Livi, a fim de identificar qual o sistema de avaliação de desempenho mais adequado para uma empresa familiar de pequeno porte e sugerir um sistema que atenda as demandas de desenvolvimento dos profissionais desta organização.

Para a realização desta análise foram realizadas entrevistas que possibilitaram identificar as principais atividades exercidas pelos cargos de vendedores e gerentes, e ter uma noção das capacidades requeridas para cada cargo, bem como entender o ambiente de trabalho atual da empresa. As questões foram elaboradas com base na revisão bibliográfica apresentada neste estudo, para que os objetivos propostos fossem atingidos.

Concluído o estudo, verificou-se que os colaboradores necessitam de um acompanhamento formal, a fim de motivá-los e direcioná-los na busca do desenvolvimento profissional, para assim, também gerar resultados mais positivos à empresa.

Também foi percebida a falta de um canal neutro de comunicação, para deixar os colaboradores à vontade para conversar e expor suas insatisfações. Em sua maioria, mostraram-se a vontade para falar de situações que os incomodavam, pois não era ninguém próximo a família que estava frente às entrevistas. A rede Óticas Livi, por ser uma empresa familiar, sofre alguns problemas nesse sentido, onde as pessoas enxergam alguns problemas, mas não se sentem a vontade de falar em muitos casos.

Para dar suporte a missão da empresa: “Oferecer soluções óticas com excelência, encantando clientes, colaboradores e parceiros”, e pelos dados coletados nas entrevistas, podemos dizer que o perfil de vendedor desejado pela empresa é de uma pessoa comprometida, dedicada, com a habilidade de comunicação, flexível, que tenha iniciativa e vontade de aprender, além de um bom relacionamento interpessoal.

Dentro deste contexto, foi criado um sistema de avaliação de desempenho que possa avaliar este perfil, e que proporcione a todos um momento de auto-avaliação sobre estes pontos que são de extrema importância para empresa. Resultando assim, no desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, bem como resultados mais positivos para empresa.

O sistema proposto apresentou um formulário de avaliação de desempenho que continha as competências mapeadas nas entrevistas. Dentro das competências mapeadas foram identificadas competências organizacionais e individuais. O intuito de fazer essa diferenciação foi de o projeto ser aplicado, posteriormente também para o restante da empresa, pois neste primeiro momento será aplicado somente na área de vendas.

Para aplicação deste sistema alguns passos fundamentais deverão ser respeitados: validação das competências elencadas com os entrevistados, preparação do grupo e principalmente dos gerentes, a fim de entender e engajar-se nos objetivos da avaliação. Esta preparação implica na empresa realizar investimentos em treinamento e desenvolvimento de seu quadro pessoal para implantação do novo de sistema de avaliação, assim como em capacitação futura a partir das lacunas identificadas entre as competências requeridas e o desempenho de seus gestores e vendedores.

A empresa deve disponibilizar aos seus colaboradores recursos materiais e também de informações para um bom desempenho nas competências elencadas. Pensando nisso, foi elaborado um modelo de avaliação dos gestores, onde será avaliado, entre outros itens, a disponibilização dos recursos. Este formulário será respondido de forma anônima para não gerar constrangimentos e algum tipo de receio na hora da avaliação. Nestas condições, foi levantado como limitador deste instrumento o fato de as lojas não serem identificadas nos formulários, assim não se terá uma precisão de onde os problemas ocorrem. Embora tenha sido constatada essa limitação, optou-se por permanecer o formulário no novo sistema para se ter uma idéia geral das questões abordadas.

Por fim, podemos concluir que os objetivos propostos por este trabalho foram atingidos. Foi identificado e sugerido um sistema de avaliação de

desempenho, levando em consideração o perfil desta empresa familiar de pequeno porte, e os dados levantados na pesquisa de campo. A pesquisa foi de grande valia para os resultados deste trabalho, através dela foram identificadas as atividades e competências requeridas para os cargos, e, além disso, informações de clima organizacional e insatisfações que servirão para empresa pensar em melhorias.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SCOTT, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAPPELLE, M.A.; MELO, M. L.; GONÇALVES, C.A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, jan. - jun., 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel S. **Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.

DUTRA, Joel S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

FISCHER, André L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In.:LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 11-34.

FLEURY, Maria T. L. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In.:LIMONGI-FRANÇA, *et al.* **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 51-61.

GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais**. In: RAE Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun.1995.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1992.

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

MASCARENHAS, André O. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Cláudia. S.; BOFF, Luiz H. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

## ANEXO A – Formulário I de Avaliação de Desempenho (Vendedores)

Setor: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Avaliador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Marque o quadrante, avaliando o seu desempenho nos indicadores de cada competência conforme os seguintes critérios:

- Supera as expectativas = mais de 100%
- Atende plenamente as expectativas = 90 à 100%
- Atende parcialmente as expectativas = 70 à 80
- Necessita de Melhorias = menos que 70

### 1. Cultura da Qualidade

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente externo, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente interno, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente externo para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente interno para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente externo, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente interno, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |

### 2. Comprometimento

Defesa dos interesses da empresa, engajamento nas questões determinantes para um bom resultado da empresa.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Assiduidade e pontualidade                                   |                            |                            |                          |               |
| Uso do uniforme e higiene pessoal                            |                            |                            |                          |               |
| Tem facilidade em cumprir as normas e orientações da empresa |                            |                            |                          |               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Utiliza os recursos disponibilizados com prudência, evitando o desperdício                    |  |  |  |  |
| Zela pelos recursos e estrutura da empresa  |  |  |  |  |
| Empenha-se e obtém os resultados auxiliando a empresa atingir seus objetivos organizacionais. |  |  |  |  |

### 3. Relacionamento Interpessoal

Habilidade/capacidade de trabalhar entre grupos com espírito de colaboração e união, buscando sempre atingir os resultados coletivos e não só individuais. Respeita a diversidade, expressa suas opiniões de forma franca e gentil.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Disponibiliza-se para cooperar com outras pessoas.  |                            |                            |                          |               |
| Está aberto a dar e <i>receber feedback</i>   |                            |                            |                          |               |
| Busca o auxílio e a opinião dos colegas e gerente.  |                            |                            |                          |               |
| Compartilha problemas e soluções em busca da melhoria de produtos e serviços ofertados pela empresa, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos como equipe. |                            |                            |                          |               |
| Contribui para um ambiente tranquilo e agradável de trabalho.   |                            |                            |                          |               |
| Administra os conflitos de maneira positiva .   |                            |                            |                          |               |

### 4. Pró-atividade/ Iniciativa

Tem iniciativa, procura agir sem a necessidade de ser solicitado. Concebe alternativas não previstas, capacidade de propor com rapidez medidas apropriadas de forma a solucionar problemas que se apresentam.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Antecipa-se aos fatos e tem iniciativa própria      |                            |                            |                          |               |
| Contribui espontaneamente com inovações e melhorias |                            |                            |                          |               |
| Traz soluções para os problemas                     |                            |                            |                          |               |
| Busca o auto-desenvolvimento                        |                            |                            |                          |               |

### 5. Flexibilidade/ Adaptabilidade

Habilidade/Capacidade de aceitar e adaptar-se oportunamente às exigências do meio, apresentando facilidade e tranquilidade para adaptar-se a novas situações. Vê a mudança como uma oportunidade e um desafio estimulante.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem facilidade em adaptar-se a novas situações |                            |                            |                          |               |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Encara a troca de horário ou loja como uma oportunidade |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

### 6. Comunicação/Negociação

Expressa-se com clareza, lógica e assertividade com todos os públicos. Ouve as pessoas, procura com isto uma base para o bom atendimento e relação com os colegas. Preocupa-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

|  | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Expõe suas idéias com clareza, disseminando a informação de maneira correta. |                     |                     |                   |        |
| É persuasivo ao expor suas idéias e argumentos.                              |                     |                     |                   |        |
| Demonstra segurança ao passar informações.                                   |                     |                     |                   |        |
| Sabe ouvir, observar e busca conhecimento sobre a outra parte.               |                     |                     |                   |        |

### 7. Atendimento ao cliente

Excelência no atendimento ao cliente, através da qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Conhece os produtos oferecidos pela loja, oferecendo o melhor para o cliente            |                     |                     |                   |        |
| Fornece informações necessárias sobre a entrega do produto, bom uso e garantia do mesmo |                     |                     |                   |        |
| Atende com a mesma qualidade e dedicação o cliente que retorna com algum problema       |                     |                     |                   |        |
| Procura realizar pós-venda fidelizando o cliente  |                     |                     |                   |        |

### Questões descritivas:

#### 1. Principais resultados: resultados e/ou atitudes que mais se destacaram

---



---



---



---



---



---

**2. Pontos Fortes:** as principais qualidades do trabalho desenvolvido no período

---

---

---

---

---

---

**3. Necessidades de desenvolvimento:** que características do trabalho podem ser melhoradas

---

---

---

---

---

---

**Assinaturas:**

Avaliador: -----

Colaborador: -----

Data: \_\_/\_\_/\_\_

## ANAEXO B – Formulário II de Avaliação de Desempenho (Gerentes)

Setor: \_\_\_\_\_

Colaborador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Avaliador: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Marque o quadrante, avaliando o seu desempenho nos indicadores de cada competência conforme os seguintes critérios:

- Supera as expectativas = mais de 100%
- Atende plenamente as expectativas = 90 à 100%
- Atende parcialmente as expectativas = 70 à 80
- Necessita de Melhorias = menos que 70

### 1. Cultura da Qualidade

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente externo, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Busca sempre apresentar as melhores soluções para o cliente interno, com alto nível de qualidade. |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente externo para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Procura identificar e entender o perfil do cliente interno para melhor atendê-lo.                 |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente externo, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |
| Dá atenção ao cliente interno, atendendo com cordialidade e simpatia.                             |                            |                            |                          |               |

### 2. Comprometimento

Defesa dos interesses da empresa, engajamento nas questões determinantes para um bom resultado da empresa.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Assiduidade e pontualidade                                   |                            |                            |                          |               |
| Uso do uniforme e higiene pessoal                            |                            |                            |                          |               |
| Tem facilidade em cumprir as normas e orientações da empresa |                            |                            |                          |               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Utiliza os recursos disponibilizados com prudência, evitando o desperdício                    |  |  |  |  |
| Zela pelos recursos e estrutura da empresa  |  |  |  |  |
| Empenha-se e obtém os resultados auxiliando a empresa atingir seus objetivos organizacionais. |  |  |  |  |

### 3. Relacionamento Interpessoal

Habilidade/capacidade de trabalhar entre grupos com espírito de colaboração e união, buscando sempre atingir os resultados coletivos e não só individuais. Respeita a diversidade, expressa suas opiniões de forma franca e gentil.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Disponibiliza-se para cooperar com outras pessoas.  |                            |                            |                          |               |
| Está aberto a dar e <i>receber feedback</i>   |                            |                            |                          |               |
| Busca o auxílio e a opinião dos colegas e gerente.  |                            |                            |                          |               |
| Compartilha problemas e soluções em busca da melhoria de produtos e serviços ofertados pela empresa, visando oportunizar a integração e o crescimento de todos como equipe. |                            |                            |                          |               |
| Contribui para um ambiente tranquilo e agradável de trabalho.   |                            |                            |                          |               |
| Administra os conflitos de maneira positiva .   |                            |                            |                          |               |

### 4. Pró-atividade/ Iniciativa

Tem iniciativa, procura agir sem a necessidade de ser solicitado. Concebe alternativas não previstas, capacidade de propor com rapidez medidas apropriadas de forma a solucionar problemas que se apresentam.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Antecipa-se aos fatos e tem iniciativa própria      |                            |                            |                          |               |
| Contribui espontaneamente com inovações e melhorias |                            |                            |                          |               |
| Traz soluções para os problemas                     |                            |                            |                          |               |
| Busca o auto-desenvolvimento                        |                            |                            |                          |               |

### 5. Flexibilidade/ Adaptabilidade

Habilidade/Capacidade de aceitar e adaptar-se oportunamente às exigências do meio, apresentando facilidade e tranquilidade para adaptar-se a novas situações. Vê a mudança como uma oportunidade e um desafio estimulante.

|  | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem facilidade em adaptar-se a novas situações |                            |                            |                          |               |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| Encara a troca de horário ou loja como uma oportunidade |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|

### 6. Comunicação/Negociação

Expressa-se com clareza, lógica e assertividade com todos os públicos. Ouve as pessoas, procura com isto uma base para o bom atendimento e relação com os colegas. Preocupa-se em verificar o entendimento das mensagens transmitidas e recebidas.

|  | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Expõe suas idéias com clareza, disseminando a informação de maneira correta. |                     |                     |                   |        |
| É persuasivo ao expor suas idéias e argumentos.                              |                     |                     |                   |        |
| Demonstra segurança ao passar informações.                                   |                     |                     |                   |        |
| Sabe ouvir, observar e busca conhecimento sobre a outra parte.               |                     |                     |                   |        |

### 7. Atendimento ao cliente

Excelência no atendimento ao cliente, através da qualidade do serviço prestado, buscando sua satisfação e fidelização.

|   | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|---|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Conhece os produtos oferecidos pela loja, oferecendo o melhor para o cliente            |                     |                     |                   |        |
| Fornece informações necessárias sobre a entrega do produto, bom uso e garantia do mesmo |                     |                     |                   |        |
| Atende com a mesma qualidade e dedicação o cliente que retorna com algum problema       |                     |                     |                   |        |
| Procura realizar pós-venda fidelizando o cliente  |                     |                     |                   |        |

### 8. Foco em resultado

Conhecimento dos fatores que influenciam no resultado. Conjunto de atitudes, ações e decisões comprometidas com os objetivos propostos. Enfrenta desafios com planejamento, organização e persistência.

|  | Necessita melhorias | Atende parcialmente | Atende plenamente | Supera |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|--------|
| Preocupa-se em buscar o atingimento de metas                         |                     |                     |                   |        |
| Conhece os fatores que realmente influenciam no resultado da empresa |                     |                     |                   |        |
| Preocupa-se com as condições de pagamento e descontos                |                     |                     |                   |        |

### 9. Liderança

Influencia, conduz e motiva as pessoas, conquistando credibilidade e confiança, estabelecendo metas claras e exequíveis. Dá exemplo pessoal, cuidando do desenvolvimento de sua equipe e promovendo relações pessoais e profissionais de valor.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Direciona e engaja as pessoas em busca de resultados  |                            |                            |                          |               |
| Prepara as pessoas para desenvolverem suas atividades   |                            |                            |                          |               |
| Prepara as pessoas para o seu crescimento profissional  |                            |                            |                          |               |
| É capaz de administrar conflitos e corrigir o rumo quando os resultados não são satisfatórios |                            |                            |                          |               |
| Zela pela valorização e reconhecimento de sua equipe e da empresa                             |                            |                            |                          |               |

### 10. Visão estratégica

Ter visão dos cenários internos e externos, analisar estrategicamente os aspectos que influenciam no desenvolvimento da empresa.

|   | <b>Necessita melhorias</b> | <b>Atende parcialmente</b> | <b>Atende plenamente</b> | <b>Supera</b> |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|
| Tem conhecimento do negócio da empresa e auxilia na identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos |                            |                            |                          |               |
| Compreende a inter-relação dos processos entre fornecedores e setores da empresa                                    |                            |                            |                          |               |

#### Questões descritivas:

**1. Principais resultados:** resultados e/ou atitudes que mais se destacaram

---



---



---



---



---

**4. Pontos Fortes:** as principais qualidades do trabalho desenvolvido no período

---



---

---

---

---

---

**5. Necessidades de desenvolvimento:** que características do trabalho podem ser melhoradas

---

---

---

---

---

---

---

**Assinaturas:**

Avaliador: ----- Colaborador: -----

Data: \_\_/\_\_/\_\_

**ANEXO C- Formulário III de Avaliação do Gestor/Diretor**

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

1. Proporciona feedback constante

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

2. Se mostra acessível para receber feedback

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

3. Apóia a equipe quando necessário e fornece as orientações para o desempenho das atividades.

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

4. Se mostra preocupado e auxilia no desenvolvimento da equipe

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

5. Expõe suas idéias com clareza e dissemina a informação para a equipe

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

6. Oferece os recursos materiais necessários para a realização das atividades diárias

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

7. Oferece informações necessárias para a realização das atividades diárias

- Necessita melhorias
- Atende parcialmente
- Atende plenamente
- Supera

**Comentários sobre as questões avaliadas como necessitando melhorias:**

---

---

---

---