



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM  
UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOS DA CIDADE DE  
CAMPINA GRANDE - PB.**

**MAYRLA JULIANA CAMELO MARCELINO**

Campina Grande – PB  
2010

**MAYRLA JULIANA CAMELO MARCELINO**

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM  
UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOS DA CIDADE DE  
CAMPINA GRANDE - PB.**

Relatório de Pesquisa apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Suzanne Érica Nóbrega Correia, Msc.

CAMPINA GRANDE – PB

2010

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Mayrla Juliana Camelo Marcelino  
**Aluno**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
**Professora Orientadora**

---

Verônica Macário de Oliveira, Mestre  
**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande – PB

2010

**MAYRLA JULIANA CAMELO MARCELINO**

**UM ESTUDO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM  
UMA CONCESSIONÁRIA DE MOTOS DA CIDADE DE  
CAMPINA GRANDE - PB.**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Suzanne Érica Nóbrega Correia, Mestre  
Orientador

---

Gustavo Maurício Filgueiras Nogueira, Dr.  
Examinador

---

Vinícius Farias Moreira, Msc.  
Examinador

Campina Grande – PB

2010

*Dedico a realização deste trabalho a Deus, por sempre me guiar nos momentos difíceis e estar sempre ao meu lado. Em especial á minha mãe, que apesar dos momentos difíceis sempre acreditou em mim e não me deixou desistir.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, por está sempre presente em minha vida e por me dar forças durante os momentos que pensei em desistir.

Aos meus pais, **Joselita e Ronaldo**, pela vida, apoio, dedicação, educação, incentivo, pela compreensão e, principalmente pelo amor incondicional.

À minha prima **Simone**, por sempre estar ao meu lado, me ajudando sempre que precisei. À minha **avó, tias, tios, primos** que contribuíram direta ou indiretamente para a minha formação.

À **Larissa Silva**, por ser sempre essa amiga de todas as horas.

Ao meu namorado, **Cristian Leví**, pelo companheirismo e dedicação demonstrada em todos os momentos, principalmente naqueles mais difíceis.

À minha professora, **Suzanne Correia**, por sua orientação, atenção, paciência, confiança e compreensão nesta importante caminhada.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste sonho que Deus ilumine a todos.

*Não se deve estar nunca satisfeito com o que se fez. Nunca está tão bom quanto seria possível. Sempre sonhe e mire acima daquilo que você sabe que pode fazer. Tente ser melhor do que você mesmo.*

William Faulkner

MARCELINO, Mayrla Juliana Camelo. **Um estudo sobre a avaliação de desempenho em uma concessionária de motos na cidade de Campina Grande-PB.** Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2010, 92 p.

## Resumo

Diante de um cenário econômico turbulento, com a evolução do processo de globalização e a grande complexidade das organizações a necessidade de mudança é constante nas empresas. A partir de ferramentas poderosas tais como a avaliação do desempenho humano, que a empresa passa a identificar os aspectos que necessitam de aprimoramento para alcançar êxito no mercado competitivo atual. O presente estudo tem por objetivo geral avaliar a percepção dos funcionários de uma concessionária de motos situada no município de Campina Grande-PB em relação às práticas e critérios da avaliação de desempenho. Buscou-se também analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação à avaliação do desempenho já realizada na empresa, a avaliação de desempenho que será implementada na empresa e elencar critérios para a mensuração da avaliação de desempenho. Nesta pesquisa, caracterizada como descritiva e estudo de caso, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados um questionário aplicado com os funcionários da concessionária, com o intuito de analisar o desempenho, o desenvolvimento profissional, a satisfação do cliente, as práticas de avaliação do desempenho, o treinamento e desenvolvimento, a comunicação, qualidade de vida dos trabalhadores, liberdade de expressão e critérios de avaliação do desempenho. Com os resultados obtidos observou-se que a empresa estudada encontra-se num bom nível quanto ao processo de avaliação do desempenho, demonstrando bons resultados em todos os itens apresentados no questionário. Obtendo destaque no quesito referente à satisfação do cliente, onde a empresa tem como foco principal o cliente bem como a sua satisfação.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Política de Recursos Humanos, Avaliação do desempenho.



MARCELINO, Mayrla Juliana Camelo. **A study on the evaluation of performance in a concessionaire of motions in the city of Campina Grande-PB.** Research Report (Bachelor in Business Administration) - University of Campina Grande, Paraíba, 2010, 92 p.

### Abstract

Development and companies' complexity by the globalization process, companies face constant changes in disorderly economic environment. By prevailing tools such as human's performance assessment, in which the company identify all the aspects to improve and reach success in today's competitive marketplace. This research purposes to evaluate employees' perception related to the adoption of a performance evaluation procedure of a motorcycle dealership located in Campina Grande-PB. It was identified company's assessment performance practices well as analyzed employee's degree of satisfaction in relation to assessment performance criteria to measure it. This is an descriptive and case study research, as an instrument of data collection it was applied a questionnaire to the concessionaire's employees, in order to analyze the performance, professional development, customer satisfaction, the assessment performance practice, training and development, communication, workers' life quality, freedom of speech and performance assessment criteria. Results demonstrated that the searched company presented good level in the assessing process performance and adequate results in all items listed in the questionnaire. Highlighting customer's satisfaction as company's focus.

**KEYWORDS:** Human Resources. Human Resources' procedures. Assessing performance.

## SUMÁRIO

<b>Capítulo 1 INTRODUÇÃO.....</b>	.....
<b>Capítulo 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	.....
<b>2.1 Gestão de Pessoas.....</b>	.....
<b>2.2 Políticas de Gestão de Pessoas.....</b>	.....
<b>2.3 Avaliação de Desempenho.....</b>	.....
<b>2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho.....</b>	.....
2.4.1 Métodos Tradicionais.....	.....
2.4.1.1 <i>Escalas Gráficas</i> .....	.....
2.4.1.2 <i>Escolha Forçada</i> .....	.....
2.4.1.3 <i>Pesquisa de Campo</i> .....	.....
2.4.1.4 <i>Método dos Incidentes Críticos</i> .....	.....
2.4.1.5 <i>Listas de Verificação</i> .....	.....
2.4.1.6 <i>Frases Descritivas</i> .....	.....
<b>2.4.2 Modelos contemporâneos.....</b>	.....
2.4.2.1 <i>Avaliação participativa por objetivos (APPO)</i> .....	.....
2.4.2.2 <i>Avaliação 360°</i> .....	.....
2.4.2.3 <i>Balanced Scorecard-BSC</i> .....	.....
<b>CAPÍTULO 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	.....
<b>3.1 Tipos de Pesquisa.....</b>	.....
3.1.1 Pesquisa Exploratória.....	.....
3.1.2. Pesquisa Descritiva.....	.....
3.1.3 Estudo de Caso.....	.....

<b>3.2 Universo e Amostra.....</b>	
<b>3.3 Procedimento de Coleta de Dados.....</b>	
3.3.1 Questionário.....	
3.3.2 Entrevista.....	
<b>Capítulo 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	
<b>Capítulo 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	
<b>APÊNDICE.....</b>	

# Capítulo 1

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a dinamicidade do cenário econômico e mundial tem estimulado as empresas a buscar novas tecnologias com o intuito de se integrarem nas novas perspectivas de crescimento e expansão, fazendo com que tenham maior destaque e se tornem referência a partir de um referencial competitivo.

Em um ambiente extremamente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos a necessidade de mudança é uma realidade constante nas organizações.

A empresa fica sujeita a transformações rápidas, previsíveis ou não o que acarreta modificações em seus padrões de competitividade, conseqüentemente mudando sua forma de gestão.

As mudanças ocorridas dentro desse contexto são freqüentes e uma das áreas que mais sofre é a área de recursos humanos que surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações.

As organizações frente a essas mudanças procuram cada vez mais pessoas talentosas, ou seja, pessoas capazes de ser criativas e inovadoras para reciclar e acima de tudo reinventar a realidade.

A Administração de Recursos Humanos tem como foco as pessoas e engloba ferramentas de desempenho que faz por onde valorizar cada vez mais as pessoas dentro da organização se preocupando com segurança, qualidade de vida, ambiente de trabalho, desempenho humano, saúde entre outros.

Uma poderosa ferramenta que se destaca nas práticas de recursos humanos é a avaliação de desempenho humano, pois ela ajuda a identificar quem são e onde estão as pessoas na organização, identifica o nível de desempenho de cada indivíduo, influi na satisfação dos funcionários, aponta pontos positivos e negativos dos funcionários na

organização e acima de tudo aperfeiçoa o funcionário. A avaliação de desempenho é uma das práticas de recursos humanos que depende de muita interação entre pessoas, comunidades, processos, contexto e tecnologias.

Como um dos instrumentos de gestão de pessoas a avaliação de desempenho serve para indicar o caminho correto a ser percorrido para se chegar aos resultados positivos e além de tudo proporcionar o desenvolvimento profissional e a satisfação pessoal dos funcionários.

Além de trazer diversas vantagens para o ambiente organizacional a avaliação de desempenho vem cercada de várias contradições e desconfortos isso porque as organizações possuem culturas organizacionais antigas o que exige a implantação de modelos inovadores de gestão.

O investimento no ambiente de trabalho e no indivíduo é um dos fatores essenciais para o desenvolvimento organizacional levando a organização a conquistar e manter seu espaço no competitivo mercado. As organizações que tem visão de futuro começam a adotar estratégias visando à valorização de seus funcionários e gratificando-os pelo seu desempenho.

Existem muitas empresas que possuem políticas de avaliação de desempenho e outras que não possuem apenas adotam informalmente esse sistema. Na empresa em estudo trabalhou-se com as políticas de avaliação de desempenho no ano de 2009, hoje não mais se utiliza dessas ferramentas por questão de tempo, mas se vê a grande necessidade de retomar com esse sistema para continuar avaliando seus funcionários em relação ao seu desempenho e também os qualificando.

Diante do exposto, questiona-se: Qual a percepção dos funcionários em relação às práticas e critérios da avaliação de desempenho? E o presente estudo tem como

objetivo geral avaliar a percepção dos funcionários em relação às práticas e critérios da avaliação de desempenho.

Com os objetivos específicos, busca-se:

- a) Analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação às Avaliação de Desempenho já realizado na empresa;
- b) Analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação às Avaliação de Desempenho que será implementada na empresa;
- c) Elencar critérios para mensuração da Avaliação de Desempenho.

Este estudo se justifica pela grande importância para a empresa e para a ciência da realização desta pesquisa, pois a mesma adicionará informações que servirão para ampliar o processo de avaliação de desempenho na organização e trará informações que servirão como uma valiosa fonte de estudo, através da visão de grandes autores lidos bibliograficamente.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O capítulo 1, com a introdução composta pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos e justificativa.

O capítulo 2, representado pela a fundamentação teórica, onde serão apresentados os conceitos sobre avaliação de desempenho bem como seus modelos tradicionais e contemporâneos.

O capítulo 3 contendo os aspectos metodológicos, onde se apresenta a metodologia desenvolvida no trabalho.

O capítulo 4, representado pelas análises e interpretações dos resultados, onde serão expostos os dados obtidos na pesquisa e a sua profunda análise.

E por fim o capítulo 5, onde se expõe as considerações finais.





# Capítulo 2

## Fundamentação Teórica

### **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **2.1 Gestão de Pessoas**

O mundo está se evoluindo de forma incrível, sendo assim cada vez maior a sua intensidade. Para tudo isso vir a ocorrer teve a contribuição de vários fatores tais como, mudanças econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, legais, demográficas, políticas, não podendo assim esquecer-se da ciência que foi uma das que mais contribuiu.

Essas mudanças sempre existiram na história da humanidade, mas não com a rapidez e força que ocorre atualmente.

O impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e pela tecnologia da informação fez surgir uma nova era, a Era da Informação, o que acarretou mudanças de paradigmas nas organizações. Em consequência dessas mudanças a que mais sofre é a área empresarial e recursos humanos (RH).

As modificações são tantas e tamanhas que a área mudou de nome, pode-se ver que em muitas organizações a denominação administração de recursos humanos (ARH) já se encontra substituída por termos como: Gestão de Parceiros, Administração do capital intelectual, Gestão de talentos humanos e até Gestão de Pessoas ou Gestão com Pessoas, são nomeclaturas diferentes para representar um mesmo espaço e a configuração da área.

Segundo Araujo (2006, p.3) “Um bom exemplo que mostra a profunda transformação da atual gestão de pessoas a partir dos anos 70 vem de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil.”

Para Dessler (2003, p.9) “Hoje, a área de pessoal está rapidamente entrando em uma quarta fase, e seu papel está mudando: de protetora, ela está se tornando planejadora e agente de mudanças.”

A Gestão de pessoas é constituída por pessoas e organizações onde as mesmas passam a maior parte de seu tempo trabalhando dentro de organizações, têm como papel principal ajudar o gestor a desempenhar suas funções- planejamento, organização,

direção e controle-, já que não as realiza sozinho, mas sim, através das pessoas que compõem a organização. Existe uma grande relação mútua de dependência entre pessoas e organizações, o que acarreta benefícios recíprocos.

Para Chiavenato (2008, p.4) “as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais.”

O fato das pessoas constituírem um grupo de grande importância para o funcionamento de uma empresa é primordial os gestores elaborarem um planejamento de Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível á mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 2008, p.8).

A Gestão de Pessoas tem como objetivo básico propiciar o aumento da produtividade dos funcionários e alcançar objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores - como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - no sentido de proporcionar competências e competitividade á organização (CHIAVENATO, 2008, p.9).

Para Araujo (2006, p. 3), “a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional.”

Para França (2007, p. 1), “O cenário da gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas.”

A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável (FRANÇA, 2007, p.1).

Chiavenato (2008, p.15) afirma que “a gestão de pessoas refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas.”

Essas políticas e práticas se resumem em seis processos básicos que funcionam de forma integrada e dinâmica e estão inter-relacionados de forma que a falha de um dos processos interfere nos demais. Serão vistas a seguir os seguintes processos:

## **2.2 Políticas de Gestão de pessoas**

Chiavenato, (2008, p.15) observou seis processos básicos de gestão de pessoas que são destacados a seguir:

1) Processos de Agregar Pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2) Processos de Aplicar Pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3) Processos de Recompensar Pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4) Processos de Desenvolver Pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

5) Processos de Manter Pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6) Processos de Monitorar pessoas: São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Quando os seis processos de Gestão de Pessoas estão funcionando em equilíbrio, proporcionam resultados positivos para a organização, e também para as pessoas que a compõem.

Este trabalho tem como foco principal a avaliação do desempenho, que é um dos processos de aplicar pessoas.

### **2.3 Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho é considerada atualmente como sendo um dos instrumentos mais importantes para a administração de uma empresa, servindo para avaliar o desempenho do indivíduo no exercício das funções relacionadas ao seu cargo. Recebe várias denominações: avaliação de mérito, avaliação dos empregados, relatórios de progresso, avaliação da eficiência funcional etc.

A partir dessa atividade, a empresa obtém informações sobre aspectos que necessitam de aprimoramento e detecta problemas referentes ao desenvolvimento das atividades realizadas pelos funcionários.

Segundo Araujo (2006, p.143) “Avaliar desempenhos é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos e, naturalmente, com uma metodologia bastante simples.”

Para se avaliar desempenhos tem que pensar na organização como um todo e não se limitar á unidade de trabalho.

Segundo Chiavenato (2008, p.240) “a avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares.”

Para que a organização se saia bem no mundo globalizado que se vive atualmente o desempenho humano é um dos fatores que precisa ser excelente em todos os momentos.

A avaliação de desempenho é de fundamental importância para as empresas, e é a função essencial dos líderes das organizações, pois visa facilitar todos os aspectos envolvidos no papel desses líderes.

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira (FRANÇA 2007, P.117).

Dessler (2003, p.172) define avaliação de desempenho como “a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho.”

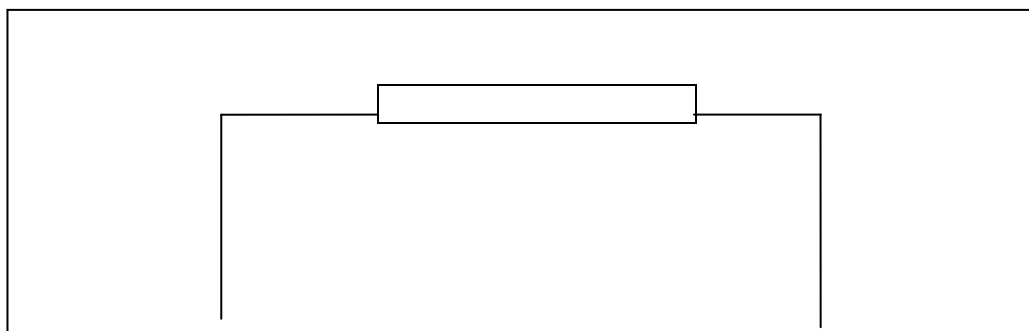
A idéia de um sistema de avaliação de desempenho não é punir os funcionários que não estão trabalhando direito, mas sim ajudá-los a perceber e superar os problemas.

A avaliação de desempenho tem como objetivo básico melhorar os resultados dos recursos humanos da empresa. Quando bem planejada e coordenada traz benefícios ao indivíduo, ao gerente, a organização e a comunidade.

O sucesso ou o fracasso de um programa de avaliação de desempenho depende da filosofia que o fundamenta, de suas conexões com as metas de negócio da empresa, das atitudes e habilidades dos responsáveis por implementá-lo (BOHLANDER e SNELL,2009, p.298).

Segundo Bohlander e Snell (2009, p.298), “programas de avaliação do desempenho são uma das ferramentas mais poderosas para a empresa manter e aumentar a produtividade, além de facilitar o cumprimento de metas estratégicas.”

França (2007, p.118) apresenta um ciclo da avaliação de desempenho a seguir:



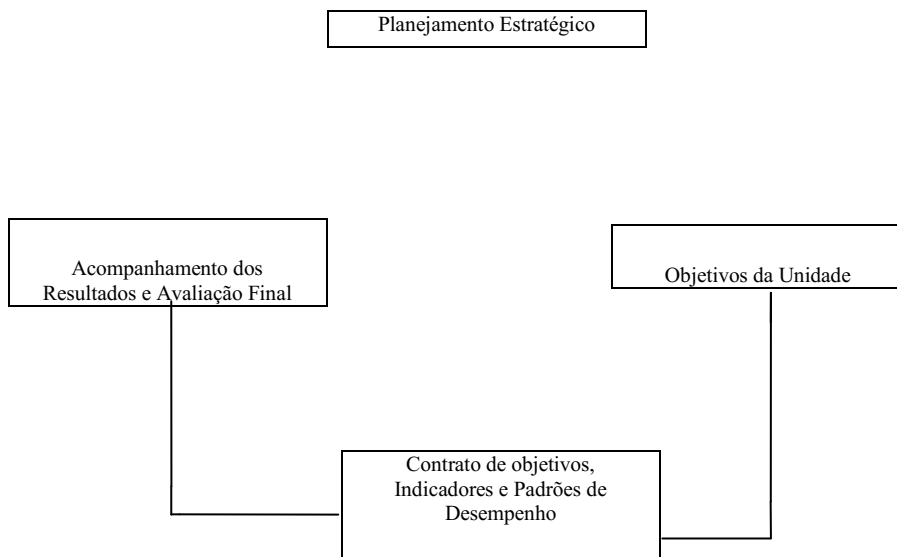


Figura 2.1 O ciclo da avaliação de desempenho. Fonte: Pontes (*apud* França, 2007)

De acordo com o ciclo da avaliação de desempenho, pode-se observar que o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como foco o planejamento estratégico, os objetivos da unidade, a solução dos problemas que ocorrem e a revisão final dos resultados conquistados, para se elaborar propostas futuras.

Para uma organização alcançar seus objetivos principais ela precisa ter um desempenho humano magnífico em todos os momentos, o que acarretaria um alto grau de competitividade.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de total importância, pois resolve problemas de desempenho, melhora a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

A avaliação de desempenho engloba todo o processo desde a identificação do desempenho, passando pela mensuração, ou seja, medindo tal desempenho, até alcançar projeções para o médio e curto prazo, onde o potencial de cada pessoa estará a serviço da organização (ARAÚJO, 2006, p.144).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.207) valorizam o aspecto técnico quando consideram a avaliação de desempenho como “um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada

pelo empregado à organização de modo a superar as deficiências e maximizar os aspectos positivos.”

Bergamini e Beraldo (1998, p.13) minimizam a importância dos aspectos técnicos e destacam fortemente as questões de comportamento ao afirmarem que “o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras”

Tradicionalmente a prática de Avaliação de Desempenho é feita do chefe para o subordinado, mas não se pode colocar a responsabilidade pela avaliação só no gerente, pois na verdade é dever de todos da organização o que implica dizer que todos são, simultaneamente, avaliadores e avaliado dentro da empresa.

Para Bergamini e Beraldo (1998, p.49) “avaliadores de desempenho são todas as pessoas que, direta ou indiretamente, possam estar envolvidos na atividade de detectar diferenças individuais de comportamento em situação de trabalho.”

Há algumas organizações que utilizam uma comissão especialmente designada para avaliar o desempenho, trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas onde a comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos.

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado (CHIAVENATO, 1997, p.342).

A principal vantagem de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos.



A avaliação de desempenho se torna importante também porque proporciona o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

Bohlander e Snell (2009, p.301) observaram algumas razões pelas quais o sistema de avaliação de desempenho pode não ser efetivo, tais como:

- Preparação inadequada do gerente.
- Os empregados não são informados claramente quanto aos objetivos no momento da admissão.
- O gerente pode não estar capacitado a observar o desempenho ou não possui todas as informações.
- Os padrões de desempenho podem não estar definidos.
- Avaliação da personalidade, em vez de desempenho.
- Período de tempo inadequado (curto ou longo demais).
- Falta de acompanhamento e orientação após a avaliação.

A avaliação de desempenho torna-se indispensável porque as empresas têm a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade.

Algumas das informações que a avaliação de desempenho fornece para a administração de recursos humanos são: nível de salário, promoções, demissões, necessidade de treinamento.

Chiavenato (2008, p.250) observou alguns critérios de avaliação de desempenho que são listados no quadro a seguir:

HABILIDADES/ CAPACIDADES/ NECESSIDADE/TRAÇOS	COMPORTAMENTOS	METAS E RESULTADOS
--	----------------	-----------------------

Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipe	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Redução nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do equipamento
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Figura 2.2: Critérios de avaliação de desempenho. FONTE: CHIAVENATO (2008)

Existe uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. A avaliação de desempenho dispõe de diversos modelos que diferem tanto em relação ao sujeito quanto aos métodos.

## 2.4 Modelos de Avaliação de Desempenho

São vários os modelos de avaliação de desempenho propostos pelos mais diversos autores caracterizados como métodos tradicionais e contemporâneos.

### 2.4.1 Métodos Tradicionais

#### 2.4.1.2 Escalas Gráficas

Segundo Chiavenato (1997, p.345) “é o método de avaliação de desempenho mais utilizado e divulgado, aparentemente, é o método mais simples, avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados.”

Para França (2007, p. 119) “trata-se de um sistema baseado em um gráfico de dupla entrada, apresentando nas linhas os fatores de avaliação de desempenho e nas colunas os graus desses fatores.”

O método é chamado de “escala gráfica” porque é possível criar gráficos demonstrando os pontos de destaque positivos e negativos do funcionário.

Dentre os pontos positivos observa-se a facilidade de planejamento, construção do instrumento de avaliação, compreensão, utilização e comparação de resultados dos avaliados.

Esse método é o mais utilizado pelas organizações, por ser de fácil entendimento e de fácil aplicação.

FATORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	FRACO	SOFRIVEL	REGULAR	BOM	ÓTIMO
Quantidade de trabalho executado pelo funcionário	Pouca ( )	Alguma ( )	Media ( )	Grande ( )	Enorme ( )
Qualidade do trabalho executado pelo funcionário	Péssima ( )	Sofrível ( )	Regular ( )	Boa ( )	Excelente ( )
Conhecimento do trabalho por parte do funcionário	Pouco ( )	Algum ( )	Médio ( )	Grande ( )	Profundo ( )
Pontualidade do funcionário	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )
Assiduidade do funcionário	Nenhuma ( )	Pouca ( )	Regular ( )	Bastante ( )	Extrema ( )

Figura 2.3 Avaliação de desempenho pelo sistema de escalas gráficas. Fonte: Chiavenato (*apud* França 2007)

#### 2.4.1.2 Escolha Forçada

O método da Escolha Forçada surgiu como necessidade de eliminar a superficialidade e as generalizações identificadas na Escala Gráfica.

Para Bohlander e Snell (2009, p.316) “o método da escolha forçada exige que o avaliador escolha afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis.”

Segundo Chiavenato (2008, p.249) “o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento.”

França (2007, p.120) afirma que “esse método parte do pressuposto de que deve existir, em uma empresa, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns funcionários

com desempenho ruim, alguns funcionários com desempenho bom e outros com desempenho excelente.”

É um método de avaliação que avalia o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas relacionadas com o desempenho individual tornando-se assim um método bastante objetivo e eficaz.

#### *2.4.1.3 Pesquisa de Campo*

São pesquisas feitas por um superior para avaliar o desempenho dos subordinados, permite um diagnóstico completo do desempenho do empregado.

Para Chiavenato (2008, p.251) “é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação de desempenho, é baseado no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação de desempenho.”

França (2007, p.121) relata que “a avaliação de desempenho é feita pelo supervisor, mas com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho de seus respectivos subordinados.”

Araujo (2006, p.158) afirma que “este método consiste numa forma de aplicação clássica e uma das mais completas no campo da avaliação de desempenho.”

É um método de avaliação mais amplo que aumenta o grau de validação do processo.

#### *2.4.1.4 Método dos incidentes críticos*

Nesse método, são registrados fatos reais, identificados como positivos ou negativos, que destacam o indivíduo em relação à equipe.

Segundo Dessler (2003, p.178) “no método de incidentes críticos, faz-se um registro de exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos de

trabalho de um funcionário e revisa-se esse registro com esse funcionário em períodos determinados.”

Araujo (2006, p.158) afirma que “são avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade.”

Para França (2007, p.121) “esse método baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso).”

A utilização desse sistema facilita bastante o avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho.

Para Bohlander e Snell (2009, p.317) “esse método pode também ajudar um gerente a aconselhar os funcionários quando eles estão passando por problemas de desempenho, antes que esse problema se agrave.”

Este método focaliza as exceções no desempenho das pessoas.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____		Cargo: _____	
Departamento: _____			
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Saber lidar com pessoas Facilidade em trabalhar Apresenta idéias inovadoras Tem características de liderança Facilidade de argumentação Espírito altamente empreendedor		Apresenta muitos erros Falta de visão ampla do assunto Demora em tomar decisões Espírito conservador e limitado Dificuldade em lidar com números Comunicação deficiente	

Figura 2.4 Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos. Fonte: Chiavenato (2008)

#### 2.4.1.5 Listas de verificação

Segundo Chiavenato (2008, p.251) “é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário.”

Para Araujo (2006, p.158) “este método, apesar de bastante tradicional, é utilizado pelas empresas até os dias de hoje, na medida em que as organizações, em geral, buscam avaliar o desempenho com base nos fatores individuais.”

A lista de verificação utilizada na prática é uma simplificação do método das escalas gráficas.

Bohlander e Snell (2009, p.317) afirmam que “consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as quais ele acredita caracterizarem o desempenho ou o comportamento do funcionário.”

É um método que funciona como forma de aviso, a fim de que o avaliador analise somente as características essenciais das pessoas da empresa.

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO														
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____								
Áreas de desempenho:					1	2	3	4	5	Áreas de desempenho:				
Habilidade para decidir						Iniciativa pessoal								
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão								
Aceita direção						Conhecimento do trabalho								
Aceita responsabilidades						Liderança								
Atitude						Qualidade do trabalho								
Atendimento às regras						Quantidade de produção								
Cooperação						Práticas de segurança								
Autonomia						Planejamento e organização								
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio								

Figura 2.5 Método de avaliação do desempenho por listas de verificação. Fonte Chiavenato (2008)

#### 2.4.1.6 Frases Descritivas

É um método que se diferencia do método da escolha forçada por apenas não exigir obrigatoriedade na escolha de frases.

Segundo Chiavenato (1997, p.359) “o avaliador assinala simplesmente as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “N”).”

O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado e as que demonstram o oposto de seu desempenho.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são os mais utilizados pelas organizações, mas para Chiavenato (2008, p.251) “eles são geralmente burocratizados, rotineiros e repetitivos, tratam as pessoas como sendo homogêneas e padronizadas, além do mais, são autocontidos pelo fato da avaliação funcionar como fim e não como meio.”

#### **2.4.2 Modelos Contemporâneos**

São novos modelos de avaliação que promovem maior flexibilidade na realização das atividades, maior participação do funcionário no planejamento de desenvolvimento pessoal, melhor comunicação entre chefe e subordinado além de se preocupar com a melhoria no desempenho.

##### *2.4.2.1 Avaliação participativa por objetivos (APPO)*

O método baseia-se na Administração por Objetivos (APO) que consiste no estabelecimento de objetivos globais.

Segundo França (2007, p.122) “nesse tipo de avaliação, são os superiores que avaliam os subordinados, à semelhança da avaliação tradicional; no entanto, o que se avalia não é o desempenho, mas o alcance de objetivos preestabelecidos.”

Chiavenato (2008, p.261) relata que “o ciclo da APO consiste em definir objetivos e responsabilidades, desenvolver padrões de desempenho, avaliar o desempenho e, novamente, redefinir objetivos e assim por diante.”

Para Araujo (2006, p.160) “da mesma maneira que as demais formas de implementação, a APO requer a participação ativa tanto do avaliador, quanto do avaliado.”

Oberg (*apud* Araujo, 2006) afirma que “deve-se notar, que quando se aplica a APO em níveis mais baixos da organização, as pessoas nem sempre querem se envolver na fixação de seus próprios objetivos.”

Esse tipo de avaliação tem foco futuro e se baseia nas metas da empresa, a avaliação é feita em reuniões periódicas.

#### 2.4.2.2 Avaliação 360°

Para Chiavenato (2008, p.261) “trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado.”

Segundo Araujo (2006, p.160-161) “avaliar o desempenho por meio do método de 360 graus implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo de AD, tanto agentes internos, quanto agentes externos.”

É uma forma mais rica de avaliação pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. O foco neste modelo de avaliação é gerencial e comportamental.

Dessler (2003, p.174) afirma que “com a avaliação 360 graus, as informações sobre desempenho são coletadas de todas as pessoas ao redor do funcionário: seus



supervisores, funcionários, colegas e clientes internos ou externos; a popularidade desse tipo de avaliação tem aumentado.”

França (2007, p.124) define o método como sendo “um método que consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções.”

Bohlander e Snell (2009, p.308) acredita que “o *feedback* 360 graus destina-se a fornecer aos funcionários a visão mais precisa possível, com pareceres de todos os ângulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes e outros.”

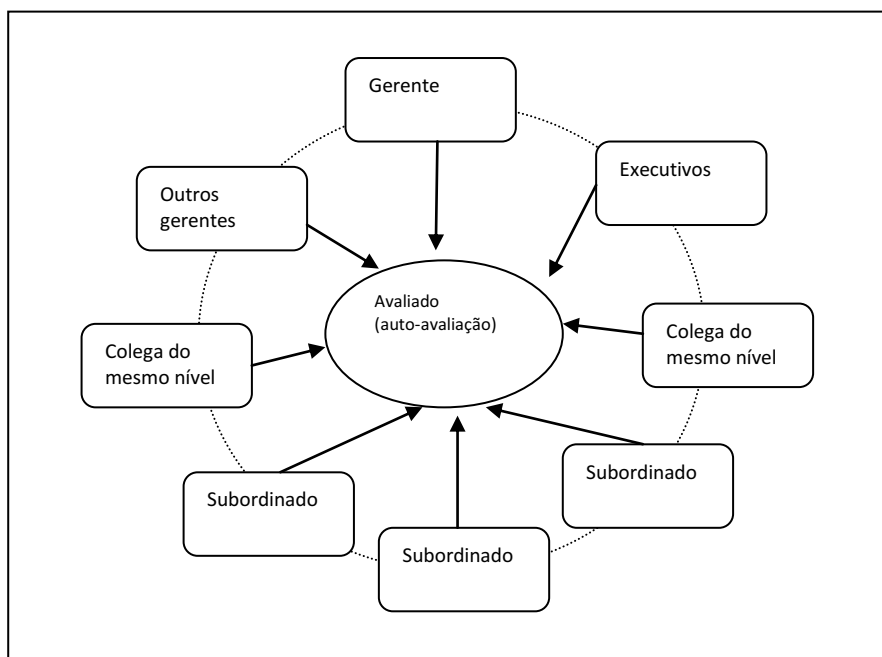


Figura 2.6 Avaliação 360° Fonte: Chiavenato (2008)

#### 2.4.2.3 Balanced Scorecard-BSC

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho que pode ser utilizado para avaliar funcionários individualmente, equipes, unidades de negócio e a corporação como um todo. Idealizado por Kaplan e Norton na década de 90, este modelo de avaliação permite medir o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Araujo (2006, p.161) afirma que “ao proceder com base em quatro diferentes variáveis, o *Balanced* contrapõem-se ao método tradicional que enfoca somente a variável financeira.”

Segundo Bohlander e Snell (2009, p.322) “o BSC possibilita aos gerentes traduzir amplos objetivos corporativos em objetivos por divisão, departamento e equipe, no chamado “efeito cascata”.”

As organizações que conduzirem uma excelente avaliação de desempenho, utilizando os métodos mais completos e eficientes terão ótimos resultados em todas as dimensões possíveis inclusive na dimensão do negócio e nas áreas de natureza financeira.

# Capítulo 3

## Aspectos Metodológicos

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o estudo dos métodos, onde se descreve os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa e também procura expor as etapas que foram adotadas num determinado processo.

#### 3.1 Tipos de Pesquisa

Lakatos e Marconi (2006) definem pesquisa da seguinte forma:

“A pesquisa, [...], é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS e MARCONI, 2006, p. 157).

São vários os tipos de pesquisa, cada uma com suas características e justificativas. Gil (2002, p. 41) afirma que “Com relação às pesquisas, é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Assim, é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.”

De acordo com Vergara (2007) a classificação da pesquisa se dá segundo dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa apresentada caracteriza-se como descritiva.

Quanto aos meios de investigação a presente pesquisa é classificada como um estudo de caso.

Apresenta-se adiante o que é uma pesquisa descritiva e um estudo de caso.

##### 3.1.1 Pesquisa Descritiva

Este tipo de pesquisa tem como característica a utilização de algumas técnicas de coleta de dados, tais como: questionário, formulário, observação e entrevista.

Entende-se como pesquisa descritiva aquela que tem como objetivo observar e analisar características de uma determinada população ou fenômeno.

Segundo Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”

A pesquisa em estudo se caracteriza como pesquisa descritiva, pois utiliza o questionário e a entrevista como técnica empregada na coleta de dados.

### 3.1.2 Estudo de caso

O estudo de caso é caracterizado pelo seu detalhamento e flexibilidade, tem como finalidade proporcionar uma visão global do problema da pesquisa.

“Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2002, p.54).

Portanto, a presente pesquisa é classificada como estudo de caso, pois busca analisar profundamente o objeto de estudo.

## 3.2 Universo e Amostra

Em pesquisas utiliza-se o termo universo para designar a totalidade de indivíduos, espécies ou objetos que possuem características em comum. Portanto, o universo desta pesquisa abrange o gerente e setenta funcionários da empresa em estudo.

A amostra caracteriza-se como uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

Para a realização desta pesquisa, a autora tentou alcançar um censo, aplicando o questionário com a totalidade das 70 pessoas que fazem parte do universo. Entretanto, obteve retorno de apenas 25 questionários, o que representa 35,72% do universo.

Assim sendo, a amostra caracteriza-se como não-probabilística por acessibilidade.

### **3.3 Procedimento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário a todos os funcionários.

#### **3.3.1 Questionário**

O questionário constitui-se de uma série de perguntas ordenadas, que são respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

Para Gil (2002, p.116) “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos.”

Lakatos e Marconi (2006, p.203) afirmam que “em geral o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisador devolve-o do mesmo modo.”

O questionário é muito utilizado em pesquisas de grande escala e sempre busca mensurar algo.

Utilizou-se o questionário como técnica de coleta de dados para essa pesquisa pelo fato de que, a pesquisadora tem a possibilidade de obter respostas rápidas e precisas.

O questionário foi desenvolvido pela autora e os critérios de avaliação de desempenho foram baseados em Chiavenato, foi dividido em 4 partes: perfil dos funcionários, quesitos relacionados com a avaliação do desempenho uma vez realizada na empresa, quesitos sobre uma nova avaliação do desempenho que será implantada na empresa e quesitos sobre os critérios de AD.

### **3.4 Procedimento de Análise dos Dados**

Marconi e Lakatos (2006, p. 169) afirmam que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.”

Utilizou-se nesta pesquisa um tipo de análise para avaliar os dados obtidos: a análise quantitativa.

O questionário, técnica de coleta de dados utilizada para a realização desta pesquisa, caracteriza-se por sua análise quantitativa.

# **Capítulo 4**

*Apresentação e Análise dos Resultados*



#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados apresentados a seguir são provenientes de pesquisa realizada com os funcionários de uma concessionária de motos situada na cidade de Campina Grande-PB.

A partir de um questionário composto por perguntas objetivas baseadas numa avaliação do desempenho uma vez realizada na empresa e em uma nova avaliação do desempenho que será implantada na empresa buscou-se analisar o grau de satisfação dos funcionários em relação à avaliação do desempenho e elencar critérios para mensuração da AD.

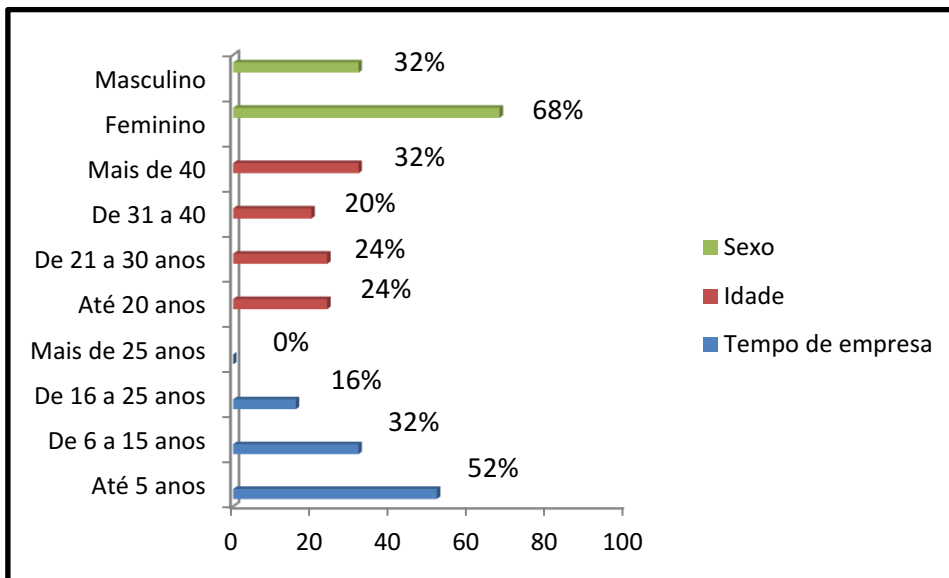
Para analisar os resultados, foi realizada uma média aritmética de todas as respostas obtidas, que se obtêm somando a pontuação de todas as respostas dadas pelos respondentes e dividindo-se este resultado pelo número total de questionários recebidos.

Utilizou-se dos seguintes parâmetros para melhor avaliar os dados obtidos na pesquisa:

- **1,0 - 1,9:** as médias que se encontram entre esses valores corresponderam a **Concordo Totalmente;**
- **2,0 - 2,9:** os resultados que estiverem entre esses valores representaram **Concordo;**
- **3,0 - 3,9:** as médias encontradas entre esses valores corresponderam a **Concordo Parcialmente;**
- **4,0 - 4,9:** as médias que estiverem entre essas pontuações satisfarão a resposta **Discordo;**
- **5,0:** as médias que corresponderem apenas a este valor atenderá ao **Discordo Totalmente.**

Trabalhou-se com 35,72% da população total, visto a indisponibilidade de alguns funcionários em responder os questionários.

Analisou-se o perfil dos funcionários de acordo com o gráfico abaixo:



**Fonte:** Pesquisa de Campo  
Gráfico 1: Perfil dos funcionários

Diante do exposto verifica-se que 68% são do sexo feminino e apenas 32% do sexo masculino, demonstrando que no cenário atual a mulher vem cada vez mais ganhando espaço no mercado de trabalho.

Com relação à faixa etária observou-se que a maior percentagem representada por 32% é de pessoas acima de 40 anos, 24% são pessoas com idade até 20 anos, 24% são respondentes de 21 a 30 anos e apenas 20% estão com idade entre 31 a 40 anos.

Pode-se observar que a empresa trabalha com profissionais com grande experiência profissional e de uma maturidade elevada, o que faz a empresa crescer cada vez mais no mercado competitivo.

Observando o tempo de empresa dos respondentes, verificou-se que 52% dos respondentes trabalham na empresa há menos de 5 anos, 32% estão na empresa de 6 a 15 anos, apenas 16% tem seu tempo de empresa de 16 a 25 anos.

Em relação à avaliação de desempenho já realizada na empresa serão analisadas as médias encontradas para cada afirmação presente no questionário entregue aos funcionários.

Tabela1: Aspectos gerais da avaliação de desempenho.

AFIRMAÇÃO	MÉDIA
Já participei do processo de avaliação do desempenho na empresa	2,2
Recebi o feedback (um retorno) da minha avaliação	3,0
Acho importante receber feedback da minha avaliação	1,6

**Fonte:** Pesquisa de Campo

Primeiramente encontrou-se a média de 2,2, resultado que corresponde a concordo, mostrando que os respondentes já participaram do processo de avaliação do desempenho feito na empresa.

A empresa pesquisada busca sempre avaliar e qualificar seus funcionários pelo fato de saber da importância do processo de avaliação do desempenho o qual detecta problemas referentes ao desempenho do funcionário.

Segundo Dornier apud (Frederico e Cavenaghi, 2007) as medidas de desempenho são um guia para investimentos e também um instrumento facilitador para a previsão e redução das incertezas.

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor o desempenho (FRANÇA, 2007, p.116).

Quando perguntados se já receberam o feedback da sua avaliação, encontrou-se média de 3,0, o que corresponde ao concordo parcialmente. Alguns dos funcionários participaram do processo, mas não tiveram o retorno esperado da sua avaliação.

Nas empresas o feedback é indicado para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, proporcionando às pessoas um momento de avaliação da

sua performance e permitindo informações sobre quando e como precisam mudar para alcançar o sucesso desejado.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.213), afirmam que “cada empregado deve ter pleno conhecimento de sua avaliação, a fim de que possa manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos.”

Mais a frente encontrou-se uma média de 1,6, a qual está inserida no concordo totalmente, onde os respondentes acha de extrema importância receber o feedback da sua avaliação.

É muito importante o funcionário saber exatamente o que a empresa deseja dele, as competências que ele precisa desenvolver qual o desempenho que ele está tendo atualmente e o que ele precisa melhorar para ajudar no alcance de visão, seus pontos fortes e fracos. É através do feedback que as pessoas certificam se estão realizando seu trabalho corretamente ou não, se atingiu ou não a meta ou o resultado, enfim é onde se recebe o retorno positivo ou negativo.

Segundo Bonetti (2008) do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e para aprimorar o desempenho.

Em outra questão, perguntou-se aos funcionários que participaram da avaliação do desempenho quem foi o avaliador do processo, onde todos responderam que foram avaliados pela gerência administrativa.

A gerência administrativa é responsável pelo funcionamento da organização, faz com que os subordinados executem o que devem ser feitos, coordena todos os recursos da empresa, estabelece padrões e medidas de desempenho e também se responsabiliza por programar qualquer planejamento que seja viável para a organização.

A partir da quinta questão analisaram-se as afirmativas seguintes:

Tabela 2: Avaliação de desempenho já realizada na empresa.

AFIRMAÇÃO	MÉDIA
5. A avaliação do desempenho colabora para a formação do espírito em equipe na empresa.	2,0
6. O avaliador sempre escuta queixas de seu subordinado.	2,3
7. A AD é interiorizada, ou seja, atinge a todos.	2,5
8. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação.	3,0
9. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais verdadeiro sobre meu desempenho.	2,5
10. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação.	2,4
11. A empresa utiliza-se de política de desempenho e desenvolvimento.	2,4
12. A empresa promove ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados.	2,4

**Fonte:** Pesquisa de Campo

Quando perguntados, na quinta questão, se a avaliação do desempenho colabora para a formação do espírito em equipe na empresa, encontrou-se uma média de 2,0, resultado que representa concordo.

No setor empresarial, a procura por pessoas que tenham habilidade para se trabalhar em equipe é cada vez maior.

Uma equipe se forma a partir de pessoas diferentes, com habilidades, desejos, sonhos, aptidões, personalidades diferentes buscando sempre o mesmo objetivo da empresa.

Além de identificar problemas de supervisão e gerência, manter e aumentar a produtividade da empresa e interagir todos os demais processos da ARH o processo de avaliação do desempenho colabora para a formação do espírito de equipe o que leva os funcionários estarem motivados no seu ambiente de trabalho.

Na sexta questão, a média encontrada foi de 2,3, significando que os respondentes concordam que o avaliador sempre escuta queixas de seu subordinado.

Um aspecto bastante importante é a comunicação existente entre o avaliador e o avaliado, o que faz a informação fluir de forma clara na empresa. A informação é um instrumento valioso no processo administrativo das organizações.

Segundo Morel et al ( 2007) a comunicação pode ser entendida como uma relação humana para chegar a um consenso ou apenas para que alguém se faça entender utilizando-se da comunicação.

Na sétima questão 2,5 foi a média encontrada, o que corresponde ao concordo, demonstrando que a avaliação do desempenho é interiorizada, ou seja, atinge a todos.

É de total importância cada um dos funcionários participarem do processo de AD, pois assim se detecta os problemas existentes e ajuda a superá-los.

Quando se avalia o desempenho de qualquer membro de uma equipe de trabalho, seja qual for o nível hierárquico, é de extrema importância fazer uma análise ampla dessa avaliação, ou seja, não limitar-se somente ao desempenho do funcionário durante determinado período de tempo.

Quando perguntados, na oitava questão, se a auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação, encontrou-se uma média de 3,0, resultado que representa concordo parcialmente.

Os respondentes encontram na auto-avaliação a facilidade de manifestar sua opinião em relação ao seu próprio desempenho dentro da empresa.

A auto-avaliação é uma forma prática por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. A pessoa se avalia constantemente quanto a sua performance.

Para Ferreira e Lopes (2007) “a auto-avaliação é a apreciação que o funcionário faz do seu próprio desempenho de acordo com as mesmas referências que o avaliador tem – objectivos, metas, comportamentos, ponderações, etc..”

Dessler (2003, p.174) afirma que “o problema básico das auto-avaliações é que os funcionários costumam se avaliar de modo mais favorável que os supervisores ou colegas.”

Quando perguntados, na nona questão, se a avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferecem um resultado mais verdadeiro sobre meu desempenho, encontrou-se uma média de 2,5, resultado que representa concordo. Os respondentes têm mais confiança na avaliação por múltiplas fontes pelo fato de se analisar por diversas maneiras o seu desempenho na empresa.

Bohlander e Snell (2009, p.306), afirmam que “a avaliação pelos pares fornece informações que diferem em certa medida das classificações feitas por um supervisor, visto que os colegas muitas vezes vêem dimensões diferentes de desempenho.”

Segundo Chiavenato (2006, p. 260) “a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, a uma comissão de avaliação de desempenho cada uma dessas alternativas envolvendo uma filosofia de ação.”

Na décima questão 2,4 foi a média encontrada, o que corresponde ao concordo, demonstrando que grande parte dos funcionários teve facilidade em realizar sua própria auto-avaliação. A prática de auto-avaliação é de simples realização o que facilita os funcionários da empresa de realizá-la.

Para França (2007, p.122) “por se tratar de uma avaliação feita pelo próprio avaliado, obviamente podem ocorrer forte viés e falta de sinceridade.”

Na décima primeira questão, onde foi afirmado que a empresa utiliza-se de política de desempenho e desenvolvimento, encontrou-se média de 2,4 o que significa concordo.

A empresa busca atingir patamares que a levem ao sucesso na carreira é por esse motivo que ela vem a cada dia aperfeiçoando e utilizando a política de desempenho e desenvolvimento.

O desempenho é avaliado em confronto com a contribuição que a organização espera do empregado a fim de que seus objetivos sejam alcançados e o potencial é dimensionado em termos do investimento que a instituição estará disposta a assumir para o desenvolvimento dos seus recursos humanos, cujo retorno deverá refletir em maiores índices de lucratividade LUCENA apud (BONETTI, 2008).

Na décima segunda questão onde se afirmou que a empresa promove ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados, a média foi de 2,4, resultado que corresponde ao concordo.

A empresa preocupa-se muito com o desenvolvimento profissional dos empregados, pois está ciente das mudanças que vem ocorrendo freqüentemente no mercado e das exigências do mundo globalizado.

Em relação a uma nova avaliação de desempenho que será implantada na empresa, analisaram-se as seguintes afirmações:

Tabela 3: Perspectiva sobre a nova avaliação de desempenho.

AFIRMAÇÃO	MÉDIA
13. A iniciativa de se implantar uma AD parte da alta administração.	2,5
14. A empresa utiliza-se de instrumentos motivacionais. Se sim, quais?	3,1
15. Para empresa o cliente está em primeiro lugar.	2,0
16. A empresa esta sempre avaliando o que pode melhorar para satisfazer o seu cliente.	2,0
17. Há resistência de empregados em relação á mudanças.	4,0
18. A comunicação na empresa é clara e atinge a todos.	3,0
19. Treinamento e desenvolvimento são realizados e gerenciados.	2,6
20. A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos empregados.	2,6
21. O funcionário tem total liberdade para manifestar sua opinião.	3,0

**Fonte:** Pesquisa de Campo



A décima terceira obteve 2,5 de média, o que demonstra concordo. Demonstrando que a iniciativa de se implantar uma AD parte da alta administração.

A alta administração é quem elabora os processos e propostas para implantação da avaliação do desempenho, mas na verdade é dever de todos da organização onde todos se sintam avaliadores e avaliado dentro da empresa.

Atualmente é mais freqüente utilizar a alta administração para se implantar o processo de avaliação do desempenho, pois as decisões tomadas á esse nível indicam vantagens mais claras para a empresa.

Na décima quarta questão onde se afirmou que a empresa utiliza-se de instrumentos motivacionais, a média encontrada foi de 3,1 resultado que corresponde ao concordo parcialmente.

A empresa utiliza-se de alguns instrumentos motivacionais, os mais citados entre os respondentes foram palestras e promoções. Demonstrando que para a empresa o trabalhador motivado pode vir a ser um dos grandes diferenciais de uma organização.

É de grande importância que as pessoas estejam motivadas para realizarem com eficácia e satisfação as atividades provenientes dos seus cargos.

No mercado atual as empresas têm que motivar seus funcionários para que se possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos, cabe ao administrador provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

Em empresas que têm trabalhadores desmotivados o trabalho torna-se uma espécie de castigo ao qual os trabalhadores tem que se submeter, para obter aquilo de que necessitam.

A décima quinta questão, afirma que para a empresa o cliente está em primeiro lugar, obtendo média de 2,0 correspondendo ao concordo. A empresa em estudo visa sempre o cliente, tentando satisfazê-lo e se preocupando com seu bem estar.

Para que qualquer organização alcance êxito o cliente tem de estar em primeiro lugar, para que isso venha acontecer é necessário saber o gosto e os requisitos desejados pelos clientes.

Segundo Chiavenato (2004a) o cliente:

“é o segmento do ambiente de tarefa que é composto dos fatores relacionados com aqueles que compram bens e serviços proporcionados pela organização. Servir os clientes e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante tarefa da organização” (CHIAVENATO, 2004a, p.76).

Um diferencial para as empresas é conhecer o cliente profundamente, saber o que o mesmo espera de um produto, perceber o que ele gosta ou não gosta e acima de tudo tratá-lo como alguém que faça parte do seu dia-a-dia.

Na décima sexta questão foi encontrada a média de 2,0, o que corresponde ao concordo. Demonstrando que a empresa está sempre avaliando o que pode melhorar para satisfazer o seu cliente.

Para Guerra (2008) “A satisfação do cliente continua sendo essencial para o lucro e a sobrevivência das empresas no longo prazo.”

O objetivo comum a todas as empresas é de fornecer soluções para as necessidades de seus clientes alcançando assim sua satisfação. O cliente satisfeito continuará a comprar os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

É importante que as empresas compreendam que o cliente insatisfeito espalha informações negativas prejudicando a imagem da organização, por isso, a satisfação do cliente é um instrumento importantíssimo para os empresários, pois torna mais competitiva a empresa no mercado.

Quando perguntados, na décima sétima questão, se há resistência de empregados em relação á mudanças, encontrou-se uma média de 4,0, resultado que representa discordo. Podendo observar que na concessionária de motos em estudo os empregados

aceitam e não resistem á mudanças ocorridas dentro da empresa o que colabora para o crescimento e desenvolvimento da mesma.

Toda empresa em determinado ponto vai se defrontar com a necessidade de uma mudança, isso porque o mercado anda bastante competitivo e processos de transição ocorrem por várias razões.

Na décima oitava questão onde se afirmou que a comunicação na empresa é clara e atinge a todos, a média encontrada foi de 3,0, o que corresponde ao concordo parcialmente. Inferindo-se que existe uma boa comunicação entre os trabalhadores na empresa o que leva a um bom relacionamento entre a gerência e os subordinados.

O processo de comunicação pode ser entendido como o fluxo de informações que as pessoas trocam dentro de seus ambientes de trabalho, ocorrendo de maneira formal ou informal.

Segundo Chiavenato (2004a, p.431) “a comunicação organizacional constitui o processo específico através do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização.”

A décima nona questão obteve 2,6 de média, o que demonstra concordo. Significando que treinamento e desenvolvimento são realizados e gerenciados.

A empresa treina seus empregados para solução de problemas que se apresentam no momento, tendo assim benefícios para a organização.

Dessler (2003, p. 140) afirma que “treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.”

A empresa preocupa-se muito com treinamento e desenvolvimento dos funcionários, o que colabora para o alcance dos objetivos que se destina e também para o aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2007, p. 88).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.213) “investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas.”

Na vigésima questão obteve-se média de 2,6, o que corresponde ao concordo, significando que a empresa se preocupa com a qualidade de vida dos empregados.

A avaliação do desempenho colabora para a melhoria da qualidade de vida dentro das organizações. Possuir colaboradores motivados e acima de tudo saudáveis é de total importância para o ambiente de trabalho.

A qualidade de vida representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, do ambiente físico e dos padrões de relacionamento.

O conceito de qualidade de vida compreende uma série de variáveis, tais como: a satisfação adequada das necessidades biológicas e a conservação de seu equilíbrio (saúde), a manutenção de um ambiente propício à segurança pessoal, a possibilidade de desenvolvimento cultural, e, em último lugar, o ambiente social que propicia a comunicação entre os seres humanos, como base da estabilidade psicológica e da criatividade (MAYA, apud SANTOS, 2007).

Quando perguntados, na vigésima primeira questão, se o funcionário tem total liberdade para manifestar sua opinião, encontrou-se uma média de 3,0, resultado que representa concordo parcialmente. Evidenciando que o direito de se expressar livremente expondo suas idéias e opiniões é um fator de extrema importância para a organização.

O clima dentro da empresa é um clima leve, de tranqüilidade e amizade entre os integrantes de qualquer nível hierárquico, tendo assim o empregado liberdade de se manifestar.

Os funcionários da empresa têm o direito à opinião, de se expressar, de explanar suas idéias, de criticar, de observar pontos de vistas, posturas e comportamentos.

A seguir, são analisados alguns dos critérios de avaliação do desempenho assinalados pelos respondentes de acordo com a sua função.

Com relação ao bloco I (*Habilidades/Capacidades/Necessidades /Traços*) por ordem de importância temos:

**Quadro 1( Habilidades/Capacidades/Necessidades/Traços)**

1. Pontualidade
2. Conhecimento do cargo
3. Facilidade de aprender
4. Apresentação pessoal
5. Honestidade
6. Capacidade de realização
7. Lealdade
8. Assiduidade
9. Bom Senso
10. Compreensão de situações
11. Conhecimento do negócio

**Fonte:** Pesquisa de Campo

A pontualidade foi um dos critérios mais assinalados pelos respondentes, o que demonstra que os funcionários são responsáveis e sabem se programar em suas atividades do dia a dia.

Ser pontual não é só chegar à empresa no horário habitual, mas também cumprir com os deveres e ter um comprometimento com o trabalho realizado.

Outro ponto que mereceu destaque foi o conhecimento do cargo, os funcionários da empresa conhecem bem o cargo que ocupam o que acarreta uma maior agilidade na tomada de decisões e uma melhor avaliação dos riscos. É de extrema importância para os funcionários dominar certos saberes concernentes à área.

Lacombe apud (Araujo, 2006, p. 46) afirma que “cargo é um conjunto de atribuições de natureza e requisitos semelhantes e que têm responsabilidades específicas a serem praticadas pelo seu ocupante (do cargo).”

Em terceiro lugar encontra-se o critério facilidade de aprender, demonstrando que os respondentes são bastante interessados e pacientes em suas atividades.

Observa-se que os funcionários da empresa em estudo são pessoas interessadas em aprender, em adquirirem novos conhecimentos, desenvolverem competências e incorporar um novo comportamento.

A aprendizagem é uma ferramenta de grande importância para as organizações, pois aumenta a capacidade de alguém tomar ações eficazes.

A apresentação pessoal é um dos critérios de grande importância no mercado de trabalho atual, a imagem pessoal valoriza as capacidades e competências do homem. Para a empresa é um ponto forte, pois é através da apresentação pessoal que os funcionários passam uma imagem de confiança para os clientes.

No mercado de trabalho atual uma estratégia de destaque profissional é a apresentação pessoal, pois a imagem, a visibilidade e principalmente a credibilidade são fatores determinantes.

Em quinto lugar encontra-se a honestidade, onde os funcionários honram com a verdade e executa seu trabalho sem enganar ou fraudar, é um dos traços que se encontram nos empregados da empresa.

O perfil do profissional exigido pelas empresas não está centrado apenas em suas capacidades técnicas, mas também em suas qualidades e virtudes.

Capacidade de realização é um tópico importante para as organizações, mas para a empresa em estudo não se considera tão importante assim, obtendo o sexto lugar por ordem de importância. Com a competitividade no mercado atual as pessoas bem sucedidas são justamente aquelas que possuem capacidade de realização, ou seja, colocar energia naquilo que está fazendo.

Lealdade foi um ponto que não obteve grande importância para os respondentes, obtendo o sétimo lugar por ordem de importância.

Os critérios seguintes não mereceram destaque para os respondentes, são eles: assiduidade, bom senso, compreensão de situações e conhecimento do negócio.

Com relação ao bloco II (*Comportamentos*) por ordem de importância temos:

**Quadro 2 (Comportamentos)**

1. Responsabilidade
2. Desempenho da tarefa
3. Atitude e Iniciativa
4. Cooperação
5. Espírito de equipe
6. Relacionamento humano
7. Criatividade
8. Liderança
9. Personalidade
10. Hábitos de segurança
11. Desembaraço

**Fonte:** Pesquisa de Campo

A responsabilidade foi um dos critérios que mais mereceram destaque entre os funcionários da empresa. Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas responsabilidades e ações é essencial para uma organização, tornando o empregado reconhecido e confiável.

Em segundo lugar encontra-se o desempenho da tarefa, critério importante para os funcionários da empresa, demonstrando que os empregados executam e se empenham nas atividades relacionadas a eles.

Um ponto de grande prestígio para os respondentes se encontra em terceiro lugar em um grau de importância, a atitude e iniciativa, demonstrando que a empresa possui funcionários com uma maneira organizada e coerente de pensar em relação a grupos e pessoas e capazes de determinar o que precisa ser feito dentro da empresa e efetivamente fazer.

Hoje as empresas precisam mais que nunca superar seus limites para oferecer bons serviços a seus consumidores, para isso é necessário trabalhar com equipes que tenham iniciativa.

Ter atitude é ser autêntico, positivo, sincero, verdadeiro consigo mesmo e com os outros, é fazer o que tem que ser feito na hora certa, é usar a intuição no primeiro momento e ter firmeza sobre o que diz e sobre o que vai fazer.

Em quarto lugar encontra-se a cooperação, significando que os empregados trabalham um ajudando o outro, garantindo que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Em quinto lugar está o espírito de equipe um critério essencial para os respondentes, pois eles reconhecem que hoje as empresas contratam pessoas que saibam trabalhar em equipe e que produzam resultados eficazes. A empresa foca muito no trabalho em equipe para alcance de soluções criativas e eficientes.

Uma equipe formada por pessoas espontâneas e que possuam uma sincronia interior formam uma excelente equipe de trabalho.

O espírito de equipe é essencial para o alcance do sucesso, tornando-se um meio de se buscar a excelência nos resultados e nos objetivos comuns.

Relacionamento humano obteve o sexto lugar de importância para os respondentes, o que representa que para os funcionários da empresa esse critério não é muito relevante. Conviver com os outros nem sempre é tarefa fácil, mas é preciso estar preparado para isto.

Criatividade foi um ponto de pouca importância para os respondentes, apesar de ser uma ferramenta de grande uso das organizações.

A liderança também não obteve um alto grau de importância para os respondentes, obtendo o oitavo lugar por ordem de importância.



Para os funcionários da empresa liderança não é um ponto que mereça muito destaque, porém é uma característica relevante que faz com que as pessoas alcancem objetivos e metas elevadas.

Liderança é a habilidade que as pessoas possuem de inspirar outras a agir, já os líderes são aqueles que possuem a capacidade de influenciar pessoas.

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr (apud ARAUJO, 2006, p. 336) “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais no estabelecimento e atingimento das metas.”

Os critérios seguintes não mereceram muito destaque para os respondentes, são eles: personalidade, hábitos de segurança e desembaraço.

Com relação ao bloco III (*Metas e Resultados*) por ordem de importância temos:

**Quadro 3 ( Metas e Resultados)**

1. Atendimento do cliente
2. Satisfação do cliente
3. Qualidade do trabalho
4. Foco em resultados
5. Atendimento a prazo
6. Redução de custos
7. Ausência de acidentes
8. Manutenção do equipamento
9. Quantidade de trabalho
10. Redução nas soluções
11. Redução de refugos

**Fonte:** Pesquisa de Campo

Atendimento do cliente obteve o primeiro lugar em ordem de importância neste bloco, garantindo que para a empresa atender bem é um pré-requisito.

Com o mercado altamente competitivo não pode-se trabalhar com a possibilidade de perder clientes devido a erros no atendimento. Atender o cliente bem tem que ser questão de honra para empresa, sentindo-se bem no ambiente e sendo bem atendidos a tendência de voltar é elevada.

Acerca do atendimento do cliente, Bohlander e Snell (2009) explana o seguinte:

Atender às expectativas do cliente é essencial para qualquer empresa. Além de focalizar nas questões de gerenciamento interno, os gerentes devem satisfazer os requisitos de qualidade, inovação, variedade e rapidez no atendimento do cliente (BOHLANDER e SNELL, 2009, p.14).

Em segundo lugar encontra-se a satisfação do cliente, a empresa tem como objetivo fornecer soluções para as necessidades de seus clientes. O cliente satisfeito continuará comprando os produtos e serviços oferecidos pela empresa e também recomendará a seus conhecidos.

Na concessionária de motos em estudo, a satisfação do cliente não depende apenas dos serviços da concessionária, mas também da qualidade do produto.

A satisfação do cliente hoje é um dos instrumentos de grande importância para as empresas, pois se tornou um dos recursos de sobrevivência empresarial. As empresas adotam a prática de satisfazer seus clientes pelo fato da acirrada concorrência existente no mercado atual.

Para Rossi e Braga (2004) “a empresa moderna deve buscar proporcionar a satisfação do cliente, mas será necessário, para tanto, que os seus funcionários estejam satisfeitos.”

A qualidade do trabalho obteve o terceiro lugar por ordem de importância, demonstrando que o trabalho realizado pelos funcionários tem excelência, satisfazendo as necessidades dos clientes e colaborando com o crescimento da empresa.

Em quarto lugar encontra-se o foco em resultados, a empresa se preocupa com os resultados obtidos e tenta atingir os objetivos traçados.

Atendimento a prazo obteve o quinto lugar, não merecendo muito destaque entre os respondentes.

Em sexto lugar com pouco destaque encontra-se a redução de custos, porém é de extrema importância para as organizações quando entram em crise.

Reduzir custos é um desafio grandioso para as organizações, mas muitas vezes é fundamental na vida das empresas, principalmente se adotado antes de fazer um investimento qualquer no negócio. Sempre que for utilizar a redução de custos, deve-se buscar cortar os custos ruins e não aqueles que são significativos ao negócio.

Filho (2010) afirma que “muitas vezes, a necessidade de reduzir custos pode ser um reflexo direto de uma gestão administrativa ineficiente.”

Os critérios seguintes não mereceram destaque para os respondentes, são eles: ausência de acidentes, manutenção do equipamento, quantidade de trabalho, redução nas soluções e redução de refugos.

# **Capítulo 5**

## Considerações Finais

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar qual a percepção dos funcionários de uma concessionária de motos situada no município de Campina Grande-PB em relação às práticas e critérios da avaliação de desempenho. Apesar de só ter sido realizado uma vez o processo de avaliação do desempenho na empresa, os resultados obtidos foram bastante significativos.

Primeiramente trabalhou-se com a importância de implementar a avaliação do desempenho em uma organização, mostrando as diversas vantagens trazidas para o ambiente organizacional, tais como: melhorar os resultados dos recursos humanos na empresa, trazer benefícios ao indivíduo e à organização, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do trabalho, entre outros aspectos. Os respondentes mostraram-se positivos em relação ao processo de avaliação do desempenho, afirmando que acha de total importância avaliar o desempenho do funcionário e detectar os problemas do mesmo.

Quando se fala em receber o feedback da avaliação, os respondentes acham primordial receber o retorno esperado para auxiliar no desenvolvimento profissional.

A avaliação do desempenho na empresa atinge a todos, colaborando para o espírito de equipe, facilitando a comunicação e promovendo tarefas que vinculem o desenvolvimento profissional do funcionário. Para se implantar a avaliação do desempenho é a alta administração quem elabora os processos e propostas a serem avaliados.

No tocante as formas de avaliação do desempenho, os funcionários encontraram na auto-avaliação uma forma prática e de fácil realização para avaliar seu próprio desempenho, mas também citaram a avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação,

pares, superior e subordinados) demonstrando que esse tipo de avaliação oferece um resultado mais verdadeiro.

A organização estudada demonstra ter um excelente compartilhamento de informações, estimula o aprendizado e mantém uma livre comunicação entre todos os níveis hierárquicos.

Um ponto que mereceu destaque é que os empregados não resistem à mudanças, entendendo que as empresas hoje em dia devem ser capazes de lidar com o clima de constante mudança no mundo dos negócios .

A empresa visa o sucesso no mercado de trabalho adotando políticas de desempenho e desenvolvimento, treinando e qualificando seus funcionários, utilizando-se de instrumentos motivacionais, preocupando-se com o desenvolvimento profissional e também com a qualidade de vida dos empregados, focaliza sempre o cliente preocupado-se com o seu bem estar.

Um grande diferencial para a concessionária de motos pesquisada é a preocupação em estar sempre avaliando o que precisa ser aprimorado para satisfazer o cliente. A satisfação do cliente é um instrumento relevante para a empresa atuar no mercado competitivo.

Quanto aos critérios de avaliação do desempenho os que mereceram maior destaque foi a pontualidade, o conhecimento do cargo, facilidade de aprender, a responsabilidade, desempenho da tarefa, atitude e iniciativa, atendimento do cliente e satisfação do cliente.

No entanto, outros critérios ficaram a desejar, como o conhecimento do negócio, a criatividade e a liderança. A organização precisa demonstrar a importância desses critérios para seus funcionários.

Pessoas criativas, com espírito de liderança e conhecedoras do seu negócio são essenciais para a empresa, pois ajuda a organização se manter no mercado competitivo atual.

De acordo com análise dos dados, chegou-se a conclusão que a empresa encontra-se num caminho favorável no tocante á avaliação do desempenho, no caso de querer retomar com o processo, bastando apenas melhorar em pouquíssimos aspectos.

Este estudo consegue responder ao problema de pesquisa e consegue visualizar como ocorre o processo de avaliação do desempenho na organização, pois a empresa obteve bons resultados em todos os quesitos presente no questionário respondido pelos funcionários. Podendo assim, enquadrar a concessionária de motos em uma organização preocupada com o desempenho, desenvolvimento e o bem estar de seu cliente.

São propostos para a organização que esta busque sempre estar criando ambientes propícios ao aprendizado, criar variados meios de avaliação eficientes para seus funcionários, trabalhar com pessoas criativas e que tenha espírito de liderança, expandir sua capacidade de resolver problemas, tentar utilizar diversas ferramentas que motivem seu empregado, buscar sempre a liberdade de expressão para garantir um clima organizacional harmonioso e manter o sistema de comunicação.

# Referências



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1998.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BONETTI, Geovanna. **A Avaliação de Desempenho na Cooperativa de Crédito Rural Centro Sul do Paraná, Sicredi Centro-Sul: Uma Discussão Sobre a Avaliação 360 Graus**. In: UNICENTRO revista eletrônica lato sensu, 5 ed., 2008. Disponível em: <  
[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/1-Ed5\\_CA-AvDes.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/5%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/1-Ed5_CA-AvDes.pdf)>. Acesso em: 18 de novembro de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta, 4 ed. São Paulo:Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**, 8ª ed. São Paulo: ATLAS, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, Bruno Alexandre; LOPES, Carlos Duarte. **Avaliação de desempenho nas organizações: princípios e métodos fundamentais**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2007. Disponível em: < [http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_06\\_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_06_07/word/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho.pdf)>. Acesso em: 17 de novembro de 2010.

FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado. **É difícil reduzir custos?**, 2010. Disponível em < <http://qualidadeonline.wordpress.com/2010/01/11/e-dificil-reduzir-custos/> >. Acesso em: 19 de novembro de 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREDERICO, Guilherme Francisco; CAVENAGHI, Vagner. **A importância da avaliação de desempenho no contexto atual dos operadores de transporte ferroviário**. In: XXVII Encontro nacional de Engenharia da Produção: A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Anais... XXVII Encontro nacional de Engenharia da Produção. 9 a 11 de outubro de 2007. Foz do Iguaçu PR: Brasil, 2007. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR570426\\_9972.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570426_9972.pdf) >. Acesso em: 17 de novembro de 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERRA, Sílvio. **Foco na satisfação do cliente**. Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, 2008. Disponível em < [http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq\\_132\\_9991.pdf](http://mrm.comunique-se.com.br/arq/132/arq_132_9991.pdf) >. Acesso em: 18 de novembro de 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREL, Daniel Teófilo; VIANA, José Jair Soares; NOVAES, Amilton Luiz. **Comunicação interna empresarial: as divergências da prática na visão gerencial de um grupo de empresas do ramo de combustíveis dos estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul**, 2008. Disponível em: < <http://www.clee2008.ufsc.br/17.pdf> >. Acesso em 18 de novembro de 2010.

ROSSI, Paulo Egydio; BRAGA, Sérgio Pereira. **A satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados por um organismo de inspeção veicular**. In Revista de Administração On Line- FECAP, volume 5 nº 3, julho/agosto/setembro, 2004. Disponível em: < [http://www.fecap.br/adm\\_online/art0503/art5032.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf) >. Acesso em: 19 de novembro de 2010.

SANTOS, Carlos Alberto L. dos. **O que é a Qualidade de Vida?**. Portal da Educação Física, 2008. Disponível em <  
[http://www.educacaofisica.com.br/colunas\\_mostra\\_artigo.asp?id=157](http://www.educacaofisica.com.br/colunas_mostra_artigo.asp?id=157) >. Acesso em 20 de novembro de 2010.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005

# Apêndice

## Questionário

### Avaliação do desempenho

- Sexo: F ( ) M ( )
  
- Idade: até 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) mais de 40 anos ( )
  
- Tempo de empresa: até 5 anos ( ) de 6 a 15 anos ( ) de 16 a 25 anos ( ) mais de 25 anos

Assinale seu nível de concordância ou discordância de acordo com a legenda abaixo:

- ( 1 ) CONCORDO TOTALMENTE ;
- ( 2 ) CONCORDO;
- ( 3 ) CONCORDO PARCIALMENTE;
- ( 4 ) DISCORDO;
- ( 5 ) DISCORDO TOTALMENTE.

1. Já participei do processo de avaliação do desempenho na empresa. ( )
  
2. Se você participou do processo de avaliação do desempenho, quem o avaliou?
  
3. Recebi o feedback ( um retorno) da minha avaliação. ( )
  
4. Acho importante receber feedback da minha avaliação. ( )

**\* Com relação à avaliação de desempenho (AD) uma vez realizada na empresa assinale as afirmativas abaixo:**

5. A avaliação do desempenho colabora para a formação do espírito em equipe na empresa. ( )

6. O avaliador sempre escuta queixas de seu subordinado. ( )

7. A AD é interiorizada, ou seja, atinge a todos. ( )

8. A auto-avaliação constitui uma forma prática de manifestar minha concordância ou discordância em relação aos conceitos atribuídos pelas outras fontes de avaliação. ( )

9. A avaliação por múltiplas fontes (auto-avaliação, pares, superior e subordinados) oferece um resultado mais verdadeiro sobre meu desempenho. ( )

10. Tive facilidade em realizar minha auto-avaliação. ( )

11. A empresa utiliza-se de política de desempenho e desenvolvimento. ( )

12. A empresa promove ações que vinculem o desenvolvimento profissional dos empregados. ( )

**\* Com relação a uma nova avaliação de desempenho (AD) que será implantada na empresa, assinale as afirmativas a baixo:**

13. A iniciativa de se implantar uma AD parte da alta administração. ( )

14. A empresa utiliza-se de instrumentos motivacionais. Se sim, quais? ( )

15. Para empresa o cliente está em primeiro lugar. ( )

16. A empresa esta sempre avaliando o que pode melhorar para satisfazer o seu cliente. ( )

17. Há resistência de empregados em relação á mudanças. ( )

18. A comunicação na empresa é clara e atinge a todos. ( )

19. Treinamento e desenvolvimento são realizados e gerenciados. ( )

20. A empresa se preocupa com a qualidade de vida dos empregados. ( )

21. O funcionário tem total liberdade para manifestar sua opinião. ( )

**\* Com relação aos critérios de avaliação de desempenho, em cada bloco abaixo assinale três critérios de acordo com a sua função:**

#### BLOCO I

HABILIDADES/ CAPACIDADES/ NECESSIDADE/TRAÇOS
Conhecimento do cargo ( ) Conhecimento do negócio ( ) Pontualidade ( ) Assiduidade ( ) Lealdade ( ) Honestidade ( ) Apresentação pessoal ( ) Bom senso ( ) Capacidade de realização ( ) Compreensão de situações ( ) Facilidade de aprender ( )

#### BLOCO II

COMPORTAMENTOS
Desempenho da tarefa ( ) Espírito de equipe ( ) Relacionamento humano ( ) Cooperação ( ) Criatividade ( ) Liderança ( ) Hábitos de segurança ( ) Responsabilidade ( ) Atitude e iniciativa ( ) Personalidade ( ) Desembaraço ( )

#### BLOCO III

METAS E RESULTADOS
Quantidade de trabalho ( ) Qualidade do trabalho ( ) Atendimento do Cliente ( ) Satisfação do cliente ( ) Redução de custos ( ) Redução nas soluções ( ) Redução de refugos ( ) Ausência de acidentes ( ) Manutenção do equipamento ( ) Atendimento a prazo ( ) Foco em resultados ( )

