

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO**

LUCIANA AZAMBUJA REICHERT

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS
NA EMPRESA ESTAGIAR**

Porto Alegre

2006

Luciana Azambuja Reichert

**PROPOSTA DE UMA METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS
NA EMPRESA ESTAGIAR**

Trabalho de Conclusão do Curso de Pós
Graduação em Gestão de Pessoas
como requisito para obtenção do título
de especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Dr^a Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa Estagiar Integrador Empresa-Escola pelo investimento realizado em minha formação e pelas oportunidades que sempre permitiram a minha realização profissional e pessoal.

As diretoras, Isabel Lino, Roberta Tran e Rossana Schneider pelo constante apoio, aprendizado e viabilização deste projeto na empresa.

A equipe da Estagiar pelas contribuições, sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus pais pela compreensão, dedicação e incentivo para que eu concluísse com sucesso esta etapa.

À professora Dr^a Neusa Rolita Cavedon, pela orientação deste trabalho, profissionalismo e contribuição técnica.

*"As pequenas oportunidades são, freqüentemente,
o início de grandes empreendimentos".*

Demóstenes

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo propor um método de avaliação de desempenho para a empresa Estagiar. Os sujeitos da pesquisa foram às três sócias-diretoras da empresa, treze estagiárias, e um assistente financeiro da empresa. Além de quatro empresas que utilizam os serviços oferecidos pela Estagiar. A metodologia utilizada foi o estudo caso de natureza exploratória e descritiva, sendo os dados coletados através de um questionário. A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, traçando um comparativo entre as percepções das diretoras da empresa, as estagiárias e o assistente administrativo e a opinião da entrevistadora que também é a autora deste estudo. Como principal resultado elaborou-se uma proposta de avaliação 360 Graus para a empresa ESTAGIAR e verificou-se a necessidade de valorizarmos nosso cliente interno bem como motivá-lo.

Palavras-chave:

Desempenho - avaliação de desempenho - avaliação 360 graus

ABSTRACT

The present study's objective is to propose a performance appraisal methodology to Estagiari. The subjects of this research were: the three owners, thirteen interns and one finance assistance that constitute this enterprise. Also are part of this research, four companies that purchased Estagiari's services. The methodology used was exploratory and descriptive nature case study, and the data was collected via a questionnaire. The data analysis used was qualitative, comparing the perception of the company's directors, the interns and the administrative assistant and the interviewer's point of view that also is the author of this research. The main outcome was a proposition of a 360 degrees appraisal for ESTAGIAR. Moreover, as a result of this appraisal, it was verified the need to value our internal clients as well as motivate them.

Key-Words:

Performance - performance evaluation - evaluation 360 degrees

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Perfil estagiários | 31 |
| Figura 2- Perfil assistente financeiro | 31 |
| Figura 3- Perfil diretoria | 31 |
| Figura 4- Perfil clientes | 31 |
| Figura 5 - Organograma da Estagiar | 32 |
| Figura 6 - Oportunidades de crescimento | 34 |
| Figura 7 – Rotatividade..... | 35 |
| Figura 8 - <i>Turnover</i> Estagiar | 37 |
| Figura 9 - Clareza na execução do trabalho | 37 |
| Figura 10 - Eficiência no trabalho | 38 |
| Figura 11 - Necessidades de treinamentos..... | 39 |
| Figura 12 - Motivação X potencial do funcionário | 40 |
| Figura 13 - Clientes | 41 |
| Figura 14 - Cabeçalho da avaliação de desempenho | 49 |
| Figura 15 - Competências técnicas | 50 |
| Figura 16 - Competências humanas..... | 51 |
| Figura 17 - Competências organizacionais | 51 |
| Figura 18 - Avaliação geral das competências | 52 |
| Figura 19 - Competências técnicas do supervisor | 53 |
| Figura 20 - Competências humanas do supervisor | 53 |
| Figura 21 - Competências organizacionais do supervisor | 54 |
| Figura 22 - Competências técnicas par(res) | 55 |
| Figura 23 - Competências humanas par(res) | 56 |
| Figura 24 - Competências organizacionais par(res) | 56 |

LISTA DE TABELA

Tabela – *Turnover*36

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 12 |
| 2.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL X AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 12 |
| 2.2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 14 |
| 2.3 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 17 |
| 2.4 MÉTODOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO | 22 |
| 2.5 CRÍTICAS E NOVAS TENDÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 24 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 30 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO..... | 30 |
| 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA..... | 30 |
| 3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS | 30 |
| 3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS | 33 |
| 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 34 |
| 5 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 42 |
| 6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 49 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 57 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |
| ANEXOS | 61 |
| ANEXO A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM A GERÊNCIA | 62 |
| ANEXO B - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO | 63 |
| ANEXO C - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM ESTAGIÁRIOS | 64 |
| ANEXO D - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM CLIENTES | 65 |
| ANEXO E - PROJETOS DE ENDOMARKETING..... | 66 |

1 INTRODUÇÃO

A partir, das exigências organizacionais, a busca pela excelência nos resultados e o aumento da competitividade, a empresa vem pensando em algo estratégico para reter seus funcionários e motivá-los.

A Estagiar, formada por profissionais da área de Recursos Humanos, é uma empresa de pequeno porte que atua há seis anos no mercado. Consciente da importância da interação entre teoria e prática, a Estagiar promove a integração, somente, de estudantes universitários, empresas e todas as universidades de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Para isto, realiza o agenciamento de estágios, uma vez que entende que este é o meio fundamental para o pleno desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

Atualmente a empresa é composta por três diretoras, duas consultoras, um assistente financeiro, uma auxiliar administrativa e treze estagiárias – estudantes de psicologia. No que se refere a procedimentos de avaliação, a empresa utiliza apenas uma avaliação de clima, não estruturada, que ocorre de acordo com a necessidade da equipe.

Em vista disso, busca-se com este estudo propor um método de avaliação de desempenho para a empresa Estagiar. E, assim, pretende-se caracterizar os índices de *turnover*, definir os critérios para esta avaliação, bem como, determinar o funcionamento do processo de avaliação de desempenho.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e em plena expansão, existem certas falhas no planejamento de necessidades de pessoas, bem como retenção das mesmas. Estas dificuldades são percebidas como “obstáculos” para o desenvolvimento organizacional. Através dessa realidade percebe-se a necessidade da formação de uma equipe fixa – (e não mais em sua maioria estagiárias). Cientes dessa necessidade, nestes últimos meses foram contratados uma consultora e um assistente administrativo e uma estagiária foi promovida à consultora júnior. Como consequência disso, a empresa não atua com um planejamento estratégico, uma vez que não se tem definido o número de funcionários necessários para atingir as

metas propostas. Desta forma, a equipe muda com freqüência, fato que acarreta um significativo desequilíbrio interno, pois no momento em que, a organização mais necessita de pessoas habilitadas para o desenvolvimento de suas atividades, uma parte da equipe encontra-se em treinamento. Além disso, por ser uma equipe enxuta, se observa a falta de perspectivas e visão de carreira dentro da empresa o que pode acarretar uma falta de motivação por parte das estagiárias.

Este estudo visa incentivar e reter talentos da organização, através da avaliação de desempenho. Desta forma, pretende-se reduzir a rotatividade; desenvolver habilidades, atitudes e conhecimentos dos funcionários; capacitar às pessoas através de treinamentos; melhorando assim os resultados da consultoria.

Além disso, espera-se que a empresa possa adotar um sistema de avaliação que seja capaz de somar-se às suas estratégias competitivas; tais como: atendimento personalizado, seleção criteriosa e agilidade no processo seletivo.

A avaliação de desempenho segundo Carvalho e Nascimento (1997) é um procedimento de controle administrativo, com a intenção de conseguir que os membros da equipe busquem alcançar os objetivos da empresa. Nela busca-se mostrar ao avaliado seus méritos e limitações, para que possa melhorar sua performance, gerar informações para que a chefia possa nortear seu trabalho buscando a eficiência e eficácia, e mostrar à direção da empresa quando existe supervisão inadequada.

Enfim, este estudo pode contribuir para que outras pequenas empresas possam estruturar seu próprio sistema de avaliação, tornando-se assim uma organização moderna e competitiva no mercado.

Na realização deste trabalho, foram consultadas obras bibliográficas específicas abordando o assunto e questionários com todos os funcionários, diretores, estagiários e clientes, visando uma análise do ambiente organizacional. A partir das informações coletadas, pretende-se propor um método de avaliação de desempenho para a empresa, desenvolver programas de comunicação interna, endomarketing e treinamentos para os funcionários. Como conseqüência destes resultados busca-se também, melhorar o atendimento para os clientes, através de funcionários motivados e eficientes.

Este trabalho foi estruturado da seguinte maneira, capítulos referentes à revisão da literatura, à metodologia utilizada, aos resultados da pesquisa, à proposta de avaliação de desempenho e às considerações finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo tem como objetivo, delinear os conceitos que serão utilizados, a partir da pesquisa bibliográfica realizada em variados autores. A fim de mostrar as diferentes ferramentas de avaliação de desempenho, seus objetivos, importância e tendências atuais. Finalizando este capítulo, mostrando que a aplicação deste instrumento pode gerar resultados satisfatórios para a organização.

2.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL X AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Globalização identifica inúmeras variáveis atuando simultaneamente: incertezas econômicas; avanço da tecnologia; complexidade das relações; questionamentos dos hábitos de vida e dos valores; expectativas dos trabalhadores, agressividade da concorrência e exigências do mercado. Tudo isso ocorre sem responder a uma ação integrada e equilibrada de objetivos, de melhoria da qualidade de vida, de cooperação, enfim, sem responder a um desenvolvimento planejado da sociedade (LUCENA, 1994).

Diante de tudo isso, a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente, Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes. Assim como Taylor, Fayol (1989) contribuiu para o desenvolvimento dos sistemas de avaliação de desempenho dos empregados, sublinhando a necessidade de se aprofundar em estudos sobre gestão e sempre cultivando as atividades de liderança. O autor estudava as relações entre chefe e subordinado, seguindo uma hierarquia do topo para a base da pirâmide organizacional e buscava analisar, cuidadosamente, as atividades de um gestor. Foi ele o responsável pelo novo enfoque à relação superior/subordinado ao enunciar as atividades de um gestor e criar princípios básicos de gerenciamento.

A partir da década de 50, duas idéias centrais passaram a orientar o conteúdo e a forma das avaliações de desempenho dos funcionários nas organizações,

relacionando-se com aspectos ligados a padrões de liderança e podendo ser resumidas, em primeiro lugar, na entrada da administração por objetivos, que sugeria o cumprimento de metas preestabelecidas; e, em segundo, no crescente número de pesquisas na área de motivação e satisfação no trabalho, que passaram a estabelecer uma relação direta entre *feedback* recebido e a produtividade alcançada. Lepsinger e Lucia (1997) citam que essas tendências proporcionaram um grande impulso em práticas e reuniões de *feedback* e avaliações de desempenho dos funcionários, envolvendo o superior e o subordinado.

Lucena (1994) relata ser evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano. É a força de trabalho que deverá estar apta a promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos. São as exigências de qualificação pessoal para assumir desafios, novas responsabilidades, riscos e flexibilidade para conviver com a instabilidade. Desta forma, o fator humano, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial. Como consequência, os problemas de equacionamento das necessidades humanas não se esgotam com a aparente simplicidade de manter os que apresentam bom desempenho e substituir aqueles que não correspondem. De acordo com Brandão (2001), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Segundo o autor acima citado, as propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; acumulação do saber e gestão do capital humano. Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe as empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação de desempenho humano ganhou maior significado. Ao longo do século XX, a avaliação de desempenho passou das metodologias de controles dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como

parte de um contexto organizacional e social mais amplo. A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas (BRANDÃO, 2001).

De acordo com Lucena (1994), é necessário criar uma metodologia que implemente na prática o gerenciamento contínuo e sistemático do desempenho, compondo, integradamente aos demais processos gerenciais, uma ferramenta de gestão de pessoas na sua relação com o trabalho e com os objetivos da organização. Neste sentido, a organização por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando pro-ativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocam os desvios.

A formulação de uma estratégia para implantação do processo de avaliação de desempenho requer uma análise do ambiente organizacional. (Lucena, 1994). Desta forma, numa perspectiva atual, devem ser levados em consideração a satisfação dos clientes, a motivação e o capital intelectual dos funcionários, o relacionamento com fornecedores, a comunidade e o meio ambiente, enfim todos os elementos que estão envolvidos com a organização. Sendo assim, o desempenho positivo dos seus recursos humanos passa a ser uma condição fundamental para as organizações, uma vez que promovem as mudanças necessárias para o sucesso organizacional (MANSSOUR, et al. 2001).

Certamente para muitas organizações este modelo de processo deverá construir novas atitudes, novos comportamentos e novo enfoque de atuação gerencial, resultando em nova postura empresarial que abrange toda a força de trabalho: gerentes e funcionários. Ou seja, o foco é mudar para competir, inovar para sobreviver (MANSSOUR, et al. 2001).

2.2 DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O termo Avaliação de Desempenho recebe inúmeras definições, de acordo com os diferentes enfoques teóricos nos quais as organizações estão inseridas, como apresentado a seguir:

Böhmerwal (1996) traduz desempenho como sendo os resultados qualitativos e quantitativos, assim como capacidades e atitudes das pessoas nas organizações que podem conduzir a uma perfeita sincronia de equipe e a um aumento considerável de motivação e produtividade dos funcionários.

Carvalho e Nascimento (1997) definem como sendo um conjunto de técnicas que visam à obtenção de informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000) traduzem avaliação de desempenho como sendo um processo que busca mensurar o desempenho do funcionário, que pode ser entendido como o grau alcançado referente aos requisitos de seu trabalho.

De acordo com Manssour et al (2001), avaliar é sinônimo de apreciar, julgar, calcular ou determinar o valor de alguma coisa ou de alguém. Num sentido mais geral, quando realizamos uma avaliação estamos analisando ou julgando alguém, uma situação ou uma atividade, considerando os elementos ou fatores que constituem.

Desta forma, pode-se dizer que a prática da avaliação é um processo inerente a qualquer atividade humana. É a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

A avaliação do desempenho dos recursos humanos é um assunto comum em nossas vidas particulares, sendo também uma constante dentro das organizações, sendo que nessas, por causa de uma concorrência cada vez mais acirrada, não existe mais tempo para remediar um desempenho muito abaixo da média. Assim, este é um tema atual e de relevante importância para todas as organizações que se preocupam com a sobrevivência a médio e longo prazo, considerando que o ser humano hoje é considerado o ativo mais importante da organização.

Segundo Manssuor et al. (2001), a avaliação de desempenho, apesar de receber muitas críticas e de encontrar muitos obstáculos dentro das organizações, é considerada uma ferramenta eficaz para a gestão do desempenho humano. Voltada para o desempenho, a avaliação é o ato de analisar ações praticas por alguém, com o objetivo de medir os resultados alcançados. Desempenho, portanto, refere-se à “atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo

conteúdo específica as responsabilidades, tarefas, desafios que lhe foram atribuídos” (Lucena, 1994, p.29).

É através da avaliação de desempenho que se pode ver problemas de gerência, relacionamento, integração da pessoa ao cargo, deficiências de treinamento, avaliar os resultados individuais. É um meio para resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho das organizações.

De acordo com Marras (2002), avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc). Além disso, visa dotar a empresa de uma ferramenta gerencial ou de um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho. Pois não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e como serão atingidos (gerência do processo). Para isto, é necessário definir antecipadamente o desempenho desejado, a análise das possibilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolver as habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas (LUCENA, 1994).

Para Bergamini (1988), avaliar é conhecer todo o contexto organizacional, ou seja, conhecer as condicionantes ambientais, as políticas de procedimentos e o elemento humano presentes na organização.

De acordo com Marras (2002), trata-se de um instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. Entre as diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, estão as seguintes:

- a) identificar aqueles funcionários que necessitam de aperfeiçoamento;
- b) definir o grau de contribuição nos resultados da empresa;
- c) descobrir o surgimento de novos talentos;
- d) facilitar o autodesenvolvimento dos funcionários;

- e) fornecer *feedback* aos funcionários;
- f) subsidiar promoções.

Além destes objetivos Manssour et al (2001), descreve como uma pluralidade de aplicações que vão desde o aperfeiçoamento do processo de seleção de pessoal até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do emprego na organização.

Segundo Böhmerwald (1996), a avaliação de desempenho contribui para o aumento da motivação das pessoas na organização. Outros autores como Levinson (1997) e Oberg (1997), também consideram a avaliação de desempenho como um meio de aumentar a motivação dos empregados a fim de melhorar a performance no trabalho dando-lhes *feedback* sobre o que se espera deles, como a tarefa está sendo bem executada e como podem desempenhar melhor suas funções.

Enfim, autores como Bergamini (1988), Lucena (1994) e Chiavenato (1999), compartilham o conceito de avaliação de desempenho como um instrumento de desenvolvimento dos recursos humanos da organização, voltada para a descoberta e melhor aproveitamento das potencialidades de cada um.

Portanto, a literatura aponta diversos conceitos e objetivos, mas de maneira geral, podemos salientar três aspectos importantes: a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial para administrar os recursos humanos, suas finalidades são essencialmente motivacionais, serve para se tomar decisões e providências organizacionais. Deste modo, a avaliação de desempenho pode ser traduzida como um sistema desafiante para as empresas, no entanto, se bem elaborada e ajustada á realidade da organização tende a apresentar resultados eficientes.

2.3 ASPECTOS A SEREM CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo Robbins (2004), as três categorias de critérios mais comuns são os resultados individuais da tarefa, os comportamentos e os traços, a serem avaliados na avaliação de desempenho.

- a) *resultados individuais da tarefa*: o avaliador deve avaliar os resultados das tarefas delegadas;

- b) *comportamentos*: é a contribuição do funcionário para o resultado final, é aquele em que a organização mensura os valores e as atitudes do funcionário, relacionando-os aos padrões culturais predefinidos pela organização;
- c) *traços*: é a categoria mais distante do desempenho real no trabalho. Demonstra “boa atitude, boa confiança”, etc, esses critérios são freqüentes utilizados como critérios de avaliação de desempenho, podendo ou não estar relacionado com o resultado positivo no trabalho.

Shigunov Neto (2000), complementa afirmando que os elementos diretos de um sistema de avaliação de desempenho são aqueles circunscritos à esfera imediata e o operacional no processo de obtenção e sistematização de informações, primordiais para a consecução material de sistema. Os elementos diretos são compostos por:

- a) *o funcionário avaliado*: o homem com sua inteligência superior criou a educação para que através desta possam ser transmitidas às experiências e conhecimentos para as gerações futuras. Por instinto o ser humano precisa viver associado, pertencente a algum grupo;
- b) *desenvolvimento humano*: o desenvolvimento humano divide-se em dois processos essenciais: a maturação e a aprendizagem. Aprendizagem porque diariamente estamos aprendendo algo;
- c) *personalidade*: é um conjunto de características e elementos individuais que determinam e distinguem sua conduta normal e natural das demais pessoas. Estas características normalmente são intrínsecas e transmitidas geneticamente. A personalidade é construída de aspectos psicológicos, cognitivos, afetivos e complexos e tem influência direta sobre o comportamento humano;
- d) *comportamento humano*: o comportamento humano constitui as atitudes e reações dos indivíduos no meio social, e estas podem ser observadas, quantificadas e analisadas, caracterizando-se pela diferença entre pessoas. As atitudes e reações basicamente pelos estímulos e respostas, estímulos internos e externos e respostas são quaisquer reações demonstrada pelo indivíduo frente a uma determinada situação. Nas

organizações, o quadro constituído de pessoas varia de acordo com o porte e o objetivo. Sendo assim, o comportamento individual e coletivo será fator determinante sobre o desempenho individual e coletivo;

- e) *motivação*: é um fator psicológico que pode gerar reações no indivíduo de forma a despertar e estimular o interesse por determinado objeto, situação, pessoa, etc.;
- f) *expectativa, necessidades e desejos*: expectativa é a esperança em supostas probabilidade ou promessas recebidas. Necessidade é o que o indivíduo julga vital, indispensável, podendo ser uma necessidade física ou psicológica do ser humano. A necessidade pode também ser definida como a força em buscar satisfação. Desejo é o ato de desejar alguma coisa, ambicionar ou cobiçar algo. O ser humano possui expectativas, necessidades e desejos que são necessários para que ele se sinta vivo, realizado e feliz. Sabemos que o ser humano é um eterno insatisfeito, e esta sempre buscando novos objetivos;
- g) *o avaliador*: é o principal elemento nos sistemas de avaliação de desempenho, pois o resultado adquirido dependerá de sua interpretação e das técnicas por ele utilizadas;
- h) *instrumentos utilizados*: elementos de análise: segundo Bergamini (1986), não há entre os pesquisadores um consenso quanto à classificação atribuída aos instrumentos a serem utilizados nos sistemas de avaliação de desempenho dos recursos humanos. No entanto, de uma maneira geral, pode-se classificá-los em duas categorias: avaliação direta ou absoluta (onde as técnicas utilizadas são concentradas no indivíduo avaliado) e a avaliação relativa ou por comparação (com ênfase na eficiência do indivíduo em relação ao seu grupo de trabalho);
- i) *análise do trabalho executado pelos funcionários*: trabalho pode ser brevemente resumido como um conjunto de tarefas a serem realizadas por um determinado elemento em seu cargo. As ações que proporcionam um resultado de qualquer natureza são definidas como uma tarefa;
- j) *o período de tempo avaliado*: considerando que a avaliação de desempenho dos recursos humanos deve ser um processo cíclico e

contínuo, o período de tempo avaliado é a determinação do período de avaliação, podendo esta ser estabelecida como anual, semestral, trimestral ou mensal, dependendo e variando de acordo com os objetivos estipulados para esta avaliação.

Segundo Shigunov Neto (2000) os elementos indiretos são os que envolvem os valores institucionais e de valores do negócio. Como principais elementos estão:

- a) a organização e suas políticas adotadas: as organizações variam de tamanho, estrutura, finalidades, direito e obrigações, e hoje a definição de metas e objetivos não é tarefa exclusiva da área de recursos humanos;
- b) chefia: chefe é quem ocupa uma posição estratégica dentro de uma organização, normalmente uma função de confiança com limites de competência já preestabelecidos. Este tem a função de coordenar o trabalho, orientando e exercendo influência sobre o comportamento e o desempenho de seus subordinados;
- c) grupos de trabalho: é um conjunto de pessoas que interagem entre si e que compartilham de um interesse, valores e condutas a serem seguidas. Grupo de trabalho é a formação de um determinado número de pessoas de uma mesma organização em um mesmo espaço físico que exerçam uma atividade com objetivo de produzir determinado produto ou serviço;
- d) clientes: atualmente, o cliente é definido como a pessoa mais importante em qualquer tipo de negócio sendo motivo da sobrevivência das organizações e conseqüentemente dos funcionários pertencentes a elas. O cliente exerce uma grande influência no comportamento individual dos funcionários e no da organização;
- e) remuneração/recompensa: baseados em objetivos pré-determinados pela organização, os funcionários são recompensados, ou seja, há uma retribuição oferecida pela empresa aos seus funcionários pelos serviços prestados.

Segundo Flannery (1997), nas organizações que utilizam as funções tradicionais, as pessoas eram remuneradas, principalmente, pelo salário-base. Esses salários eram determinados por três fatores principais: o cargo específico, necessidade de haver uma padronização e igualdade na remuneração dos

funcionários, e a necessidade de pagar salários competitivos em relação ao mercado, levando em consideração o ramo de atuação e a região onde estava localizado.

Essas recompensas podem ser: materiais ou psicológicas. As recompensas materiais dizem respeito aquelas de que o funcionário pode fazer imediatamente ao receber. São objetivos observáveis como, por exemplo: os bens materiais, aumento de salário, melhores equipamentos e materiais de consumo, etc. Recompensas psicológicas são aquelas que não são palpáveis, observáveis, mas que podem gerar profundas e complexas reações nos funcionários. Entre elas são: o elogio, o incentivo, a compreensão, o carinho, o afeto, etc, (FLANNERY, 1997).

A sistemática de recompensas da organização pode ser baseada em diversas ferramentas, variando em função da cultura e política adotada pela organização, tais como: salários, benefícios sociais, prêmios, participações nos lucros.

O dinheiro assumiu um papel complexo e significativo em toda sociedade, e não há força mais poderosa na determinação da identidade, status e do valor pessoal. Na essência, o salário é um substituto do valor próprio. O que mais - certo ou errado – tem o poder de comunicar tudo, desde sua posição na empresa até o que você faz, o que você é capaz de proporcionar à sua família, como você vive, seu lugar na sociedade? Para a maioria das pessoas, o poder flui do cargo que se ocupa ou do papel que se desempenha – do trabalho que se faz e da remuneração que se recebe por fazê-lo. Não queremos dizer que a remuneração deve ser de alguma forma reduzir as recompensas intrínsecas. Elas também permanecem como ferramenta de motivação essencial (FLANNEY, 1997, p. 19-20).

Este capítulo mostrou a importância de avaliarmos todos os aspectos que compõe o desempenho do funcionário (resultados individuais da tarefa, os comportamentos e o ambiente organizacional). Desta forma, o funcionário receberá de forma completa uma avaliação de sobre seu desempenho. Uma avaliação bem sucedida implica em reações positivas no funcionário, pois percebem como algo positivo e mostram a intenção de permanecer na empresa e conseqüentemente, alcançarem promoções.

Uma das metas da avaliação de desempenho é auxiliar na análise de possíveis promoções, se o processo de avaliação enfatizar os critérios errados ou

avaliar imprecisamente o desempenho real no trabalho, o funcionário poderá receber recompensas além do que merece.

2.4 MÉTODOS PARA AVALIAR O DESEMPENHO

Os principais métodos de avaliação utilizados pelas empresas são: escalas gráficas, incidentes críticos, comparações multipessoais, lista de verificação, escolha forçada, avaliação por objetivos (BERGAMINI, 1988; CHIAVENATO, 1999; MANSSUOR, 2001; ROBBINS, 2004).

- a) *escalas gráficas*: um dos métodos mais antigos e comuns de avaliação. Primeiramente lista-se uma série de fatores de desempenho, como lealdade, comparecimento, e iniciativa. Após examinar a lista, o avaliador, classifica o funcionário em escala incremental. Em geral, as escalas são de cinco pontos, de modo que um fator como conhecimento da tarefa pode receber de um (“pouco informado sobre suas atribuições”) a cinco pontos (“mestria em todas as fases da tarefa”). Essa escala é de elaboração e administração rápidas e permitem análise e comparação quantitativas. O método permite representar graficamente a performance do empregado em cada um dos fatores do formulário de avaliação, por isso o nome escala gráfica. Essa representação gráfica possibilita a visualização rápida do desempenho do avaliado e a análise dos fatores nos quais está bem ou precisa melhorar. Apesar de bastante utilizado, esse método recebe críticas por não permitir muita flexibilidade ao avaliador e ter a tendência de tornar a avaliação extremamente rotineira e limitada;
- b) *incidentes críticos*: baseados em características extremas, os incidentes críticos, que representam o desempenho altamente positivo (sucesso) ou altamente negativo (fracasso). Os fatores de avaliação são transformados em incidentes críticos, para avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada funcionário, ou seja, o avaliador descreve por escrito o que o funcionário fez e o que foi considerado eficaz ou ineficaz;
- c) *comparações multipessoais*: as comparações multipessoais avaliam o desempenho de um indivíduo em comparação com o desempenho de uma

ou mais pessoas. As três comparações mais freqüentes são: a classificação por grupo, a classificação individual e as comparações em pares;

- d) *listas de verificação*: consistem, na prática, numa simplificação do método das escalas gráficas. Na verdade, é uma relação de fatores de avaliação que serão considerados (*check-lists*) a respeito dos funcionários;
- e) *escolha forçada*: consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de afirmações. O avaliador deve escolher, entre grupos de afirmações, as que melhor sejam adequadas ao indivíduo que está sendo avaliado e as que menos se aplicam a ele. As afirmações são então ponderadas ou classificadas. O método recebe críticas por ser considerado, discriminatório, classificando os avaliados em bons, médios e fracos, sem maiores detalhes complementares. É criticado também por não apresentar informações para fins de desenvolvimento de recursos humanos;
- f) *avaliação por objetivos*: é uma das formas de avaliação de desempenho mais modernas, onde a chefia e o subordinado identificam, juntos, os objetivos a serem atingidos pelo empregado num determinado período de tempo. O método baseia-se numa comparação periódica entre os objetivos fixados para o empregado e os resultados efetivamente alcançados por ele.

Enfim, o que se pode observar com os métodos apresentados para avaliar o desempenho é que cada método possui sua própria combinação de pontos fortes e fracos, de vantagens e desvantagens. Nenhum deles, isoladamente, parece conseguir satisfazer plenamente os interesses e objetivos das organizações.

Segundo Chiavenato (1999), as empresas estão procurando outras soluções mais criativas e inovadoras para avaliar o desempenho de seus empregados. Estes métodos modernos chegam com uma abordagem bem diferente, como: auto-avaliação e autodireção das pessoas, maior participação do funcionário em seu próprio planejamento de desenvolvimento pessoal, foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho, isto ocorre, em primeiro lugar, porque as empresas estão substituindo a estrutura funcional e departamental, pela organização por processos

ou por equipes. Em segundo lugar, por causa da participação dos empregados nos resultados da empresa, necessitando, assim, um sistema de medição e indicadores onde haja uma negociação clara e objetiva entre empresa e empregados.

Desta forma, é muito comum que as organizações recorram a uma mistura de técnicas na composição do seu próprio modelo de avaliação de desempenho ou mesmo busquem novas formas de avaliação. Ou seja cada organização procura ajustar os métodos de avaliação de desempenho às suas peculiaridades e necessidades, cientes de que ela é um importante e poderoso instrumento de gestão.

Sistemas de medição de desempenho foram sendo desenvolvidos para monitorar e manter o controle das organizações. A medição de desempenho é um meio necessário e importante para o crescimento e aprimoramento contínuo. Sem a medição não há como gerenciar o dia-a-dia das atividades e nem controlar os resultados dos esforços empreendidos (ROBBINS, 2004).

2.5 CRÍTICAS E NOVAS TENDÊNCIAS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho recebe algumas críticas que vão desde a falta de discussão ou assimilação da idéia por toda a organização, até os relacionados à falta de acompanhamento e avaliação do programa. Manssuor et al (2001), relata alguns obstáculos descritos por estudiosos do tema avaliação de desempenho:

- a) a resistência das pessoas à implantação de um sistema causada pela própria cultura organizacional, pelos interesses camuflados, pelo medo do desconhecido e pela necessidade de segurança;
- b) a resistência das chefias em fazer classificações negativas, induzindo que a grande maioria dos funcionários seja classificada como acima da média;
- c) não comprometimento da alta administração da organização com o sistema de avaliação de desempenho;
- d) a falta de um *feedback* após a avaliação, para que o avaliado possa estar ciente do que precisa melhorar no seu desempenho do cargo;

- e) a padronização dos métodos e/ou instrumentos de avaliação para serem utilizados em todos os cargos, sem levar em conta as especificidades dos diferentes cargos existentes na organização.

O ponto que tem sido objeto das maiores críticas é o despreparo dos avaliadores, que são considerados por inúmeros autores os grandes responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos sistemas de avaliação de desempenho. Desta forma, pode-se dizer que é indispensável um treinamento para os avaliadores para o sucesso da implantação de um sistema.

Além disso, esses autores ressaltam que o método da escala gráfica favorece a ocorrência de alguns erros considerados graves em uma avaliação de desempenho, tais como: o efeito de halo e a tendência central.

- a) efeito de halo: é derivado de uma expressão criada pelo psicólogo americano Edward Lee Thorndike indicando que, ao emitir um julgamento, o avaliador tem a tendência de atribuir ao avaliado um grau superior, ou inferior, com base em informações recebidas antes de proceder à avaliação, propriamente dita. Essa tendência se dá por uma contaminação de julgamento, se o conceito geral sobre o avaliado é bom, muito provavelmente o avaliador o analisará também de maneira positiva, mesmo que ele tenha revelado aspectos negativos em seu desempenho;
- b) tendência Central: é a chamada posição cômoda do avaliador, ou seja, com medo de se comprometer, o avaliador não utiliza os valores mais baixos ou mais altos do formulário de avaliação, preferindo avaliar seu pessoal sempre em torno da média.

As mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo em grande velocidade, acarretam grandes transformações organizacionais no mercado e na crescente competitividade. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir e desenvolver procedimentos e maneiras que envolvem e comprometam os funcionários com objetivos organizacionais, minimizando os equívocos e disfunções dos tradicionais métodos de avaliação.

De acordo com Manssuor et al (2001), os esforços das organizações no sentido de reavaliar e sanar problemas relacionados à gestão de seus recursos

humanos, novas tendências tem sido observadas com relação à avaliação de desempenho, tais como:

- a) maior flexibilidade, menos burocracia. Torna-se um processo de diálogo e entendimento entre avaliador e avaliado;
- b) prioriza a negociação das metas e os resultados alcançados pelas pessoas, estimulando a eficácia do desempenho e não simplesmente sua eficiência;
- c) permitir a organização conhecer o nível de competência ou capacitação profissional dos seus empregados de forma a poder desenvolver ações visando à qualificação os seus empregados, bem como a utilização se seus recursos de maneira mais produtiva e positiva;
- d) permitir que a avaliação de desempenho seja como um mecanismo de *feedback* que fornece ao avaliado uma idéia clara e precisa do que se espera dele e lhe possibilita ter conhecimento de como está sendo seu desempenho no trabalho;
- e) democratização do sistema, empregado avalia seu próprio desempenho (auto-avaliação) e avalia também seu supervisor imediato;
- f) as empresas estão vinculando os resultados da avaliação de desempenho do empregado com recompensas financeiras, adotando estratégias de remuneração flexível ou sistemas de incentivo.

Existem alternativas que as organizações utilizam para determinar quem deverá avaliar o desempenho dos recursos humanos do funcionário. Nas empresas democráticas e participativas, é o próprio funcionário que se auto-avalia. Há empresas em que o gerente imediato é o responsável pela avaliação. Em outras empresas, existe a integração do gerente e o subordinado na avaliação. Outras têm nas equipes a responsabilidade da avaliação. Existem empresas que adotam o sistema circular de 360 graus na avaliação. Há empresas que possuem uma comissão para a avaliação de todos os funcionários. Também existem empresas que centralizam na área de recursos humanos todo o processo de avaliação (BERGAMINI, 1988; CHIAVENATTO, 1999; ROBBINS, 2004). Estas formas de avaliação estão descritas a seguir:

- a) *auto-avaliação*: é realizada pelo próprio funcionário, considerando parâmetros fornecidos pelo seu supervisor ou pela tarefa. Fazer com que os funcionários avaliem o próprio desempenho é coerente com valores como autogerenciamento e autonomia. Contudo, existe o risco de vieses autocondescentes e superestimados. Além disso, é baixo o nível de consenso entre a auto-avaliação e a avaliação dos chefes. Desta forma, a auto-avaliação é mais indicada para propósitos de desenvolvimento e não de avaliação;
- b) *supervisor imediato*: a grande maioria das empresas tem na figura do gerente a responsabilidade do desempenho e a avaliação dos subordinados, bem como a comunicação dos resultados obtidos. Entretanto, há chefes que não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada trabalhador;
- c) *o subordinado e o gerente*: existe uma forte tendência no envolvimento do subordinado e ser gerente no processo de avaliação. O gerente fornece os recursos ao subordinado (treinamento, informação, metas e objetivos), cobrando os resultados. O subordinado fornece desempenho e resultados e cobra os recursos do gerente;
- d) *avaliação de 360°*: este método vem ganhando espaço nas organizações. A avaliação é feita de modo circular, ou seja, com todas as pessoas que interagem com a pessoa que está sendo avaliada, num raio de 360°. As informações chegam de todos os lados: dos colegas, dos clientes internos e externos, fornecedores, do chefe, e dos subordinados. Elas se inserem bem nas organizações que implementaram abordagens de equipes de trabalho, de envolvimento dos funcionários e de programas de qualidade, uma vez que o *feedback* de colegas, clientes e subordinados, se responsabilmente aplicado, pode vir a dar maior sentido de participação no processo organizacional. Lucena (1994) cita como principal tendência o fato de as avaliações modernas incluírem, em seus programas, indicadores sistêmicos globais que permitem a visualização da empresa como um ambiente integrado.

Vale salientar, que na maioria das organizações que implantam esse método, as avaliações são confidenciais, o que pode permitir respostas mais precisas e fidedignas por parte dos avaliadores (MANSSOUR et al 2001).

A tendência, em termos de avaliação, é que se adote como referência processos não-estruturados, tornando-se mais simples e livre de burocracia. Assim sendo, a ênfase da avaliação de desempenho deverá recair mais sobre resultados do que sobre comportamentos propriamente ditos. Os fins estão sendo mais valorizados do que os meios. Desta forma, deve-se deixar claro para o funcionário que aumentar a produtividade geralmente traz benefícios à empresa, podendo, ainda, trazer também benefícios aos envolvidos no processo.

Entre os anos 60 e 70, experiências envolvendo avaliação de desempenho tiveram como foco principal aperfeiçoar, cada vez mais, a troca de *feedback*, deixando-os mais precisos e com uma amplitude maior de abrangência.

Tornow e London (apud REIS, 2000) apontam que, em meados dos anos 80, algumas pesquisas realizadas com foco em desenvolvimento gerencial, como, por exemplo, a do *Center for Creative Leadership/EUA*, apresentam conclusões interessantes que estimulam a geração de experiências mais estruturadas com a avaliação de múltiplas fontes, a atualmente denominada Avaliação 360 Graus. Uma dessas experiências comprovou que os *feedbacks* no ambiente de trabalho constituem um importante elemento no desenvolvimento de habilidades para a melhoria do desempenho.

Reis (2000) ressalta que a década de 90 foi marcada por uma intensificação de experimentos da Avaliação 360 Graus, constatados por inúmeras pesquisas que buscavam compreender os seus impactos no ambiente organizacional, apresentando, em sua grande maioria, resultados positivos. Ficou evidenciado que essa avaliação ganhou estímulo e acabou sendo diretamente impulsionada quanto à sua aplicação no ambiente empresarial.

No que se refere à busca do crescimento organizacional, o qual não é possível sem que haja o crescimento das pessoas que compõem o grupo, Böhmerwald (1996) acredita que as organizações foram crescentemente estimuladas quanto à utilização de programas que promovessem educação, treinamento e, principalmente, a participação dos funcionários nas ações

organizacionais e no apoio à tomada de decisão empresarial. Foi nesse cenário que, inicialmente, a Avaliação 360 Graus obteve êxito, sendo visto como uma ferramenta que proporciona maior participação e valorização dos funcionários, aumento na motivação dos mesmos e, ainda, um meio para subsidiar outros programas que buscam o crescimento e o desenvolvimento do ser humano dentro da organização.

Pode-se dizer que a Avaliação 360 Graus conquistou seu espaço, a evolução do trabalho, foi um fator que contribuiu nesse processo, desde o tradicional método de trabalho, na qual o empregado era visto como um mero executor de tarefas, até os dias atuais, em que ele participa, expressando suas idéias sobre processos, comportamentos e desempenho de seus superiores e da organização.

Acredita-se, portanto, que é uma tendência das organizações se adaptarem a um modo mais participativo de gerenciamento e utilizarem a opinião de seus colaboradores em benefício das mesmas. Tal fato pode ser considerado a partir da opinião de muitos executivos de empresas que utilizam o sistema em suas organizações, pois, segundo Peiperl (2001, p.142) trata-se “de um sistema que realmente revolucionou positivamente o gerenciamento do desempenho nas organizações”.

Enfim, fazer uma avaliação de desempenho dos funcionários de uma empresa, de forma justa, e ainda, mantê-los motivado constitui uma tarefa bastante difícil. As empresas, de modo geral, fazem seus próprios métodos de avaliação, adaptando os modelos existentes a sua realidade de empresa.

Segundo estudos realizados pelas mudanças comportamentais obtidas a partir da avaliação 360° são mais evidentes nos profissionais que buscam constantemente novas formas de *feedback*, obtendo informações sobre a percepção de seus pares, subordinados, clientes, etc, em relação a sua atuação no ambiente de trabalho (REIS, 2000).

O efeito da avaliação de desempenho é proporcional ao conhecimento essa ferramenta por parte dos avaliados. O retorno em relação ao que foi identificado na avaliação é de fundamental importância para a correção de pontos fracos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Serão expostos, a seguir, os procedimentos metodológicos utilizados para solucionar o problema de pesquisa deste estudo, cujo foco é propor um método de avaliação de desempenho para Estagiar.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva na empresa Estagiar.

Gil (1994, p.78) define o estudo de caso como “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”.

Como pontos positivos desse tipo de estudo, pode-se citar a sua relativa simplicidade quanto à utilização, flexibilidade e o baixo custo quanto à aplicação, uma vez que pode ser realizado por um único investigador e não prevê a utilização de técnicas de massa na fase de coleta de dados. Acrescenta-se a isso o fato de que, ao se estudar uma unidade de um determinado universo, provavelmente, obter-se-á uma compreensão da generalidade deste universo, ou pelo menos, será dada ao pesquisador uma noção de como se comporta o ambiente estudado.

Em contrapartida, Gil (1994) apresenta como fator limitador a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos, o que pode ser superado através do estudo de uma certa variedade de casos e um conhecimento prévio do universo a ser estudado.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram às três sócias-diretoras da empresa, treze estagiárias, e um assistente financeiro da empresa. Além de quatro empresas que utilizam os serviços oferecidos pela Estagiar.

Quanto ao perfil, o público-alvo apresenta as seguintes características:

| SEXO | IDADE | TEMPO DE EMPRESA | ESCOLARIDADE |
|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|
| Treze participantes do sexo feminino | De 19 a 25 anos | De um mês até dois anos | 3º grau incompleto (do 4º ao oitavo semestre) |

Figura 1: Perfil estagiários

| SEXO | IDADE | TEMPO DE EMPRESA | ESCOLARIDADE |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------|---|
| Um participante do sexo masculino | Aproximadamente 60 anos | Dois anos | 3º grau completo (administração e economia) |

Figura 2: Perfil assistente financeiro

| SEXO | IDADE | TEMPO DE EMPRESA | ESCOLARIDADE |
|-------------------------------------|-----------------|------------------|--|
| Três participantes do sexo feminino | De 30 a 50 anos | Seis anos | 3º grau completo (psicologia, pedagogia e química) |

Figura 3: Perfil diretoria

| NÚMERO DE CLIENTES | RAMO DE ATUAÇÃO: | PORTE DAS EMPRESAS |
|--|--|----------------------|
| Quatro participantes do sexo feminino. | Duas empresas do ramo automotivo Uma empresa de telefonia celular Uma indústria de polímeros | Médio e Grande Porte |

Figura 4: Perfil clientes

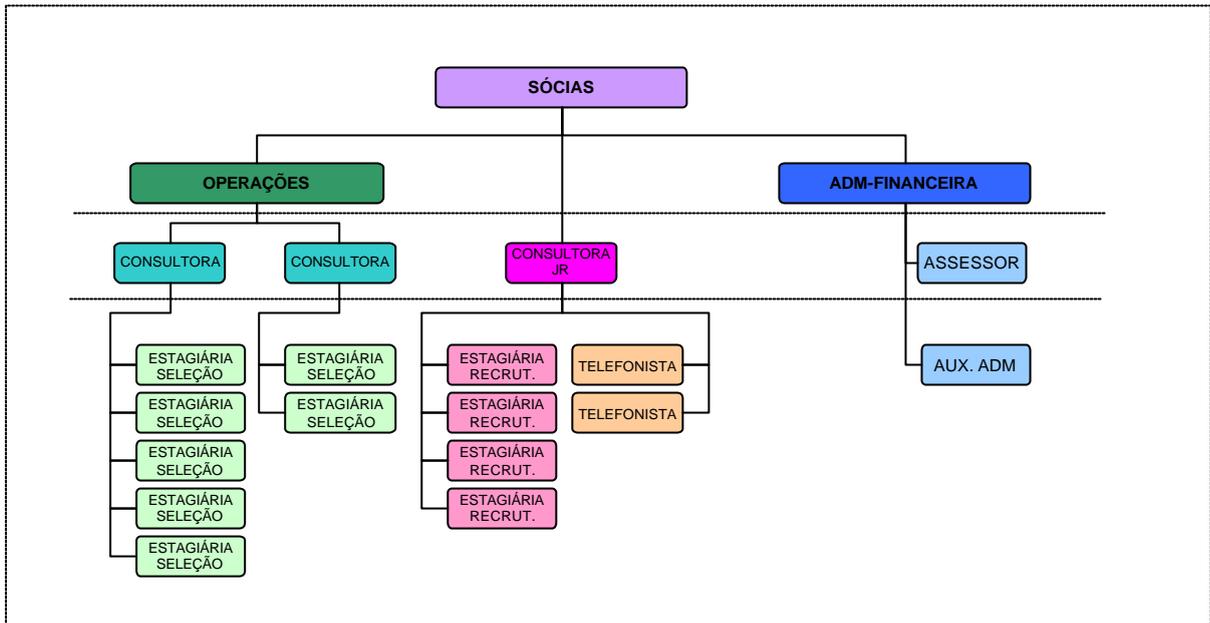


Figura 5: Organograma da Estagiar

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, a técnica utilizada foi um questionário semi-estruturado (**anexo A, B, C**) devido ao objetivo proposto de obter informações acerca da opinião das pessoas sobre a organização e um futuro método de avaliação. Este questionário foi enviado por e-mail para preservar o sigilo e manter as pessoas no anonimato porém, as respostas não foram devolvidas por email. Com os clientes foi utilizado outro questionário e enviado por e-mail, com o objetivo de facilitar a entrega do material (**anexo D**).

Esta etapa ocorreu no mês de maio e foi estipulada uma semana de prazo para a entrega. A recomendação feita foi de que os questionários deveriam ser colocados dentro um envelope na data da entrega, garantindo assim a confidencialidade do avaliador.

Algumas vantagens são indicadas por Gil (1999) na utilização de questionários:

- a) garante o anonimato das pessoas. A confidencialidade das informações foi essencial para que as pessoas pudessem expuserem suas reais percepções em relação à empresa;

- b) não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado;
- c) permite que as pessoas respondam no momento em que julguem mais conveniente.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Considerando o objetivo principal deste estudo é propor um método de avaliação de desempenho, os procedimentos a serem adotados para análise dos questionários foram à análise de conteúdo dos participantes da pesquisa.

No que diz respeito ao tratamento dos dados coletados, optou-se pela análise qualitativa, tendo-se recorrido à estratégia de análise de dados à luz do referencial teórico escolhido. Esta opção de análise é definida por Yin (2001, p.133), o qual cita que:

a primeira e mais preferida estratégia é seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

Este tipo de tratamento de dados, com base nos argumentos de Yin (2001), auxilia a focalizar certos itens que estão de acordo com o mencionado no referencial teórico e ignorar outros. O procedimento, segundo o autor, auxilia, também, a organizar o estudo e a definirem-se explicações alternativas a serem examinadas acerca do assunto desenvolvido na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado os resultados da pesquisa que foram separados por categorias de acordo com o questionário realizado. O quadro a seguir traz um comparativo entre visão da diretoria, estagiárias e assistente financeiro.

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|---|---|---|
| <p>Na visão das três diretoras a empresa não deverá mais atuar somente com grupo de estagiárias. Tanto que nestes últimos meses duas novas contratações ocorreram. Relatam que existe espaço de crescimento, mas devido ao porte da empresa não existe há possibilidade de efetivar todas. Porém, reconhecem que essas oportunidades ocorrem de modo informal “Apenas nos baseamos no que se pode observar: comprometimento, responsabilidade, iniciativa, pró-atividade, sem quantificar nada”. (direção 3)</p> <p>“Não temos medidores ou ferramentas de avaliação. A percepção se dá de forma subjetiva, por exemplo quando avaliamos para nós mesmos questões tais como: identificação e dedicação com o trabalho, responsabilidade, iniciativa, maturidade, pontualidade e assiduidade. Há eventuais momentos de <i>feedback</i>, porém penso que estes deveriam ser mais sistematizados”. (direção 1)</p> <p>“Quando o funcionário é dedicado, veste a camiseta e dá retorno que a empresa espera com relação ao trabalho realizado”. (direção 2)</p> | <p>Das treze estagiárias entrevistadas onze revelam que existe espaço de crescimento tanto pessoal como profissional, mas que não existe oportunidade para que todas sejam efetivadas.</p> <p>“acredito que quem queira possua espaço de crescimento, porém, se todas as pessoas que trabalham atualmente desejassem crescer lá dentro, não acredito que houvesse espaço para todas. No caso, efetivação”. (sujeito 1)</p> <p>“acredito que sim, mas como se trata de uma empresa de pequeno porte esse crescimento é limitado” (sujeito 6)</p> <p>“as oportunidades são poucas, mas existem. Infelizmente este crescimento acaba sendo limitado pelas escassas oportunidades, refiro-me ao fato de haver várias estagiárias e pouquíssimas efetivas”. (sujeito 11)</p> <p>Porém uma das entrevistadas relata que não conhece os critérios para oportunidades de crescimentos.</p> <p>“existe a possibilidade efetivação, mas desconheço os critérios para efetivação e nem qual a possibilidade de que isto aconteça com as demais estagiárias”. (sujeito 5)</p> | <p>“Respeitando as características da empresa quanto ao seu tamanho, área de atuação e os recursos financeiros gerados pela atividade fim, as oportunidades de crescimento são limitadas. Dependerá do crescimento futuro da Estagiarias as oportunidades de crescimento profissional” (sujeito F).</p> |
| <p>Observa-se comum acordo entre as percepções das três partes envolvidas, no que se refere às oportunidades de crescimento. Existe a possibilidade de efetivação, mas não para toda a equipe e os critérios para esta promoção não é algo formal.</p> | | |

Figura 6: Oportunidades de crescimento

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|--|--|---|
| <p>Duas diretoras compartilham de um mesmo aspecto quanto a rotatividade: erro de seleção. “Não sei o índice, mas penso que é alto, principalmente pq trabalhamos com estagiárias”. Penso que se dá por várias questões: a realidade da questão de que se tratam de estagiárias e de que elas devem “cumprir” seu período de estágio e sair quando acabam (falta de perspectiva de crescimento dentro da empresa), erro de seleção (quando selecionamos alguém que não tem o perfil que feche com o estilo da empresa/atividades e com a equipe que já está trabalhando), há um tempo atrás penso que a desorganização de tarefas também era um fator. (direção 1)</p> <p>“Acredito que exista “falha” na seleção, pois ainda se dá de forma bastante subjetiva. Nos últimos meses me parece que temos conseguido observar, ou não, algumas competências desejáveis para nosso negócio, tais como: iniciativa, pró-atividade, facilidade de comunicação, etc”. (direção 3)</p> | <p>Dois temas marcaram esta categoria. Quatro entrevistas atribuem a rotatividade a não identificação com as atividades. “...buscarem novas oportunidades de estágio em outras áreas da psicologia ou não estarem satisfeitas com as tarefas executadas”. (sujeito 2),</p> <p>“são selecionados estagiários de psicologia, mas nem sempre as atividades são interessantes para alunos deste curso”. (sujeito 5),</p> <p>“...imagino que a equipe não consiga visualizar o papel da psicologia neste contexto”. (sujeito 6)</p> <p>“...falta de identificação das pessoas com a área no curso”. (sujeito 8)</p> <p>E quatro entrevistadas associam a rotatividade com a falta de supervisão e cuidado com o funcionário.</p> <p>“falta de perspectiva de aprendizado para além do cotidiano, falta de cuidado com o funcionário”. (sujeito 4)</p> <p>“...vejo grande importância de supervisão nas atividades ligadas à seleção, como: monitoramento das entrevistas, estímulo para inserção em atividades de maior responsabilidade e desenvolvimento de projetos”. (sujeito 3)</p> <p>“falta de supervisão, onde fosse possível falar sobre os sentimentos desagradáveis em relação ao estágio como um todo”. (sujeito 11)</p> <p>“falta de investimento em desenvolvimento, falta de uma supervisão mais próxima, falta de avaliação sistemática da equipe em termos de clima e ambiente de trabalho”. (sujeito 9)</p> <p>Além disso, duas entrevistadas revelaram a insatisfação com relação a bolsa-auxílio.</p> <p>“valor da bolsa-auxílio muito baixo e volume de trabalho muito alto”. (sujeito 7)</p> <p>“acho que o valor da bolsa não está de acordo com o volume de trabalho realizado pelas estagiárias, e isso pode ser um importante fator que desmotiva as estagiárias e as faz procurar novas oportunidades também”. (sujeito 12)</p> | <p>“ Atribuo às características operacionais da empresa e o próprio tempo de duração dos estágios” (sujeito F).</p> |

| “continuação” | | |
|--|-----------------------|--------------------------------|
| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
| <p>No que se refere à rotatividade nota-se percepções diferentes, mas um ponto em comum. Quatro estagiárias associam a rotatividade à falta de supervisão e cuidado com o funcionário, aspecto que não é mencionado pela diretoria. Mas ambas (diretoria e estagiárias) revelam que a rotatividade pode estar associada a falta de interesse e identificação com as atividades, o que conseqüentemente, vem ao encontro da percepção da direção quando descreve que a rotatividade ocorre devido ao erro de seleção. Já o assistente administrativo completa colocando que muitas vezes a rotatividade faz parte do período máximo de estágio.</p> | | |

Figura 7: Rotatividade

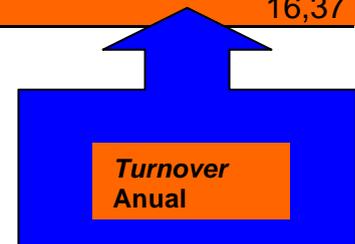
Com o objetivo de evidenciar esta rotatividade, utilizou a seguinte fórmula: número de funcionários admitidos + número de funcionários demitidos / 2 x 100 / efetivo médio (CHIAVENATTO, 1999).

Tabela

Turnover

| Estagiar | Total de funcionários durante os meses de maio de 2005 a abril de 2006. | Média Mensal |
|-----------------|---|--------------|
| Admitidos | 17 | 2,83 |
| Demitidos | 11 | 1,83 |
| Efetivo Médio | 88,5 | 14,25 |
| <i>turnover</i> | | 16,37 |

Chiavenatto
(1999)



De acordo com o levantamento realizado no último ano, de maio de 2005 a abril de 2006, em média por mês, são contratados três funcionários e no mesmo período dois são demitidos ou solicitam demissão da organização. Ou seja, a liderança está constantemente treinando novos funcionários, o que gera custos e

tempo desperdiçado para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Abaixo segue o gráfico que demonstra estes dados.

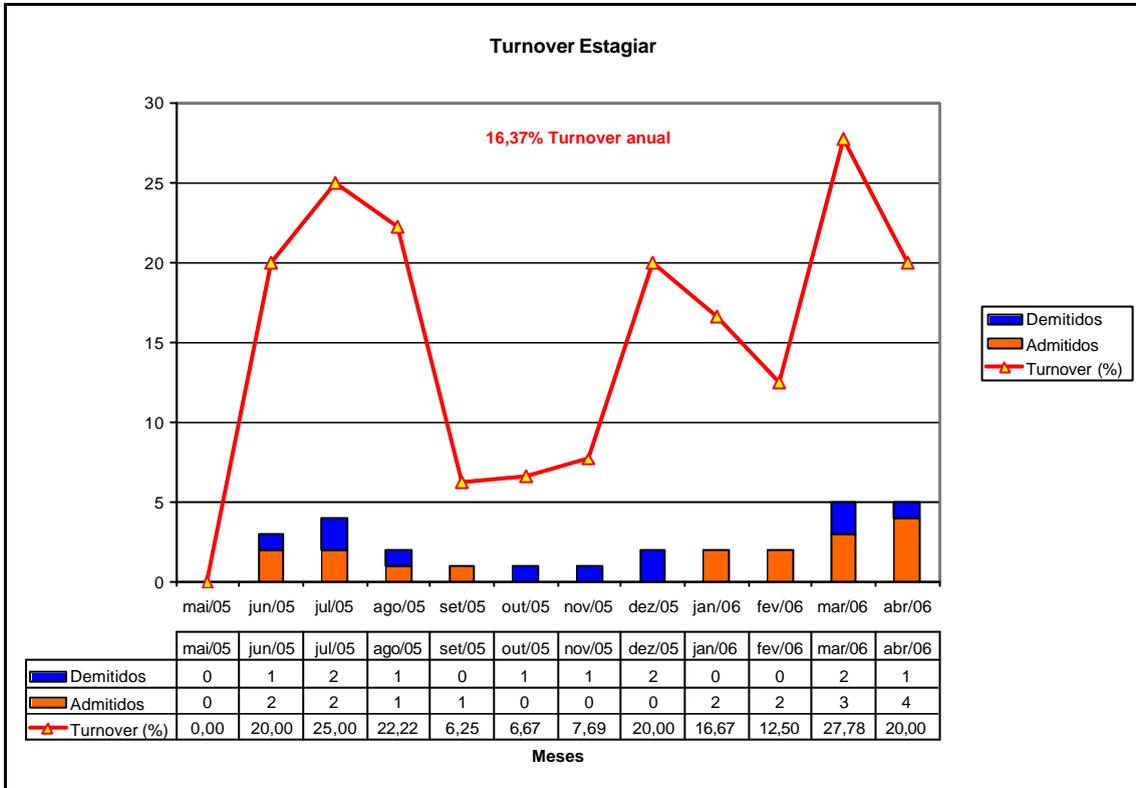


Figura 8: Turnover Estagiari

Percebe-se que os meses de julho de 2005 e março de 2006 demonstraram os maiores índices de rotatividade na empresa.

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|---|---|--|
| <p>Para as diretoras a clareza quanto à execução do trabalho ocorre no dia-a-dia, mas somente uma lembrou que o <i>feedback</i> é algo necessário e que hoje não ocorre de modo formal na empresa.</p> <p>“Há eventuais momentos de <i>feedback</i>, porém penso que estes deveriam ser mais sistematizados”. (direção 1)</p> | <p>Todas as entrevistadas acreditam que realizam seus trabalhos de modo satisfatório. Porém cinco entrevistadas manifestam a necessidade de um retorno formal sobre seu desempenho.</p> <p>“...acho importantíssimo se ter um <i>feedback</i> do trabalho de forma mais freqüente e dinâmica para que estimule o crescimento e desenvolvimento individual e em equipe”. (sujeito 6)</p> <p>“na maior parte das vezes sei, ...acho que este acompanhamento</p> | <p>Sim, pelos resultados que as minhas atividades apresentam” (sujeito F).</p> |

“continuação

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | “VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|---|--|---------------------------------|
| | <p>e retorno poderiam ser dados com maior frequência”. (sujeito 9)</p> <p>“não tenho a certeza de estar superando as expectativas da empresa. Sugiro a realização de um <i>feedback</i> mensal”. (sujeito 11)</p> <p>“sim, através do <i>feedback</i> que é dado pela chefia, mas acredito que isso poderia ser feito de forma mais sistemática”. (sujeito 5)</p> <p>“não por ter tido um <i>feedback</i>, mas acredito que dentro de um possível meu rendimento está acessível”. (sujeito 4)</p> | |
| <p>Observa-se unanimidade com relação à execução das tarefas de modo satisfatório por parte das estagiárias e do assistente administrativo. Porém, cinco estagiárias revelaram necessidade de receberem <i>feedback</i> de maneira sistematizada. Já a diretoria da empresa reconhece, em parte, somente através de um membro, que estes retornos (<i>feedback</i>) não ocorrem de modo formal.</p> | | |

Figura 9: Clareza na execução do trabalho

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|---|--|---|
| <p>A direção reconhece que hoje não existe uma ferramenta de avaliação de desempenho dos funcionários.</p> <p>“Não temos medidores ou ferramentas de avaliação. A percepção se dá de forma subjetiva, por exemplo quando avaliamos para nós mesmos questões tais como: identificação e dedicação com o trabalho, responsabilidade, iniciativa, maturidade, pontualidade e assiduidade” (direção 1).</p> <p>“Quando o funcionário é dedicado, veste a camiseta e dá retorno que a empresa espera com relação ao trabalho realizado”. (direção 2)</p> <p>“De forma bastante informal, sem critérios, sem alcance de metas, ou seja, sem parâmetros. Apenas nos baseamos no que se pode observar: comprometimento, responsabilidade, iniciativa, pró-atividade, sem quantificar nada”. (direção 3)</p> | <p>Quatro estagiárias revelam que as atitudes do dia-a-dia são vistas como eficiência no trabalho.</p> <p>“a empresa percebe a eficiência de um funcionário a partir de sua postura no ambiente profissional. Baseado na demonstração de seu interesse, iniciativa e dedicação com as atividades propostas”. (sujeito 6)</p> <p>“pela autonomia, interesse e capacidade de realizar bem suas tarefas”. (sujeito 9)</p> <p>“acredito que percebam o esforço do dia-a-dia de cada uma”. (sujeito 10)</p> <p>“...através do dia-a-dia das observações feitas diariamente e através de resultados”. (sujeito 12)</p> | <p>“Sim, pelos resultados que as minhas atividades apresentam” (sujeito F).</p> |
| <p>Nesta categoria tem-se um comum acordo entre estagiárias e direção no que se refere à eficiência no trabalho. Ambas revelam que a percepção sobre eficiência ocorre no dia-a-dia sem critérios previamente definidos.</p> | | |

Figura 10: Eficiência no trabalho

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|--|--|--|
| <p>Neste item as diretoras foram bastante objetivas. Revelam que o treinamento ocorre de acordo com a necessidade da estagiária. “Não avaliamos... A equipe teve que trazer essa necessidade de forma autônoma”. (direção 1)</p> <p>“Observando a inabilidade de alguns funcionários em certas tarefas, ou pelo simples desejo dos mesmos”. (direção 3)</p> <p>“Quando não se tem o resultado esperado”. (direção 2)</p> | <p>Neste item seis das entrevistas consideram de extrema importância treinamentos, mas acreditam que a empresa não tem essa mesma preocupação. “não sei como é validada tal necessidade na empresa atualmente, mas acredito que se poderia investir mais em treinamentos na Estagiar”. (sujeito 5)</p> <p>“não vejo a empresa preocupando-se com este tema. Apesar de saber da importância e resultado de um treinamento bem feito”. (sujeito 6)</p> <p>“não vejo a empresa investir neste aspecto. Acredito que seria muito motivador se a empresa investisse e incentivasse seus funcionários a realizarem treinamentos”. (sujeito 9)</p> <p>“infelizmente não percebo grande interesse por parte da empresa em investir na sua equipe”. (sujeito 11)</p> <p>“acho que a empresa acredita no potencial das pessoas que trabalham lá, pois não há um treinamento formal, e sim, uma troca de informações dos mais antigos para os mais novos”. (sujeito 10)</p> <p>“acho importantíssimo treinamentos, workshops, situações que levem ao desenvolvimento pessoal que visem também o coletivo da empresa”. (sujeito 4)</p> | <p>“Pelo contato diário das proprietárias, avaliando a iniciativa, pontualidade, assiduidade e sobretudo pelo comprometimento de cada colaboradora” (sujeito F).</p> |
| <p>Nesta categoria, algumas estagiárias demonstram a vontade de serem desenvolvidas através de treinamentos. O assistente administrativo acredita que os treinamentos são percebidos no contato diário com as estagiárias. Mesma percepção da diretoria que revela que não existe algo formal para avaliar a necessidade de treinamentos de sua equipe e que isto ocorre no di-a-dia.</p> | | |

Figura 11: Necessidades de treinamentos

| VISÃO DA DIRETORIA | VISÃO DAS ESTAGIÁRIAS | VISÃO DO ASSISTENTE FINANCEIRO |
|--|--|--|
| <p>A diretoria é unânime neste item revelando que a motivação e o potencial do aluno são percebidos nos momentos informais de <i>feedback</i>.</p> <p>“Algumas avaliações são feitas para sabermos quais as insatisfações com as atividades exercidas”. (direção 2)</p> <p>“As vezes, em reuniões de <i>feedbacks</i>, porém sem nenhuma periodicidade, só quando dá na telha”. (direção 3)</p> <p>“Penso que nos momentos de <i>feedback</i> paramos para ouvir os colaboradores, porém penso que estes momentos deveriam ser mais sistematizados”. (direção 1)</p> | <p>De modo geral, a equipe de estagiárias mostra-se satisfeita com o trabalho. Porém, cinco entrevistas relatam que não utilizam todo o seu potencial na execução de suas atividades.</p> <p>“...percebo que poderia utilizar mais meu potencial”. (sujeito 6)</p> <p>“estou satisfeita, porém tenho consciência de que posso aprender mais, desenvolver outros trabalhos dentro da empresa. “não utilizo todo o meu potencial, mas tento sempre utilizar o máximo que puder”. (sujeito 8)</p> <p>“acredito que nem todo potencial é utilizado. Estou satisfeita com algumas atividades, mas vejo que poderia ir além do que faço atualmente. Acho que isso acaba sendo desmotivador em alguns momentos”. (sujeito 9)</p> <p>“gosto do que faço, mas seria interessante se o estágio propiciasse um maior desenvolvimento do aluno”. (sujeito 11)</p> <p>“sim, estou satisfeita, ao menos por enquanto”. “...acredito que não utilizo todo o meu potencial”. (sujeito 1)</p> | <p>“Posso, no momento em que a empresa alterar a sua forma atual de operar” (sujeito F).</p> |
| <p>Novamente, a diretoria reconhece a importância de momentos formais de <i>feedback</i> e avaliações para que assim possam ser reconhecidos os talentos da organização, treinados os que necessitam e dispensados os que não estão de acordo com as necessidades da empresa. Neste aspecto, algumas estagiárias revelam que não utilizam todo o seu potencial. Desta forma, podem ser desenvolvidas através de treinamentos.</p> | | |

Figura 12: Motivação X potencial do funcionário

Com o objetivo de uma visão global da organização, além da diretoria da empresa, das estagiárias e do assistente administrativo, foram entrevistados quatro clientes da Estagiar.

| VISAÇÃO DOS CLIENTES | ATENDIMENTO DA ESTAGIAR | DIFERENCIAL |
|--|---|--|
| Cliente 1 | “O atendimento é muito bom, sempre fui atendida em todas as demandas, dentro do tempo necessário”. | “Acho que a Estagiar tem um trabalho personalizado, pra mim o principal diferencial é que eles buscam entender o cliente, a realidade da empresa, o perfil dos estagiários, as empresas não são tratadas da mesma forma e isso traz segurança ao cliente”. |
| Cliente 2 | “Bom”. | “O rápido encaminhamento de candidatos”. |
| Cliente 3 | “Ótimo. Atendimento rápido, seguro e preciso. Sem muitas burocracias. Os funcionários são todos prestativos, simpáticos e com muita eficiência com o atendimento prestado. Possui um ótimo banco de candidatos atendendo sempre as necessidades”. | “O maior diferencial é a proximidade que temos com os funcionários da estagiar. Tudo que nós, cliente precisamos somos atendido a tempo e hora, sem grandes rodeios”. |
| Cliente 4 | “Eu particularmente falando, considero excelente, tanto como empresa como estagiária, pois sempre tive as minhas necessidades atendidas, algumas mesmo demorando um pouco mais de tempo que eu gostaria e o nível técnico da equipe que trabalha nela é muito bom”. | “Desenvolver um trabalho como uma consultoria de recrutamento e seleção de alto nível, com serviços como avaliação e entrevistas mais aprofundadas, mas com o foco no estagiário”. |
| Percebe-se os clientes entrevistados satisfeitos com o trabalho da Estagiar e revelam como o diferencial da empresa o atendimento personalizado. | | |

Figura 13: Clientes

A partir dos resultados apresentados desenvolveu-se o modelo de avaliação 360° para a empresa, pois acredita-se que este modelo venha contemplar tanto a direção como estagiários, funcionários e clientes da Estagiar.

5 PROPOSTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Seguindo a tendência de empresas competitivas e de acordo com o referencial teórico e modelos de avaliações utilizadas pelos clientes da Estagiar, foi desenvolvido o modelo de avaliação 360° para a Estagiar, que envolverá a participação, do funcionário, pares e supervisor. Este método de avaliação foi escolhido com base na cultura da organização, de uma gestão participativa que valoriza a opinião do funcionário. Além disso, é um instrumento de fácil entendimento e simples aplicação, e que permite uma visão integrada e de múltiplas fontes sobre o avaliado, uma vez que o mesmo terá um *feedback* sobre seu desempenho através de sua auto-avaliação, avaliação de seu par e seu supervisor.

Esta proposta sugere agrupar em competências os diversos aspectos a serem avaliados no colaborador. Desta forma, a avaliação foi dividida em competências técnicas (capacidade teórica e tecnológica que permite o domínio dos processos e que possibilita a melhoria permanente dos resultados), competências humanas (capacidade de trabalhar eficientemente integrando ou liderando equipes de trabalho para alcançar metas) e competências organizacionais (capacidade de ter a visão do negócio como um todo e de inserir a contribuição da sua função neste contexto).

Para cada cargo identificaram-se competências necessárias para suas respectivas funções. Propõe-se utilizar para o cargo de estagiários os seguintes indicadores:

Competências técnicas:

- a) capacidade de pesquisar, criar e contribuir com novas idéias;
- b) capacidade de identificar problemas e propor soluções;
- c) capacidade de Negociação;
- d) tempo de execução para as atividades;
- e) central telefônica;

- f) arquivo;
- g) atendimento de candidatos pessoalmente e por telefone;
- h) registros e Controles diversos;
- i) abertura de vagas – operacional;
- j) abertura de vagas – contato com clientes;
- k) entrevistas individuais;
- l) percepção sobre os candidatos;
- m) entrevistas coletivas;
- n) coordenação de dinâmicas de grupo;
- o) avaliação Psicológica.

Competências humanas:

- a) atenção nas atividades que exerce;
- b) atenção às orientações que recebe;
- c) capacidade para aceitar *feedback*
- d) iniciativa;
- e) maturidade;
- f) capacidade de trabalhar em equipe;
- g) relacionamento com colegas;
- h) demonstra responsabilidade e comprometimento;
- i) motivação;
- j) vontade para aprender;
- k) identificação com a área;

Competências Organizacionais:

- a) envolvimento com os processos da empresa;
- b) compreensão da importância de sua equipe no negócio;

Para o cargo de supervisores os seguintes indicadores:

Competências técnicas:

- a) capacidade de pesquisar, criar e contribuir com novas idéias;
- b) capacidade de identificar problemas e propor soluções;
- c) capacidade de Negociação;
- d) orientação para resultados;
- e) capacidade de supervisão;
- f) capacidade de Coordenar Projetos;
- g) capacidade de Gerenciar Pessoas;
- h) capacidade de estabelecer *network*.

Competências humanas:

- a) a liderança é clara e objetiva em suas orientações e demandas;
- b) cria um clima favorável ao bom relacionamento – promove clima cooperativo e favorável ao trabalho;
- c) fornece *feedback* sobre o seu desempenho de forma respeitosa e dirigida;
- d) possui domínio sobre as atividades de sua área;
- e) é claro e compreensivo quando questionado;
- f) irradia coragem, otimismo e energia, orientando o estagiário mesmo em situações difíceis;
- g) motiva os colaboradores para atingirem os resultados e metas acordadas;
- h) demonstra responsabilidade e comprometimento;
- i) capacidade para trabalhar em equipe;
- j) identificação com a área.

Competências Organizacionais:

- a) envolvimento com os processos da empresa;
- b) compreensão da importância de sua Célula no Negócio.

Estes indicadores são importantes para Estagiar, pois acompanham as competências já utilizadas na empresa, mas de modo informal. Além disso, alguns indicadores de avaliação são utilizados pelas empresas clientes da Estagiar, sendo assim, determinam certa homogeneidade das ferramentas de avaliação de desempenho dos recursos humanos, mas também demonstra através da proposta de avaliação 360° mais um diferencial da Estagiar preocupando-se com o desenvolvimento do seu cliente interno.

De acordo com Lucena (1994) a formulação de uma estratégia para implantação do processo de avaliação de desempenho requer uma análise do ambiente organizacional. Com a aplicação do questionário, teve-se a intenção de buscar subsídios, através da opinião dos funcionários, para realizar uma avaliação de desempenho que estivesse mais voltada às necessidades dos mesmos.

Os estagiários entrevistados destacaram na pesquisa a falta de uma supervisão e avaliação mais sistemática; o que confirma a necessidade de uma atenção maior ao cliente interno da Estagiar e a necessidade de uma avaliação sistemática e formal. Indo ao encontro do relato da direção da empresa, notificando que as avaliações ocorrem de forma subjetiva e informal, baseado apenas no que se pode observar. E isto é percebido como forte indicio da rotatividade na empresa, “a falta de cuidados com os funcionários”. Mas, além disso, segundo relato da direção e de alguns estagiários a rotatividade também se dá pela falta de identificação com a área, o que conseqüentemente é avaliado pela direção como um erro de seleção. Através de uma leitura organizacional os períodos de maior turnover na empresa, julho de 2005 e março de 2006, caracterizou-se, pelo desligamento de duas estagiárias em busca de novas oportunidades em outras áreas da psicologia, no mês de julho de 2005. Já em março de 2006 ocorreu um aumento do volume de trabalho devido ao início do ano eletivo e início de um programa de estágio, para uma empresa de grande porte. Desta forma, o desligamento ocorreu pelo mesmo motivo, falta de interesse nas atividades, o que podemos associar ao momento de

muita demanda e conseqüentemente a seleção foi realizada sem muitos critérios e pouco rigor com relação os objetivos da organização.

Entretanto, numa perspectiva atual, o desempenho positivo dos seus recursos humanos passa a ser uma condição fundamental para as organizações, uma vez que promovem as mudanças necessárias para o sucesso organizacional (MANSSOUR, et al. 2001).

De acordo com Brandão (2001), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização.

Além disso, o *turnover* foi atribuído a falta de perspectivas dentro da empresa. Tema que obteve quase que unanimidade nas respostas, pois os entrevistados mostram-se cientes de que a empresa não comporta a efetivação da maioria dos estagiários, ou seja, acreditam que as possibilidades são restritas, devido a lucratividade e porte da empresa. Além de não possuir muitos níveis hierárquicos, conforme já apresentado no organograma. Mesma visão da diretoria. Por outro lado, observam a possibilidade de crescimento pessoal e profissional para atuarem nos clientes da Estagiar ou em outros, uma vez que criam uma rede de relacionamentos considerável. Böhmerwald (1996) relata que a avaliação de desempenho proporciona o aumento da motivação das pessoas na organização. Além da motivação, Marra (2002) afirma que a avaliação de desempenho contribuir para o autoconhecimento, e necessidade de aperfeiçoamento, o que irá auxiliar destes colaboradores em suas atividades diárias e em seu desenvolvimento profissional. E para a empresa será um instrumento para auxiliar no processo de seleção de pessoal até a informação sobre a conveniência ou não da permanência do emprego na organização (MANSSOUR et al 2001).

Conhecendo esta realidade a empresa vem buscando alternativas para motivar seus estagiários e reter os talentos. Afim de atender de forma imediata seus funcionários, foi proposto a direção da empresa projetos de endomarketing que pudessem auxiliar na motivação e satisfação dos estagiários (**anexo E**). Todos os projetos foram desenvolvidos com o objetivo de atender a demanda destes trabalhadores. Böhmerwald (1996) acredita que as organizações foram crescentemente estimuladas quanto à utilização de programas que promovessem educação, treinamento e, principalmente, a participação dos funcionários nas ações

organizacionais e no apoio à tomada de decisão empresarial. Desta forma, estes projetos envolvem a participação ativa de dos colaboradores, permitindo a participação ativa dos mesmos.

Entre os anos 1960 e 1970, experiências envolvendo avaliação de desempenho tiveram como foco principal a troca de *feedback*. De acordo com os estagiários entrevistados, esta prática sistematizada é de extrema importância, o que hoje não ocorre na empresa, e o gera insegurança por parte destes colaboradores na execução de suas tarefas. Neste sentido, a avaliação 360° juntamente com o projeto de *feedback* mensal vem ao encontro da demanda destes colaboradores. Através desta avaliação 360° o avaliado terá a oportunidade de receber um *feedback* de múltiplas fontes (autoavaliação, pares e supervisor). Além disso, a avaliação 360° é uma ferramenta que proporciona maior participação e valorização dos funcionários, aumento na motivação dos mesmos e, ainda, um meio para subsidiar outros programas que buscam o crescimento e o desenvolvimento do ser humano dentro da organização. Segundo Reis (2000) a partir do resultado obtido o retorno ao funcionário constituirá numa oportunidade para que este seja informado de como seu trabalho é percebido e o que poderá fazer para aperfeiçoá-lo.

Outro item que chamou atenção na pesquisa, mesmo que por poucas entrevistadas, foram os benefícios oferecidos pela empresa, relatam que o valor da bolsa-auxílio não está de acordo com a demanda de trabalho, neste sentido, a avaliação 360° pode no futuro, auxiliar a direção para subsidiar promoções. Enquanto aumentos salariais não ocorrem um dos projetos de endomarketing foi proposto para incentivar a produtividade e como recompensa pelo cumprimento de metas o estagiário receberá um turno de folga. Desta forma, deve-se deixar claro para o funcionário que aumentar a produtividade geralmente traz benefícios à empresa, podendo, ainda, trazer também benefícios aos envolvidos no processo.

Sob essa perspectiva, as pessoas são o diferencial competitivo. É através delas que será possível garantir a competitividade e manter-se no mercado. O ambiente interno exerce importante influência neste aspecto, uma vez que é a partir dele que surgirão as ações de melhorias.

Acredita-se que a implantação ocorrerá com êxito uma vez que partiu, também, do grupo a necessidade de uma avaliação de desempenho. Além disso, a equipe (funcionários, estagiários, supervisores e direção), participa quinzenalmente,

a um mês, de uma “reunião de sentimentos”, espaço destinado ao autoconhecimento, conhecimento dos outros e *feedback*. Sendo assim, percebe-se o grupo motivado e sensibilizado para a implantação desta ferramenta.

Esta proposta sugere que após a validação e implantação deste instrumento:

a) a periodicidade da avaliação seja semestral, devido a rotatividade da empresa;

Segundo Bergamini (1986) a avaliação de desempenho reside na análise sistemática das características do trabalhador, entretanto, existem alguns cuidados básicos na determinação do intervalo de tempo e frequência entre uma avaliação e outra. O que determina a frequência da avaliação é a complexidade das tarefas relacionadas com o cargo, quanto maior a complexidade das tarefas relacionadas com o cargo, menor a frequência de avaliação e conseqüentemente, maior o intervalo de tempo entre uma avaliação e outra.

b) após a primeira aplicação deve-se reavaliar a ferramenta, afim de avaliar se foi atingido os objetivos propostos;

c) será necessário levantar o tempo médio de permanência dos funcionários na empresa, com o objetivo de verificar se houve alguma mudança no índice de *turnover*;

d) realizar um levantamento das principais necessidades de treinamentos emergentes no grupo.

Enfim, como se pode observar o sucesso da implantação da avaliação 360° está diretamente relacionada com a metodologia preestabelecida e de acordo com a cultura da organização. Além disso, a literatura aponta como uma tendência das organizações competitivas no mercado.

A seguir apresentar-se-á o instrumento elaborado para a avaliação de desempenho a ser implantada.

6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Nome do estagiário(a) | Data da avaliação | Área de atuação |
|-----------------------|-------------------|-----------------|
| | | |

Figura 14: Cabeçalho da avaliação de desempenho

Este instrumento tem como objetivos:

- a) possibilitar uma avaliação do estagiário e seu supervisor quanto as suas Competências Técnica, Humana e Organizacional;
- b) criar condições para o desenvolvimento das competências necessárias para responder aos desafios futuros do estagiário.

Competência Técnica é a capacidade tecnológica que permite o domínio dos processos e que possibilita a melhoria permanente dos resultados.

Competência Humana é a capacidade de trabalhar eficientemente integrando ou liderando equipes de trabalho para alcançar metas.

Competência Organizacional é a capacidade de ter a visão do negócio como um todo.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Analise os resultados alcançados ao longo do período e realize sua auto-avaliação para cada um dos indicadores definidos. Utilize uma escala de 0 (não aplicável), 1 (ruim- não atende), 2 (regular – necessita desenvolver), 3 (em treinamento), 4 (bom – corresponde às expectativas), a 5 (muito bom – acima do esperado), registrando nas colunas ao lado. Ao finalizar, apresente sua auto-avaliação ao seu supervisor, para que ele realize sua avaliação. Neste espaço, você também terá a oportunidade de avaliar sua liderança. Após, ele o chamará para discutir a avaliação realizada, procurando analisar e consensar eventuais diferenças.

| INDICADORES: | | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom — Acima do esperado |
| Capacidade de pesquisar, criar e contribuir com novas idéias. | | | | | | |
| Capacidade de identificar problemas e propor soluções. | | | | | | |
| Capacidade de Negociação. | | | | | | |
| Tempo de execução para as atividades. | | | | | | |
| Central telefônica. | | | | | | |
| Arquivo. | | | | | | |
| Atendimento de candidatos pessoalmente e por telefone. | | | | | | |
| Registros e Controles diversos. | | | | | | |
| Abertura de vagas – operacional. | | | | | | |
| Abertura de vagas – contato com clientes. | | | | | | |
| Entrevistas individuais. | | | | | | |
| Percepção sobre os candidatos. | | | | | | |
| Entrevistas coletivas. | | | | | | |
| Coordenação de dinâmicas de grupo. | | | | | | |
| Avaliação Psicológica. | | | | | | |

Figura 15: Competências técnicas

| INDICADORES: | | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| COMPETÊNCIAS HUMANAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom – Acima do esperado |
| Atenção nas atividades que exerce | | | | | | |
| Atenção às orientações que recebe | | | | | | |
| Capacidade para aceitar <i>feedback</i> | | | | | | |
| Iniciativa | | | | | | |
| Maturidade | | | | | | |
| Capacidade de trabalhar em equipe. | | | | | | |
| Relacionamento com colegas | | | | | | |
| Demonstra responsabilidade e comprometimento | | | | | | |
| Motivação | | | | | | |
| Vontade para aprender | | | | | | |
| Identificação com a área | | | | | | |
| Organização – atividades e ambiente de trabalho | | | | | | |

Figura 16: Competências humanas

| INDICADORES: | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5-Muito Bom – Acima do esperado |
| Envolvimento com os processos da empresa. | | | | | | |
| Compreensão da importância de sua Célula no Negócio. | | | | | | |

Figura 17: Competências organizacionais

AVALIAÇÃO GERAL (CONSENSO)

Considerando a avaliação dos indicadores acima, procure consensar com seu supervisor, uma pontuação geral de suas Competências (Técnica, Humana e Organizacional), utilizando a escala de 1 a 5 em cada uma das competências. Demonstre graficamente unindo os pontos obtidos.

| | | | |
|---|---------|--------|----------------|
| 5 | | | |
| 4 | | | |
| 3 | | | |
| 2 | | | |
| 1 | | | |
| | Técnica | Humana | Organizacional |

Figura 18: Avaliação geral das competências

ASPECTOS A SEREM DESENVOLVIDOS

Identifique, com o auxílio de seu supervisor, os aspectos que devem ser melhor desenvolvidos e registre no espaço abaixo:

DATA:

estagiária

supervisora

Com relação ao seu supervisor, avalie:

| INDICADORES: | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom – Acima do esperado |
| Capacidade de pesquisar, criar e contribuir com novas idéias | | | | | | |
| Capacidade de identificar problemas e propor soluções | | | | | | |
| Capacidade de Negociação | | | | | | |
| Orientação para resultados | | | | | | |
| Capacidade de supervisão | | | | | | |
| Capacidade de Coordenar Projetos | | | | | | |
| Capacidade de Gerenciar Pessoas | | | | | | |
| Capacidade de estabelecer <i>network</i> | | | | | | |

Figura 19: Competências técnicas do supervisor

| INDICADORES: | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| COMPETÊNCIAS HUMANAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom – Acima do esperado |
| A liderança é clara e objetiva em suas orientações e demandas | | | | | | |
| Possui domínio sobre as atividades de sua área. | | | | | | |
| Cria um clima favorável ao bom relacionamento – promove clima cooperativo e favorável ao trabalho. | | | | | | |

“continuação”

| COMPETÊNCIAS HUMANAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom – Acima do esperado |
|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Fornece <i>feedback</i> sobre o seu desempenho de forma respeitosa e dirigida | | | | | | |
| Capacidade de receber <i>feedback</i> | | | | | | |
| É claro e compreensivo quando questionado. | | | | | | |
| Irradia coragem, otimismo e energia, orientando o estagiário mesmo em situações difíceis. | | | | | | |
| Motiva os colaboradores para atingirem os resultados e metas acordadas. | | | | | | |
| Demonstra responsabilidade e comprometimento | | | | | | |
| Capacidade para trabalhar em equipe | | | | | | |
| Identificação com a área | | | | | | |

Figura 20: Competências humanas supervisor

| INDICADORES: | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|---------------------------------|
| COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim – Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4—Bom – Corresponde às expectativas | 5-Muito Bom – Acima do esperado |
| Envolvimento com os processos da empresa. | | | | | | |
| Compreensão da importância de sua Célula no Negócio. | | | | | | |
| Propõe novas idéias e/ou projetos | | | | | | |

Figura 21: Competências organizacionais supervisor

Com relação ao seu par(res), avalie:

| INDICADORES: | | | | | | |
|---|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim - Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4--Bom – Corresponde às expectativas | 5- Muito Bom — Acima do esperado |
| Capacidade de pesquisar, criar e contribuir com novas idéias. | | | | | | |
| Capacidade de identificar problemas e propor soluções. | | | | | | |
| Capacidade de Negociação. | | | | | | |
| Tempo de execução para as atividades. | | | | | | |
| Central telefônica. | | | | | | |
| Arquivo. | | | | | | |
| Atendimento de candidatos pessoalmente e por telefone. | | | | | | |
| Registros e Controles diversos. | | | | | | |
| Abertura de vagas – operacional. | | | | | | |
| Abertura de vagas – contato com clientes. | | | | | | |
| Entrevistas individuais. | | | | | | |
| Percepção sobre os candidatos. | | | | | | |
| Entrevistas coletivas. | | | | | | |
| Coordenação de dinâmicas de grupo. | | | | | | |
| Avaliação Psicológica. | | | | | | |

Figura 22: Competências técnicas par(res)

| INDICADORES: | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| COMPETÊNCIAS HUMANAS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim - Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4--Bom – Corresponde às expectativas |
| Atenção nas atividades que exerce | | | | | |
| Atenção às orientações que recebe | | | | | |
| Capacidade para aceitar <i>feedback</i> | | | | | |
| Iniciativa | | | | | |
| Maturidade | | | | | |
| Capacidade de trabalhar em equipe. | | | | | |
| Relacionamento com colegas | | | | | |
| Demonstra responsabilidade e comprometimento | | | | | |
| Motivação | | | | | |
| Vontade para aprender | | | | | |
| Identificação com a área | | | | | |

Figura 23: Competências humanas par(res)

| INDICADORES: | | | | | | |
|--|-----------------|---------------------|----------------------------------|------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: | 0-Não aplicável | 1-Ruim - Não atende | 2-Regular- Necessita desenvolver | 3-Em treinamento | 4--Bom – Corresponde às expectativas | 5-Muito Bom – Acima do esperado |
| Envolvimento com os processos da empresa. | | | | | | |
| Compreensão da importância de sua Célula no Negócio. | | | | | | |

Figura 24: Competências organizacionais par(res)

DATA:

estagiária

supervisora

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou desenvolver e implementar uma ferramenta de avaliação de desempenho na equipe da Estagiar. Desta forma, foram investigadas a percepção dos funcionários, estagiários, diretoria e clientes a cerca da organização.

Através deste levantamento, verificou-se a necessidade de se dedicar mais atenção ao cliente interno, em especial aos estagiários, que hoje são maioria na empresa. Atualmente, as pessoas com suas atitudes, conhecimentos e habilidades são o principal alicerce das organizações. Neste novo contexto, as pessoas deixam de ser recursos e passam a ser tratadas como seres vivos, dotados de inteligência, sentimentos, aspirações.

Nos últimos anos, os métodos tradicionais utilizados na avaliação de desempenho não são mais adequados à realidade na qual se inserem as organizações. Hoje, a avaliação de desempenho, torna-se indispensável porque as empresas têm a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade, que requer uma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado.

A Estagiar não possui um sistema formal de avaliação de desempenho de seu quadro de estagiários e funcionários, pode-se dizer, então, que a implementação desta proposta de avaliação 360º na empresa é algo necessário. Este programa com certeza trará inúmeras vantagens para a empresa, tanto a curto, como a médio e longo prazo. Entre os benefícios a serem proporcionados, pode-se citar: Conhecimento do potencial humano existe na empresa, fornecimento de condições e oportunidades de crescimento para os funcionários, e conseqüentemente, para a empresa, identificação de necessidades de treinamentos, proporcionado um desenvolvimento dos funcionários e principalmente estagiários, estimulação da produtividade e melhoria do relacionamento interpessoal no trabalho, auxílio nas diversas decisões tais como: dispensas, promoções, treinamentos e incentivos salariais. Desta forma, a organização terá uma visão do perfil das estagiárias, na percepção delas mesmas de seus supervisores e pares, em termos de treinamento e desenvolvimento.

Além disso, a alta direção da empresa terá informações importantes sobre aspectos que afetam diretamente a vitalidade da organização e terá condições de fazer os ajustes necessários em seus planos estratégicos. O exercício da avaliação também ajudará a liderança a melhorar o seu senso crítico em relação à gestão de pessoas.

A ferramenta proposta está pronta e deverá ser colocada em prática nos próximos meses, e sugere-se que seja feita uma reciclagem com os participantes no intuito de sempre enfatizar a importância do *feedback*, bem como corrigir os pontos que se tornem necessários com o andamento do processo. Com isso, pretende-se capacitar os envolvidos na avaliação de modo que efetivamente as pessoas reconheçam o momento de avaliação como uma etapa fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

Para a academia seria recomendável à realização de posteriores pesquisas aplicadas a outras empresas de pequeno porte que utilizam o modelo de avaliação 360°, a fim de investigar os resultados do programa de avaliação de desempenho e a sua efetividade.

Enfim, o ambiente interno exerce importante influência no mercado, uma vez que as pessoas são o diferencial da organização. Com base nos resultados obtidos através da pesquisa, foi possível, atingir o objetivo de propor um método de avaliação de desempenho, através da análise organizacional com base dos resultados obtidos mediante os questionários realizados. Por se tratar de uma empresa que trabalha com uma gestão participativa e devido à cultura organizacional, para atender a demanda atual, foi proposto o modelo de avaliação 360°. Constatou-se, também, o índice de turnover com o objetivo de demonstrar a organização o quanto ela está, constantemente treinando pessoas, sendo assim, neste mesmo período a empresa poderia proporcionar um desenvolvimento da equipe. Desta forma, foi sugerido que a avaliação ocorresse semestralmente, por se tratar da maioria dos funcionários serem estagiários, e a rotatividade ser constante.

Além disso, verificou-se a necessidade de valorizarmos nosso cliente interno bem como motivá-lo. Sendo assim, foi desenvolvido também um projeto de endomarketing com o objetivo de contemplar as necessidades dos funcionários e estagiários.

Portanto, o atendimento das expectativas dos estagiários e funcionários repercutirá no desempenho dos colaboradores da empresa de forma positiva, pois os mesmos se sentirão mais motivados e realizados profissionalmente, atingindo metas e colaborando para o clima da empresa. Sendo assim, espera-se que o presente estudo possa contribuir, de maneira efetiva, para os resultados da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: UFMG/Fundação Christiano Ottoni, 1996.
- CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLANNERY, Thomas P. **Pessoas. Desempenho e salários: As mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- LEPSINGER, R.; LUCIA, A. **The art science of 360°**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Benites et al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração dos recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- REIS, G. K. **Avaliação 360 graus**. Um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.
- PEIPERL, M. Getting 360 *feedback* right. **Harvard Business Review**; Boston, p. 142-147, jan. 2001.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: 2004.
- SHIGUNOV, Alexandre Neto. **Avaliação de Desempenho – as propostas que exigem uma nova postura dos administradores**. Rio de Janeiro: *Book Express*, 2000.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM A GERÊNCIA

1. Você conhece os objetivos estratégicos de sua organização?
2. Quais os instrumentos utilizados na seleção de pessoal, na sua empresa?
3. A seleção de pessoal, está alinhada aos objetivos estratégicos da organização?
4. Qual é o índice de rotatividade de sua empresa?
5. Você conhece as causas dessa rotatividade?
6. Como a empresa percebe a eficiência de um funcionário?
7. Como a empresa avalia a necessidade de treinamentos?
8. A empresa tem uma prática de bonificação aos funcionários?
9. A empresa faz algum levantamento para saber quais as expectativas dos seus colaboradores em relação ao trabalho por eles desenvolvidos?
10. Existe uma adequada divisão de tarefas?
11. Como você entende a articulação entre objetivos, missão, valores, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e recompensas na sua organização?

ANEXO B - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIO

1. Como você vê as pessoas que trabalham com você? Você acredita que elas têm o mesmo comprometimento com o trabalho que você têm?
2. Você já ouviu falar em avaliação de desempenho? Você sabe o que é avaliação de desempenho?
3. Você acredita que o número de funcionário é suficiente para a execução das tarefas?
4. Você sabe se está executando suas tarefas de uma maneira satisfatória?
5. Você sabe se pode melhorar a sua contribuição para a empresa? E como?
6. Você já ouviu falar em pagamento de bônus baseado em avaliação de desempenho?

ANEXO C - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM ESTAGIÁRIOS

1. Você conhece os objetivos estratégicos de sua organização?
2. Você acredita que as pessoas que trabalham na Estagiar possuem oportunidades de crescimento? Se sim, que oportunidades?
3. Você já ouviu falar em avaliação de desempenho? Você sabe o que é avaliação de desempenho?
4. Você acredita que o número de funcionário é suficiente para a execução das tarefas?
5. O que você atribui a rotatividade de pessoas na empresa?
6. Você sabe se está executando suas tarefas de uma maneira satisfatória?
7. Na sua opinião, como a empresa percebe a eficiência de um funcionário?
8. Você sabe se pode melhorar a sua contribuição para a empresa? E como?
9. Como a empresa avalia a necessidade de treinamentos?
10. Você já ouviu falar em pagamento de bônus baseado em avaliação de desempenho?
11. Você está satisfeito com o trabalho que realiza? Você utiliza todo o seu potencial na realização das tarefas?

ANEXO D - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA COM CLIENTES

1. Como você avalia o atendimento da Estagiar?
2. Na sua opinião, qual o diferencial da Estagiar?
3. Críticas e sugestões:

ANEXO E - PROJETOS DE ENDOMARKETING

| PROJETO | PRAZO | IMPLANTAÇÃO |
|--|------------|---------------------------------------|
| Comunicação Interna – Endomarketing | * 04/08/06 | * Anúncio dos projetos para a equipe. |

| PROJETO | OBJETIVO | IMPLANTAÇÃO |
|---|--|-------------------|
| ? "Mês Coringa" – Equipe destaque do mês. | <ul style="list-style-type: none"> - Motivação - A dupla que atingir no mínimo 70% das vagas fechadas, no mês, com a ESTAGIAR – será premiada com um turno de folga. - O controle das vagas será realizado através de uma regra de três. | - Mês de setembro |
| ? "Atividade de Lazer" – Vamos nos divertir! | <ul style="list-style-type: none"> - Integração / Socialização da equipe - De dois em dois meses será realizado uma atividade de lazer fora do horário de trabalho. Sendo que cada encontro haverá um sorteio da pessoa responsável pela organização do evento. Está irá providenciar o local, deverá recolher o dinheiro (quando necessário) com antecedência e providenciar todas as ações necessárias para que o encontro seja realizado. Bem como deve estabelecer dia e hora da realização do evento. | - Mês de agosto |
| ? "Café com os aniversariantes" | <ul style="list-style-type: none"> - Integração - Horário: 8:00 às 8:30 ou 17:30 às 18h. A equipe do turno da colega aniversariante ficará responsável por trazer qualquer lanche ou bebida com o objetivo de confraternizar com a aniversariante do dia. Durante 30 minutos este espaço será disponibilizado para troca de idéias e integração. | - Mês de agosto |

“continuação”

| PROJETO | OBJETIVO | IMPLANTAÇÃO |
|---|---|-------------------|
| ? ”Espaço Cultural” | - Conhecer as habilidades individuais de cada colega. - Horário: 8:00 às 8:30 ou 17:30 às 18h. Cada mês uma colega será sorteada para mostrar suas habilidades artísticas, culinárias... | - Mês de agosto |
| ? ”Feedback” – Vamos conversar!? | - Desenvolvimento profissional - Horário: Turno correspondente ao estágio. Uma vez por mês cada estagiária será convidada para uma troca de <i>feedback</i> , com o objetivo de proporcionar um retorno do desempenho e relacionamento com a equipe. Além disso, visa uma troca de idéias e sugestões para melhorarias na ESTAGIAR. | - Mês de setembro |
| ? ”Visitas a clientes” – Desenvolva suas parcerias profissionais. | - Desenvolvimento profissional - Horário: de acordo com a disponibilidade do cliente. Mediante uma justificativa que demonstre o interesse da dupla/trio em visitar o cliente e que atenda as necessidades da empresa e da ESTAGIAR. | - Mês de setembro |
| ? ”Vamos nos desenvolver!” | - Desenvolvimento profissional - Será realizado de dois em dois meses. - Horário: todas as sextas-feiras pela manhã e pela tarde. A Adriana, Bárbara e Luciana irão acompanhar as entrevistas. A Bárbara irá acompanhar no turno da manhã e a Luciana no turno da tarde. Após todas as estagiárias terem realizados as entrevistas iremos Trocar a Bárbara e a Luciana irão realizar todas as entrevistas. E após este período a Adriana irá acompanhar todas as estagiárias de acordo com a sua disponibilidade. | - Mês de agosto |

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Conceito Final:

Porto Alegre, de 2006.

Professor Orientador: Dr^a Neusa Rolita Cavedon

Área de Concentração: Recursos Humanos

Aluna: Luciana Azambuja Reichert