

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUZAMARA KARLA BARBOSA D'ÁVILA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO
NATALCARD/SETURN.**

LUZAMARA KARLA BARBOSA D'ÁVILA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO
NATALCARD/SETURN**

Projeto de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito final
para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Flávio Emílio
Monteiro Cavalcanti.

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

D'Ávila, Luzamara Karla Barbosa.

Avaliação de desempenho : um estudo de caso no Natalcard / SETURN. /
Luzamara Karla Barbosa D'Ávila. – Natal, 2013.
41 f.

Orientador (a): Prof. (Msc.) Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.
Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio
Grande do Norte.

1. Administração – Monografia. 2. Clima Organizacional – Monografia.
3. Cultura Organizacional – Monografia. 4. Avaliação de Desempenho –
Monografia. I. Cavalcanti, Flávio Emílio Monteiro. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658

BIBLIOTECA UNI-RN

658 D259a - RB: 37315 (M002116)

Título: Avaliação de desempenho : um ...

Autoria: D'avila, Luzamara Karla Barbosa
2013, ex. 1

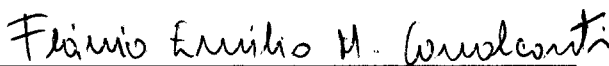
LUZAMARA KARLA BARBOSA D'ÁVILA

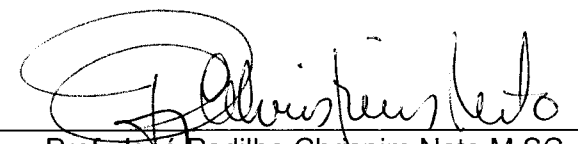
**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO NO
NATALCARD/SETURN**

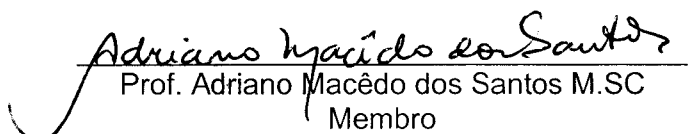
Projeto de Conclusão de Curso
apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte como requisito final
para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA


Prof. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti M.SC
Orientador


Prof. José Padilha Chripim Neto M.SC
Membro


Prof. Adriano Macêdo dos Santos M.SC
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, meus irmãos e meu filho por se constituírem diferentemente como pessoas, admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a DEUS por ter me proporcionado mais essa conquista, por ter me dado força e iluminado o meu caminho para que eu pudesse concluir mais uma etapa de minha vida. E com sua infinita bondade e sabedoria me permitiu vencer os obstáculos pertinentes a minha existência.

Agradeço em especial ao meu pai Luiz Carlos Cardoso d'Ávila (In memoriam) que tenho como meu ídolo e minha referência durante toda uma vida de caráter construída e a minha mãe Samara Barbosa Cardoso d'Ávila, por acreditar e incentivar minhas escolhas, apoiando-me e esforçando-se junto a mim, para que eu suprisse todas elas. Por todos os momentos em que estiveram ao meu lado, me orientando e me fazendo acreditar que nada é impossível.

Agradeço fielmente ao meu filho Victor d'Ávila Maciel, pela paciência durante todas as noites que precisei me dedicar a essa etapa final de estudo e dedicação que teve ao meu lado, dizendo sempre que no fim tudo dá certo e que a fé é o mais importante para a nossa trajetória. Obrigada, filho amado!

Ao amigo Levy Pedregal, que foi minha base para ministrar o tempo e as informações durante todo o período de pesquisa e estudo desse trabalho. Sou eternamente grata, pois a sua participação foi essencial para meu desempenho e aprendizado final desta monografia.

Ao meu orientador Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, pela dedicação e sabedoria em suas orientações prestadas na elaboração dessa monografia, e, sobretudo, por acreditar que no fim esse projeto iria dar certo, incentivando-me e colaborando no desenvolvimento de meu trabalho.

Agradeço a todos que estiveram presente nos momentos que precisei, torcendo e rezando, que tiveram paciência, me ajudaram e contribuíram direta ou indiretamente com orações, incentivos, palavras de apoio, força, carinho e compreensão nos momentos de estudo. A todos que colaboraram para que esse trabalho fosse realizado com sucesso, meu eterno agradecimento.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMÁTICA.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	13
1.3.1 Geral.....	13
1.3.2 Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	15
2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	16
2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	17
2.4 A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	20
2.5 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	21
2.6 CONCEITO DE COMPETÊNCIA.....	21
2.7 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	22
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA.....	25
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	25
4 DIAGNÓSTICO.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE A - Cronograma.....	35
ANEXOS A - Questionário.....	39

RESUMO

A avaliação de desempenho representa um ato ou efeito de cumprir ou executar uma meta com eficiência e eficácia, desde que aplicada adequadamente às particularidades e a cultura das pessoas e das organizações. O objetivo do estudo é identificar as necessidades, a importância que tem dentro das organizações assumindo um risco que pode facilitar ou não o acompanhamento dos processos organizacionais dos colaboradores e gestores. Um modelo conceitual que contém novas variáveis dependentes e relativas ao padrão de uso da organização. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário de clima organizacional composto pela escada de trabalho. O questionário foi aplicado para 188 colaboradores da organização NatalCard/SETURN lotados nos setores de atendimento, administrativo, financeiro, marketing, vendas, comunicação, direção e presidência. Os resultados indicaram uma forte necessidade de se implantar a avaliação de desempenho como forma de melhorar a cada dia a qualidade das atividades dos colaboradores e gestores, assim como a identificação de talentos que pode ser reestruturado na organização, investirem mais em treinamentos de acordo com as necessidades e, como fatores que podem ser mais bem explorados a fim de se atingir um eficiente padrão de uso, aumentando as suas posições competitivas diante do mercado globalizado. Este estudo contemplou a análise da relação entre colaborador e gestor entre os valores obtidos e ao desenvolvimento do comportamento humano dentro das organizações, além dos gestores darem o feedback diante dos conhecimentos e habilidades adquiridos durante o desempenho de duas tarefas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Clima organizacional. Cultura. Organização. Valores.

ABSTRACT

Performance evaluation is an act or effect to meet a goal or perform efficiently and effectively, since properly applied to the particularities and culture of individuals and organizations. The objective of the study is to identify the needs, the importance within organizations taking a risk that may facilitate or not the monitoring of organizational processes of employees and managers. A conceptual model that contains new variables and dependent on the usage pattern of organization. It was used as an instrument for data collection, a questionnaire composed of organizational climate for ladder work. The questionnaire was administered to 188 employees of the organization NatalCard / SETURN allocated to the sectors of care, administrative, financial, marketing, sales, communication, leadership and presidency. The results indicated a strong need to establish performance evaluation as a way to improve the quality of daily activities of employees and managers, as well as identifying talent that can be restructured organization, invest more in training according to needs and, as factors that may be more fully explored in order to achieve an efficient usage pattern, increasing their competitive positions on the global market. This study included the analysis of the relationship between employees and managers between values and development of human behavior within organizations, in addition to giving managers feedback on the knowledge and skills acquired while performing two tasks.

Keywords: Performance measurement. Organizational climate. Culture. Organization. Values.

LISTA DE SIGLAS

NatalCard/SETURN - Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos de Passageiros do Município do Natal

TRASCOOP - Cooperativa de Transporte do Rio Grande do Norte

STPPO - Serviço de Transportes Público de Passageiros por Ônibus do Natal

SEMOB - Secretaria de Mobilidade Urbana

APO - Administração por Objetivos

CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitudes

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização Sindicato das Empresas de Transportes Urbanos de Passageiros do Município do Natal/NatalCard (SETURN), tem como ramo de negócio a representação das Empresas Associadas e Serviços como a Transportes Guanabara Ltda, Auto Ônibus Santa Maria Transportes e Turismo Ltda, Reunidas Transportes Urbanos Ltda, Transportes Nossa Senhora da Conceição Ltda, Transflor Ltda e Transportes Cidade do Natal Ltda.

Seus principais produtos e/ou serviços enquadram-se em um sistema de bilhetagem eletrônica, que disponibiliza para os usuários cartões recarregáveis de passagens eletrônicas para o transporte coletivo por ônibus urbanos de Natal. Seus clientes e/ou consumidores principais são os profissionais liberais, pessoas físicas, pessoas jurídicas e estudantes.

O NatalCard/SETURN trabalha no segmento de transporte e comercialização de créditos eletrônicos por meio de concessão pública. A organização proporciona aos seus clientes e usuários vários modelos de cartões eletrônicos atendendo as necessidades de todos. Os créditos eletrônicos são comprados pelas empresas, clientes e para seus funcionários utilizarem no trajeto de casa para o trabalho, como também são adquiridos por qualquer pessoa física utilizando o cartão passe fácil, pelos estudantes com o seu NatalCard estudante e por profissionais liberais através do cartão NatalCard Profissional.

A missão da organização NatalCard/SETURN é oferecer praticidade e segurança intermediando a venda de bilhetes de acesso aos ônibus coletivos e facilitar os usuários uma forma econômica e eficiente de atendimento. A visão da organização é a responsabilidade pela implantação e gestão da tecnologia na capital do Estado, oferecendo atendimento aos usuários, demonstração na preocupação com a modernização dos setores de atendimento e nas condições de trabalho, valorização profissional e pessoal dos funcionários. Os valores são inovação, a busca pela qualidade e o forte comprometimento.

Destaca-se a quantidade de 70 (setenta) postos de atendimento espalhados pelas quatro zonas da cidade (Norte, sul, leste e oeste) e pontos de recarga em várias paradas de ônibus. A compra de créditos eletrônicos para as empresas

clientes com cartão NatalCard Empresarial e Profissional Liberal é feita pela internet. Observa-se que a qualificação do quadro de funcionários é um ponto bastante positivo, tendo em vista que a empresa faz investimentos no seu pessoal, proporcionando treinamento e incentivos para qualificação acadêmica.

Apesar de todo investimento em tecnologia, o NatalCard/SETURN, devido uma determinação judicial, é impedido de fornecer o saldo online às suas empresas clientes e usuários, fazendo com que os mesmos tenham que se deslocar aos postos de atendimento para ter acesso a estas informações.

O chamado “transporte alternativo” realizado por Vans e Micro-ônibus é um concorrente direto do NatalCard/SETURN, pois acaba por reduzir a demanda, representado pela Cooperativa Transcoop. A organização ainda não trabalha com todos os seus cooperados no sistema de créditos eletrônicos, mesmo assim, a sua frota também atende as quatro zonas da cidade (Norte, sul, leste e oeste).

Para a comercialização dos créditos eletrônicos, o NatalCard/SETURN tem montado uma grande estrutura para atender toda a demanda e conta com parceiros como a Miranda Computação, Armazém Pará, Refriser, Fujitec.

A diretoria atual foi eleita em 11 de janeiro de 2010, para um mandato de 03 anos, a partir de 01 de fevereiro de 2010 a 31 de janeiro de 2013, conforme disposições estatutárias. A organização conta com uma estrutura composta pelo departamento administrativo (Composto por setores relacionados à comunicação, marketing, telefonistas e infraestruturas), secretaria, setores comercial (Composto por cinco setores relacionados a vendas, call center, logística, cartões, conferência), financeiro (Não havendo especificações), recursos humanos (Composto por setores de recrutamento, seleção, treinamento, departamento pessoal), tecnologia da informação (Composto por setores relacionados a suporte técnico e processamento de dados).

O NatalCard/SETURN é sediado em Natal, capital do Rio Grande do Norte. É constituído para fins de estudo, defesa, coordenação e representação legal da categoria econômica das Empresas de Transportes Urbanos de Passageiros do Município do Natal. É responsável por comercializar e controlar todos os tipos de bilhetes utilizados no Serviço de Transportes Público de Passageiros por Ônibus do Natal - STPPO/Natal.

Atualmente, conta com 185 funcionários, e tem procurado melhorar cada vez mais, oferecendo um serviço de qualidade aos seus clientes, usuários do Transporte

Coletivo, investindo em pessoal qualificado e numa estrutura totalmente informatizada, possuindo 01 unidade empresarial, 11 postos de vendas espalhados pela cidade, 45 pontos de redes de vendas, 36 guichês de atendimento (Processo de atualização em fase de modificações, pois em breve será feita algumas alterações como exclusões e reaproveitamentos de funcionários) e 04 pontos de recargas, inclusive com atendimento a domicílio.

Quanto ao marco histórico e a sua evolução, o Sindicato foi denominado desde o início de SETURN, iniciando as suas atividades em 27 de Julho de 1998. Em 06 de Outubro de 2007 consolidou-se a implantação do sistema de bilhetagem eletrônica (NatalCard/SETURN).

1.2 PROBLEMÁTICA

A organização NatalCard/SETURN há 13 anos é responsável por administrar as atividades relacionadas ao sistema de bilheteria eletrônica na cidade de Natal/RN, comercializando e controlando os cartões de passagens sendo utilizados no serviço de Transporte Público de Passageiros por Ônibus do Natal – STPPO/Natal.

Durante o período de existência, a organização passou por reformas organizacionais e atualmente possui uma nova gestão. Com o passar do tempo, verificou-se que a organização conseguia resolver problemas relacionados às atividades básicas, porém, aproximadamente um ano, mais de 1/3 de demissões foram realizadas por uma questão de economia e mediante a realidade o que deve ser feito com os demais que hoje constituem a organização.

O progresso havia sido alcançado de acordo com a evolução das responsabilidades dos colaboradores, mas, ainda havia a necessidade de implementar uma avaliação de desempenho entre os colaboradores e gestores, afim de avaliar, diagnosticar, executar, acompanhar e entender o comportamento do indivíduo durante as atividades realizadas.

O NatalCard/SETURN, acredita que a organização é uma integração social onde pessoas estão conectadas e interligadas como um sistema aberto, que depende um do outro e que podem sofrer alguma influência externa, onde o comportamento gerado pelas atividades realizadas produz um resultado em comum em prol aos interesses organizacionais.

Mas, a organização precisa localizar através da avaliação de desempenho uma maneira de adequar as pessoas em seus cargos, treinamentos que precisam ser refeitos para melhorar no desempenho no atendimento ao cliente e referente ao conhecimento do produto e identificar possíveis talentos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem por objetivo a elaboração de uma sistemática de avaliação de desempenho para a organização NatalCard/SETURN.

1.3.2 Objetivos específicos

- ☐ Selecionar modelo de avaliação de desempenho
- ☐ Definir critérios de mensuração do desempenho
- ☐ Estabelecer procedimentos operacionais e cronograma de aplicação da

AD

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema estudado no presente trabalho é a avaliação de desempenho dentro da organização sob a abordagem de interpretação quanto ao uso e suas necessidades. O projeto insere na temática “A avaliação de desempenho como um instrumento de gestão por competência”, analisando o desempenho dos gestores e dos colaboradores dentro da organização.

De maneira específica, o trabalho dá continuidade à pesquisa realizada na empresa NatalCard/SETURN, a qual tratou de avaliar a necessidade de diagnosticar possíveis problemas, potenciais de colaboradores, necessidades de treinamentos ou reciclagem para melhoria nos atendimentos voltado ao produto e serviço, onde a importância da avaliação de desempenho entra para o indivíduo como uma ferramenta de apoio, pois o mercado sofre constantes mudanças e exigências diante da globalização.

A organização utilizará na avaliação de desempenho no qual participa os gestores e os colaboradores ativamente, a técnica de relacionamento e de uma vida proativa, ressurgindo a Administração por Objetivos (APO), com um novo visual sem a tensão e a aflição que foi plantada na maioria das empresas.

O estudo do processo de avaliação de desempenho realizado é relativo, tendo em vista as necessidades demonstradas pelos membros da organização. Além disso, é necessário que seja feito investimentos em soluções que permitam ou viabilizem a adaptação ou reforma da estrutura dos colaboradores aos processos organizacionais.

As organizações no Brasil ainda precisam investir em avaliação de desempenho, pois já é visto que o sucesso de muitas delas é com base nos colaboradores como elementos alavancadores de resultados, descobrindo que todo e qualquer investimento feito acarreta em retornos positivos, sendo um desafio para o setor de Recursos Humanos.

O presente trabalho pretende, portanto, contribuir para a melhoria na satisfação dos colaboradores e dos gestores através de programas de treinamentos e avaliação de desempenho com diretrizes que deverão abastecer no suporte de adaptação ou reforma organizacional.

Ao sugerir uma ação em benefício para o crescimento pessoal e profissional destes profissionais do mercado, espera auxiliar na solução de uma das deficiências mais encontradas dentro das organizações do mercado atual que é a carência por reconhecimento como profissional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em todas as situações está sendo avaliado o que acontece ao redor das pessoas. O mesmo ocorre nas organizações, deparando-se com a necessidade dos mais diferentes desempenhos, sejam financeiros, operacionais, técnico, de vendas e de marketing, sempre atento à qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente e sem dúvida nenhuma o desempenho humano.

São as pessoas que dão vida as organizações e o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a empresas tenham competitividade para atuar e com jogo de cintura driblar o mundo globalizado.

A conduta humana é influenciada pelo ambiente. Desta forma, torna-se extremamente importante conhecer o ambiente de trabalho para que, posteriormente, possam ser desenvolvidas intervenções que implementem melhorias em suas condições gerais.(ALVAREZ apud BERNAL, 1998).

A organização é uma realidade integrada por diferentes pessoas que se comportam de forma a produzir um resultado final em comum, através das atividades e com o objetivo de empreender. O indivíduo trabalha para obter algum retorno, gerando algum benefício no futuro e que seja satisfatório mediante os recursos utilizados para avalia o quanto a organização está em sintonia com o mercado globalizado.

2.1 DEFINIÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento e necessária. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

Para Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Trata-se de um excelente meio de localizar problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação das pessoas ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias as carências de treinamento e construção de competências,

e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

É preciso ficar atento à importância que as pessoas têm no envolvimento com a avaliação de desempenho, pois se trata de um processo que gera oportunidade de ligação entre as pessoas, ou seja, o desempenho entra como uma performance sistemática e atualização constante do comportamento humano dentro e fora das organizações, transformando a avaliação em mudança de atitudes que acarretarão em resultados positivos.

Com o intuito de sempre melhorar as organizações atualmente, têm a preocupação voltada para a medição, avaliação e controle de três aspectos. Aspectos estes que fazem da empresa tornar-se destaque na concorrência. São eles:

- ☐ Os fatores críticos do sucesso: São os aspectos para que a organização seja bem-sucedida.
- ☐ O desempenho: É através do comportamento que a organização pode escolher os meios para colocar em prática.
- ☐ Os resultados: São através dos resultados finais que se pretende alcançar em certo período de tempo.

2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem como objetivo buscar as respostas de um resultado realizado dentro das organizações, com o intuito de acompanhar o desempenho humano dos colaboradores durante o período de trabalho e para medir o nível de conhecimento, habilidade e atitudes (Conhecido como CHA) adquiridos no decorrer da trajetória profissional.

O mercado está crescendo. Além de muito concorrido está mais exigente e buscando profissionais que estejam dispostos a correr riscos assim como estejam sempre atualizados.

Atualmente, as empresas estão implantando programas de avaliação de desempenho aperfeiçoando a sua dimensão e o nível de abrangência como forma de identificar as necessidades surgidas.

De acordo com as necessidades encontradas o programa pode identificar: colaboradores que precisam de maior aperfeiçoamento nas atividades da empresa,

identificar novos talentos e assim reajustar os cargos de acordo com o desempenho de cada colaborador, implantar programas de incentivos, promoções que motivem e assegurem a equipe e, fornecer feedback aos funcionários.

2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações usam e defende a avaliação de desempenho como instrumento gerencial, que permite a mensuração dos resultados obtidos pelo colaborador, que para o setor de Recursos Humanos esse instrumento é importante no decorrer do investimento feito pela organização e à medida que se verifica o retorno desse investimento.

Para Cleber Pinheiro de Aquino, (1980).

O método é o caminho pelo qual a empresa materializa os princípios de avaliação. Vale, no entanto, dizer que acima do método, ou tão importante como ele, está a atitude da organização diante da avaliação.

Existem vários métodos de avaliação de desempenho, dentre os mais usados para avaliar o desempenho humano destacam-se:

A. Método de escalas gráficas: É um método simples e fácil de ser aplicado nas organizações. É utilizado mediante fatores onde se pode mensurar quantitativamente e qualitativamente dentro do trabalho, seja com os conhecimentos adquiridos, assiduidade, criatividade, iniciativa, atitude e trabalho em equipe, dentre outros. É representado por uma escala de valores onde o gestor permite avaliar desde o mínimo ao máximo de pontuação e identificando assim o desempenho do colaborador.

B. Método de incidentes críticos: É um método simples e leva em conta uma conduta positiva e outra negativa, concentrando pontos fortes e pontos fracos de que está sendo avaliado.

C. Método comparativo: É um método que usa da comparação do colaborador e outro, utilizando de análises comparativas que favorecem no objetivo de hierarquizar um a um.

D. Método de escolha forçada: É um método mais objetivo e eficaz criado para oficiais das Forças Armadas norte-americanas. Surgiu de acordo com a necessidade de implementar um instrumento que controlasse as influências e as

interferências dos avaliadores. O método de escolha forçada consiste, segundo Lucena (1977, p.27),

Avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho de empregado, em relação às tarefas que forem atribuídas.

O método de escolha forçada utiliza-se de blocos e acrescido em valores que são obtidos calculando o índice de aplicabilidade e discriminação num trabalho, sem haver possibilidade de manipulação do resultado final, ou seja, a avaliação é feita apenas com o intuito de considerar apenas o trabalho e os resultados e não a personalidade de quem está sendo avaliado.

E. Método de 360 graus: É um método que está presente em muitas organizações democráticas e participativas. Voltada para os cenários internos e externos das organizações avaliação de 360 graus destaca-se em o avaliador sofrer forte influência dos elementos de contato direto como: clientes, fornecedores, subordinação, superiores, etc., assumindo uma dimensão focado no feedback.

A avaliação do desempenho 360° refere-se ao contexto que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. (CHIAVENATO, 2000, p. 330).

O método de avaliação de 360 graus oferece para a organização uma oportunidade de receber e dar o feedback, possibilitando assim, aos gestores, aos colaboradores e aos clientes internos e externos, aos fornecedores. O método também facilitará a negociação e aumentará a eficiência e a eficácia em cada processo desenvolvido e, melhorar a qualidade de vida no trabalho.

A estrutura do método pode ser explicada detalhadamente pela figura 01 a seguir:

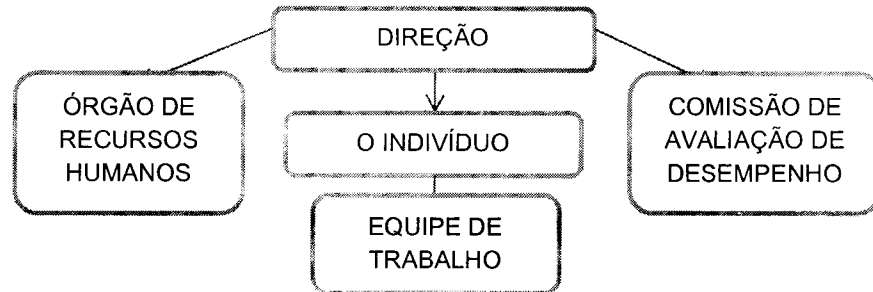


Ilustração 01: Organograma da organização NatalCard/SETURN.
Fonte: Dados secundários da organização NatalCard/SETURN.

F. Feedback: É uma palavra que vem da língua inglesa que significa dar resposta, dar retorno, dar uma opinião a um fato ou a um acontecimento, seja positivo ou negativo. O termo vem sendo utilizado há muito tempo em áreas como Administração de Empresas, Psicologia ou Engenharia Elétrica. Durante a avaliação de desempenho, o feedback é usado para passar uma opinião sobre uma pessoa ou de grupo na qual estão realizando algum trabalho voltado para os objetivos da organização e com intuito de avaliar o desempenho dos colaboradores. Em muitas organizações é considerado o mais importante dos procedimentos, pois é através do feedback que se revela os pontos positivos e negativos das atividades executadas no ambiente de trabalho visando sempre a melhoria dos processos administrativos.

Nesse modelo, a dimensão feedback refere-se ao grau em que um indivíduo recebe informações diretas e claras, a respeito de seu desempenho. O feedback pode vir da própria execução do trabalho (intrínseco) ou de colegas e supervisores (extrínsecos), impactando no conhecimento que uma pessoa tem dos reais resultados que alcançou com seu trabalho. (REIS, 2000, p. 52).

O Método feedback torna-se participativo e bastante democrático, pois os resultados da avaliação o avaliador poderá identificar potencialidades e os pontos fracos. Caso haja necessidade, haverá de executar melhorias para que possa colocar em prática o plano de ação no acompanhamento do desempenho e desenvolvimento pessoal, traçando objetivos e metas.

G. Método de entrevista de avaliação positiva e negativa: É um método simples, objetivo e fácil usado pelos gestores de maneira que use informações sobre o avaliado, levando em conta a opinião pessoal dos envolvidos. O objetivo do método de entrevista é que o avaliador (entrevistador) oriente o avaliado (entrevistado) sobre o seu desempenho na organização, ou seja, irá aconselhar fazendo com que o colaborador participe da elaboração e execução dos padrões de

desempenho. Tem ainda como importância no processo o papel de julgar a avaliação e aconselhar de acordo com os fatores estabelecidos durante o processo como: Foco, objetivo, método, papel do supervisor e papel do subordinado na organização.

2.4 A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um dos procedimentos usados pelo departamento de recursos humanos com o intuito de avaliar os colaboradores da organização, seu desempenho e avaliando as suas necessidades.

É uma atividade que entra como uma estratégia para os gerentes, onde possam orientar toda a equipe diante dos esforços a fim de atingir os objetivos traçados pelas empresas.

Chamada também de AD, a avaliação de desempenho visa comparar o avaliador de acordo com o seu desempenho durante suas atividades realizadas na empresa, o que deveria fazer mediante a descrição do cargo, os padrões estabelecidos de desempenho e as possíveis instruções que possam a vir a complementar o acompanhamento dos resultados dessa análise.

A avaliação influencia bastante nas organizações, pois interferem nos resultados econômicos, políticos, culturais e sociais das organizações. Tanto pode influenciar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, como também podem influenciar no processo de tomada de decisão dos gestores.

Pode-se dizer que as pessoas motivadas tendem a ser mais comprometidas, dispostas e possuem mais inspiração a executar as funções de acordo com os objetivos propostos pela organização.

Se existir um padrão de desempenho eficiente, conseqüentemente, será viável para o colaborador e o gestor, sendo objetiva: clara em suas determinações; específica: analisando os conhecimentos do avaliador em questão; atualizado: atualizar os métodos sempre que necessário tornando-se mais competitiva no mercado; e que seja mensurável: avaliando o otimismo, a iniciativa, a motivação das pessoas o que acarretará em atuação profissional mais eficiente e eficaz.

2.5 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações tem observado uma grande importância das avaliações de desempenho dentro e fora do ambiente de trabalho. Muitos benefícios têm sido analisados de maneira positiva e vindo a somar no desenvolvimento das estratégias utilizadas em melhoria dos resultados.

Segundo Gramigna (2007, p. 148) a aplicação da avaliação de desempenho traz alguns benefícios tanto para as organizações assim como para os avaliados.

Nas organizações, a aplicação de desempenho para o avaliado, as entrevistas proporcionam ao avaliado momentos de reflexão e de conscientização de suas dificuldades e necessidades que podem ser reajustadas.

Para o avaliado o resultado é visto como objetivo, tratando de um processo participativo e demonstrando a sua imagem, seja diante do grupo de colaboradores assim como diante do gestor. Se caso a avaliação for bem planejada e desempenhada, resultará em resultados positivos, dentro dos objetivos e metas traçados através do plano de desenvolvimento.

Muitas organizações estão abrangendo a sua rede de descobertas de novas potencias e assim conseguem ampliar seus conhecimentos de competências. Sendo assim, terá a percepção das suas falhas, necessidades e pontos fracos podendo administrá-los na sua rotina de trabalho.

Para a empresa a avaliação de desempenho contribui de maneira a reter os talentos, abrindo possibilidades de aprendizado, crescimento e desenvolvimento de pessoal, aliando à teoria da valorização à prática.

O processo também irá auxiliar na formação de uma cultura de aprendizado frequente, uma vez que já é dinâmico e permanente. Além dos resultados que podem ser revertidos no acréscimo da motivação, criação do clima organizacional de trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade.

2.6 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Para entender a gestão de competência nas organizações, é preciso entender o real sentido do conceito de competência. Entende-se por competência um conjunto de habilidade, atitude e conhecimento, utilizando estes de maneira

pertinente para uma determinada situação. Ou seja, competência está ligada a fazer algo bem feito e correto.

Muitas abordagens são discutidas sobre o conceito de competência, enfatizando vários aspectos. A abordagem da competência bastante difundida ficou conhecida como CHA que se define em conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conhecimento está ligado ao ato ou efeito de abstrair uma determinada ideia de alguma coisa, ou seja, é um conjunto de informações que devem ser utilizadas de forma precisa quando necessário. A habilidade é a transformação do conhecimento em ação, ou seja, é o que uma pessoa pode executar com talento. A atitude está relacionada à motivação social que são determinadas por crenças, valores e princípios.

Para muitos autores, o conhecimento e a habilidade podem ser adquiridos com o tempo, já a atitude, envolverá crenças, desejos e valores que são já determinantes na vida de um ser humano e que dificilmente são modificados em função de algum interesse organizacional.

Zarifian (2001, p. 68) sugere uma conceituação de acordo com a qual “A competência é “o tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

O conceito apresentado, aposta que a competência está relacionada com o posicionamento e o desempenho dos colaboradores diante das atividades executadas.

2.7 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O cenário do mercado globalizado colocam as organizações constantemente em teste, pois de acordo com a concorrência se intensificando e as dificuldades encontradas sofrendo alterações em sua proteção, internamente as organizações juntamente as pessoas estão buscando aprimoramento e inovação para atender as exigências do mercado.

Com isso, a gestão por competência entra no cenário com o intuito de identificar competências individuais, acompanhar o desenvolvimento dos gestores mediante o aumento da competitividade nas organizações, favorecimento na construção de seus líderes na obtenção dos resultados.

Pfeffer demonstra a importância do fator humano como vantagens competitiva. Porter cita motivos que levam as pessoas, organizações e países a buscar melhorias e, por consequência, vantagens competitivas, valorizando também as ações das pessoas (PFEFFER, 1994).

As organizações procuram identificar nos colaboradores as competências individuais necessárias para o desempenho e desenvolvimento dos negócios, situação já determinada no método de 360 graus que é composto por uma comissão responsável pela identificação e análise individual tais como: conhecimento, habilidade, atitude, dinamismo, flexibilidade, ousadia, inovação, profissionalismo, sociabilidade, senso crítico, foco no objetivo traçado, capacidade de negociação, dentre muitos outros.

Sendo assim, as organizações acabam por adotar estilos de gestão que estimule a participação dos colaboradores e gestores, onde a valorização atuará proporcionando o desenvolvimento do trabalho em equipe, habilidades nos processos internos e poder de liderança.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A população desta pesquisa foi composta pela organização NatalCard/SETURN, (dados de 2013), levando em conta os seguintes critérios: A organização é um sindicato ligado à prefeitura do Natal/RN, as demonstrações são comparáveis; as formas de mensuração das informações obtidas são consistentes e as demonstrações têm credibilidade e confiabilidade.

O estudo tem como objetivo a identificação da necessidade de gestão da avaliação de desempenho, possibilitando o acompanhamento da organização durante as atividades realizadas pelos colaboradores e gestores. Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso através do método exploratória-descritivo.

A forma de abordagem em estudo tem como base a pesquisa qualitativa e quantitativa. A estratégia analítica no levantamento e o método de abordagem são os dados primários (onde será realizado um questionário de acordo com as necessidades de aperfeiçoamento e remanejamento estrutural e processual dos colaboradores da organização), e os dados secundários (onde foi realizada uma pesquisa de clima organizacional no período de novembro de 2011 e novembro de 2012) utilizando de critérios que favorecem a alavancagem do sistema da organização.

A pesquisa exploratória é o estudo de familiarizar um assunto que ainda é pouco conhecido e explorado. Exploratória, pois visa seguir um processo para montar um portfólio bibliográfico de artigos de um determinado tema; e, descritivo, pois busca descrever as características das publicações científicas desse portfólio e de suas referências, aqui ilustrado no tema Avaliação de Desempenho. (RICHARDSON, 2008).

O pesquisador conhecerá mais sobre o assunto e no fim da pesquisa já terá mais conhecimento e terá aptidão o suficiente para construir hipóteses, ou seja, a exploração da pesquisa defende a intuição do pesquisador, assumindo quase sempre a forma de estudo de caso por ser muito específica.

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A pesquisa que será realizada abrangerá todos os setores dentre eles o administrativo, comercial, financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, logística, comunicação e secretaria, pois são setores ligados diretamente e indiretamente aos clientes, onde os resultados do pré-atendimento, atendimento e pós-atendimento focarão na eficiência e eficácia do andamento dos processos.

3.3 TÉCNICA DE COLETAS DE DADOS

A técnica de coleta de dados é uma das etapas mais importantes da pesquisa. Dentre os métodos utilizados na pesquisa está a entrevista e a análise documental.

Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador. Dessa forma, optando por uma ou outra, alguns procedimentos se apresentam como indispensáveis.

Enfim, a entrevista é uma técnica de coleta de dados onde o entrevistador (Pesquisador) terá contato direto com o entrevistando (Pesquisado), trocando ideias e opiniões acerca do assunto em discussão. A entrevista está ligada diretamente ao planejamento estratégico que requer do entrevistador (Pesquisador) cuidados na hora de elaborar, desenvolver e aplicar as perguntas, assim como planejar bem os objetivos da pesquisa a fim de obter o resultado esperado.

Torna-se também instrumento de pesquisa a técnica de coleta de dados de análise documental que consiste, segundo Lüdke e André (1986), em uma busca de identificações factuais nos documentos a partir de questões e hipóteses de interesse.

A análise documental será feita a partir dos dados obtidos pela organização NatalCard/SETURN existente na cidade de Natal/RN. O fato de a análise ser feita em todos os setores da organização refere-se ao fato de que a instituição ainda está construindo uma nova metodologia de trabalho para a avaliação de desempenho e acompanhamento das atividades, mediante retorno à solicitação de envio do setor de Recursos Humanos.

4 DIAGNÓSTICO

Nas organizações o desempenho profissional pode ser avaliado por gestores e colaboradores. Todas as avaliações feitas terão caráter formal ou informal e que poderão fornecer feedback para que possa ser útil e aperfeiçoe as habilidades apresentadas durante o desempenho na organização. Por um lado tem a vantagem de avaliar, mas dependerá de quem fará essa avaliação e dos requisitos que estão sendo colocados em pauta.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que dará ao colaborador a oportunidade de feedback das etapas de trabalho realizado, ou seja, durante as suas funções diárias no ambiente de trabalho, apontando as áreas que estão com alguma deficiência e que precisam ser melhoradas e reajustadas onde pode ser aplicado em qualquer momento.

Durante todo o trabalho realizado na organização pelo colaborador que é orientado pelo gestor durante a avaliação, a análise é feita minuciosamente, onde no decorrer do período é informado sobre as ações positivas e negativas, sendo comunicado se não estiver atingindo as expectativas da organização. Mas, também pode acarretar em resultados gerando promoções ou aumentos de salários, de acordo com a recompensa pelo excelente desempenho e conduta profissional.

O NatalCard/SETURN sempre trabalhou de maneira formal e informal para avaliar seus colaboradores e gestores durante as atividades no ambiente de trabalho. O questionário, trabalhado formalmente é uma das opções que serviu de apoio para avaliar e analisar os processos de cada membro da equipe e assim poder melhorar em algo possa somar nos resultados. É um método realizado por um gestor permitindo uma avaliação mais profunda e, é realizado em um prazo determinado no período de experiência da contratação e anualmente para aqueles colaboradores regulares.

Mas, a observação diária se faz muito presente e forte na organização, pois essa serve de controle para que a avaliação não precise ser realizada por um gestor, mas sim o funcionário poderá solicitar que os colegas o avaliem para poder entender como está administrando suas tarefas.

Durante avaliação de desempenho realizado na organização NatalCard/SETURN, na sequência foi feita uma análise interna do ambiente que se deu através da identificação de pontos fortes como a solidificação do produto no

mercado e pontos fracos detectados são os alternativos. Os fatores chaves de sucesso são os investimentos em tecnologias e treinamento de pessoal, produtos e/ou serviços, sua estrutura organizacional e sistemas informatizados.

Durante o mês de dezembro de 2011, foi realizado uma pesquisa de clima organizacional na NatalCard, juntamente ao questionário aos colaboradores e gestores onde foram analisados 16 itens e os resultados foram obtidos com maior número de percentual positivo, como segue abaixo:

1 – Autonomia: Liberdade para fazer o trabalho da forma como considera melhor, com percentual de 51% de quase sempre; Organizar rotina de trabalho para melhor aproveitamento das atividades, com percentual de 40% de quase sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

2 – Carreira: Oportunidade para desenvolvimento e crescimento, com percentual de 62% sempre; Aptidão para assumir responsabilidade, com percentual de 98% de sim; Desejo de trabalhar em outro setor, com percentual de 53% não; Oportunidade de crescimento na carreira, com percentual de 94% de sim. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

3 – Comunicação: Comunicação da diretoria com os funcionários, com percentual de 78% de adequadamente; Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam, com percentual de 59% quase sempre; A empresa é aberta a receber as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários, com percentual de 71% quase sempre; As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas, com percentual de 51% quase sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

4 – Condições físicas de trabalho satisfatórias: Espaço, com percentual de 76% de sim; Higiene, com percentual de 88% de sim; Instalações Sanitárias, com percentual de 76% de sim; Mobiliário, com percentual de 77% de sim; Temperatura, com percentual de 80% de sim. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

5 – Fatores desmotivadores: Ambiente de trabalho ruim, com percentual de 38% como 1º fator de insatisfação, 31% como 2º fator de insatisfação e 31% como 3º fator de insatisfação; As tarefas que realizo, com percentual de 25% como 1º fator de insatisfação, 25% como 2º fator de insatisfação e 50% como 3º fator de insatisfação; Falta de autonomia, com percentual de 24% como 1º fator de insatisfação, 33% como 2º fator de insatisfação e 43 como 3º fator de insatisfação;

Falta de reconhecimento, com percentual de 45% como 1º fator de insatisfação, 26% como 2º fator de insatisfação e 29% como 3º fator de insatisfação; Falta de segurança no emprego, com percentual de 37% como 1º fator de insatisfação, 36% como 2º fator de insatisfação e 27% como 3º fator de insatisfação; Falta de treinamento, com percentual de 24% como 1º fator de insatisfação, 56% como 2º fator de insatisfação e 20% como 3º fator de insatisfação; Impossibilidade de crescimento, com percentual de 28% como 1º fator de insatisfação, 37% como 2º fator de insatisfação e 35% como 3º fator de insatisfação; Instalações Inadequadas, com percentual de 38% como 1º fator de insatisfação, 33% como 2º fator de insatisfação e 28% como 3º fator de insatisfação; Relacionamento com a chefia, com percentual de 41% como 1º fator de insatisfação, 17% como 2º fator de insatisfação e 42% como 3º fator de insatisfação; Salário, com percentual de 29% como 1º fator de insatisfação, 30% como 2º fator de insatisfação e 41% como 3º fator de insatisfação; Sobrecarga de trabalho, com percentual de 24% como 1º fator de insatisfação, 38% como 2º fator de insatisfação e 38% como 3º fator de insatisfação. Totais de colaboradores que responderam foram de 184 pessoas.

6 – Fatores motivadores: Falta de opção de outro emprego, com percentual de 0,0 como 1º fator de satisfação e 1,63% como 2º fator de satisfação; Ambiente de trabalho, com percentual de 11% como 1º fator de satisfação e 12% como 2º fator de satisfação; As chances de progresso profissional, com percentual de 18% como 1º fator de satisfação e 15% como 2º fator de satisfação; As tarefas que realizo, com percentual de 12% como 1º fator de satisfação e 11% como 2º fator de satisfação; Autonomia no trabalho, com percentual de 2% como 1º fator de satisfação e 1% como 2º fator de satisfação; Benefícios oferecidos pela empresa, com percentual de 24% como 1º fator de satisfação e 16% como 2º fator de satisfação; Estabilidade no emprego, com percentual de 10% como 1º fator de satisfação e 2% como 2º fator de satisfação; Possibilidade de treinamento, com percentual de 0,0 como 1º fator de satisfação e 1,09% como 2º fator de satisfação; Prestígio da Empresa, com percentual de 5% como 1º fator de satisfação e 6% como 2º fator de satisfação; Reconhecimento, com percentual de 4% como 1º fator de satisfação e 15% como 2º fator de satisfação. Totais de colaboradores que responderam foram de 184 pessoas.

7 – Imagem da empresa: Bom para se trabalhar, com percentual de 99,5% de sim. Totais de colaboradores que responderam foram de 186 pessoas.

8 - *Qualidade de trabalho: O trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado, com percentual de 61% mais ou menos. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.*

9 - Realização profissional: Satisfação com o cargo, com percentual de 75% de sim; Sentimento de realização profissional, com percentual de 40% quase sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 20 pessoas.

10 - Relacionamento com a chefia: Receptividade às sugestões, com percentual de 68% sempre; Respeitabilidade da chefia / subordinado com percentual de 82% sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 187 pessoas.

11 - Remuneração: A remuneração está adequada ao trabalho realizado, com percentual de 62% de sim. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

12 - Responsabilidade: Contribuição para o sucesso da empresa, com percentual de 97% de sim; Comprometimento com as atividades, com percentual de 97% de sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

13 - Saúde: Emocional, com percentual de 49% Ótimo, 43% Bom, 79% Razoável, 1% Ruim e 0% Péssimo; Físico, com percentual de 39% Ótimo, 50% Bom, 10% Razoável, 1% Ruim e 0% Péssimo; Mental, com percentual de 59% Ótimo, 37% Bom, 4% Razoável, 0% Ruim e 0% Péssimo.

14 - Situação financeira: Grau de satisfação em relação às questões, baseado em uma escala de 1 a 10, no qual Péssimo equivale 1-2, Ruim 3-4, Razoável 5-6, Bom 7-8, Ótimo 9-10. Segue então: Alimentação, com percentual de 43% Ótimo, 37% Bom, 13% Razoável, 3% Ruim e 4% Péssimo; Moradia, com percentual de 42% Ótimo, 39% Bom, 12% Razoável, 3% Ruim e 4% Péssimo; Padrão de vida, com percentual de 20% Ótimo, 49% Bom, 20% Razoável, 9% Ruim e 2% Péssimo; Situação financeira, com percentual de 12% Ótimo, 48% Bom, 25% Razoável, 12% Ruim e 3% Péssimo. Totais de colaboradores que responderam foram de 188 pessoas.

15 - Treinamento e desenvolvimento: Investimento em treinamento, com percentual de 74% sempre; Treinamento Recebido, com percentual de 77% sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 186 pessoas.

16 - Valorização profissional: Se sente valorizado pela empresa, com percentual de 89% de sim; Aproveitamento do potencial, com percentual de 37% quase sempre. Totais de colaboradores que responderam foram de 186 pessoas.

Atualmente por avaliar seus colaboradores de maneira informal, se faz jus a participação de um novo questionário bem elaborado com requisitos que foquem bem o avaliado de maneira que ele saia da informalidade e entra na formalidade, ganhando mais seriedade no seu desempenho e que seus resultados sejam vistos de maneira favorável a organização.

De acordo com a pesquisa realizada internamente no NatalCard, os itens que foram abordados somam ainda mais no processo de desempenho do colaborador, pois são eles que favorecem e enriquecem ainda mais a qualidade do serviço e o aumento da produtividade.

É necessário que a avaliação de desempenho entre como fator de extrema importância onde assim como o colaborador seja avaliado o gestor também, de maneira que se possível sejam elaborados requisitos individuais discriminatórios a cada membro de acordo com a função em seu exercício.

A organização NatalCard diante do crescimento que hoje se encontra, a avaliação de desempenho realizada de maneira informal precisa ser revista, pois não correrá o risco de favorecimento de um colaborador e a perseguição de outro. Sendo assim, é natural que haja esse comportamento, mas não é o adequado, por isso, é melhor que seja revisão do procedimento avaliativo para a formalidade e de como a equipe serão analisados para garantir os parâmetros utilizados e para que os resultados sejam alcançados de maneira positiva e harmoniosa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para atingir os objetivos propostos pelas organizações, a gestão do conhecimento está diretamente vinculada à administração, a sua criação, a sua utilização na informação e no acompanhamento das tarefas dos colaboradores, onde está ligada aos processos de desenvolvimento e aprendizagem organizacional, o que depende muito do interesse das pessoas em repassar o conhecimento à diante.

O conhecimento humano estratégico diante da era da informação está agregando valor ainda mais as empresas, tornando-se um recurso primordial para o desempenho dos processos administrativos.

Os critérios indicados para avaliação de desempenho, de maneira geral, tentam identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam o valor dos colaboradores e gestores, uma vez que o mercado de uma empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por sua qualidade de desempenho da equipe.

A partir da proposta de avaliação de desempenho elaborada para a organização NataCard/SETURN, acredita-se ser possível acompanhar o desempenho da equipe e dos gestores, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. Embora a proposta não contemple todos os indicadores possíveis para se avaliar, a mesma apresenta sugestões, a partir das quais se podem criar indicadores que sejam de acordo as necessidades e possibilitando assim o acompanhamento e comparações ao longo do tempo no interior da instituição.

Acredita-se que à medida que as pessoas interagem com a avaliação de desempenho e com o ambiente de trabalho, elas acabam absorvendo informações, transformando-as em conhecimento e aprendizado nas experiências, nos valores morais e éticos e nas regras estabelecidas, buscando identificar o avanço para o sucesso organizacional e criando diferenciais competitivos que poderão sustentar a estabilidade no mercado globalizado.

O acompanhamento da avaliação é fazer das ações e estratégias que poderão vir a serem métodos de apoio como instrumento que agregue mais valor a estrutura interna da organização NataCard/SETURN, conseqüentemente, aos clientes, que cada vez mais desejam excelência no atendimento e entrega do produto/serviço.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ALVAREZ apud BERNAL, 1998. Disponível em: www.fae.ufmg.br/teia/wp-content/uploads/.../Livreto-Módulo-III.pdf. Acesso em: 11 jun. 2013.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, v.1).

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____, 1999, **Avaliação De Desempenho Humano. A qualidade dos produtos, a produtividade da empresa e o desempenho humano. A avaliação do tipo democrática**.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **A Avaliação de desempenho de 360°**. São Paulo: Atlas, 2000, p. 330.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DENCKER 2000, **Manual de Metodologia do USJ – 2011-1** p. 127. Disponível em: <http://www.usj.edu.br/templates/.../baixararquivo.jsp?id...Metodologia>. Acesso em: 11 jun. 2013.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. **Gestão de Pessoas – Desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Práticas de Recursos Humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007 p. 148.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1977.

_____. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**/Jean Pierre Marras. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006. Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos10/251_251_Clima_Organizacional_IES_Versao%20Final_Autores.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2013.

OLIVAR, Eduardo de Camargo, Dr. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. **Gestão do Desempenho Humano: Um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos**. Disponível em:
<www.spell.org.br/documentos/download/784>. Acesso em: 11 jun. 2013.

ORLICKAS, Elizenda, **Consultoria interna de recursos humanos**/Elizenda Orlickas. – São Paulo: Futura, 2001.

PFEFFER, J. **Vantagens competitivas através das pessoas**. São Paulo: Makron Book, 1994.26. Disponível em:<<http://www.fes.ufam.edu.br/programas/adm/FAA004.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2013.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000 p. 52.

RICHARDSON, **Avaliação de desempenho, 2008**. Disponível em:
http://www.dcce.ibilce.unesp.br/spd/pubs/mono_Yano.pdf.. Acesso em: 11 jun. 2013.

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

APÊNDICE

APÊNDICE A - Cronograma

Este cronograma tem como propósito especificar e relacionar as atividades práticas, metodológicas e procedimentos referentes à avaliação de desempenho dos colaboradores e gestores já atuantes e advindos do NatalCard/SETURN. O cronograma visa abordar as necessidades apresentadas, com intuito de corrigir as incidências de erros e reforçar os procedimentos operacionais e administrativos da organização.

A aplicação deste cronograma dependerá da adequação das necessidades dos colaboradores, dos gestores e dirigentes da organização, estímulos à capacidade de aprendizado e descoberta de talentos, aplicação da prática, métodos de acompanhamento que devem ser avaliados, inovados e transferidos para o trabalho.

Cita-se exemplo de cronograma para a avaliação de desempenho na organização,

ATIVIDADE PERÍODO EM MESES-2013	Março Abril	Maio Junho	Julho Agosto	Setembro Outubro
Elaboração do projeto	X	X		
Revisão do projeto			X	
Elaboração do método			X	
Entrega do Projeto				X

Quadro 01: Modelo de Avaliação de Desempenho de colaboradores ingressantes – Módulo de Atividades. Fonte: Elaborado pelo próprio orientando, 2013.

ATIVIDADE PERÍODO EM MESES - 2013	AValiação DE DESEMPENHO NO NATALCARD/SETURN
Conteúdo	Avaliar o desempenho das pessoas. Uso das técnicas de ajustes e identificação de talentos.
Objetivo	Explicação teórica e prática com o intuito de corrigir e esclarecer orientações que possam favorecer aos colaboradores e gestores.
Público Alvo	Participação dos colaboradores da organização NatalCard/SETURN.
Carga Horária	Período de 2 horas, tempo necessário para que a avaliação de desempenho seja executada, avaliada e produtiva.
Avaliação de Desempenho	Aplicar a avaliação de desempenho em benefícios de todos.

Quadro 02: Modelo de Avaliação de Desempenho de colaboradores ingressantes – Módulo de Atividades. Fonte: Elaborado pelo próprio orientando, 2013.

ANEXO A - Questionário



Questionário de Avaliação de Desempenho na Organização NatalCard/SETURN (Estudo de caso)

O presente questionário destina-se os dados para um trabalho de análise sobre o desempenho dos diferentes setores e serviços da organização NatalCard/SETURN.

Pretende-se melhorar e/ou alterar onde for caso, possibilitando ainda mais a todos que constitui a organização, de uma forma anônima, a participação neste processo.

Para cada um dos itens indicados assinale, com X, a resposta que no seu entender melhor se ajusta a sua realidade, dentre elas muito abaixo da expectativa, abaixo da expectativa, atende a expectativa, acima da expectativa, muito acima da expectativa.

CRITÉRIOS	CARACTERÍSTICAS	Muito abaixo	Abaixo	Atende	Acima	Muito acima
Agilidade	<i>Realiza suas tarefas com rapidez, sem perder o padrão de qualidade.</i>					
Assiduidade	<i>Comparece ao trabalho de forma frequente</i>					
Criatividade	<i>É capaz de encontrar soluções inovadoras para problemas, bem como meios mais eficientes de executar atividades ou aproveitar oportunidades.</i>					
Feedback	<i>Expressa frequentemente e com clareza sua avaliação do desempenho dos membros de sua equipe. Tem disposição para ouvi-los.</i>					
Liderança	<i>Capacidade inspirar pessoas. Estimula e dirige seu grupo para que trabalhe voltado para objetivos comuns. Descobre e utiliza a capacidade das pessoas.</i>					
Orientação	<i>Disposição em prestar esclarecimentos e compartilhar experiências com seu grupo, a fim de orientá-lo na realização de suas atribuições.</i>					
Produtividade e Eficiência	<i>Cumprem integralmente as atribuições inerentes ao cargo, enfrentando obstáculos e dificuldades. Utiliza os recursos à sua disposição de forma econômica, sem desperdícios.</i>					
Resolução de Conflitos	<i>Capacidade de mediar situações que envolvam divergências ou atritos, direcionando-as para soluções construtivas.</i>					
Preparo Técnico	<i>Domina o conhecimento técnico essencial ao seu setor. Está atualizado com os progressos técnicos em sua área. Aplica este conhecimento no dia a dia.</i>					
Relacionamento com o cliente	<i>Interage com a clientela de forma profissional, gerando satisfação no usuário e atendimento pleno de suas necessidades.</i>					