

UNI-RN



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE – UNI-RN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FILIPPE MEDEIROS DE MIRANDA

GESTÃO DE DESEMPENHO: CASE MIRANDA COMPUTAÇÃO

NATAL/RN

2015



FILIPPE MEDEIROS DE MIRANDA

GESTÃO DE DESEMPENHO: CASE MIRANDA COMPUTAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Orientador: M.Sc. Flávio Emílio Monteiro
Cavalcanti.

NATAL/RN

2015

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

Miranda, Filipe Medeiros de.

Gestão de Desempenho: case Miranda Computação / Filipe Medeiros
Miranda. – Natal, 2015.
39 f.

Orientador: Prof. M.Sc. Flávio Emílio M. Cavalcanti.

Projeto (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio
Grande do Norte.

1. Ferramenta. 2. Avaliação – Monografia. 3. Desempenho –
Monografia. 4. Escala Gráfica – Monografia. 5. Miranda Computação –
Monografia. I. Cavalcanti, Flávio Emílio M. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.2

BIBLIOTECA UNI-RN

658.3 M672g - RB: 39170 (M002273)

Título: Gestão de desempenho : case

Autoria: Miranda, Filipe Medeiros de

2015, ex. 1

FILIPPE MEDEIROS DE MIRANDA

GESTÃO DE DESEMPENHO: CASE MIRANDA COMPUTAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Centro Universitário do
Rio Grande do Norte, como requisito para
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovado em: 26/11/15.

BANCA EXAMINADORA

Flávio Emilio M. Cavalcanti

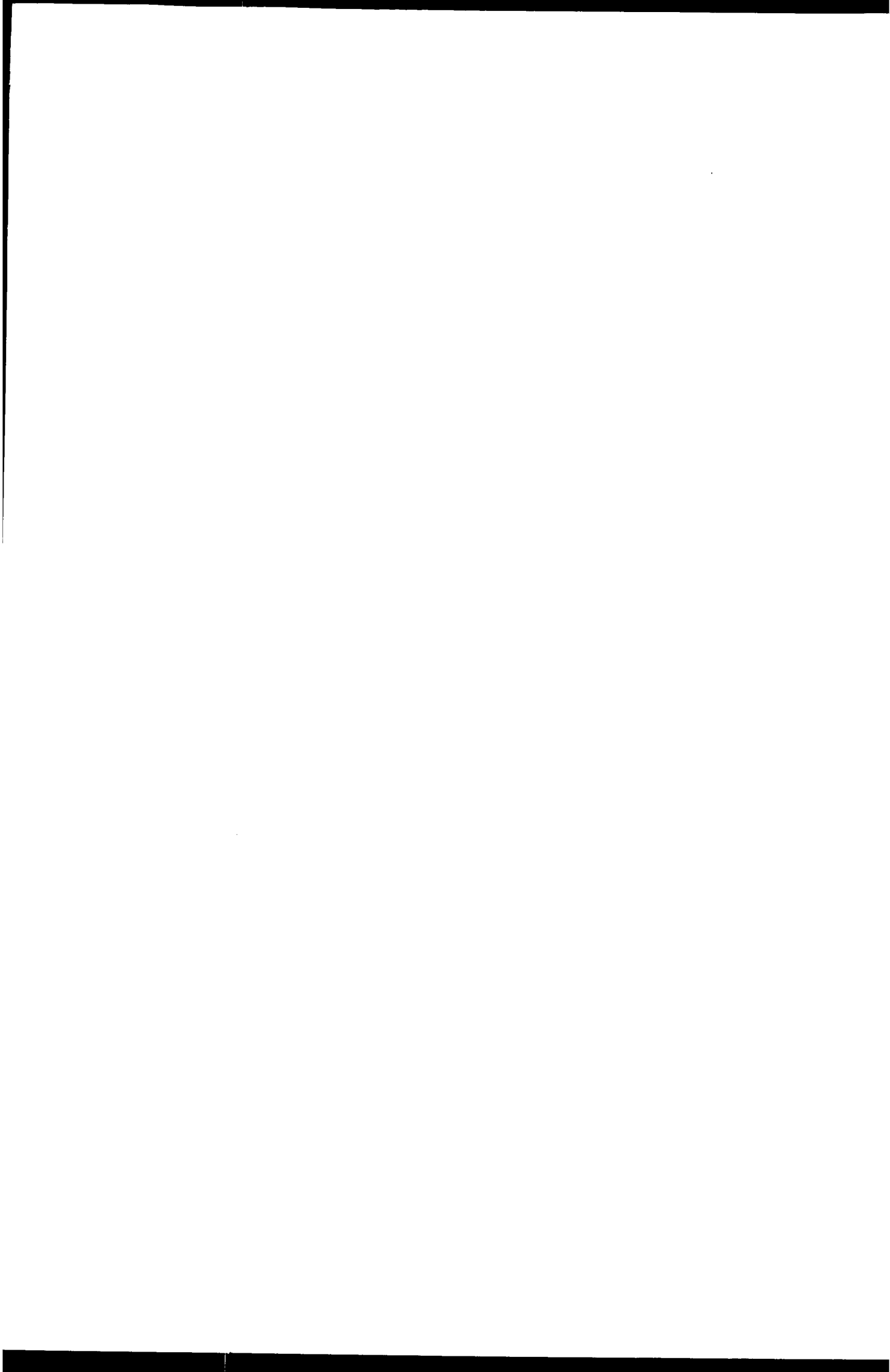
Prof. M.Sc Flávio Emilio M. Cavalcanti
Orientador

Adriano Macedo dos Santos

Prof. Adriano Macedo dos Santos
Membro

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

Prof.^a Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara
Membro



AGRADECIMENTO

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A esta universidade, ao corpo docente, direção e administração, os quais oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador, Flávio Emílio, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

A empresa Miranda Computação, em especial Tatiane Bonazza, que me recebeu de portas abertas sempre que precisei.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este documento apresenta um estudo realizado com o intuito de desenvolver uma nova ferramenta de Avaliação de Desempenho para a equipe de vendas da Miranda Computação. Empresa que vem sofrendo com a subjetividade da avaliação, até então realizada com sua equipe. O objetivo da nova ferramenta é retirar, ou ao menos diminuir a influência dos Gerentes de Vendas sobre os resultados, tornando-a mais objetiva, meritocrática e menos trabalhosa, visando trazer melhorias no âmbito de qualidade de pessoas, desenvolvendo o lado comportamental de seus avaliados, prosperando como organização e desenvolvendo o capital interno humano. Para realização desta tarefa, foi utilizado o modelo de Escala Gráfica, método esse sugerido por Chiavenato, como sendo um modelo que permite maior objetividade na avaliação, por ser feito previamente uma descrição resumida de cada variável a ser avaliada. Por fim, diante dos resultados a serem apurados sobre a equipe avaliada, o estudo sugere uma gratificação para os membros da equipe que obtiverem resultados acima do esperado e um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para que sejam trabalhados os membros da equipe que apresentem resultados abaixo do esperado.

Palavras-Chave: Ferramenta. Avaliação. Desempenho. Escala Gráfica. Miranda Computação.

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a new performance assessment tool for the sales team at Miranda Computação. The company has been suffering from the subjectivity of the current evaluation that is being done with Miranda's sales team. The goal of the new tool is to remove, or at least reduce, the influence of Sales Managers on the results, making it more objective, less workful and meritocratic. It also aims to bring improvements to the area of qualifying people, developing the behavioral aspects of the people evaluated, thriving as an organization and developing the human capital. To perform this task, I used the Scale Graphic model, which was a method suggested by CHIAVENATO (1999), as a model that allows greater objectivity in the evaluation, due to the fact that a brief description of each variable to be evaluated is previously done. Finally, given the results to be calculated on the assessed staff, the study suggests a bonus to the staff members who obtain higher than expected results and a Personal Development Plan (PDP), aiming to improve team members who have obtained less than the expected results.

Keywords: Tool. Assessment. Performance. Scale Graphic. Miranda Computação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala de Avaliação 16

Quadro 2 – Ilustração do modelo de “Incidente Crítico” 17

Quadro 3 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa 25

Quadro 4 – Tabela de Parâmetro de Notas 32

Quadro 5 – Tabela de descrição das variáveis 33

Quadro 6 – Tabela de Gratificação por Desempenho 35

Quadro 7 – Modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) sugerida 36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ilustração gráfica do modelo de “Escala Forçada” 18

Figura 2 – Ilustração de autoria própria, Avaliação 360° 19

Figura 3 – O sistema e seus quatro elementos essenciais 20

Figura 4 – Equação para achar o resultado da Avaliação de Desempenho..... 34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
3 OBJETIVOS	13
3.1 DA SUA IMPORTÂNCIA, OPORTUNIDADE E VIABILIDADE	13
3.2 OBJETIVOS	13
3.2.1 Objetivos gerais	13
3.2.2 Objetivos específicos	13
4 BASE CONCEITUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO	15
4.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
4.1.1 Relatórios	16
4.1.2 Escala gráfica	16
4.1.3 Incidentes críticos	17
4.1.4 Pesquisa de campo	17
4.1.5 Escolha forçada	18
4.1.6 Avaliação 360°	19
4.1.7 Feedback	20
5 ERROS COMUNS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	22
5.1 RIGOR EXCESSIVO	22
5.2 TENDÊNCIA CENTRAL	23
5.3 CONDESCENDÊNCIA	23
5.4 EFEITO HALO (HORN)	23
6 METODOLOGIA DE PESQUISA	24
7 DELINEAMENTO DA PESQUISA	26
7.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA	26
7.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	26
7.3 TRATAMENTO DE DADOS	26
8 DIAGNÓSTICO	28
9 PROPOSTA TÉCNICA	31
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICES	40

1 INTRODUÇÃO

Devido à grande concorrência de mercado e clientes cada vez mais exigentes, não basta apenas ter o melhor preço, hoje é de fundamental importância ter um atendimento de ponta e quem não estiver se remodelando para atingir essa nova exigência de mercado, tende a perder espaço ou até ser excluído do mesmo.

O que acontece atualmente na Miranda Computação não é muito diferente da situação em outras empresas do mesmo ramo de atividade. Seus vendedores são supervisionados por uma equipe de gestores, que por sua vez se utilizam de ferramentas para avaliá-los, como por exemplo, o ranking de vendas, ranking de garantia adicional Miranda e algumas outras planilhas ligadas ao resultado financeiro da loja. É papel dos gestores fazer o acompanhamento diário e mensal dos rankings e tomar as medidas cabíveis a fim de contornar possíveis problemas.

Entretanto, para se alcançar um atendimento de excelência em busca de destaque entre os seus concorrentes, a Miranda entende que fazer o acompanhamento apenas do resultado financeiro de seus vendedores não é suficiente, ela entende que o monitoramento comportamental é tão importante quanto o financeiro e vem trabalhando ao longo de anos no desenvolvimento de ferramentas que possam ajudar no controle e gerenciamento da equipe de vendas.

Infelizmente, o método de acompanhamento pontual sobre o comportamento e *feedback* trimestral aos vendedores, aplicados até então não vem trazendo bons resultados no atendimento, devido ao fato de que os rankings de loja repassados aos vendedores não possuem nenhum critério objetivo que meça os seus comportamentos, ou seja, como diz o pai da administração moderna, “Se você não pode medir, você não pode gerenciar” (DRUCKER, 1997).

Assim, muitas vezes um vendedor que possui um péssimo comportamento aparece em primeiro lugar, este resultado da quebra de diversas regras da empresa (informações inverídicas, falta de lealdade e individualismo, etc.) para obter tal posicionamento nos rankings de resultado financeiro, recebendo comissões e congratulações de seus superiores, de maneira equivocada, causando intriga e questionamentos dentro da equipe de vendas e gestores.

Assim sendo, é necessária a criação de uma nova ferramenta para eliminar tais problemas, uma solução que por sua vez avalie de maneira eficaz as atitudes e o *ticket* médio do vendedor, compilando duas áreas que possuem pesos e medidas

diferentes para tais avaliações, possibilitando assim melhorar o comportamento da equipe de vendas, consequentemente, alcançando um atendimento de excelência. Esse tipo de premissa é defendida por Neves (2006, p.75), quando afirma que “Diante da concorrência, que oferece os mesmos produtos, o atendimento ao cliente é o principal fator de vantagem competitiva entre as organizações”.

Com base na problemática exposta, surge a seguinte questão do projeto: **“Como desenvolver um sistema de avaliação atitudinal voltado para a equipe de vendas da Miranda Computação?”**

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Em 1987, os irmãos Luciano, Afrânio e Paulo Miranda perceberam que o mercado de Natal estava carente na área de tecnologia, foi então que surgiu a ideia de comercializar livros de informática e prestar serviço em processamento de dados. Surgiu assim a Miranda Computação e Comércio LTDA.

A história começou a ser escrita em 1987, em uma sala de apenas 9 m², na casa de seus pais, na Rua Olinto Meira, onde o atendimento era realizado pelos próprios irmãos.

Em meados de 1989 a empresa já possuía porte médio, oferecendo a sua clientela os mais variados produtos do segmento. Em 1990 devido a tamanha proporção que a empresa tomou foi necessário transferir sua matriz para Av. Salgado Filho, onde funcionou como loja Matriz até 2014.

Em 1996 abriu sua primeira filial, até então a primeira loja de autoatendimento de produtos de informática de todo Norte/Nordeste.

Em 2007 expandiu sua atuação para o interior do estado, abrindo mais uma filial em Mossoró, cidade que vinha em grande ascensão. O intuito era conquistar o mercado da cidade e demais cidades da Região Oeste do RN, instalando uma loja moderna e ampla com todo o mix de produtos oferecidos em Natal.

Passado os anos, a Miranda hoje conta com uma rede de 9 lojas no estado que são distribuídas nos grandes shoppings e principais avenidas de Natal, com um centro de distribuição em uma área com cerca de 7.800m², localizada na margem da BR-101, sentido Natal.

Desde sua abertura, 28 anos se passaram e a receita do sucesso é proveniente do trabalho sério e do esforço contínuo dos irmãos Miranda e toda sua equipe - cerca de 450 funcionários - em oferecer o que há de melhor e mais moderno na área de tecnologia.

A rede de lojas é do segmento varejista, onde é possível encontrar em seu mix mais de 3.000 produtos do segmento das grandes marcas nacionais e internacionais, buscando sempre oferecer o que há de mais moderno com qualidade e garantia.

A Miranda integra o VAREJOINFORMA, maior grupo varejista de seu segmento no país, grupo esse que é presidido por Paulo Miranda, desde o seu início em 2003, formado por empresas especializadas em informática de estados distintos, que visa

negociar, junto aos fornecedores, condições diferenciadas que beneficiem ainda mais os clientes.

Em pesquisas realizadas anualmente, a confiança adquirida fez a população citar a Miranda Computação como a marca mais lembrada, na categoria "Produtos de Informática", conferindo diversos prêmios, tais como: "Top Natal", "Top Mossoró" e "*Top Of Mind*". Com índices crescentes em Natal, vem acumulando desde 2012 o prêmio "TOP dos TOPS", como a mais citada entre todas as categorias da premiação. Além disso, a empresa se orgulha de ser tipicamente potiguar e está posicionada entre os 200 maiores contribuintes de ICMS do Estado.

3 OBJETIVOS

3.1 DA SUA IMPORTÂNCIA, OPORTUNIDADE E VIABILIDADE

Em meio à grande concorrência do mercado varejista, qualquer ponto diferencial pode ser de fundamental importância para manter-se à frente de seus concorrentes. O grande fator diferencial de uma empresa varejista de tecnologia para cativar seu cliente é a sua excelência no atendimento, pois preços competitivos e variedade de produtos todas dispõem.

Devido ao grande número de concorrentes chegando ao mercado varejista de tecnologia do Rio Grande do Norte, a Miranda vem trabalhando fortemente para manter um padrão de excelência de seu atendimento, como já tem feito por mais de 25 anos.

Assim, a criação de uma ferramenta de avaliação de desempenho voltada para a equipe de vendas, a fim de enriquecer seu ranking, gerando um monitoramento da performance de vendedores mais preciso e justo é mais do que oportuno para o momento atual da empresa.

A ferramenta vai trazer benefícios, visto que ela procura melhorar o atendimento e acompanhamento, conseqüentemente, melhorando gradativamente o resultado final. Para o desenvolvimento da mesma, a empresa proporciona acesso irrestrito a pessoas e informações.

3.2 OBJETIVOS

3.2.1 Objetivo geral

Desenvolver sistema de avaliação de desempenho voltado para a equipe de vendas da Miranda Computação.

3.2.2 Objetivos específicos

1. Definir método de avaliação a ser aplicado.
2. Selecionar critérios de avaliação atitudinal.
3. Estabelecer sistemática de aplicação da avaliação de desempenho.

4. Propor alternativas de premiação e incentivo para os vendedores de alto desempenho.
5. Propor modelo de Plano de Desenvolvimento Individual para os vendedores com baixo desempenho.

4 BASE CONCEITUAL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO

Como é de conhecimento de todo administrador, avaliação de desempenho é uma ferramenta de fundamental importância para toda e qualquer organização que busque melhorar o acompanhamento de seus funcionários, com intuito de, por exemplo, se manter ou alcançar um padrão de excelência no atendimento.

Segundo Maximiano (2004) o enfoque na área comportamental é a maneira mais eficaz de enxergar as pessoas dentro de uma organização, pois as considera em sua totalidade, como o elemento mais importante das organizações e do seu desempenho.

É o processo responsável por medir o desempenho do funcionário, desempenho este definido como o grau alcançado pelos requisitos de seu trabalho. Servem de identificação, mensuração, e administração do desempenho humano nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Assim sendo, esta ferramenta segue como uma alternativa para os administradores que buscam fazer estudos mais específicos de suas equipes, podendo através deles identificar quais pessoas dentro da equipe podem exercer suas atividades com maior eficiência e proatividade, ou seja, depois de identificada a necessidade em um ou demais membros é possível combater o problema através de treinamentos, ou até mesmo advertências.

Ainda segundo Chiavenato (1999, p. 189): “A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

4.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem inúmeros métodos para que possam ser tomados como base em uma avaliação de desempenho, são esses, relatórios de desempenho, escalas gráficas, incidentes críticos, pesquisa de campo, escolha forçada.

4.1.1 Relatórios

Os relatórios de desempenho são divididos em duas categorias, verbais e escritos. O verbal, por muitos considerado o método mais simples de avaliação de desempenho, devido a sua fácil aplicação, pois se trata de um relato feito pelo gestor acerca do seu subordinado, considerando um determinado período de tempo. A limitação do método esta relacionado à subjetividade de cada gestor (avaliador), pelo fato de não existir critérios preestabelecidos para realizar a avaliação.

Não obstante, o escrito tem basicamente as mesmas características do verbal, porém é feito de maneira escrita e tem como ponto forte agilidade na emissão. Entretanto, segundo Gil (1999) é considerado um método bastante limitado, pelo fato de ser incompleto, por favorecer o subjetivismo, deixar dúvidas quanto ao significado dos termos empregados e por dificultar a tabulação posterior dos dados obtidos.

4.1.2 Escala gráfica

A escala gráfica, diferentemente dos relatórios de desempenho, possui critérios de avaliação preestabelecidos. Segundo Chiavenato (1999) é um método baseado em uma tabela de dupla entrada, nas linhas estão os critérios de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho. Nesse método é feito previamente uma descrição resumida de cada variável, assim, permitindo maior objetividade na avaliação.

Quadro 1 – Escala de Avaliação.

	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção, volume e quantidade de trabalho executados normalmente.	Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	Frequentemente ultrapassa as exigências.	Satisfaz as exigências.	Às vezes abaixo das exigências.	Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
Qualidade, exatidão e ordem no trabalho executado.	Sempre superior. Bastante correto no trabalho.	Às vezes superior. Bastante cuidadoso no trabalho.	É satisfatório. O seu cuidado é regular.	Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente.	Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999.

O método embora bastante utilizado requer bastante cuidado por parte do avaliador, a fim de neutralizar a subjetividade e pré-julgamento, evitando assim, interferências do mesmo.

4.1.3 Incidentes críticos

No método dos incidentes críticos, o avaliador não se preocupa em avaliar situações normais. Este é um registro de todo comportamento crítico de um avaliado, no qual devem ser estimulados e repetidos, se positivos ou advertidos, e corrigidos através de orientação constante, se negativos.

Chiavenato (1999) afirma que o método não se preocupa com o desempenho normal, e sim com os excepcionais. Ele diz ainda que cada fator de avaliação deve ser transformado em incidente critico, e que isso possibilita avaliar os pontos fortes e fracos de cada empregado.

Quadro 2 – Ilustração do modelo de “Incidente Crítico”

DATA	POSITIVO NEGATIVO	INCIDENTE CRÍTICO	
08/jan.	NEGATIVO	Não foi cortês com um cliente ao telefone, quando este reclamava de um produto com defeito. O cliente telefonou para o gerente, efetuando reclamação do atendimento.	
18/fev.	POSITIVO	Resolveu um problema complexo de defeito do produto "Z", elevando a margem de segurança em uma utilização de 95% para 100%, o que mereceu elogios dos clientes e da imprensa.	

Fonte: Pontes (1999, p. 53).

Pontes (1999) considera esse método bastante interessante pelo fato de se preocupar com fatos reais. Afirma ainda que o sucesso da implementação se dará justamente se o avaliador não tentar extrapolar os incidentes para críticas gerais.

4.1.4 Pesquisa de campo

A pesquisa de campo é o método que inicia o rompimento com o passado, pois ele se preocupa em planejar o futuro do funcionário na empresa. Através dele procura-se minimizar a subjetividade da avaliação, por meio da reunião entre um técnico em Recursos Humanos (RH), com o gestor para a avaliação do desempenho de cada funcionário dentro da equipe.

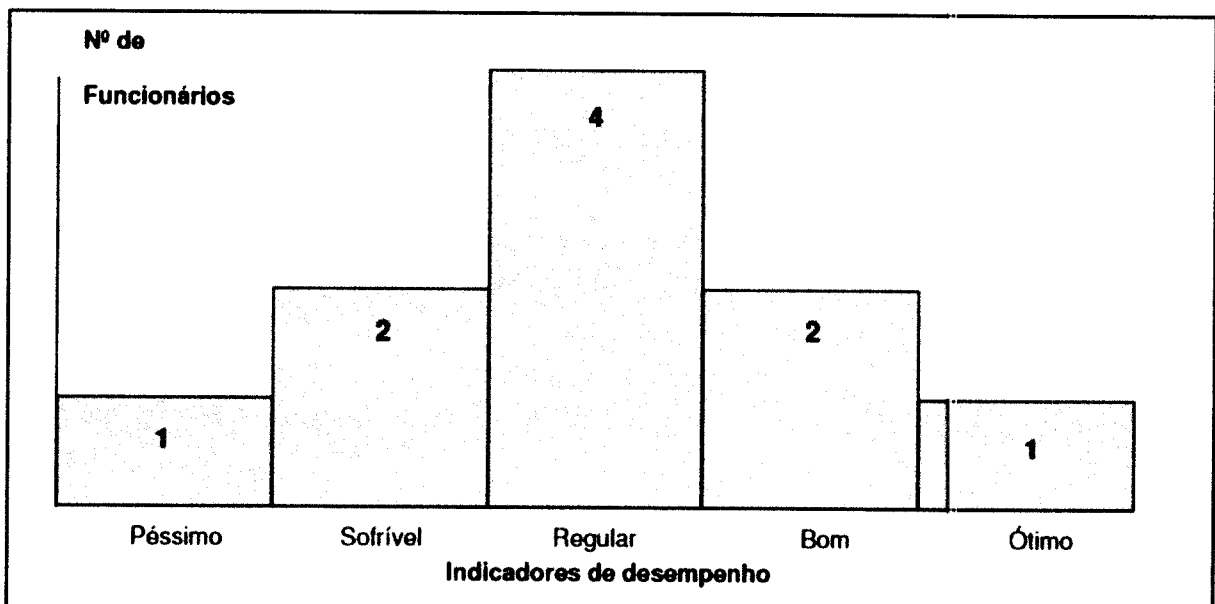
O técnico leva o gestor a explorar os seguintes pontos: Classificação geral do desempenho do empregado; Análise dos motivos do desempenho; Plano de Ação; Comunicação de avaliação ao empregado; Conclusão geral após a comunicação. Traz como limitação, o fato de ocupar um tempo considerável com o levantamento de informações.

4.1.5 Escolha forçada

A escolha forçada é método no qual o avaliador por meio de bloco de frases descritas que focalizam determinados aspectos do comportamento, avalia o desempenho de seu subordinado. O mesmo deve escolher forçosamente em um bloco composto de frases, uma ou duas que mais se aplicam ao avaliado. Uma grande vantagem desse método é que ele proporciona resultados confiáveis e isentos de influência subjetivas e pessoais.

Seguindo uma curva normal, um pequeno número de funcionários de uma equipe tem de ser avaliada com desempenho péssimo (ex.10%), outra parte da equipe com desempenho sofrível (ex. 20%), uma maior parte com desempenho regular (ex. 40%), uma parte menor com desempenho bom (ex. 20%) e outra com desempenho ótimo (ex.10%). A classificação do número de funcionários em cada faixa é obrigatória, assim como é mostrada na figura abaixo:

Figura 1 – Ilustração do modelo de “Escala Forçada”



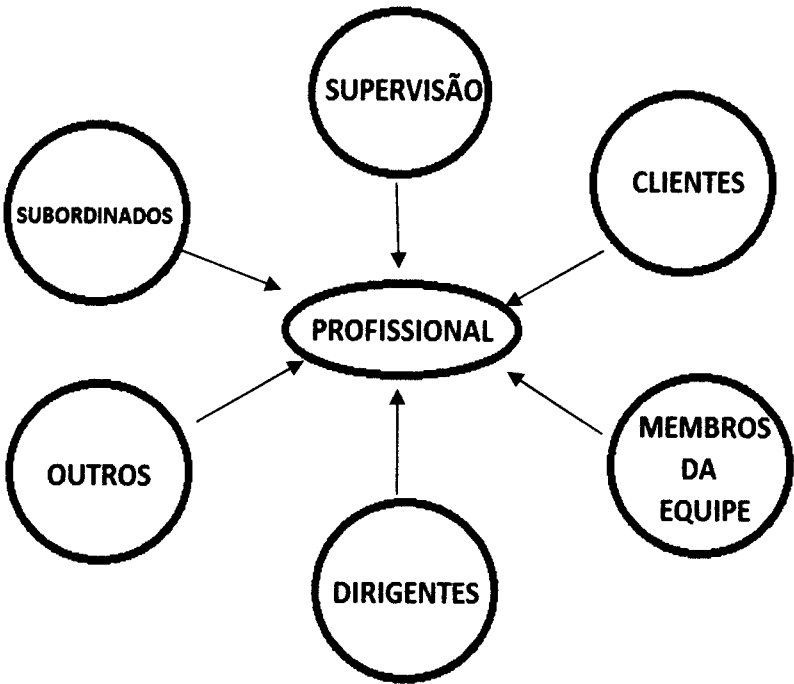
Fonte: Pontes (1999, p. 39).

Segundo Pontes (1999), o pressuposto do método esta errado, pois em qualquer organização competitiva, devem existir desempenhos positivos de todos os seus membros, e se por algum motivo o mesmo não for atingido, todo o esforço para recuperação deve ser empregado.

4.1.6 Avaliação 360°

A avaliação 360°, conhecida também como “*feedback 360°*” é um dos métodos de avaliação mais modernos, completos e complexos realizados pelas empresas. É um método que se baseia na ampla participação de todos integrantes da equipe, ou seja, o avaliado recebe feedbacks estruturados de seus superiores, pares e subordinados. Conforme descrito da seguinte maneira:

Figura 2 – Avaliação de Desempenho 360°



Fonte: Construção do autor, 2015.

Segundo Hipólito e Reis (2002), o processo contribui para o autoconhecimento do participante, permitindo o mesmo identificar claramente seus

pontos fortes e suas oportunidades de melhoria, além de que, possibilita a construção de um plano pessoal de desenvolvimento.

Entretanto, Waldman (1998) adverte que “imitar sem compreender claramente o que as outras organizações têm realizado ou quais são os resultados esperados para uma organização específica representa uma estratégia questionável”. Ou seja, o autor alerta para risco do método ser implantado por modismo, sem considerar que nem todo contexto é propício para sua utilização.

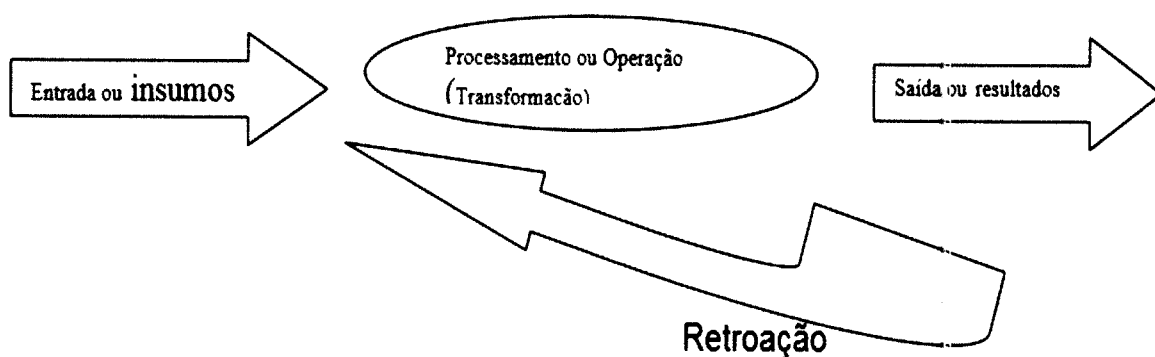
A utilização do instrumento já está vinculada a prática de remuneração, promoção e avaliação formal de desempenho.

É uma abordagem bastante completa em termos de riqueza de informações e percepções. No entanto, torna-se complexa e arriscada para as organizações que não possuem uma cultura de avaliação de desempenho amadurecida ao longo do tempo.

4.1.7 Feedback

Feedback é o processo de retroação ou retroalimentação, uma ferramenta de grande importância gerencial, onde uma informação sobre falhas passadas, influência diretamente em falhas presentes, possibilitando a correção para que o sistema volte a funcionar normalmente.

Figura 3 – O sistema e seus quatro elementos essenciais.



Fonte: Chiavenato (2000).

Assim como no quadro 5, para que haja o processo de retroalimentação, as fases de entrada, processamento e resultados são imprescindíveis:

- Entrada (*Inputs*) – Todo sistema recebe entradas do ambiente externo. Através deste, o sistema importa todo alimento necessário para sua alimentação e nutrição.
- Processamento - É o núcleo do sistema, onde as entradas são transformadas em resultados.
- Saída (*Outputs*) – É o resultado do processamento do sistema.
- Retroação (*Feedback*) - É a influência que as saídas vêm a provocar nas futuras entradas, ou seja, é uma influência de retorno. O mesmo trabalha para que o sistema trabalhe dentro de determinados parâmetros. Quando o sistema ultrapassa esse parâmetro desejado, ocorre a retroalimentação negativa, ao contrário, positiva.

Contudo, Moscovici (2003) revela que para um *feedback* se tornar um processo realmente útil ele precisa necessariamente ser descritivo (relato do fato, sem julgamento), específico (indicar comportamento observado), compatível com as necessidades de quem “dá” e de quem “recebe”, dirigido (pontuar comportamento possíveis de se mudar), solicitado, oportuno (mais imediatista possível) e esclarecido (perfeitamente compreensível).

A autora afirma que, embora esses preceitos sejam fáceis de serem compreendidos e facilmente aceitos, não são comumente seguidos. Ela ainda acredita que o *feedback* é imprescindível e de fundamental importância para toda e qualquer empresa, seja ele positivo ou negativo, pois todo profissional precisa saber se esta tomando o caminho certo, caso contrário, necessita saber os ajustes a serem feitos para retomada do caminho. Berlo (2003) enfatiza a afirmação de Moscovici ao dizer que o *feedback* é uma necessidade não só profissional, mas humana, que propicia avaliação do que é preciso ser feito para melhorar.

Assim sendo, é possível verificar que o processo é de fundamental importância para toda organização, e que assim como afirma os autores acima, é o processo em que mostra para o empregado, os ajustes necessários para que ele possa melhorar seu desempenho dentro da empresa, consequentemente, trazendo mais produtividade.

5 ERROS COMUNS EM AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora a avaliação de desempenho seja uma ferramenta essencial para toda e qualquer avaliação de uma equipe, é necessário que seja analisado todos os prós e os contras da aplicação de qualquer que seja a avaliação, ou seja, é preciso ser feita a análise de todos os *cases* de sucessos e insucessos. O fato de que uma avaliação teve resultado positivo em uma empresa A, não significa que ela vai gerar os mesmos resultados em empresas B, C e D.

É preciso saber se o perfil da empresa se adapta àquele tipo de aplicação, e dependendo do método a ser realizado é preciso pesquisar se a empresa tem profissionais de Recursos Humanos e gestores capacitados para entender os objetivos do mesmo, devido ao fato de que o êxito na realização de determinada aplicação depende deles. Caso contrário, existem empresas de consultoria externa que podem instituir essa prática dentro da empresa, depois de finalizado o processo de instalação do método, o setor de RH pode conduzi-la sozinho futuramente.

Podemos listar os erros de avaliação da seguinte maneira: Rigor excessivo, Tendência central, Condescendência e Efeito Halo (Horn).

5.1 RIGOR EXCESSIVO

É muito comum na hora da realização de uma avaliação, que o próprio avaliador defina seu próprio padrão de desempenho, deixando de lado os já pré-determinados pela equipe de avaliadores.

Da seguinte maneira o avaliador pode parecer indulgente demais ou demasiadamente rigoroso. Assim, o avaliador influencia de maneira negativa o andar da avaliação, visto que adota critérios diferentes para cada avaliação.

Para Robbins (2002) existem aqueles que veem o processo como uma oportunidade política para abertamente recompensar ou punir funcionários.

Assim, para que a avaliação não sofra com a complacência do avaliador, é necessário que os mesmos sigam os critérios pré-estabelecidos pela equipe de avaliadores.

5.2 TENDÊNCIA CENTRAL

Este determinado tipo de erro cometido pelos gestores, também pode ser conhecido como o “meio termo” da avaliação de desempenho, haja vista que neste o avaliador tende a atribuir uma nota média para equipe por medo ou insegurança.

Ou seja, os avaliadores mantêm toda a equipe em uma mediana, com o intuito de não comprometer ninguém do respectivo grupo por notas baixas, ou ter que dar explicações para o RH por notas muito altas no futuro.

5.3 CONDESCENDÊNCIA

A condescendência, assim como no erro de rigor excessivo, o avaliador tende a definir seu próprio padrão de desempenho, deixando de lado o padrão previamente determinado para avaliação.

Entretanto, diferente do rigor excessivo, onde os avaliadores definem padrões inalcançáveis para seus subordinados, os condescendentes estabelecem baixos padrões de avaliação e fáceis de ser atingidos. E isso faz com que não haja o reflexo do real desempenho dos avaliados.

Este erro pode ser evitado se o avaliador for treinado a seguir o padrão de avaliação preestabelecido pelo setor de RH.

5.4 EFEITO HALO (HORN)

Já o Efeito Halo (Horn) é um fato errôneo que ocorre quando um avaliador estende uma avaliação positiva (Halo) ou negativa (Horn), durante todo o restante da avaliação. Maars (2000, p. 179) descreve a situação da seguinte maneira:

É a tendência que o avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza.

Diante disso, é de se observar que esse erro ocorre quando o avaliador simpatiza pelo avaliado, demonstrando uma preferência em relação ao mesmo, ou então, que o interpretou de forma negativa através de algum ato. Atitudes que de certa maneira interferem diretamente no resultado final da avaliação.

6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Uma pesquisa só é possível ser feita através de um levantamento minucioso de dados, sendo estes relacionados a algum tema. Assim, os resultados de seu levantamento os leva a comprovar algo dentro de seu trabalho científico.

Segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Ou seja, só é possível iniciar uma pesquisa, caso haja uma pergunta a ser respondida. Assim, pesquisa pode ser definida como a resposta para algo.

A pesquisa realizada de natureza qualitativa, é o modelo no qual, não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria.

Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo de vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Segundo Yin (2001), os principais métodos de pesquisas nas ciências sociais são: Experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudo de caso. O mesmo criou um quadro e correlacionou condições para cada método.

Quadro 3 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa.

Método	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, porque	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, porque	Não	Não
Estudo de caso	Como, porque	Não	Sim

Fonte: Yin (2001).

Ainda segundo Yin, questões iniciadas em “Como” e “Porque” normalmente lidam com ligações operacionais, no qual, são preciso ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências, e o estudo de caso seria a opção mais indicada para responde-las.

Creswell (1998) afirma que, quando o foco do estudo é desenvolver uma análise profunda de um caso único ou de múltiplos casos, o estudo de caso é o método mais indicado.

Seguindo esses pressupostos foi definido “estudo de caso” como metodologia para esta pesquisa. Este caracterizado como estudo de caso múltiplo, especificamente, onde vários estudos caminham simultâneos, ou seja, vários indivíduos são estudados ao mesmo tempo no respectivo procedimento.

7 DELINEAMENTO DA PESQUISA

7.1 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Constitui área a ser envolvida no respectivo projeto apresentado, todo o setor de RH, objeto de estudo, no qual é responsável pela aplicação do mesmo e o setor comercial (Vendas) distribuído nas filiais Miranda Via Direta (Loja 1), Miranda Prudente de Moraes (Loja 2), Miranda Cidade Jardim (Loja 3), Miranda Natal Shopping (Loja 4), Miranda Partage Shopping Mossoró (Loja 6), Miranda Midway (Loja 7), Miranda Norte Shopping (Loja 8) e Miranda Praia Shopping (Loja 9), que é representado no projeto como elemento de estudo a ser modificado.

7.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita de forma participativa, ou seja, o responsável pela coleta dos dados esteve inserido diariamente no meio estudado. Nesta observação, foi possível obter informações dinâmicas e úteis para estruturação do modelo de avaliação.

Para realização desta foi utilizada a análise documental, que é elaborada por meio de documentos, contemporânea ou retrospectiva, considerada cientificamente autêntica. Ou seja, é realizada por fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza (pintura, escultura, desenho), notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos (SANTOS, 2000).

Através de entrevistas buscou-se coletar a percepção dos gestores, distribuídos nos seguintes níveis: Diretoria, Gerente Geral e Gerente de RH, a respeito dos atributos fundamentais para elaboração da avaliação de desempenho.

7.3 TRATAMENTO DE DADOS

Finalizadas as etapas anteriores, as respostas foram submetidas à análise de conteúdo para fundamentação do novo modelo de avaliação de desempenho.

A análise de conteúdo, método no qual foi utilizado no respectivo trabalho, é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. (BERELSON, 1984)

Ou seja, é o método de pesquisa utilizado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos.

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente, nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível.

8 DIAGNÓSTICO

A avaliação da equipe vendas Miranda Computação é realizada pelas equipes de gerentes, em parceria com o setor de RH e o Comercial. Existem dois modelos sendo aplicados de formas simultâneas, ambos trabalhando para o alcance do mesmo objetivo, manter ou alcançar um padrão de excelência no atendimento.

A primeira ocorre diariamente e avalia um único critério do vendedor, o ticket médio. Com o resultado do ticket médio por vendedor a empresa gera um ranking que é exposto diariamente para toda equipe com fins de acompanhamento. Oriundo desse resultado, a empresa estabelece o quanto irá pagar em comissionamento para cada vendedor.

O lado positivo é que o vendedor pode verificar diariamente se atingiu a quantia suficiente de dividendos exigidos a ele, pela empresa, se não, o quanto falta. O lado negativo é que os vendedores tendem a focar unicamente em bater a meta desta avaliação, pois apenas essa o vai recompensar financeiramente, além de que esse ranking pode ser por muitas das vezes enganosa, pois o primeiro lugar deste ranking não necessariamente é o primeiro lugar da empresa, ele não necessariamente é um funcionário que apresenta comportamento condizente com o da cultura da empresa.

A segunda ocorre trimestralmente e nela são analisados dez critérios, conforme em destaque:

- 1. Apresentação Pessoal:** Apresentação pessoal adequada ao setor e cargo que exerce (fardamento, uso do crachá, asseio, postura, maquiagem, barba feita, etc.). Com base no Manual de Apresentação Pessoal.
- 2. Uso do Celular:** Com base nas regras do Manual de Apresentação Pessoal *“Não é permitido o uso de telefone celular no showroom da loja. O mesmo deve permanecer no modo silencioso ou desligado dentro do armário no horário de expediente, podendo ser consultado nos intervalos de lanche e almoço”*.
- 3. Assiduidade/Pontualidade:** Referem-se a atrasos, faltas e saídas particulares, ausências que afetam sua produtividade.
- 4. Autodesenvolvimento:** Apresenta boa participação em treinamentos. Está sempre disponível para o aprendizado. Busca desenvolver habilidades além das oportunidades oferecidas pela empresa.

- 5. Relacionamento interpessoal:** Facilidade de interação com sua equipe, demais setores da empresa e clientes externos. Respeita o comando hierárquico. Autocontrole emocional. Ética pessoal. Demonstra dedicação em conjunto para resolver um determinado problema, possibilitando troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.
- 6. Foco no atendimento:** Chamar o cliente pelo nome; Cordialidades (bom dia; boa tarde...); Garantir a abordagem de clientes; Estar bem posicionado na loja, evitando grupos com mais de dois colaboradores;
- 7. Acompanhamento de Gondolas:** Com base na Planilha padrão para acompanhamento.
- 8. Produtividade:** Realiza suas tarefas no menor espaço de tempo possível, em conformidade com as condições oferecidas pela empresa (instalações, mão de obra, ferramentas e material de expediente). Define a sequência de execução mais produtiva. **Mensurar através da planilha de faturamento;**
- 9. Segurança:** Executa a tarefa da melhor forma possível, de acordo com a finalidade e importância. Cumpre com a segurança nos procedimentos baseado nos Manuais da Empresa. Demonstra boa autonomia, segurança e confiança para a tomada de decisões.
- 10.Prejuízo:** Refere-se a prejuízos e danos ocasionados no exercício do seu cargo.

Em referência ao que foi destacado, é imperioso ressaltar que todos esses pontos são avaliados com notas que vão de 1 (um) a 5 (cinco), as quais, no final, a média da soma de todos os critérios apresentados será a nota total do vendedor, onde a nota 3 (três) é a média esperada, pela Miranda.

Através desse resultado, há uma conversa entre os gestores da equipe e todos os colaboradores, individualmente, para que sejam traçados os próximos passos do acompanhamento, sejam eles para alcançar um melhor nível comportamental, ou para manter o padrão.

O lado positivo deste acompanhamento é que ele contempla todos os pontos que a empresa espera que os seus funcionários estejam de acordo.

O lado negativo é que o mesmo é aplicado num intervalo de três em três meses, devido sua complexidade e tempo para gerar o resultado esperado.

Outro lado negativo é que muitos dos critérios avaliados podem ser percebidos de maneiras diferentes, dependendo da subjetividade de cada

supervisor, alguém pode utilizar-se de rigor excessivo, tendência central, condescendência ou até mesmo o efeito Halo, interferindo assim diretamente no resultado final.

Nesse íterim, ainda se destaca como negativa nessa avaliação, a incoerência para com o colaborador, nem mesmo para empresa, devido ao fato de que o resultado da mesma não vai trazer nenhum benefício para o trabalhador, assim como feito na primeira avaliação onde o resultado é recompensado com o comissionamento.

Ambos os métodos são bem elaborados e eficazes, entretanto a má gestão de seus resultados vem gerando um baixo grau de eficiência. O uso de maneira inadequada dos resultados vem trazendo problemas como divisão nas equipes de venda, devido a primeiros lugares que em alguns casos, não correspondem com a conduta/postura profissional exigida pela empresa, caso que é bem comum na primeira avaliação.

Outra situação bem comum que afeta diretamente o grau de eficiência das avaliações é a subjetividade do avaliador, causado pela longa distância entre as avaliações e por falta de uma melhor padronização de cada nota (1 a 5) a ser atribuída, ou seja, para cada nota deve ser atribuída uma razão para a mesma, dispensando assim ou ao menos diminuindo a subjetividade do avaliador. O último caso ocorreu e ocorre com bastante frequência no modelo de avaliação comportamental.

9 PROPOSTA TÉCNICA

Como solução para a problemática identificada, é necessário a realização de um novo modelo de avaliação de desempenho, único ou interligado, onde o resultado comportamental seja reconhecido e também recompensado de forma financeira para o funcionário, assim como já é feito com o resultado financeiro.

Após entrevista feita com os sócios, gestores de RH e Administrativo da organização, encontrou-se um novo modelo de avaliação atitudinal, o qual utilizou alguns pontos já enviesados pela avaliação trimestral em vigência, no entanto alguns pontos foram adicionados na avaliação da equipe de vendas, assim como se apresentam:

1. **Apresentação Pessoal:** Apresentação pessoal adequada ao setor e cargo que exerce (fardamento, uso do crachá, asseio, postura, maquiagem, barba feita, etc.). Com base no Manual de Apresentação Pessoal.
2. **Uso do Celular:** Com base nas regras do Manual de Apresentação Pessoal, *“Não é permitido o uso de telefone celular no showroom da loja, o mesmo deve permanecer no modo silencioso ou desligado dentro do armário no horário de expediente, podendo ser consultado nos intervalos de lanche e almoço”*.
3. **Assiduidade:** Refere-se às faltas ao trabalho, fator que afeta diretamente na produtividade.
4. **Pontualidade:** Refere-se ao atraso, e saídas particulares, ausências que afetam sua produtividade.
5. **Participação em Treinamentos:** Apresenta boa participação em treinamentos.
6. **Relacionamento interpessoal:** Facilidade de interação com sua equipe, demais setores da empresa e clientes externos. Respeita o comando hierárquico. Autocontrole emocional. Ética pessoal. Demonstra dedicação em conjunto para resolver um determinado problema, possibilitando troca de conhecimento e agilidade no cumprimento de metas e objetivos compartilhados.
7. **Foco no Cliente:** Chamar o cliente pelo nome; Cordialidades (bom dia; boa tarde...); Garantir a abordagem de clientes.

8. **Acompanhamento de Gondolas:** Com base na Planilha padrão para acompanhamento.
9. **Itens por Atendimento:** Refere-se a média do número de produtos por vendas.
10. **Foco na Venda de Serviços:** Refere-se ao desempenho em vendas de garantias e seguros Miranda.
11. **Segurança:** Executa a tarefa da melhor forma possível, de acordo com a finalidade e importância. Cumpre com segurança procedimentos baseado nos Manuais da Empresa. Demonstra boa autonomia, segurança e confiança para a tomada de decisões.
12. **Prejuízo:** Refere-se a prejuízos e danos ocasionados no exercício do seu cargo.
13. **Posicionamento:** Refere-se ao bom posicionamento dentro da loja, apresentando-se sempre disponível para o cliente, evitando a formação de grupos de conversas paralelas que venham a interferir diretamente na produtividade e qualidade do atendimento.

Os pontos acima passarão a ser avaliados semanalmente pelos gestores de vendas, através do método de escala gráfica, onde as notas irão variar de um (Fraco) a cinco (Ótimo) e a média será três e meio (Bom). Em cada etapa os funcionários receberão um boletim, para saber como anda o seu desempenho atitudinal dentro das medidas exigidas pela empresa. Os parâmetros da nota funcionarão da seguinte maneira:

Quadro 4 - Tabela de Parâmetro de Notas.

	Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Ótimo
	<2,5	≥2,5	≥3,5	≥4	≥4,5
	<50%	≥50%	≥70%	≥80%	≥90%

Fonte: Construção do autor, 2015.

Com a inserção da escala gráfica é possível neutralizar ou ao menos diminuir o principal obstáculo percebido no modelo de avaliação em vigência, a subjetividade do avaliador, pois no modelo sugerido é feito previamente uma descrição resumida de cada variável, assim, permitindo maior objetividade na

avaliação. Assim, as descrições resumidas de cada variável ficaram definidas da seguinte maneira:

Quadro 5 – Tabela de descrição das variáveis.

CRITÉRIO	1	2	3	4	5
Apresentação Pessoal (AP)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpru o critério como desejado.
Uso do Celular (UC)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpru o critério como desejado.
Assiduidade (A)	Faltou mais de uma vez na semana.	Faltou uma vez na semana, sem justificativa.		Faltou uma vez na semana, com justificativa.	Cumpru o critério como desejado.
Pontualidade (Pt)	Atrasou mais de duas vezes na semana.	Atrasou duas vezes na semana.	Atrasou uma vez na semana, sem justificativa.	Atrasou uma vez na semana, com justificativa.	Cumpru o critério como desejado.
Participação em Treinamentos (PT)	Faltou treinamento, sem justificativa.			Faltou treinamento, com justificativa	Cumpru o critério como desejado.
Relacionamento Interpessoal (RI)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpru o critério como desejado.
Foco no Cliente (FC)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpru o critério como desejado.
Acompanhamento de Gondolas (AC)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpru o critério como desejado.
Itens por Atendimento (IA)	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	Cumpru o critério como desejado.
Foco na Venda de Serviços (FVS)	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	Cumpru o critério como desejado.

Segurança (S)	Foi pontuado(a) mais de "uma" vez por descumprimento da norma.		Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpriu o critério como desejado.
Prejuízo (Pre)	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	A ser definida por GERENTE de loja.	Cumpriu o critério como desejado.
Posicionamento (P)	Foi pontuado(a) mais de "três" vezes por descumprimento da norma.	Foi pontuado(a) "duas" vez por descumprimento da norma.	Foi pontuado(a) "uma" vez por descumprimento da norma.		Cumpriu o critério como desejado.

Fonte: Construção do autor, 2015.

Oriundos da média dos resultados apurados nas entrevistas com a equipe de gestores foram definidos pesos para cada medida avaliada, ou seja, para se chegar ao resultado final é necessária a realização de uma média ponderada por resultados, devido ao fato de que, de acordo com a mesma, nem todas as medidas possuem o mesmo grau de importância dentro da avaliação, assim, utilizando a média ponderada para o alcance do resultado mais próximo ao real. A equação para achar a média ponderada ficou definida da seguinte maneira:

Figura 4 – Equação para achar o resultado da Avaliação de Desempenho

$$\frac{AP + UC + A + Pt + AG + FVS + PT + IA + 2 \times (RI + FC + S + Pre + P)}{18}$$

Fonte: Construção do autor, 2015.

Ao final de cada mês todo funcionário da equipe de vendas recebe um resultado mensal de seu desempenho, que é encontrado junto com a média aritmética do somatório de suas médias semanais. Junto ao resultado é dado um feedback, pelos gestores de venda.

Como toda e qualquer empresa, a Miranda necessita gerar dividendos para manter-se viva no mercado, é uma questão de sobrevivência. Partindo deste ponto, precisa-se encontrar uma maneira que seja possível avaliar o funcionário de forma com que ele seja avaliado e recompensado pelo seu resultado atitudinal e financeiro, sem que atrapalhe o resultado final do negócio. Para que isso seja possível não pode ser alterada a maneira como é feita a avaliação financeira, pois ele é base

motivacional e grande responsável pelo alcance das metas por parte dos funcionários, inclusive é a principal ferramenta utilizada durante os períodos de campanha.

Entretanto, a fim de encerrar a manipulação de resultado por parte dos avaliados, com fins de receber maior remuneração através do comissionamento por parte da equipe de vendas, faz-se necessário que o valor X da comissão proveniente do resultado financeiro seja condicionado ao resultado comportamental.

Através da entrevista definimos o valor X, como sendo 60%. Em acordo com os gestores, ficou definido que, para que o funcionário receba o seu comissionamento de maneira integral, é necessário que o mesmo alcance um resultado minimamente "BOM". Caso o funcionário tire uma nota menor do que os 70% (3,5), resultado este considerado "BOM", receberá um valor proporcional ao seu desempenho.

Com o intuito de parabenizar e gratificar os funcionários que obtiverem bons resultados, os mesmo serão gratificados da seguinte maneira:

Quadro 6 – Tabela de Gratificação por Desempenho.

NOTA	GRATIFICAÇÃO
4←→4,4	10% SOBRE A COMISSÃO
4,5←→5	15% SOBRE A COMISSÃO

Fonte: Construção do autor, 2015.

Por fim, para que seja possível efetuar tais gratificações e diferentes formas de comissionamento, é preciso que as novas normas sejam escritas de forma clara e objetiva e que toda a equipe de vendas assuma compromisso formal com as mesmas.

Com o objetivo de trabalhar sempre com o potencial máximo de sua equipe, durante o *feedback* será realizado um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), por vendedor. Como apresentado abaixo:

Quadro 7 – Modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) sugerida.

Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)			
Critério	O que fazer para melhorar?	Como deve ser feito?	Prazo

Fonte: Construção do autor, 2015.

Utilizando-se do resultado da gestão de desempenho será montado um plano do que deve ser feito para melhorar os indicadores que apresentaram resultados abaixo do esperado, ou, até mesmo, um desempenho positivo que o gestor acredite que pode ser mais bem trabalhado e como deve ser feito, sempre com o intuito de desenvolver e melhorar a produtividades de sua equipe.

Ademais, vale ressaltar que, para que o PDI se torne eficiente é preciso que seja acompanhado periodicamente pelo avaliador e avaliado.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é mais uma ferramenta de gestão de pessoas e equipe que tem como objetivo auxiliar o trabalho de acompanhamento dos gestores ao mesmo tempo em que maximiza o resultado produzido pela equipe de vendas Miranda Computação, através de uma avaliação onde a subjetividade do avaliador é menos presente.

O ponto chave dessa avaliação é a criação de uma nova cultura de avaliação de desempenho, tendo em vista o fato de que o modelo então utilizado pela empresa não tem sido eficaz.

No entanto, para que a nova avaliação traga bons resultados é primordial que o setor de Recursos Humanos prepare e acompanhe os gestores e avaliados de maneira técnica, sem favorecimentos ou perseguições, evitando a repetição de problemas identificado no modelo anterior como Rigor Excessivo, Tendência Central, Condescendência e Efeito Halo (Horn), separando as pessoas de seus desempenhos.

A ferramenta ainda serve como base para formulação de novos modelos de avaliação de desempenho, que pode se expandir para os demais setores da empresa, e serve também como modelo para criação de novas ferramentas de gestão fora da empresa.

Foi uma ferramenta de gestão desenvolvida objetivando o reconhecimento pelo padrão de excelência em sua área de atuação. Modelo esse que busca trazer melhorias no âmbito de qualidade de pessoas, desenvolvendo o lado comportamental de seus avaliados, prosperando como organização e desenvolvendo o capital interno humano.

REFERÊNCIAS

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. New York: Hafner. 1984.

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. London: Sage, 1998.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar uma pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente 2002. p.73-86.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. p.278

NEVES, Adilson Romualdo. **Qualidade no atendimento: a chave para seu sucesso pessoal e empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao. Universidad de Deusto. 1989.

PONTES, B. R. **A avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

WALDMAN, D. A.; ATWATER, L. E. **The Power of 360° feedback: how to leverage performance evaluations for top productivity**. Texas, Houston: Gulf Publishing Company. 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmam. 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Em seu ponto de vista, qual o nível de importância que o (a) senhor (a) da para cada um desses critérios de avaliação abaixo e quais pontos devem ser adicionados aos já existentes?

Escala	Nível de Importância
0	N/A
1	BAIXA
2	MÉDIA
3	GRANDE

Critérios/Escala	0	1	2	3
Apresentação Pessoal				
Uso do Celular				
Assiduidade				
Pontualidade				
Relacionamento Interpessoal				
Foco no Cliente				
Acompanhamento De Gondolas				
Foco na Venda de Serviços				
Segurança				
Prejuízo				
Participação em Treinamentos				
Itens por Atendimento				
Posicionamento				

2) Em porcentagem, qual o resultado que o vendedor deve atingir em sua avaliação comportamental para que seu resultado seja considerado satisfatório para organização?

Resultado	%
-----------	---

3) Em porcentagem, qual o grau de relevância da avaliação comportamental X avaliação financeira? (A soma dos dois tem que dar 100%).

Avaliação Financeira	Avaliação Comportamental
%	%

4) Quanto em porcentagem o vendedor deve atingir para receber um possível bônus?

Resultado	%
-----------	---

APÊNDICE C – RESPOSTAS ENTREVISTAS

1) Em seu ponto de vista, qual o nível de importância que o (a) senhor (a) da para cada um desses critérios de avaliação abaixo e quais pontos devem ser adicionados aos já existentes?

Escala	Nível de Importância
0	N/A
1	BAIXA
2	MÉDIA
3	ALTA

Critérios/Escala	0	1	2	3	Resultado
Apresentação Pessoal		Z	LPA	T	2
Uso do Celular		PA	Z	LT	2
Assiduidade			PTZ	LA	2
Pontualidade			LPAZ	T	2
Relacionamento Interpessoal			T	LPAZ	3
Foco no Cliente				LPATZ	3
Acompanhamento de Gondolas			LPATZ		2
Foco na Venda de Serviços			LPA	TZ	2
Segurança			P	LATZ	3
Prejuízo				LPATZ	3
Participação em Treinamentos			LATZ	P	2
Itens por Atendimento	Z		PT	LA	2
Posicionamento			P	LATZ	3

2) Em porcentagem, qual o resultado que o vendedor deve atingir em sua avaliação comportamental para que seu resultado seja considerado satisfatório para organização?

Resultado	70% (72% - Resultado Real)
-----------	----------------------------

3) Em porcentagem, qual o grau de relevância da avaliação comportamental X avaliação financeira? (A soma dos dois tem que dar 100%).

Avaliação Financeira	Avaliação Comportamental
40% (44% - Resultado Real)	60% (56% - Resultado Real)

4) Quanto em porcentagem o vendedor deve atingir para receber um possível bônus?

Resultado	80%
-----------	-----