

Avaliação de Desempenho em uma Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul

RESUMO

Avaliação de desempenho é uma técnica que auxilia a empresa a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de cada funcionário. É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário está desempenhando seu papel, o se esta ou não correspondendo que se espera que seja realizado na sua função. O objetivo do artigo é verificar como ocorre a Avaliação do Desempenho dos funcionários dentro do contexto de uma empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul. A pesquisa se caracteriza como descritiva, indutiva, e estudo de caso com uma abordagem qualitativa. Foram feitas entrevistas com os responsáveis pelos recursos humanos da empresa. Foram identificados e descritos os métodos de avaliação de desempenho adotados pela empresa, a avaliação funcional do período de experiência (90 dias), que se enquadra no método da escolha forçada, assim como também o de avaliação de aplicabilidade de treinamento e a pesquisa de satisfação dos funcionários que se baseia no método de avaliação por resultado. Sugere-se para empresa a adoção da avaliação de desempenho de 360 graus.

Palavras-chave: Organização. Avaliação de Desempenho. Potencial Humano.

1. INTRODUÇÃO

O estudo da Avaliação de desempenho é importante tanto para a direção da empresa, que poderá avaliar seus colaboradores de forma coerente e organizacional como para o avaliado que terá um sistema definido, através do qual saberá o que precisará fazer para melhorar seu desempenho no ambiente organizacional. Sendo uma ferramenta gerencial ou um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho. Os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

A avaliação de desempenho serve a diversos propósitos dentro da organização. Os administradores utilizam as avaliações para diversas decisões de recursos humanos, ela oferece informações para decisões importantes como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento como: identificar as habilidades e competências dos funcionários que se acham inadequadas, e para as quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria, também podem ser utilizadas como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento, um exemplo são os funcionários recém contratados que não esteja apresentando bom desempenho, como também a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento. As avaliações também tendem ao propósito de fornecer *feedback* aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles, como também ser usada como base para alocação de recompensas e decisões sobre quem receberá aumento de remuneração por mérito.

Este trabalho enfoca os conceitos, os objetivos e os benefícios das técnicas de Avaliação de Desempenho, e mostra como estas técnicas ocorrem dentro da organização estudada. O objetivo do texto é verificar como ocorre a Avaliação do Desempenho dos funcionários da empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul.

Avaliação de desempenho é uma técnica que auxilia a empresa a ter uma visão mais objetiva do desempenho e do potencial de cada funcionário. É uma ferramenta que permite avaliar e mensurar, de modo objetivo e sistematizado, como cada funcionário está desempenhando seu papel, o se esta ou não correspondendo que se espera que seja realizado na sua função. A não utilização de métodos que possibilitem mensurar a qualificação do trabalho pode trazer conseqüências graves às organizações, uma vez que poderá saber a necessidade ou não de treinamentos, contratações, readaptações ou mesmo demissões. Além de que a mensuração é fator predominante quando se pretende obter a excelência em qualidade de serviços e ou atendimentos. Sendo assim faz necessária a indagação: Como ocorre Avaliação de Desempenho na empresa de saneamento de Mato Grosso do Sul?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Para Chiavenato (2001), as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem passou a empregar uns aos outros, seu trabalho começou a ser avaliado. Obviamente, surgiu uma infinidade de respostas, que provoca o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano dentro da organização. A organização pode ser entendida com uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos propostos. Diante do grande desenvolvimento e tecnologia, a todo o momento estamos avaliando o desempenho de coisas e pessoas. Sendo assim Lucena (1992), define avaliação como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado), com algo que foi estabelecido antes (meta).

Já a prática de avaliação de pessoas no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho, o termo avaliação é o suficiente para remeter as pessoas quase instantaneamente a tal instrumento, cujo propósito é verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa, as demandas e as exigências de trabalho (FLEURY, 2002). Foi possível observar que entre esses conceitos a avaliação faz parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessária para averiguar a correção das organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria.

Já desempenho com é definido por Lucena (1992), será a atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica a responsabilidade, as tarefas e os desafios que lhe forem atribuídos. O desempenho pode ser reconhecido como manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado. Porém Daft (2005), diz que desempenho é a habilidade das pessoas que envolvem o alcance de suas metas mediante ao uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

É possível identificar uma visão onde se percebe claramente o desempenho como atuação da força de trabalho na produção de resultados, assim a organização por meio da ação gerencial precisa assegurar que o desempenho produza resultados esperados, atuando

positivamente no sentido de identificar os desvios do desempenho e agir sobre as causas que provocam estes desvios.

Sendo assim Avaliação de desempenho oferece para a empresa uma ferramenta gerencial ou um processo bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e dos resultados positivos de trabalho. Assim é preciso assegurar que os objetivos da empresa sejam atingidos (gerência do processo), o que requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos empregados para desincumbirem bem suas tarefas, assim desenvolver habilidades necessárias para que seja reconhecido o seu trabalho e suas contribuições efetivas (LUCENA, 1992).

Para Chiavenato (1992, p.261), em seu livro Recursos Humanos, “a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento”. De acordo com Jean Diverez citado por Bergamini e Beraldo (1992, p.79), a avaliação de desempenho pode ser considerada de maneira mais global, e ele nos afirma: “Os métodos de apreciação do pessoal são técnicas de análise objetiva e de síntese do comportamento no trabalho”, o que nos permite então sintetizar as necessidades de trabalhos e trabalhadores, mensurando sua produtividade.

Segundo Werther e Davis (1983), a avaliação de desempenho através do treinamento e desenvolvimento, serve como um processo de transformação. Os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e podem ser desenvolvidos para a assunção de novas responsabilidades. A fim de verificar o sucesso do programa, cada vez mais os gerentes de pessoal exigem que as atividades de treinamentos e desenvolvimento sejam avaliadas sistematicamente, melhorando sucessivamente o desempenho de seus funcionários.

"A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro" (PONTES, 1996, p. 22). Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados.

Contudo, podem-se encontrar outros conceitos de avaliação de desempenho, além dos descritos acima, embora acredite que todos similarmente evidenciam a mesma idéia de que a avaliação exige uma observação regular do comportamento de uma pessoa numa situação específica que é o trabalho.

2.2. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentro de avaliação de desempenho podem se destacar diversas finalidades utilizadas por decisões de recursos humanos, avaliações que ofereçam informações para as decisões importantes como promoções, transferência e demissões, também a identificação de habilidades e competências dos funcionários que possa achar inadequadas, para quais podem ser desenvolvidos programas de melhoria.

A avaliação de desempenho pode ser usada como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento, que pode identificar funcionários que não estão apresentando bom desenvolvimento, como eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento e também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles, assim pode usar como base para alocação de recompensas (ROBBINS, 2002). A avaliação de desempenho observa e avalia o desempenho do funcionário, registrando-se a avaliação e fornecendo o feedback para o funcionário, descrevem também as áreas de desempenho que precisam de melhorias.

Como também a avaliação de desempenho pode premiar os altos realizadores com pagamentos de mérito, reconhecimento e outras recompensas (DAFT, 2005). Desta forma observa-se que a avaliação de desempenho atende o propósito de fornecer o feedback aos seus funcionários, oferecendo méritos e recompensa, assim através destas variáveis o funcionário pode mudar seu desempenho no trabalho fazendo com que a avaliação de desempenho seja uma força positiva na organização.

Para Gil (1994), conhecer a extensão entre o desempenho real e o desempenho esperado é muito importante para identificar problemas de integração dos funcionários, de supervisão, de motivação, de sub-aproveitamento do potencial. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a utilização de sistemas de avaliação de desempenho, para que através do treinamento e desenvolvimento, possam evitar a obsolescência a ajudar os funcionários a executar melhores as atividades que ira desenvolver.

Segundo Lucena (1992), é importante para a organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Desta forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas como a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de treinamento e desenvolvimento, possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum. A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda empresa.

2.3. OS OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentro dos objetivos da avaliação de desempenho podemos destacar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor (ROBBINS 2002). Para Chiavenato (1992, p. 265), “A avaliação de desempenho não tem um fim em si mesma, mas é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”, e isso se torna mais fácil através de treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, pois proporcionam para a empresa, um bom clima de aprendizagem, crescimento e coordenação.

A avaliação de desempenho feita de forma clara e objetiva trará muitos benefícios. Para a organização tais benefícios refletirão nos dados sobre o desempenho organizacional, no planejamento de Recursos Humanos, em uma melhor comunicação e um aumento da motivação. Para o avaliador resultará em um melhor desempenho da equipe e retificação do problema. Já para o avaliado resultará em uma melhor compreensão dos requisitos de desempenho, o que leva a melhorá-lo; gera oportunidade para discutir problemas e queixas e um enfoque sobre si mesmo e necessidades pertinentes. Portanto, uma boa avaliação dependerá de um avaliador qualificado e de um sistema de avaliação bem estruturado.

A participação do funcionário no processo de avaliação de seu potencial é a oportunidade do funcionário de conhecer seus pontos fortes e fracos, e de tomar ações para melhorar o seu desempenho se necessário. O "feedback" irá proporcionar o retorno sobre o trabalho desenvolvido e funcionará como guia para ações futuras. O objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico. Para avaliar o desempenho de forma objetiva Lucena (1992) se refere como resultados alcançados, tendo como parâmetros os Padrões de Desempenho definidos antecipadamente, tais como: Qualidade, Prazo, Quantidade, Custo e Contribuições à Evolução da Empresa.

A avaliação de desempenho é algo positivo e tem como visão à relação do processo de avaliação de desempenho que define o que é esperado do empregado, acompanhando sistematicamente e periodicamente, assegurando os desempenhos individuais e de equipe para produzirem resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente. Os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado (LUCENA, 1992).

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não-establishment desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

De acordo com Chiavenato (2001), a avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários: Adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoção, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre supervisor e subordinados, auto aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativas do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, retroação (feedback) de informações ao próprio indivíduo avaliado, outras decisões de pessoal, como transferências, despesas, etc. As ações para atingir esses objetivos devem ser bem planejadas e concretizadas dentro de um clima de satisfação e moral, sob todos os pontos de vista e em todos os níveis da empresa.

2.4. ESTRATÉGIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Bergamini e Beraldo (1992), a estratégia de introdução da Avaliação de Desempenho numa empresa deve supor um conhecimento sobre a organização assim como prever atuações sobre a alta direção e, por decorrência, a utilização da hierarquia organizacional como veículo de transformação de atitude, a superação dos medos e inseguranças naturais do processo e a capitalização sobre as focas existentes.

Para Lucena (1992), há quem pense que a implantação da Avaliação de Desempenho não exige maiores preocupações com a formulação de uma estratégia de intervenção organizacional e de um plano de trabalho que dimensione etapas e ações correspondentes. Esta maneira de pensar tem sido responsável por muitos problemas e até insucessos na operacionalização do processo. As experiências comprovam que mesmo oferecendo um bom método, promovendo uma divulgação eficiente e realizando o treinamento e desenvolvimento dos avaliadores, ainda não são iniciativas suficientes para assegurar o bom funcionamento e o alcance dos resultados esperados. As ponderações feitas anteriormente não somente reforçam a necessidade do desenvolvimento de um plano de implantação como, irão subsidiar efetivamente a realização desse plano.

Uma questão fundamental relativa ao planejamento dessa estratégia é a reflexão sobre a origem da idéia de se ter avaliação de desempenho na empresa. Surgiu como idéia do representante Máximo da organização? Surgiu como proposta da área de Recursos Humanos? Surgiu como a Solicitação dos funcionários da empresa? O ponto de origem define basicamente a estratégia a se adotada, o que não implica desprezar os outros níveis de interesse, ao contrário, a própria trajetória deveria prever maneiras de conciliar ou combinar as

diferentes visões. Os pontos de vista poderão ser até antagônicos, mas o importante é capitalizar sobre e não lutar contra eles.

Segundo Toledo (1992), algumas vezes uma mudança, na estratégia da organização pode criar uma necessidade de treinamento. Por exemplo, novos produtos ou serviços habitualmente exigem que os empregados aprendam novas maneiras de proceder. O treinamento também pode ser usado quando são diagnosticadas altas taxas de refugo ou acidentes, baixo moral e motivação ou outros problemas. De acordo com Chiavenato (2001, p. 149), “um bom sistema de avaliação consiste em determinar se o mesmo permite que as pessoas certas progridam, evitando que outras o façam no lugar delas”.

A estratégia de implantação da avaliação tem de ser bem elaborada, e ser atendida de forma a ser contínua na organização, pois não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, é preciso assegurar que sejam atingidos conforme as estratégias planejadas.

2.5. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

“A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (CARVALHO, 1998, p. 242). De acordo com Chiavenato (1992), a avaliação de desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, que se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diversas.

A ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento inter-pessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões (LUCENA, 1992).

Atualmente existem várias técnicas utilizadas para o desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho que visam levantar as informações referentes ao comportamento do funcionário nas tarefas desenvolvidas, comparando o desempenho atual do funcionário com o desempenho esperado. Por haver vários métodos de avaliação de desempenho apresentados vantagens e desvantagens e uma relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações, podem-se tanto utilizar varias sistemáticas de avaliação de desempenho, como estruturar cada uma delas em um método diferente, adequado ao tipo e as características dos avaliados e ao nível e as características dos avaliadores. Essa adequação é de importância fundamental para o bom funcionamento e para a obtenção de resultados do método.

Método da escala gráfica: segundo Chiavenato (2005), o método que avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Neste método o avaliador procura situar os desempenhos da pessoa em uma tabela de dupla entrada, no eixo vertical estão os chamados fatores de avaliação e no eixo horizontal os graus de medição do desempenho em cada um desses fatores. Os fatores de avaliação são escolhidos em função do desempenho ideal e devem permitir uma comparação do desempenho de todas as pessoas envolvidas. A atuação desejada é a meta de desempenho. Assim, os fatores são as características básicas que servem para avaliar se a atuação da pessoa está próxima ou não daquelas metas de desempenho o quão distante está.

Método da pesquisa de campo: segundo Chiavenato (2005), é um método de avaliação de desempenho que utiliza a entrevista de um especialista com o gerente para avaliar o desempenho dos seus subordinados. A avaliação é feita pelo gerente, com assessoria de um especialista ou consultor (*staff*) que percorre todas as áreas da empresa. Por isso a denominação de pesquisa de campo.

Método de escolha forçada: para Chiavenato (1992), o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação “escolha forçada”.

Método dos incidentes críticos: de acordo com Chiavenato (2001), esse método baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos, o método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas exatamente com aquelas características extremamente positivas ou extremamente negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho de seus subordinados. Assim, o método dos incidentes críticos focaliza as exceções tanto positivas, como negativas no desempenho das pessoas. As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem utilizadas, enquanto exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Cada fator de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais.

Método de frases descritivas: este método conforme Chiavenato (2001) é diferente do método de escolha forçada apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”), e aquelas que demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”).

Método da avaliação por resultados: para Chiavenato (2001), este método está muito ligado aos programas de administração em busca do objetivo, pois baseia numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É, sobretudo um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

Métodos mistos: segundo Chiavenato (2001), é muito comum às organizações, que se caracterizam pela complexidade de seus cargos, recorrerem a uma mistura de método na composição do modelo de avaliação do desempenho. Os métodos de avaliação do desempenho são extremamente variados, tanto em sua apresentação e em aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas quanto à sua mecânica de funcionamento, porque cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. É muito comum encontrar organizações na qual funcionam três ou quatro sistemáticas diferentes de avaliação de pessoal para horistas, mensalistas, supervisores e executivos. Algumas têm ainda uma sistemática diferente para vendedores. Cada organização tem seus sistemas de avaliação de desempenho adequados as circunstâncias, à sua história e aos seus objetivos.

Método de avaliação de desempenho 360°: de acordo com Robbins (2002), o método de avaliação de 360° é o mais indicado com a mais completa das avaliações que oferece um

feedback de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, desde o pessoal da correspondência até os chefes e colegas. O número de avaliações pode ir de duas ou três até mais de 25; na maioria das organizações, esse número fica entre cinco e dez por funcionário. A avaliação de 360 graus se insere bem nas organizações que adotam equipes de trabalho e envolvimento dos funcionários. Ao contar com o feedback de colegas, clientes e subordinados. Essas organizações esperam dar a cada indivíduo um senso maior de participação no processo de revisão e obter uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários. É uma metodologia de gestão de desempenho, em que a pessoa o que interagem com o individuo, em função da execução do trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas. A automatização e a privacidade dos dados já são requisitos básicos. O longo tempo de tabulação e aplicação da pesquisas em papel cedeu lugar aos sistemas que dão completo suporte à avaliação. Para tanto, o primeiro passo para que a avaliação 360 graus seja bem sucedida é diagnosticar se a empresa tem condições de colocar em pratica essa metodologia (CHIAVENATO, 2001).

3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva, Gil (1999) afirma que este tipo de pesquisa tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis. Entretanto, segundo Triviños (1987), o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa. O método de pesquisa utilizado foi o indutivo que segundo Marconi e Lakatos (2002) e Andrade (2002), na indução percorrem-se o caminho da cadeia de raciocínio que estabelece conexão ascendente, do particular para o geral, assim, as constatações particulares é que levam às teorias e leis gerais.

Como técnica de pesquisa foi utilizado o estudo de caso que é adequado quando o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas com vista em apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado. Além da importância do estudo de caso para compreender fenômenos sociais complexos, Yin (2002, p. 21) observa que ele: “[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de saneamento, unidade gerencial, em Mato Grosso do Sul.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa qualitativa. Na pesquisa qualitativa concebe-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Richardson (1999) expõe que a diferença da abordagem qualitativa de não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema, nesta abordagem não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Destaca ainda que abordar um problema qualitativamente pode ser uma forma adequada para conhecer a natureza de um fenômeno social. Para coleta de dados foi utilizada a entrevista que é uma técnica de obtenção de informações em que o investigador apresenta-se pessoalmente à população selecionada e formula perguntas, com o objetivo de obter dados pra responder à questão estudada funciona como uma forma de diálogo em que um dos elementos busca coletar dados e o outro é a fonte de pesquisa.

Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 105), a entrevista é: “Conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para pesquisa”.

Para Lüdke e André (1986), a coleta de dados por meio de entrevista permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais diversos assuntos. A entrevista foi realizada com o departamento de recursos humanos da unidade gerencial. O levantamento dos dados foi feito por métodos acima citados e a análise se deu através do trabalho com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis. Analisar dados significa resumir os dados coletados para transformá-los em informações que sustentem um raciocínio conclusivo sobre o problema proposto.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA DE SANEAMENTO

A Empresa de Saneamento foi constituída no final da década de 1970, como uma empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. Foi criada para melhorar a qualidade de vida da população sul-mato-grossense através de ações de saneamento básico e esgotamento sanitário. Grandes marcos fazem parte da história desta empresa. Sua visão é de uma empresa reconhecida pela sociedade como agente de saúde preventiva e promotora do desenvolvimento sócio econômico. A empresa tem sido modelo para todas as outras empresas públicas do Estado de Mato Grosso do Sul, devido a sua gestão estar focada na qualidade, tecnologia, sustentabilidade, respeito ao meio ambiente e ao desenvolvimento social. Agente de saúde pública preventiva, pois atua na universalização dos serviços de água e esgoto, prestando um serviço público eficiente e competitivo.

O funcionário entra na empresa por meio de concurso público, e a partir da sua contratação, são treinados de acordo com as necessidades de cada área. A estrutura funcional é composta pelas funções gratificadas (de carreira e livre nomeação), com os respectivos titulares e datas de nomeação. A revisão da estrutura ocorre quando há dispensa ou nomeação de algum titular, através de portaria emitida pela Presidência. A pesquisa focaliza uma unidade gerencial, especificamente no departamento de recursos humanos, que é subordinada a matriz na capital do estado.

4.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA DE SANEAMENTO

Há avaliação de desempenho dos funcionários, e tal avaliação visa atender a necessidade de avaliar os funcionários, após seu período de experiência, treinamentos e metas cumpridas. A necessidade de avaliação de desempenho dos funcionários:

Por que não basta só passar no concurso público, a pessoa tem que se adequar à função, também como verificação de grau de compreensão, sugestão e ambiente de trabalho. Também avaliar se o treinamento é necessário, se é aplicado e se esta sendo eficaz.

A organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que comportam realizando atividades, ou seja, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, Isto é, atingir os objetivos propostos. Diante do grande desenvolvimento e tecnologia, a todo o momento estamos avaliando o desempenho de coisas e pessoas.

Segundo Robbins (2002), a avaliação de desempenho tem varias funções como remuneração, feedback de desempenho, treinamento, promoção planejamento de recursos humanos, retenção, demissão e pesquisa, cada uma destas funções são igualmente importante, mais sua importância relativa depende da perspectiva em que são consideradas, onde varias

delas são obviamente relevantes para as decisões da área de recursos humanos. Desta forma a implantação da avaliação de desempenho ocorreu:

Pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, Situado na Matriz, desenvolvido por Assistentes Sociais, Médicos e Engenheiros de Segurança do Trabalho, onde criaram as planilhas para atender as necessidades de informações, então surgiu no momento que houve a necessidade de avaliar o funcionário como, por exemplo, após 90 dias de experiência, e após treinamentos.

Os métodos de apreciação dos funcionários são técnicas de análise objetiva de síntese do comportamento no trabalho, que permite então sintetizar as necessidades de trabalhos e trabalhadores, mensurando sua produtividade. Avaliar o desempenho de um funcionário não está ligado somente ao estímulo salarial, mas ao desenvolvimento individual e organizacional possibilitando através da mensuração do desempenho tomar decisões quanto a promoções, ajustes salariais e treinamento para o alcance dos resultados. Para a empresa a importância da avaliação de desempenho esta:

Necessidade de adequação na empresa (treinamento, motivação, mudanças de cargo e até mesmo demissões).

Segundo Robbins (2002), avaliação de desempenho pode ser usada como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento, que pode identificar funcionários que não estão apresentando bom desenvolvimento, como eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento e também atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles, assim pode usar como base para alocação de recompensas.

A avaliação de desempenho observa e avalia o desempenho do funcionário, registrando-se a avaliação e fornecendo o feedback para o funcionário, descrevem também as áreas de desempenho que precisam de melhorias. Desta maneira os objetivos que a empresa pretende atingir com a avaliação de desempenho são os de:

Avaliar as atividades desenvolvidas pelo funcionário, motivação, necessidade de treinamento, necessidades de ferramentas, mudanças de função. Também de verificar se o que foi passado o treinamento esta sendo aplicado diariamente, saber se a empresa das condições para realizações dos conhecimentos adquiridos, melhorar o desempenho a realização de cada atividade, treinando os funcionários para exercer as atividades com maior confiança, evitando desperdícios de tempo e re-trabalho.

O objetivo da avaliação de desempenho é analisar o resultado alcançado com o resultado esperado, através de manutenção e acompanhamento periódico. Para Chiavenato (1992), a avaliação de desempenho trata se de um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, e isso se torna mais fácil através de treinamentos e desenvolvimento dos funcionários, pois proporcionam para a empresa, um bom clima de aprendizagem, crescimento e coordenação. Com responsabilidade da avaliação de desempenho:

A chefia imediata, desenvolvida pela gerência de recursos humanos da matriz.

A maioria das avaliações de desempenho nos níveis médio e inferior da organização é realizada pelo chefe imediato do funcionário. Como e feita na empresa estuda, mais um número crescente de organizações começa a perceber as desvantagens dessa fonte de avaliação. Alguns chefes não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada um de seus funcionários, outros não querem a sensação de responsabilidade sobre a carreira dos subordinados.

Dentro do processo de avaliar o desempenho podemos destacar as críticas sobre a avaliação de desempenho desenvolvida na empresa:

Sim, muitos funcionários não querem responder questionários, não sabendo o real significado da avaliação do desempenho, a unidade gerencial tem um quadro de funcionários antigo que vieram da prefeitura, que são avessos a mudanças. A unidade gerencial está subordinada a matriz.

A avaliação de desempenho já gozou de maior status na área de recursos humanos. Muitas críticas que têm sido feitas à avaliação de desempenho justificam-se em função de equívocos cometidos na implantação do sistema e na inadequação de sua metodologia às novas realidades empresárias, no qual podemos destacar como crítica: o não esclarecimento de objetivos e vantagens, e despreparo da pessoa que faz as avaliações. Pode se destacar entre as dificuldades enfrentadas para realização da avaliação de desempenho:

Bloqueio dos funcionários (falta aceitação) e poucas formas de avaliação utilizadas.

Por haver vários métodos de avaliação de desempenho apresentado vantagens e desvantagens e uma relativa adequação a determinados tipos de cargos e situações, podem-se tanto utilizar varias sistemáticas de avaliação de desempenho, como estruturar cada uma delas em um método diferente, adequado ao tipo e as características dos avaliados e ao nível e as características dos avaliadores. Essa adequação é de importância fundamental para o bom funcionamento e para a obtenção de resultados do método.

Dentro dos benefícios que a avaliação de desempenho proporciona para empresa pode-se destacar:

Empresa: avaliar conhecimentos, interesse, iniciativa, relacionamento com os colegas e relacionamento com a chefia.

Subordinados: qualidade do trabalho, relacionamentos com a chefia e colegas de trabalho.

Chefe: adequação do Funcionário e saber suas necessidades.

O Programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Os principais beneficiários, segundo Chiavenato (2001, p. 116), “são geralmente o indivíduo, o chefe, a organização e a comunidade”. O desempenho dos funcionários da empresa tem sido afetado pela (Cultura Organizacional; Estilo Gerencial; Ambiente Externo; Qualificação Profissional, ou outros).

Cultura organizacional: resistência às mudanças (tecnologia), Estilo gerencia: difícil adequação por mudanças de gerência, empresa publica, cargos comissionados com indicação do governo.

A empresa deve supor um conhecimento sobre a organização assim como prever atuações sobre a alta direção e, por decorrência, a utilização da hierarquia organizacional como veículo de transformação de atitude, a superação dos medos e inseguranças naturais do processo e acompanhar os avanços tecnológicos. A empresa utiliza para avaliação de desempenho:

Avaliação escrita e não escrita pela chefia imediata. Não seria necessário um método para adequar melhor à questão da empresa[...], onde o funcionário possa entende melhor o objetivo da avaliação.

A avaliação utilizada na empresa se enquadra no método por resultados que está muito ligado aos programas de Administração em busca do objetivo, pois baseia numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. É, sobretudo um método prático, embora seu funcionamento dependa

sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

E no método de escolha forçada que segundo Chiavenato (1992), consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado.

4.3. TIPOS DE AVALIAÇÕES QUE SÃO APLICADAS NA EMPRESA

A empresa possui três tipos de avaliação: a avaliação funcional do período de experiência (90 dias), que se enquadra no método da escolha forçada, assim como também o de avaliação de aplicabilidade de treinamento e a pesquisa de satisfação dos funcionários que se baseia no método de avaliação por resultado.

4.3.1. AVALIAÇÃO FUNCIONAL DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA (90 DIAS).

Avalia o funcionário convocado por meio de concurso público em seu período de experiência, tem como objetivo esclarece se o funcionário possui conhecimento para executar as tarefas, se aprendeu o novo trabalho com facilidade, mostrando se interessado, se demonstra habilidades em encontrar soluções para novas situações, o seu relacionamento com os colegas, com a chefia, se cumpre rigorosamente o trabalho, dispendo-se quando necessário, se possui conhecimento do trabalho apresentado com qualidade superior ao esperado e se o funcionário necessita aprender ou melhorar seus conhecimentos para desempenhar suas funções. Esta avaliação é feita pela chefia imediata com o ciente da gerência, pois tem poder de decisão sobre a permanência do funcionário na empresa, ou necessidade de ser mais bem explorado ou até mesmo capacitado.

Este método se enquadra no método da escolha forçada, que consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, o conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado (CHIAVENATO, 1992).

4.3.2. AVALIAÇÃO DE APLICABILIDADE DE TREINAMENTO

Esta avaliação é respondida pelo funcionário e por sua chefia imediata, e realizada após 60 dias do término de cada treinamento. Na empresa não há datas específicas para realização dos treinamentos, além do treinamento realizado na contratação do funcionário. Os treinamentos ocorrem de acordo com as necessidades estabelecidas pela área da Gerência de Recursos Humanos da empresa, geralmente os treinamentos são realizados na matriz, onde são reunidos em equipe todos os funcionários do Estado de Mato Grosso do Sul, para aplicação do treinamento.

Segundo Chiavenato (2005), a avaliação mais autêntica é aquela que a própria pessoa faz a respeito do seu desempenho. A auto-avaliação constitui um processo em que o próprio avaliado analisa seu desempenho, cada pessoa é responsável pelo seu próprio desempenho e auto-avaliação que funciona como um meio de analisar e definir o que deve ser feito para melhorá-lo e desenvolvê-lo cada vez mais. Mais este processo sofre riscos de vieses auto-condescendentes e superestimados, e além disso a auto-avaliação raramente esta de acordo com a avaliação dos supervisores, por esse motivo a auto-avaliação é mais indicada para propósitos de desenvolvimento do que de avaliação.

4.3.3. PESQUISA DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Na área de Sistema Gerenciamento de Serviços (SGS), é realizada uma pesquisa de satisfação dos colaboradores, feita em período específico a ser definido pelo principal executivo da unidade em intervalos semestrais. Considerando a necessidade de atingir e manter um crescimento sustentável é necessário o envolvimento e participação da principal matéria prima os recursos humanos disponíveis, para isto a empresa necessita conhecer a qualidade, satisfação, desempenho e envolvimento de seus funcionários.

Esta pesquisa tem por objetivo, identificar, medir os índices de satisfação, desempenho e envolvimento dos funcionários, analisar e aplicar baseado no resultado estratégias para buscar o efetivo envolvimento do corpo funcional no intuito de melhorar as necessidades de vida dos funcionários e elevar o estímulo, motivação e identificar as necessidades do funcionário na busca de qualidade no trabalho.

Esta avaliação esta relacionada com os resultados de cada funcionário sendo assim Chiavenato (2001), define o método de avaliação por resultado que está muito ligado aos programas de Administração em busca de objetivos, pois baseia numa comparação periódica entre os resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período. E, sobretudo um método prático, embora seu funcionamento dependa sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

4.4. SUGESTÕES PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um assunto bastante vasto e extremamente complexo, caracterizando justamente pela busca incessante de maximização do desempenho das pessoas. Na empresa estudada observa total subordinação a sua matriz e também as mudanças de governo influi muito, no caso dos cargos comissionados, treinamentos etc. Existe treinamento: de benefício próprio (conhecimento e desenvolvimento) e treinamento no nível de mudanças de atividades dos funcionários. A empresa não possui um conceito bem definido do que realmente é Avaliação de desempenho e sua importância para mesma.

Os recursos e informações obtidos serviram pra elucidar que a empresa não tem uma estratégia bem estruturada, pois o processo de avaliação poderia ser mais bem utilizado, sendo que a empresa possui um método de Avaliação de Desempenho pouco eficiente, devido os funcionários ser avaliados somente no seu período de experiência, ou quando há treinamentos e um departamento da empresa ser avaliado em fatos da sua produção de serviço. Como sugestão é proposto um departamento específico de Recursos Humanos, que cuide dos interesses e necessidades dos funcionários, pois assim poderá se fazer uma avaliação adequada à empresa desta unidade gerencial.

Como proposta de avaliação a de 360°, que segundo Chiavenato (2001), cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõe ambiente de trabalho. A avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de visto envolvido no trabalho da pessoa: o supervisor, os subordinados, colegas, gerentes, os fornecedores internos e os clientes internos participam da avaliação de seu desempenho, fazendo com que ela reflita a visão dos diferentes parceiros envolvidos no trabalho de cada pessoa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no levantamento bibliográfico, a avaliação de desempenho constitui num meio para desenvolver os Recursos Humanos da empresa, tornando assim possível definir: a contribuição de cada funcionário, identificar qualificações, a contribuições dos treinamentos para melhoria de desempenho, promover auto-conhecimento e auto-desenvolvimento e obter

subsídios para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos. Tendo em vista que o trabalho desenvolvido levou em consideração uma situação não fictícia, ou seja, a análise da avaliação de desempenho da empresa de saneamento, pode-se concluir, através do estudo de caso, que a empresa não possui um modelo estruturado de avaliação de desempenho, demonstrando não possuir um conceito bem definido do que realmente é a avaliação de desempenho, sua importância, objetivo e benefícios para empresa e funcionários.

Mesmo sendo uma empresa pública a empresa, está sempre buscando a modernização, acompanhado os avanços tecnológicos, preocupada com o desenvolvimento social e com nível de qualificação profissional de seus funcionários, portanto dispõe de recursos humanos e tecnológicos que possibilitam fazer uma avaliação de desempenho mais consistente, independente de avaliar somente no período de experiência, treinamento e por resultado de uma determinada equipe. Para melhor aproveitamento dos serviços prestados pelos funcionários da empresa, é proposta uma estruturação de um método de Avaliação de Desempenho, que determine a contribuição das pessoas, bem como suas potencialidades, partindo de estruturas básicas que representam o potencial de eficiência de cada um, que será ou não identificada em função da atividade pelo qual o indivíduo se responsabiliza e pelo ambiente no qual cada um participa.

O ideal é trabalhar com um sistema estruturado comum a toda empresa, isso cria um processo consistente de comparação de desempenho entre empregador de diferentes áreas e possibilita o reconhecimento dos melhores talentos da empresa, outra vantagem do processo bem estruturado é o conhecimento dos procedimentos de avaliação e dos critérios que serão avaliados. Desta forma como sugestão é proposto o método de avaliação de 360 graus, pois de acordo com Robbins (2002), é o mais indicado com a mais completa das avaliações que oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do funcionário, abrangendo todos os cargos da empresa.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, M.M. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.R. Avaliação de Desempenho Humano na Empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira, 1998.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos - Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos nas Empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DAFT, R.L. Administração [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FLEURY, M.T.L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LUCENA, D.M.S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PONTES, B.R. Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem . 6. ed. São Paulo: LTR Ltda, 1996.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S.P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TOLEDO, F. Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WERTHER JUNIOR, W.B.; DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.