

Análise da Avaliação de Desempenho no Comércio do Município de Ilha Solteira - SP

RESUMO

O tema escolhido para o desenvolvimento deste trabalho tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho do comércio de Ilha Solteira – SP. Sendo uma importante ferramenta gerencial, capaz de colaborar não só como processo de auto-desenvolvimento dos empregados e crescimento das equipes, como também o desenvolvimento e crescimento da empresa. A pesquisa descritiva, quantitativa, com estudos de casos revelou o como os empresários avaliam o desempenho dos seus funcionários.

Palavras-Chave: Comércio. Avaliação de Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, a humanidade adotou a avaliação como um conceito intrínseco aos seus padrões culturais. Pode-se supor que a avaliação sempre esteve presente e ligada ao cotidiano das sociedades, como, por exemplo, a escolha de um cônjuge, o presentear um filho por mérito, ou quaisquer gestos de reconhecimento dos indivíduos pelos membros do grupo social ao qual pertencem, no cumprimento de objetivos ou feitos reconhecidos e relevantes, segundo o feixe de valores por ele, grupo, construído e defendido.

Juntamente com a evolução da humanidade e dentro dos grupos sociais expandidos, observa-se a evolução das organizações de produção, tais processos evolutivos, sempre refletiram, de alguma maneira, as transformações sociais e culturais amplas nos contextos onde estavam inseridas. Conseqüentemente, muito dos conceitos e atitudes vigentes até então sofreram alterações e acompanharam a evolução do sistema capitalista, a avaliação de desempenho não foi exceção.

O assunto a ser dissertado tem como objetivo constituir-se numa importante ferramenta gerencial, sendo capaz de colaborar não só como processo de auto-desenvolvimento dos empregados e crescimento das equipes, como também o desenvolvimento e crescimento da empresa. Porém, as organizações utilizam mais como uma ferramenta de controle burocrático, a partir da qual se decide oferecer recompensas ou punições aos empregados, do que como um processo de gestão do desempenho dos colaboradores de uma empresa.

Observada dessa forma, a Avaliação de Desempenho necessita ser repensada a partir de novos referenciais administrativos. Os conceitos atuais que sustentam instituições de aprendizado oferecem um referencial capacitado de modo a sustentar um processo de avaliação de desempenho diferenciado. No presente trabalho, é mostrado, de forma simplificada, alguns modelos de Avaliação de Desempenho, sendo que um questionário devidamente adequado foi entregue aos comerciantes de Ilha Solteira – SP.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a avaliação de desempenho do comércio de Ilha Solteira – SP. A avaliação de desempenho tem como principal objetivo diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho e das organizações com seus nichos de clientes. Não se tratado apenas dos objetivos da empresa foram alcançados ou não, mas

assegurando que sejam atingidos e como serão atingidos. A definição antecipada do desempenho desejado, também levantadas as análises das possibilidades profissionais dos empregados para se desincumbirem bem de suas tarefas, e desenvolver as habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas. Todavia levanta-se a questão quanto a Existência de avaliação de desempenho no comércio de Ilha Solteira – SP e como ocorre essa avaliação de desempenho?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Existem vários autores que citam o conceito de avaliação de desempenho, podendo variar, quanto à forma, e possuir certas idéias comuns em seu conteúdo. Para Chiavenato (1998, p. 323) avaliação de desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Para Bergamini (1987, p.29) em seu livro *Psicologia Industrial*, a avaliação de desempenho “é uma avaliação sistemática de empregados, feita por seus supervisores ou outros que estejam familiarizados com o seu desempenho no trabalho”.

Os conceitos de avaliação de desempenho pretendem manter fixas determinadas variáveis, como um grupo de controle, em função das quais se medirão as diferenças individuais de desempenho dos avaliados. Há inicialmente três variáveis que se devem manter fixas: o tempo, onde a avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos iguais, os avaliadores e o trabalho feito (BERGAMINI, 1987, p. 29).

A avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente, e representa uma técnica de direção importante na atividade administrativa. É o principal caminho onde se pode localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, carências de treinamento e estabelecimento de programas para eliminar tais problemas.

Muitos conceitos de avaliação de desempenho foram desenvolvidos quase exclusivamente tendo, em vista funcionários considerados individuais. Mas, as empresas, hoje, estão se reestruturando ao redor de equipes. Robbins (2000, p. 250) sugere que sejam apresentadas quatro características importantes para a concepção de um sistema de sustentação e melhoria do desempenho das equipes:

a - Vincular os resultados da equipe às metas da organização; b - Começar pelos clientes da equipe e pelo processo de trabalho adotado pela equipe para atender às necessidades desses clientes; c - Medir tanto o desempenho da equipe como o desempenho individual; d - Treinar a equipe para criar seus próprios objetivos.

O conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado), com algo que foi estabelecido antes (meta) (LUCENA, 1992). A prática de avaliação de pessoas no ambiente empresarial é freqüentemente, 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. Assim, analisando desempenho, Daft (2005)

define como a habilidade das pessoas que envolvem o alcance de suas metas mediante o uso dos recursos de maneira eficazes e eficientes.

Já, Lucena (1992) define desempenho como a atuação do empregado em face de um cargo que ocupa na organização, cujo conteúdo especifica a responsabilidade, as tarefas, 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. Os autores têm 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 pró-ativamente no sentido de identificar os desvios do desempenho e agir sobre as causas que provocam esses desvios.

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-establishimento 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.

Analisando o todo, chega-se ao conceito de "A avaliação do desempenho que é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro" (PONTES, 1996, p. 22). "Avaliação de desempenho é o processo de observar e avaliar o desempenho de um funcionário, registrando a avaliação e fornecendo um feedback para o funcionário" (DAFT, 2005, p. 307).

Já para Lucena (1992), a 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 sejam reconhecidos o seu trabalho e suas contribuições efetivas. 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 Chiavenato (1998), a avaliação do desempenho pressupõe as seguintes etapas:

1. Determinação dos objetivos de desempenho humano os quais dependem da política da organização e da política de recursos humanos, em particular. Em decorrência, os objetivos de uma política de avaliação do desempenho têm os seguintes aspectos:

- a. a avaliação da atuação profissional, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho dos empregados;

- b. o conhecimento cada vez maior do elemento humano da organização, possibilitando melhor aproveitamento e desenvolvimento. O conhecimento do empregado que melhor se ajusta aos requisitos do cargo e que apresenta maior potencial de desenvolvimento;

c. a localização de tipos de problemas que, por sua frequência ou amplitude de incidência em uma área ou seção, identificam problemas de supervisão, avaliando-se assim indiretamente os supervisores e gerentes.

2. Montagem da avaliação do desempenho em que geralmente as organizações desenvolvem vários sistemas de avaliação do desempenho para as diversas famílias ou conjuntos de cargos. Uma ampla variedade de aptidões como capacidades, aspirações, potencialidades, características de personalidade, natureza e conteúdo de cargos, atividades etc. está representada em uma organização. A simples adesão a formulários que contenham fatores e aspectos de avaliação, processos rígidos e relatórios restritos de resultados podem levar a sérias distorções. Isso, porque as organizações têm "mosaicos" de recursos humanos: algumas pessoas são rotineiras e conservadoras, outras são engenhosas no planejamento de sistemas de computação de dados; outras são engenhosas no planejamento de estratégias de marketing. A divisão do trabalho e a especialização exigem essa tremenda variedade de tipos de desempenho.

3. Implantação da Avaliação do Desempenho compreende o treinamento dos futuros avaliadores, os níveis de gerência, que deverão avaliar seus subordinados dentro dos sistemas desenvolvidos. O êxito da avaliação do desempenho depende de quem vai executá-lo: o gerente imediato. A capacidade de observar e obter dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-los em uma avaliação do desempenho e, finalmente, a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias as quais exigem um adequado treinamento dos avaliadores, que serão os aplicadores do instrumento de mensuração.

4. Manutenção e Controle da Avaliação do Desempenho; essa etapa compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelos sistemas em vigor. Esses resultados poderão indicar a necessidade de um ajustamento nos critérios e nas políticas de reformulação, de retreinamento dos avaliadores, etc. A retroação (feedback) do sistema é responsável pela regulação e adequação dos critérios. A manutenção e o controle dos sistemas de avaliação do desempenho envolvem os seguintes aspectos:

- a. verificar se os métodos de avaliação estão dando bons resultados;
- b. verificar se os formulários estão adequados aos propósitos da avaliação;
- c. verificar se os períodos de avaliação estão razoáveis;
- d. analisar os resultados das avaliações em si e os avaliadores; acompanhar as providências resultantes das avaliações.

A importância da avaliação de desempenho refere-se, principalmente ao fato de poder diagnosticar, através de inúmeras ferramentas, o desempenho dos recursos humanos da organização em determinado período de tempo. Com a avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre o desempenho de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho individual e grupal dos funcionários, e manter uma constante manutenção das técnicas utilizadas para se ter um estado atualizado do desempenho geral de sua organização.

2.2. OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (1998, p. 329), a avaliação de desempenho não é “um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”. Para alcançar esse objetivo básico - melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, - a avaliação do desempenho procura

alcançar uma variedade de objetivos intermediários. A avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários segundo Chiavenato (1998): adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; auto-aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; conhecimento dos padrões de desempenho da organização; retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Em resumo, conforme Chiavenato (1998, p. 331) os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

1. Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
2. Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma de administração.
3. Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetivas participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais.

Para Robbins (2000, p. 246) os três objetivos mais conhecidos são os resultados individuais das tarefas, os comportamentos e as características individuais:

Resultados Individuais das Tarefas. Se os fins contam mais que os meios, a administração deve avaliar os resultados das tarefas de um funcionário. Os resultados podem ser utilizados para julgar um gerente de fábrica, segundo critérios como quantidade produzida, refugo gerado e custo por unidade produzida. Do mesmo modo, um vendedor pode ser avaliado pelo faturamento total em sua região, aumento das vendas em valor e número de novas contas estabelecidas.

Comportamentos. Muitas vezes é difícil identificar resultados específicos que possam ser diretamente atribuídos às ações de um único funcionário. Isso é particularmente verdadeiro em cargos de assessoria e para indivíduos cujas atribuições fazem parte integrante de um esforço grupal. O comportamento correspondente ao pessoal de vendas pode ser avaliado pelo número médio de telefonemas de contato efetuados por dia ou pelo número de dias que ele faltou em um ano.

Características Individuais. O conjunto mais fraco de objetivos, embora ainda amplamente utilizado pelas organizações, por que são os mais afastados do desempenho efetivo do cargo em si. Características como ter "uma boa atitude", demonstrar "confiança", ser "cooperativo" ou "confiável", parecer "ocupado" ou possuir "riqueza de experiências" podem ou não apresentar uma grande correlação com resultados positivos das tarefas, mas apenas os ingênuos ignorariam a realidade de que esses traços são usados muitas vezes nas organizações como critérios para avaliar o nível de desempenho de um funcionário.

Há muito se estuda o comportamento humano, desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho é avaliado:

A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Para alcançar esse objetivo básico — melhorar os resultados dos recursos humanos da organização —, a avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários. (CHIAVENATO, 2001, p. 110).

A avaliação de desempenho não pode ser usada somente para avaliar quem está fazendo um bom trabalho, essa ferramenta vai muito mais além do que simples avaliação de

funcionários. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 214) "Serve a vários propósitos, que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado". Esses autores ainda afirmam que os programas de avaliação quando bem planejados, fornecem insumos para várias atividades de recursos humanos, fornecendo objetivos administrativos e de desenvolvimento.

Como objetivos administrativos os programas de avaliação de desempenho são como fornecedores de insumos para todas as atividades de gestão de recursos humanos; são usados mais amplamente para decisões de remuneração e outras decisões como: promoção, transferência e decisões de demissão. Os dados de avaliação de desempenho podem ser usados ainda no planejamento de recursos humanos, na determinação do valor relativo dos empregados de acordo com um programa de avaliação de cargos, e como critérios para validar testes de seleção.

Como objetivos de desenvolvimento do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, bem como também para aprimorar o desempenho. Fornece uma oportunidade para identificar questões a serem discutidas, para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho.

A avaliação de desempenho é um dos procedimentos básicos que acionam os recursos humanos. Segundo Carvalho (1992), a avaliação de desempenho é uma típica atividade de controle administrativo, tornando-se parte atuante da estratégia gerencial, onde o propósito central é conseguir que os funcionários orientem seus esforços no sentido do objetivo da empresa. É sua finalidade obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho de trabalho.

2.3. A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao observar o comportamento das organizações nota-se que, a todo o momento, as pessoas se avaliam em relação ao desempenho. A avaliação do desempenho de coisas ou pessoas é fato corriqueiro em nossas vidas. O que realmente se faz é controlar, comparar, sinalizar, medir, julgar, e, se possível, tentar corrigir e ajustar os fatos com base em nossos esquemas de valores e de expectativas. A maior dificuldade, no entanto, surge no momento em que se deve transmitir, por escrito ou verbalmente, o que se pensa de alguém para ele.

No ambiente organizacional, as práticas de avaliação do desempenho também ocorrem constantemente. Com a Escola das Relações Humanas ocorreu uma completa reversão de abordagem, e a preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a ser focalizada no homem. Com isso, surgiram algumas preocupações nas organizações em como conhecer e medir as potencialidades das pessoas e como levá-las a aplicar totalmente esse potencial.

As organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus funcionários no desenvolvimento de uma tarefa, que dá origem à descrição de cargos. Nem sempre o funcionário realiza suas tarefas efetivamente como se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado pode ocorrer uma diferença de desempenho. Conhecer o tamanho dessa diferença em relação a cada um dos funcionários é muito importante para identificar problemas de integração dos funcionários, de supervisão, de motivação e de subaproveitamento do potencial de seus funcionários. Segundo Gil (1994, p. 85), a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, pois com ela é possível definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização.

1. identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;

2. identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos funcionários;
3. promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
4. obter subsídios para remuneração e promoção;
5. obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios.

A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta, uma forma para melhorar os resultados do desempenho e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e participação pessoal. Trata de conciliar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais de uma forma construtiva (CHIAVENATO, 2001).

2.4. OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O problema de avaliar o desempenho das pessoas, dentro das organizações, conduziu a soluções que o transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Esses métodos variam de uma organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas.

É comum encontrar, nas organizações, vários sistemas específicos, conforme o nível e as áreas de alocação de pessoal, como: sistema de avaliação de gerentes, de mensalistas, de vendedores, etc. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características do pessoal envolvido. Segundo Chiavenato (1998, p. 113), os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são: “1. Método das escalas gráficas, 2. Método da escolha forçada, 3. Método da pesquisa de campo, 4. Método dos incidentes críticos”.

2.4.1. MÉTODO DAS ESCALAS GRÁFICAS

Esse método de avaliação do desempenho é o mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples. Sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar interferência nos resultados. Recebem críticas quando reduz os resultados a expressões numéricas, através de tratamentos estatísticos ou matemáticos usados, para neutralizar as distorções de ordem pessoal dos avaliadores.

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação, previamente definidos e graduados. Segundo Chiavenato (1998, p. 119) o método das escalas gráficas apresenta as seguintes vantagens:

1. permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples;
2. permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
3. proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, simplificando-o enormemente.

Como desvantagens Chiavenato (1998, p. 119) apresentam:

1. não permite flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento e não este às características do avaliado;
2. tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;
3. necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções ou influência pessoal dos avaliadores.

2.4.2. MÉTODO DA ESCOLA FORÇADA

Esse método de avaliação do desempenho surgiu durante a Segunda Guerra Mundial. Foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos para a escolha de oficiais que deveriam ser promovidos. O objetivo desse método era neutralizar os efeitos de halo, o subjetivismo e o protecionismo, e permitisse resultados de avaliação mais objetivos e válidos.

Conforme Chiavenato (1998, p. 122), o método da escolha forçada consiste em “avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual”. Em cada bloco, ou 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".

2.4.3. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Para neutralizar a subjetividade da avaliação utiliza-se o método de pesquisa de campo, que como se refere Chiavenato (1994, p.200), “baseia-se em reuniões de um especialista em avaliação de desempenho com as chefias, levantando-se as causas e motivos do desempenho, através da análise de fatos e situações”

Dessa forma, constata-se que através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para avaliar o comportamento humano e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação (PONTES, 1996, p.39).

O autor Chiavenato (1994) considera que a entrevista de avaliação com o gerente é composta por um roteiro que se inicia com a avaliação inicial, passa pelas análises suplementares, aprofunda-se, e, logo após forma-se um planejamento para melhorias, e, por fim, o acompanhamento dos novos resultados em termos de desempenho.

2.4.4. MÉTODO DOS INCIDENTES CRÍTICOS

O método de avaliação do desempenho dos incidentes críticos baseia-se no fato de que, no comportamento humano, existem características extremas capazes de levar a resultados tanto positivos (sucesso) como negativos (fracasso). O método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. É uma técnica pela qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho de seus subordinados. É um método simples e antigo, foi criado e desenvolvido pelos especialistas das Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial.

Dentre o ponto de vista realçado, leva-se em consideração os resultados positivos, devendo estes serem realçados e mais utilizados, enquanto os resultados negativos devem ser corrigidos e eliminados. Cada fator de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais. O formulário de avaliação pelo método de incidentes críticos é padronizado para todas as áreas envolvidas. Cada fator de avaliação ocupa uma folha do formulário.

Segundo Chiavenato (1998, p. 131) a aplicação do método dos incidentes críticos, pode ser dividida em três fases distintas:

Fase 1: observação do comportamento dos subordinados;

Fase 2: registro dos fatos significativos;

Fase 3: pesquisa de atitude e de comportamento.

O mais importante é focalizar tanto as exceções positivas como as negativas, no desempenho das pessoas.

2.5.5. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DE 360°

Daft (2005) considera que a avaliação de 360 graus é o processo pelo qual o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos colegas, por si próprio, podendo também até ser avaliado por clientes. Sendo o desempenho da pesquisa sempre baseado nos valores e cultura da organização, aplicado à avaliação da mesma forma para todos, porém, suas respostas devem ser dadas dentro de critérios de muita honestidade e respeito. Após a aplicação é realizada a análise de feedback, em que cada participante tomará conhecimento da sua avaliação. Esse método demonstra as diferenças existentes entre a percepção externa e a auto-percepção.

2.6. EFEITO HALO

O efeito halo ou erro de halo é a tendência a uma classificação alta ou baixa em todos os fatores em decorrência de uma impressão alta ou baixa em algum fator específico, como é apresentado por Daft (2005). Uma alternativa para lidar com o efeito halo é a inversão das perguntas, estruturando-as de forma que os pesos sejam diferentes, e em que se exige que o avaliador considere cada pergunta de uma forma independente, classificando o avaliado em cada dimensão antes de passar para a dimensão seguinte.

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi à descritiva, com o principal objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, tendo como característica mais significativa a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 1999). O conhecimento foi fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos, sendo a generalização derivada de observações de casos da realidade concreta. Lakatos (2001) refere-se ao método indutivo como sendo a aproximação de fenômenos que caminham, geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo de constatações mais particulares às leis e teorias. Foi realizado um estudo de caso no comércio de Ilha Solteira-SP

A definição de Beuren *et al* (2004) para estudo de casos e a caracterização, principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico. O instrumento de coleta de dados selecionado para este trabalho foi o questionário (perguntas fechadas), foi de forma estruturada, com um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, o que tomou uma abordagem quantitativa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A pesquisa quantitativa aqui apresentada visa demonstrar de forma percentual as respostas conseguidas com gerentes e proprietários. Sendo as empresas pesquisadas quatro (4) lojas de móveis, duas (2) farmácias, uma (1) padaria, seis (6) nos ramos de calçados e confecções e duas (2) na área de materiais para construção, todas situadas na cidade de Ilha Solteira – SP. A média de números de funcionários de 10 (com um total de 149 em todas as lojas), e o tempo de funcionamento é de 13 anos. Contudo, os dados alocados neste trabalho foram todos provenientes de pesquisa elaborada através de questionário fechado.

As perguntas expostas aos proprietários e gerentes são pertinentes à forma de trabalho de seus colaboradores, cuidados e prevenções, interesse em aprimoramento, conhecimento técnico das tarefas exercidas, jornada de trabalho e relacionamento em grupo. Porém, procura-se entender a forma de avaliação que os superiores aplicam a seus subordinados no comércio

da cidade, e, se tais pessoas são qualificadas para realizar tal avaliação. De acordo com os dados relatados, foram tabelados os seguintes gráficos:

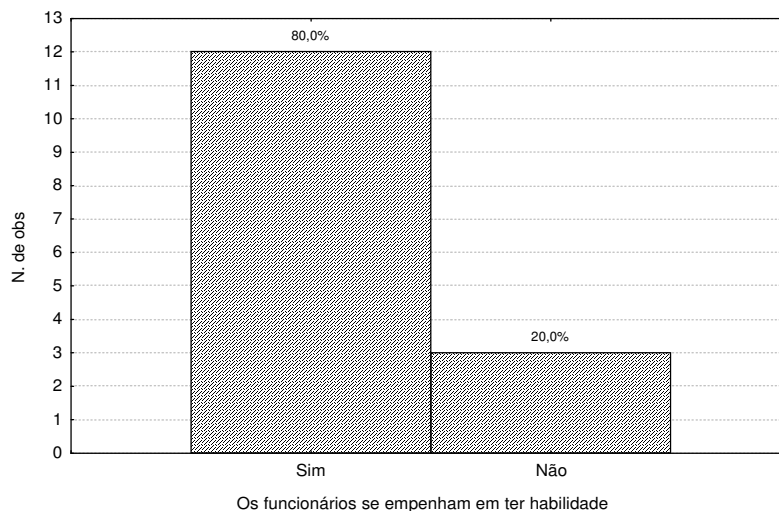


Figura 1. Empenho para contribuir no alcance do nível de eficácia.

A situação em que se encontra os vendedores de mercadoria e compradores em potencial em contato é denominada mercado. A definição de mercado de trabalho se adequaria à condição de oferta e procura de empregos, empresas oferecem vagas de trabalho e as pessoas mais qualificadas para ocupar tal vaga concorrem entre si. Contudo a situação atual do mercado de trabalho que fica cada vez mais exigente, as pessoas que já se encontram alocadas em atividades comerciais ou industriais procuram cada vez com mais frequência manter-se atualizados e interagir com o mercado para não perder o próprio espaço. Porém, esse entusiasmo pode ser momentâneo. Na Figura 1 nota-se que 20% das pessoas empregadas no comércio não se preocupam com o alcance do nível de eficácia desejado em sua área de atuação.

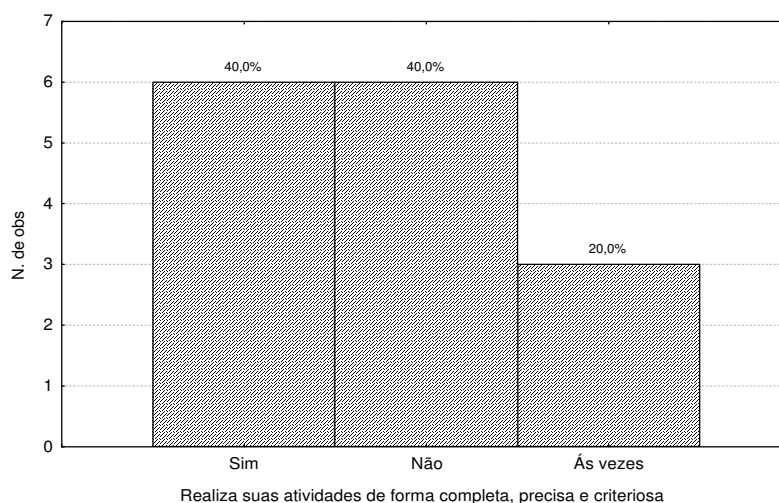


Figura 2. Realiza suas atividades com qualidade.

Qualidade é uma palavra que faz parte do dia-a-dia das pessoas e desempenha um papel importante em todos os tipos de organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas. Na área administrativa as definições mais adequadas para qualidade são excelências, valor, especificações, conformidade, regularidade e adequação ao uso, tendo em vista a satisfação do

cliente (MAXIMIANO, 2000). Nas respostas obtidas, nota-se que há grande falta de interesse dos funcionários em efetuar suas tarefas com a adequação para ter um diferencial, uma vez que 40% dos colaboradores não executam adequadamente e 20% só executam as tarefas às vezes (Figura 2).

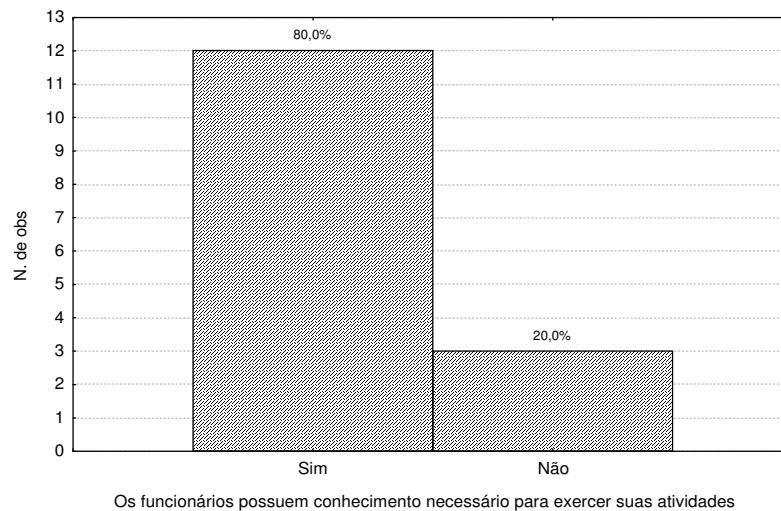


Gráfico 3. Conhecimento teórico das atividades que exercem.

De acordo com Figura 3, 80% dos funcionários possuem conhecimento teórico necessário para execução das atividades e funções que exercem, sendo assim um dado contraditório ao relato do mau exercício das atividades, constatado anteriormente. Levantando as hipóteses de que o método de avaliação usado pelos superiores não está adequado.

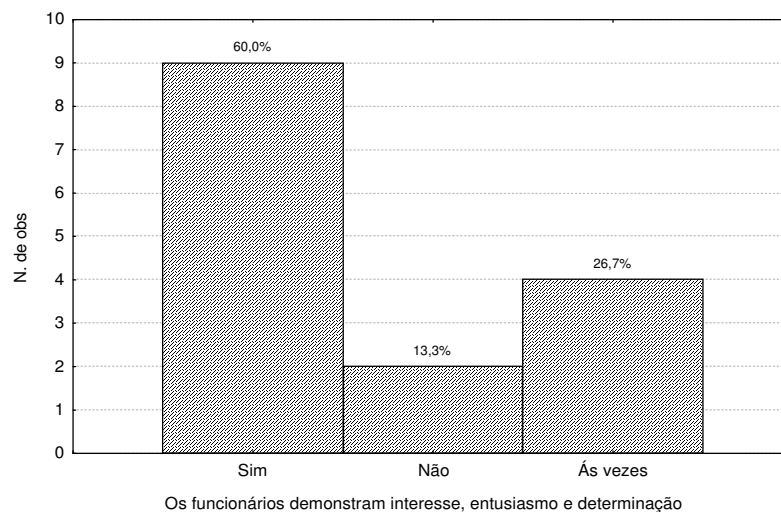


Figura 4. Demonstram interesse e entusiasmo na execução das atividades.

Mais uma vez havendo contradição nos dados relatados, os gerentes e proprietários de comércio afirmam, na Figura 4, que 60% dos funcionários têm “sim” entusiasmo, interesse e determinação para executar as atividade e funções destinadas às eles, quanto que 26,7% só têm esse entusiasmo às vezes. Porém, mesmo os colaboradores tendo todo esse interesse, entusiasmo e determinação para as atividades, não as exercem adequadamente aos olhos de seus superiores.

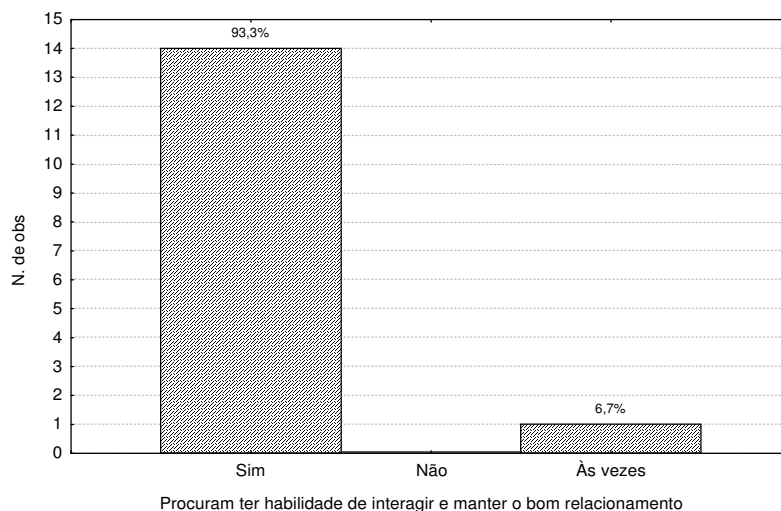


Figura 5. Interação e bom relacionamento na empresa.

Observam-se nos dados computados da Figura 5 que 93,3% dos colaboradores procuram ter um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, procurando não criar desavenças ou diferenças entre eles.

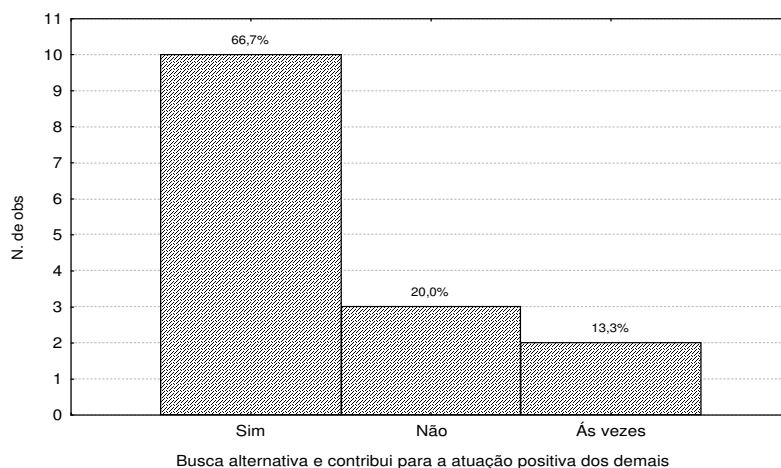


Figura 6. Disposição em cooperar e atuar positivamente.

Os funcionários procuram ter uma boa convivência no ambiente de serviço, colaboração e contribuição com os demais empregados, auxiliando-se mutuamente (em 66,7% da pesquisa), muitas vezes poupando o desgaste dos supervisores e gerentes. Isso é possível graças ao nível de cooperação existente entre eles (Figura 6).

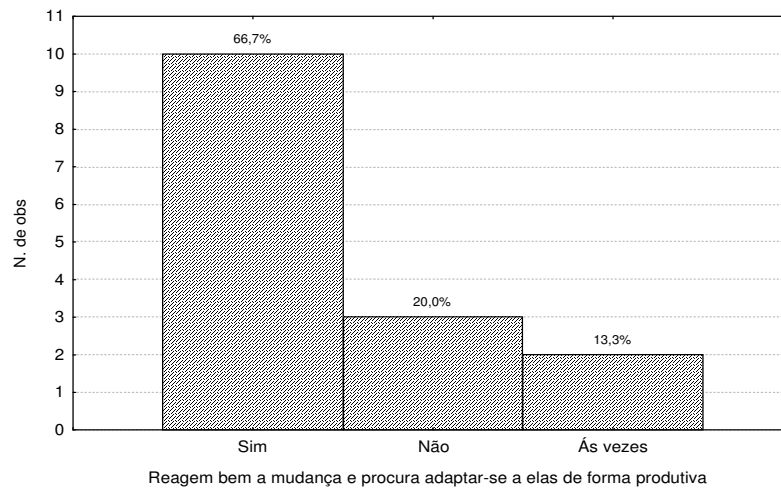


Figura 7. Reação à mudança.

Robbins (2000) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização. Na Figura 7, 66,7% dos funcionários reagem bem às mudanças.

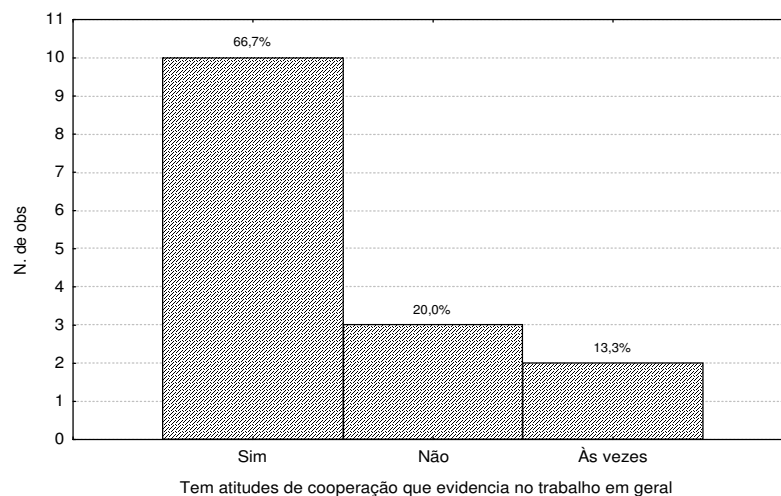


Figura 8. Cooperação no trabalho de equipe.

Na Figura 8 os colaboradores são prestativos e buscam sempre cooperar uns com os outros, procurando desta forma criar uma relação amistosa e agradável no ambiente de trabalho.

4.2. ANÁLISE DA PESQUISA

Empresa é uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo em geral como objetivo o lucro. Porém para o funcionamento desta “empresa”, necessário se faz a presença de pessoas, tanto como colaborador na mão-de-obra, como cliente do produto ou serviço prestado. Para tanto, é preciso levar em consideração o fator pessoa, uma vez que este é o diferencial das empresas, as pessoas que trabalham e fazem a diferença.

Na pesquisa aqui realizada, foram distribuídos questionários para lojas do comércio da cidade de Ilha Solteira (SP), procurando não especificar o ramo varejista, mas a forma que os gerentes e proprietários supervisionam o trabalho dos seus funcionários. Como levantado durante este estudo, a respeito da existência de avaliação de desempenho, com a realização da pesquisa de campo constata-se certa forma de avaliar o desempenho dos funcionários por parte dos proprietários e gerentes, até mesmo para controlar e analisar o retorno do investimento feito para a qualificação dos colaboradores da empresa.

Porém, a forma que tal avaliação é desenvolvida pode não ser a mais adequada para os resultados buscados por eles. Talvez por ser feita superficialmente e sem se preocupar com o bem estar dos funcionários, visando apenas o retorno financeiro e não o retorno humano. Onde a fidelização e satisfação tanto do cliente como do colaborador são visados em conjunto. Desta forma, pode-se afirmar que a avaliação de desempenho no comércio ilhense existe de forma arcaica e sem muito conhecimento técnico a respeito do que se procura na realidade. Se for uma clientela satisfeita, fiel e bom trabalhador ou se é apenas o retorno financeiro do negócio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo foi feito à análise de três pontos, a pesquisa teórica sobre a avaliação de desempenho, uma pesquisa empírica nas empresas do comércio ilhense e por fim, porém um ponto importante do trabalho descrever a forma como ocorre a avaliação de desempenho. Levando em consideração o lado humano do estudo. De acordo com os objetivos propostos a princípio, foi elaborada uma pesquisa teórica a respeito de avaliação de desempenho (os conceitos e definições, objetivos, importância, benefícios), os seus métodos (Escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e 360°, efeito Halo), benefícios e causas.

O segundo passo foi à realização de uma pesquisa empírica nas empresas do comércio, não especificando ramo de atividade, procurando desta forma, ser o mais amplo possível na coleta de dados para uma melhor e mais adequado resultado. Contudo, a forma como se constatou a ocorrência da avaliação de desempenho se demonstra rude, sem o conhecimento a respeito dos conceitos adequados para uma análise e classificação dos resultados encontrados por parte dos responsáveis pela execução de tal medida administrativa. Podendo classificar o efeito de Halo na constatação dos dados.

Porém, uma vez que constatada a avaliação de desempenho o ideal seria a sua adequação para que os resultados sejam analisados em sua totalidade. Isto quer dizer, um melhor aperfeiçoamento por parte dos proprietários e gerentes responsáveis pelo gerenciamento de pessoas na organização, possibilitando uma visão completa dos dados capitados. E desta forma a o método de avaliação de desempenho mais adequado se demonstra o de 360°, onde todos avaliam todos de forma ampla e mais direta. Lembrando sempre que uma empresa onde os trabalhadores não exercem suas funções adequadamente não será uma empresa competitiva, podendo perder o cliente por não atendê-lo bem.

6. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

BEUREN, I.M. *et al.* Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- CHIAVENATO, I. Gerenciando pessoas. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. Vol. 1, 6. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DAFT, R.L. Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FLEURY, M.T.L. As pessoas na organização. São Paulo: Editora 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.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Metodologia do Trabalho Científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCENA, M.D.S. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, A. Psicologia aplicada à administração. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1992.
- PONTES, B.R. Avaliação de Desempenho - Nova Abordagem. 6. ed. São Paulo: Ltr, 1996.
- ROBBINS, S.P. Administração: Mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.