

Estudo da Avaliação de Desempenho Humano em uma Empresa de Segurança e Vigilância

RESUMO

O trabalho apresenta um entendimento do que é avaliação de desempenho, em que área se realiza e qual seu papel na mesma, identificando os usos das avaliações, descrevendo assim os métodos utilizados e explicando como os resultados da avaliação, podem afetar no desempenho da organização. O objetivo deste artigo é proporcionar um entendimento do que é a avaliação de desempenho e descrever como ocorre a avaliação de desempenho em uma empresa de segurança e vigilância. A pesquisa se caracteriza como descritiva, indutiva, estudo de caso, com um abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. A pesquisa revelou como se dá a avaliação de desempenho bem como a percepção dos funcionários.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Métodos de Avaliação. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta o que é Avaliação de Desempenho, de que forma realiza-se na empresa, no qual por meio destes estudos pode-se chegar a uma análise da necessidade e importância de estar fazendo ou até mesmo aprimorando os métodos de avaliação de desempenho na empresa, para que tanto os empresários como os funcionários venham a conhecer seus pontos fortes e fracos e podendo assim aperfeiçoá-los ou até mesmo eliminá-los. Visto que a Avaliação de Desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas.

O objetivo deste artigo é proporcionar um entendimento do que é a avaliação de desempenho e descrever como ocorre a avaliação de desempenho na empresa. Visto que é de grande importância estar fazendo ou até mesmo implantando a avaliação de desempenho, para que tanto os empresários, como os profissionais venham a conhecer seus pontos fortes e fracos junto ao seu mercado consumidor, pois conhecendo às necessidades de seus colaboradores e de seus clientes consiga corrigir e aperfeiçoar suas qualidades podendo atuar com um diferencial no mercado cada vez mais dinâmico, onde líderes e colaboradores têm que estar na mesma sintonia trabalhando por um só objetivo: o sucesso. E com isso realizar metas e projetos voltados para o crescimento de sua empresa. Sendo assim a ênfase da pesquisa está no questionamento: O que é Avaliação de Desempenho, qual o método utilizado pela empresa e se à necessidade de possível adequação?

2. REFERENCIAL TEÓRICO: OBJETIVOS E DEFINIÇÕES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Chiavenato (2001, p.85) “a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento”. Sendo assim toda avaliação é um processo para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, pode ser entendida como um processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho do empregado do cargo. As avaliações exatas mostram aos empregados onde estão deficientes, tomam as decisões a respeito de remuneração, colocação, treinamento, desenvolvimento e orientação de carreira mais efetiva, elas servem como controle de

qualidade do desempenho do empregado e do departamento de pessoal. Sem um sistema efetivo de avaliação, as decisões relacionadas ao empregado tornam-se sujeita a erro.

De acordo com o autor ela varia enormemente de organização para organização. Na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. Entende-se também como um meio pelo qual se podem localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. No fundo a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações. De acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação de desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização, se considerar os diversos extratos que envolvem o indivíduo.

Para Werther e Davis (1983) uma organização não pode ter um sistema qualquer de avaliação de desempenho. A avaliação deve criar um meio de avaliar com exatidão o desempenho de cargo de um indivíduo, para que isso aconteça é necessário fazer a avaliação relacionada ao cargo, ser prática e ter padrões e usar medidas confiáveis. Relacionado ao cargo significa que o sistema avalia comportamentos críticos que constituem sucesso no cargo. Se a avaliação não for relacionada ao cargo, é inválida e provavelmente não confiável, sem validade e confiabilidade, o sistema pode se diferenciar. Mesmo quando não ocorre distinção, as avaliações são inexatas e inúteis quando não se relacionam ao cargo.

A avaliação de desempenho exige padrões de desempenho, para serem efetivos, devem referir-se aos resultados desejados de cada cargo. Não podem ser estabelecidos arbitrariamente, coletam-se conhecimentos destes padrões através da análise de cargo, identificam-se critérios específicos de desempenho, analisando o desempenho dos empregados existentes. Dessa forma para Lucena (1992, p.19) “Mesmo que a empresa não disponha de um sistema formal de Avaliação de Desempenho, a gerência do desempenho é inerente ao processo administrativo do negócio”. A sistematização da Avaliação de Desempenho visa à empresa de utilizar um processo mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

Segundo Lucena (1992) quando os resultados são atingidos representam a manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. A definição dos resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa determinar, as metas, projetos, atividades que constituem o campo de responsabilidades profissional. Também é preciso definir os padrões de desempenho, o quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. Sem o estabelecimento dessas metas fica difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultam distinguir quais empregados são mais produtivos dos que não são e também impede a ação correta sobre os desvios de desempenho e desfazer a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas.

Porém toda essa etapa de definição do que se espera do empregado não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos da empresa. É necessário acompanhar sistematicamente e periodicamente o desempenho, tendo em vista assegurar que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam corrigidos. Para Lucena (1992, p.26) “O conceito de avaliação abrange como premissa básica à confrontação de algo que aconteceu (resultado) com algo que foi estabelecido antes (metas)”.

Do ponto de vista da Avaliação de Desempenho no trabalho, não se trata apenas de comparar o resultado alcançado com o objetivo estabelecido e chegar a uma conclusão positiva ou negativa. A organização por meio de suas ações gerenciais do dia-a-dia precisa assegurar que o desempenho produz o resultado esperado, agindo pró-ativamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e atuar sobre as causas que provocaram os desvios. Ainda de acordo com Lucena (1992) as fases de operacionalização do processo de Avaliação de Desempenho, têm como características básicas:

A **continuidade** do processo de Avaliação de Desempenho parte exatamente da definição das obrigações que serão assumidas e sobre as quais serão estabelecidos critérios de acompanhamento e de avaliação periódica dos resultados expostos, assim possibilitando à gerência identificar a qualquer momento se o desempenho está sendo desenvolvido para as expectativas desejadas.

A **periodicidade** refere-se aos prazos máximos estabelecidos na fase de acompanhamento do desempenho, para análise dos trabalhos em andamento ou já concluídos, onde a chefia e subordinados, juntos, analisam, discutem e avaliam o desempenho apresentado, visando dar e receber feedback, reconhecendo o bom desempenho, ajustando os pontos inconvenientes, revendo os padrões de desempenho, enfim, para criar melhores condições de diálogo entre a gerência e seus subordinados, de participação e motivação para o comprometimento com o trabalho.

A **flexibilidade** adapta-se especialmente a cada unidade organizacional e às especificidades de trabalho de cada empregado. Sendo sua utilização como uma ferramenta gerencial que possibilita individualizar no sentido que o desempenho de cada empregado será avaliado tendo como parâmetros suas responsabilidades, representados em metas a serem atingidas, por circunstâncias da negociação de desempenho. Da mesma forma, as reuniões para feedback, previstas na fase de acompanhamento, podem ser realizadas a qualquer momento e quantas vezes se tornem necessárias.

Já a **individualidade**, sugere que os empregados não serão avaliados sob parâmetros padronizados de fatores comuns pré-estabelecidos, e sim em relação às metas individuais, isto é, em relação o que será esperado de cada um no que se refere ao seu trabalho desenvolvido, quanto às metas e da organização que forem estabelecidas.

Cada fase desenvolve uma série de ações que restringem seu campo de atuação e promove sua continuidade e interação com a fase subsequente.

Para Werther e Davis (1983, p.289) “A avaliação de desempenho é uma atividade crítica da administração de pessoal. Sua meta é proporcionar um quadro exato do desempenho passado e futuro do empregado”. Muitas pessoas têm uma idéia favorável a respeito da avaliação de desempenho e acham que todo indivíduo deve saber como está se desenvolvendo em seu cargo, por outro lado são extremamente raros os gerentes que empregam o programa de avaliação de desempenho por sua própria iniciativa, em alguns casos só fazem sob cobrança, mesmo sabendo que o sistema visa melhorar o desempenho dos subordinados e que 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.

Segundo Chiavenato (2001) podem ser destacados alguns objetivos a respeito da avaliação de desempenho como: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação; permitir o tratamento dos resultados humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo obviamente, da forma de administração; e fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos

individuais. Um programa de avaliação de desempenho, quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, médio e longo prazo. Sendo que os principais beneficiados geralmente são: o chefe, indivíduo, a organização e a comunidade.

A avaliação de desempenho pode ser efetuada por meio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diversas. Geralmente a avaliação de desempenho atende a determinados objetivos, traçados com base em uma política de recursos humanos. Assim, como as políticas de recursos humanos variam conforme a organização, não é de estranhar que cada organização desenvolva sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados.

Não é demais repetir que a sistemática de avaliação de desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si. É um meio para se obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a tomada de decisões e providências que visem melhorar e incrementar o desempenho humano dentro das organizações. As avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

Para Chiavenato (2001) os objetivos do desempenho constituem uma variável da própria política da organização, em geral, e da política de recursos humanos, em decorrência, os objetivos de uma política de avaliação de desempenho têm os seguintes aspectos: fazer o julgamento da atuação profissional, ou seja, das características pessoais no trabalho e do potencial de desempenho do empregado; o conhecimento cada vez maior das pessoas na organização, possibilitando assim, melhor aproveitamento e desenvolvimento, sendo que o desenvolvimento do empregado somente poderá ser realizado integralmente se for baseado em uma avaliação adequada; a localização de tipos de problemas que, por sua frequência ou amplitude de ocorrência em uma área ou seção, identificam problemas de supervisão, avaliando-se assim indiretamente os supervisores; a criação de um ambiente favorável, criado pelas boas relações humanas e pela satisfação no trabalho, no entanto, este ambiente só existirá se houver justa e adequada avaliação, permitindo que sejam oferecidas oportunidades de progresso e um justo e adequado sistema de remuneração, umas das condições para um sistema justo de remuneração é a avaliação de desempenho funcional.

O êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-la, ou seja, o superior. A capacidade de observar e de 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 exige um intensivo e adequado treinamento dos avaliadores. De nada adianta o aperfeiçoamento de um instrumento de medida se seu utilizador não conhece adequadamente todas as suas potencialidades e possibilidades de aplicação. O administrador, em qualquer nível em que esteja situado, precisa estar constantemente empenhado em avaliar as pessoas e descobrir maneiras inovadoras de levá-las a executar suas tarefas da melhor forma e dentro de um ambiente organizacional sadio.

Para Lucena (1992) a manutenção e controle dos métodos de avaliação de desempenho tornam-se necessárias, pois através dos resultados obtidos pode-se chegar à conclusão se há necessidade de um ajustamento nos critérios adotados, de reformulação nas rotinas e nos formulários, de re-treinamento dos avaliadores etc. É o feedback do sistema, o responsável pela regulamentação e adequação dos critérios. A manutenção e o controle das sistemáticas de avaliação de desempenho envolvem os seguintes aspectos principais: verificar se os métodos de avaliação escolhidos estão dando bons resultados; verificar se os formulários estão

adequados aos propósitos da avaliação; verificar se os períodos de preenchimento dos formulários estão razoáveis; verificar se o preenchimento dos formulários está correto; analisar os resultados das avaliações em si e os avaliadores; acompanhar as providências e os procedimentos resultantes das avaliações.

A observação do desempenho é responsabilidade de cada chefe, que deve observar e acompanhar o desempenho de seus subordinados, influenciando-os no sentido de desenvolver esse desempenho ao nível de suas potencialidades. Para Robbins (2002) a prática da avaliação de desempenho não é coisa nova. Qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, origina-se a algum tipo de avaliação. É importante para uma 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. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado.

De acordo com Robbins (2002) há o seguinte questionamento: Quem deve avaliar o desempenho do funcionário? A resposta óbvia seria o chefe. A autoridade de um administrador inclui a avaliação do desempenho de seus subordinados. A lógica que sustenta essa tradição parece ser a de que já que o administrador é o responsável pelo desempenho de seus funcionários é ele quem deve fazer tal avaliação, porém essa lógica pode não estar correta, outras pessoas podem estar habilitadas para realizar melhor essa tarefa. E destaca alguns exemplos de quem pode fazer a avaliação:

Supervisor Imediato: na maioria das vezes as avaliações de desempenho nos níveis médios e inferiores da organização são realizadas pelo supervisor imediato do funcionário. Mas muitas organizações começaram a perceber as desvantagens dessa fonte de avaliação. Muitos superiores não se sentem qualificados para avaliar as contribuições de cada um de seus funcionários. Outros não querem a responsabilidade sobre a carreira dos subordinados, até mesmo, porque o supervisor imediato de um funcionário pode não ser um juiz confiável do desempenho dele.

Colegas: as avaliações feitas pelos colegas constituem uma das fontes mais confiáveis de julgamento. Primeiro, os colegas estão perto da ação, segundo, utilizar os colegas como juízes resulta em diversos julgamentos independentes. Um chefe oferece uma única avaliação, mas os colegas podem oferecer múltiplas avaliações. E ter como referências diversas avaliações é geralmente mais confiável do que apenas um julgamento individual. Por outro lado, existem os aspectos negativos que podem ser a indisposição de julgar o trabalho de um colega e os vieses resultantes das relações de amizade.

Auto Avaliação: a auto-avaliação é bem recebida pelos funcionários. Esse processo costuma abrandar a postura de defesa deles em relação a avaliação, e de certa forma pode estimular as discussões sobre desempenho no trabalho entre funcionários e seus superiores. Contudo, esse processo sofre o risco de ser complacente e superestimado. Além disso, a auto-avaliação raramente está de acordo com a avaliação dos superiores. Por causa dessas sérias desvantagens, a auto-avaliação é mais indicada para propósitos de desenvolvimento do que de avaliação.

Subordinados Imediatos: as avaliações feitas pelos subordinados imediatos podem oferecer informações precisas e detalhadas sobre o comportamento do administrador, pois os avaliadores estão em contato freqüente com o avaliado. O problema óbvio desse sistema é o medo de vingança por uma má avaliação dada ao chefe. Por esse motivo, a garantia de anonimato é decisiva para que esse tipo de avaliação seja preciso.

Avaliação de 360°: a avaliação de 360° graus 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. Elas se inserem bem nas organizações que adotam equipes de trabalho, envolvimento dos funcionários e programas de TQM. Ao contar com o feedback de colegas, clientes e subordinados, essas organizações esperam dar ao indivíduo um senso maior de participação no processo de revisão e obter uma leitura mais precisa do desempenho dos funcionários.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado pelas organizações há muito tempo, percebe-se que em muitas organizações há uma preocupação crescente em implantar algum método de avaliação, que vise conhecer a extensão em relação a cada um dos colaboradores, tais como identificar problemas de integração, supervisão, motivação, sub aproveitamento do potencial e outros. Segundo Chiavenato (2001) os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

Método das Escalas Gráficas: é o mais utilizado e divulgado e simples. Sua aplicação requer cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o julgamento do avaliador, que podem provocar interferências nos resultados. Este método avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação.

- As principais vantagens do método das escalas gráficas são:
- É um método de aplicação simples;
- Permite uma visão das características de desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas;
- Proporciona pouco trabalho para o avaliador no registro de avaliação, simplificando-o.
- Desvantagens do método das escalas gráficas:
- Não permite flexibilidade ao avaliador
- Sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores;
- Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

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, composto de duas, quatro ou mais frases, no qual o avaliador deve escolher forçadamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. Daí a denominação “escolha forçada”. Vantagens do método da escolha forçada:

- Proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação;
- Sua aplicação é simples e não exige preparo prévio dos avaliadores.
- Desvantagens do método da escolha forçada:
- Elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento cuidadoso e demorado;
- Deixa o avaliador sem noção do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

Método de Pesquisa de Campo: é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o supervisor imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. É tido como o mais completo e sistemático método de avaliação, já que conduz a um entrosamento com treinamento, planos de carreira e outras áreas de recursos humanos. A avaliação é feita por um supervisor imediato junto a assessoria de um especialista (staff) que percorre todas as áreas da empresa. Sendo que o especialista em avaliação de desempenho faz uma entrevista de avaliação com cada gerente, obedecendo ao seguinte roteiro:

a) Avaliação inicial – é avaliado por uma das três alternativas:

- Desempenho mais que satisfatório;
- Desempenho satisfatório;
- Desempenho menos que satisfatório.

b – Suplementar – cada funcionário passa a ser avaliado com profundidade, por meios de perguntas do especialista ao gerente, por meio de perguntas como:

- Que motivos justificam esse desempenho?
- Quais foram os resultados?
- Qual o plano de ação que recomenda para o funcionário?

c – Planejamento – é o planejamento de providências direcionadas para melhora do desempenho como:

- Recomendações sobre treinamento, promoção ou transferências de cargo;
- Aconselhamento e manutenção no cargo atual.

d – Acompanhamento – trata-se de uma verificação do desempenho de cada funcionário. O método de pesquisa de campo exige duas etapas preliminares, que são: Análise de estrutura de cargos e Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias. Vantagens do método de pesquisa de campo: Proporciona um relacionamento proveitoso com o especialista em avaliação; Permite um planejamento de ação capaz de remover os obstáculos e proporcionar melhoria do desempenho; É um dos métodos mais complexos de avaliação do desempenho.

Desvantagens do método de pesquisa de campo: Pequena participação do avaliado; Custo operacional elevado, pela atuação de um especialista em avaliação; Morosidade no processamento.

Método dos Incidentes Críticos: trata-se de uma técnica por meio da qual o gerente observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos do desempenho de seus subordinados. As exceções positivas devem ser realçadas e mais utilizadas, enquanto as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Este método não exige planejamento e montagem prévios. Sua aplicação pode ser dividida em três fases: Observação do comportamento dos subordinados; Registro dos fatos significativos; Pesquisa de atitude e do comportamento.

Método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho já descritos.

Método de Avaliação por Objetivos: neste método de avaliação o gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante períodos de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e estar alinhado aos objetivos da organização. Periodicamente o

gestor e o colaborador devem se reunir e discutir o nível de desempenho, podendo ser renegociados os objetivos. O colaborador precisa estar motivado para apresentar planos, propor correções e sugerir novas idéias. Em contrapartida o gestor deve comunicar o seu agrado ou desagrado perante os resultados alcançados e propor também correções.

Métodos Mistos: as organizações que se caracterizam pela complexidade de seus cargos utilizarem vários métodos na avaliação do desempenho.

Método de Avaliação de 360 Graus: refere-se ao contexto que envolve as pessoas. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado. É uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados. Proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste as várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho de diferentes parceiros. Neste tipo de avaliação o avaliado fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é fácil, ele pode tornar-se vulnerável se for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.

3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como descritiva, segundo Gil (1996) as pesquisas descritivas têm como objetivo principal à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles, ou seja, não são manipulados pelo pesquisador.

O método de pesquisa é o indutivo, de acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.86) “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Para Cervo e Bervian (1978, p.25) “pode-se afirmar que as premissas de um argumento indutivo correto sustentam ou atribuem certa verossimilhança à sua conclusão. Assim, quando as premissas são verdadeiras, o melhor que se pode dizer é que a sua conclusão é, provavelmente, verdadeira”.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo, para Gil (1996, p.58) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de segurança e vigilância, localizada no interior do estado de Mato Grosso do Sul.

Sobre o método e técnica de coleta de dados, para Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever [...], analisar [...], compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Também pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Na análise quantitativa prevêem-se a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar a explicar sua influência de incidências e de correlações estatísticas.

De acordo com Beuren *et al* (2006) o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador. De forma que Gil (1996) define o questionário como uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos

elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de suas opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. O uso do método de questionário deu-se pelo fato, de ter proporcionado conhecimentos das opiniões dos respondentes, sendo que estas respostas de certa forma seriam inacessíveis.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. HISTÓRICO DA EMPRESA

A princípio foi realizada uma pesquisa de mercado nas cidades circunvizinhas para diagnosticar a viabilidade da implantação de negócio (empreendimento). Então diagnosticou-se à necessidade de criar uma empresa de prestação de serviço de segurança que na época era visto no Brasil e no mundo como um mercado em ascensão. Como esse segmento de mercado demanda um nível de investimento médio os empresários decidiram montar a empresa com recursos próprios, então em maio de 1997 surgiu a empresa, inicialmente começaram com os dois sócios e dois funcionários. Como sendo um ramo novo de comércio exigiam-se conhecimentos específicos na área, foi quando os empresários e os dois funcionários em parceria com um de seus principais fornecedores, foram a São Paulo para fazer um curso de aprimoramento, adquirindo lá inicialmente 20 equipamentos importados para venda e trazendo os equipamentos para estruturação interna da empresa, produtos esses importados do Canadá, por não haver produtos com a mesma tecnologia no Brasil.

A empresa com o passar do tempo já estruturada e equipada para atender às necessidades de seus clientes, percebeu que havia a necessidade de estruturar-se organizacionalmente, então foram criados os departamentos Financeiros, Técnicos, de Recursos Humanos e o departamento de vendas, com isso foram distribuídas funções entre os sócios, sendo um responsável por compras, vendas, instalação e manutenção dos equipamentos e o outro pelo departamento de Recursos Humanos, monitoramento e financeiro, atualmente o quadro de funcionários da empresa é de 36 funcionários.

Com o crescimento da empresa e o aumento do número de funcionários, criou-se à necessidade de implantar um sistema de avaliação de desempenho, um instrumento utilizado pela empresa para conhecer o perfil de seus funcionários e adequar seus conhecimentos profissionais às normas da empresa, pois quando se conhece às necessidades e o potencial de cada funcionário, consegue-se atender aos clientes com qualidade e com uma margem mínima de erros.

Muitas vezes, os funcionários criticam o método em que é realizada a avaliação, por não entender o processo e para que serve. Quando se consegue que o funcionário entenda que a avaliação de desempenho é um processo que visa demonstrar seus pontos fortes e fracos e o que a empresa espera dele, então funcionário e empresa começam a trabalhar como parceiros que visam um mesmo objetivo, com isso a tendência é de que a produtividade aumente e conseqüentemente a um aumento da qualidade dos serviços prestados e diminui-se a rotatividade de funcionários, às metas são alcançadas e os funcionários sentem-se reconhecidos. Quando existe entre funcionários e empresa uma barreira que os levam a ter objetivos diferentes o desempenho do mesmo acaba sendo afetado, pois é necessário que todos os setores da empresa estejam interligados e que busquem obtenção de resultados. Sem estrutura organizacional o desempenho dos funcionários é afetado.

4.2. DESCRIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando se fala de Avaliação de Desempenho na maioria das vezes o foco é voltado totalmente para o funcionário e deixando despercebido que para se obter resultados efetivos é necessário que se olhe à organização como um todo, pois quando avaliamos não estamos

realizando esse processo apenas com o funcionário e sim por meio dos resultados obtidos terem uma visão das deficiências existentes em todos os setores da empresa.

Em entrevista com a psicóloga da empresa responsável pelos Recursos Humanos que também é encarregada dos setores de monitoramento e financeiro foi fornecido primeiramente os manuais criados pela empresa, que são eles: o manual do colaborador com regras gerais da empresa, onde são expostas as normas de comportamento e juntamente o manual de procedimentos, onde encontramos o organograma da empresa e a distribuição de tarefas de cada função. Segundo ela os critérios utilizados para avaliação dos funcionários são feitos, de forma que todos os setores da empresa sejam envolvidos, pois a empresa não acredita que a avaliação realizada apenas em um setor da empresa o resultado torne real, por isso foram instituídos questionários e formulários, que são preenchidos diariamente, outros semanalmente e também mensalmente.

Na visão da psicóloga, por não acreditar em avaliação que visa diagnosticar problemas em um único setor, optou-se por realizar o processo em todos os setores da empresa de forma a obter uma visão das deficiências como um todo. Neste processo os setores são avaliados pelo seu desempenho, tanto quantitativamente como qualitativamente, pois o objetivo da empresa é manter o seu padrão de qualidade. Verificamos que esse processo é realizado por meio de relatórios, entrevista com clientes, análise dos dados financeiros, faturamento, índice de inadimplência, lucratividade e também por meio de análise realizada dos Custos fixos e variáveis e índice de clientes conquistados no período de 12 meses.

Sendo o setor técnico o que tem maior contato direto com o cliente, conseqüentemente os métodos utilizados para a avaliação são mais rigorosos, pois com o avanço constante da tecnologia e as mudanças ocorridas diariamente dos equipamentos, precisa-se de profissionais preparados e atualizados. Então a empresa procura conhecer as habilidades e as dificuldades técnicas que podem ocorrer na realização das tarefas, através dos resultados alcançados pela avaliação. Com o diagnóstico das deficiências promove cursos de extensão, muitas vezes trazendo profissionais de fora especializados na área e quando é necessário que haja um deslocamento de funcionários para cursos em São Paulo escolhe funcionários que irão fazer curso e chegando aqui passará o aprendizado aos outros.

Sendo uma empresa de médio porte que não realiza reunião com todos os setores juntos, por ter dificuldades de realizar mudanças em cada setor, as reuniões são realizadas com cada setor mensalmente, onde se escuta o funcionário, quanto os problemas apresentados e as dificuldades encontradas na realização do trabalho e semestralmente ocorre uma reunião geral com todos encarregados de cada setor. Com esse processo até o momento conseguiu-se obter bons resultados para o crescimento e sucesso da empresa, portanto diagnosticou-se que o método de Avaliação utilizado parcial e informalmente é o de Avaliação de 360° graus.

4.3. PESQUISA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir é apresentado a pesquisa quantitativa realizada com os funcionários, para se definir a percepção destes perante a avaliação de desempenho:

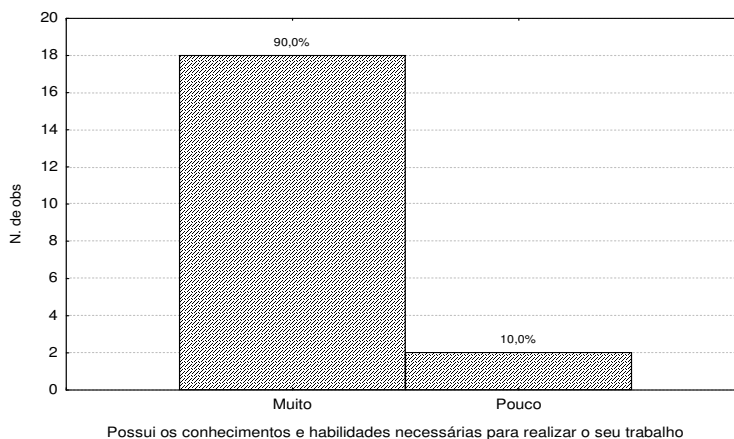


Figura 1. Conhecimentos e Habilidades

De acordo com os dados coletados, a Figura 1 mostra que 90% consideram que possuem conhecimentos e habilidades necessárias para desempenhar bem o seu trabalho.

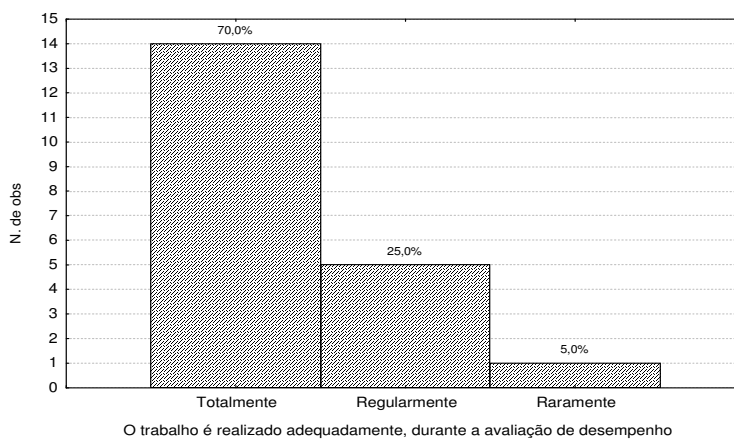


Figura 2. Adequação do Trabalho na Avaliação de Desempenho

Segundo o resultado obtido 70% realizam totalmente o trabalho, durante o processo de avaliação de desempenho (Figura 2)

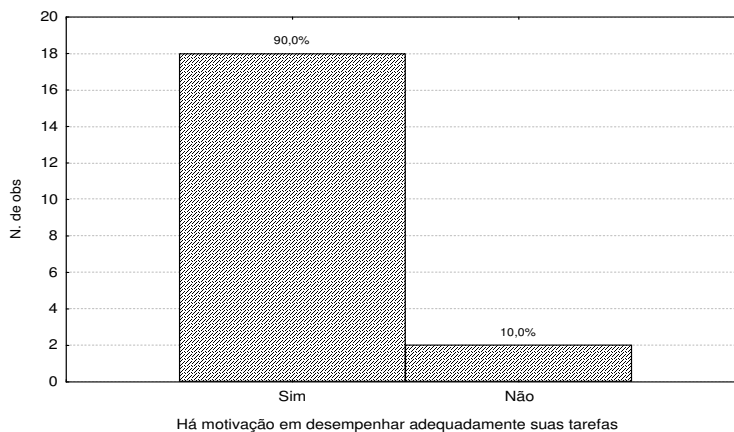


Figura 3. Motivação

De acordo com os funcionários 90% mostram-se motivados ao desempenhar suas tarefas, apresentado na Figura 3.

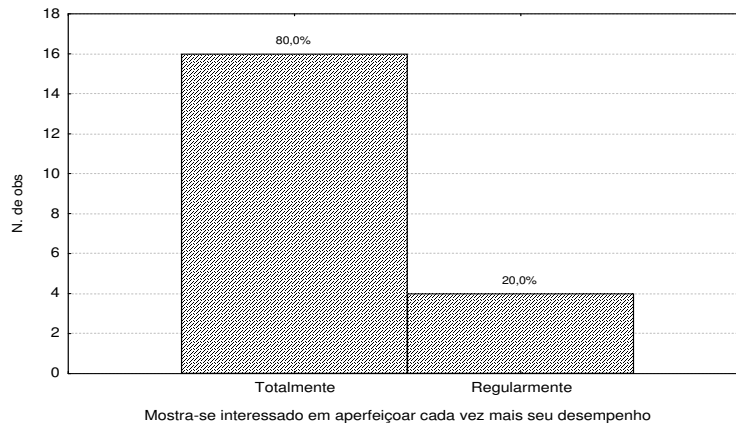


Figura 4. Desempenho

Segundo as respostas dos entrevistados 80% acreditam que são totalmente interessados em aperfeiçoar cada vez mais seu desempenho (Figura 4)

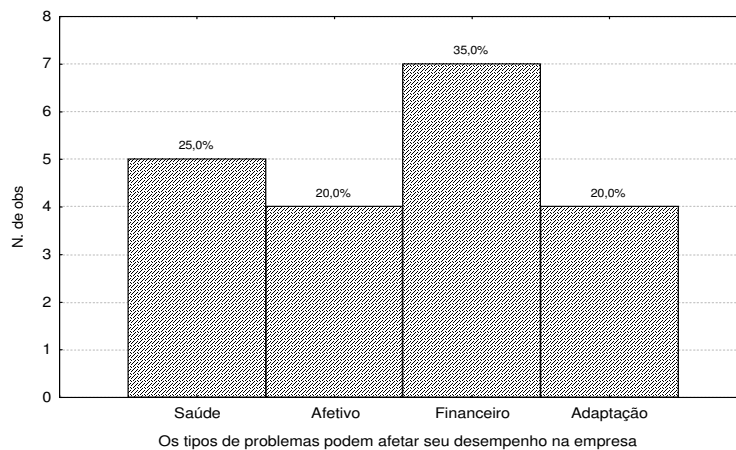


Figura 5. Problemas que afetam o desempenho

Dentro dos problemas que podem afetar o desempenho na empresa, 35% acreditam que problemas financeiros que afetam o desempenho, 25% saúde, 20% afetivo e adaptação (Figura 5)

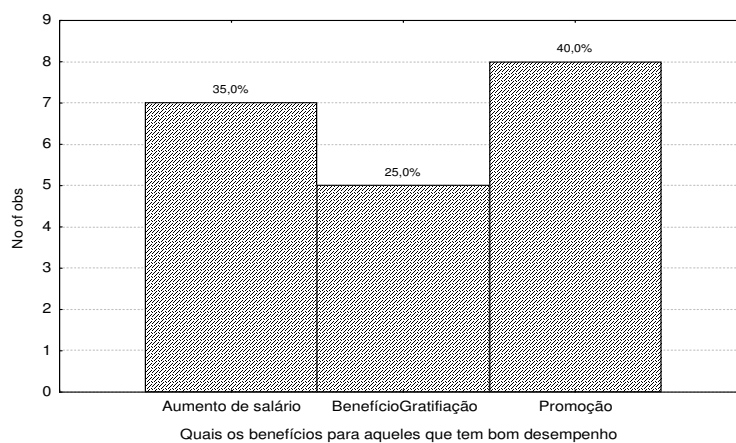


Figura 6. Benefícios de bom desempenho

Referindo-se aos benefícios que os funcionários, Figura 6, podem obter tendo bom desempenho 40% podem ser promoções, 35% aumento de salário e 25% benefícios e gratificações.

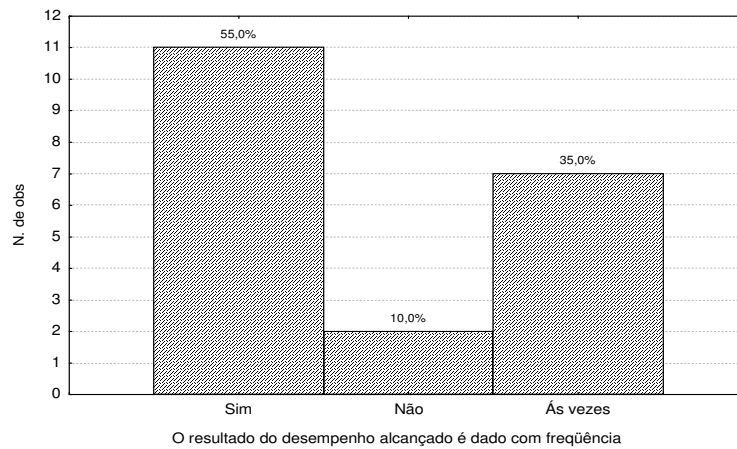


Figura 7. Feedback

De acordo com Figura 7, 55% dos entrevistados concordam que recebem feedback dos resultados de seu desempenho.

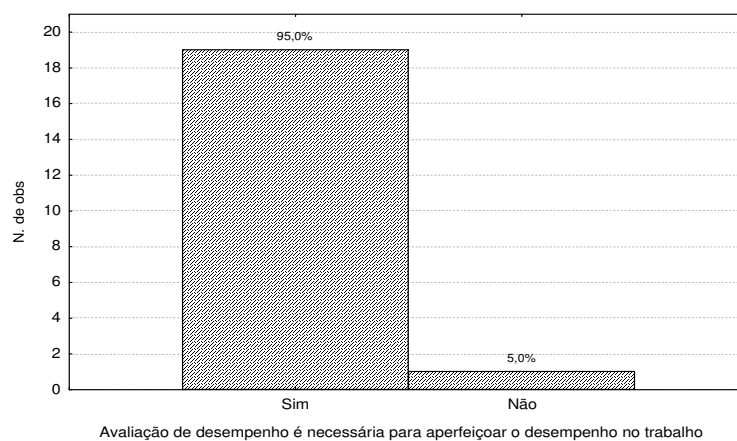


Figura 8. Avaliação

Segundo os entrevistados 95% acreditam na avaliação de desempenho para aperfeiçoar a realização de seu trabalho (Figura 8).

4.4. DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Por meio de uma entrevista com a psicóloga da empresa e os resultados obtidos com a pesquisa realizada, verificou-se que a empresa não realiza formalmente a avaliação de desempenho de 360° graus. Nota-se que o método utilizado é deficiente na sua aplicação, porque visa analisar a parte funcional da empresa, pois os questionários aplicados tendem a verificar somente as dificuldades encontradas para realização das tarefas, diagnosticar se o colaborador está conseguindo realizar as metas traçadas pela empresa, juntamente com isso é realizada também com o cliente uma entrevista para diagnosticar seu nível de satisfação com os serviços prestados, são realizadas também análise de faturamento, permitindo com isso ter uma visão geral da empresa.

Com o resultado da pesquisa em mãos verifica-se que os colaboradores gostariam que os resultados obtidos fossem passados de forma total, pois os responsáveis pela empresa

passam à avaliação de maneira resumida para os avaliados, muitas vezes não obtendo um retorno significativo dos mesmos. Na verdade se o método de 360° graus fosse utilizado rigorosamente, o retorno traria mudanças significativas para a empresa, pois o resultado da pesquisa realizada com 20 funcionários mostrou claramente que a maioria dos colaboradores está disposta a melhorar e se aperfeiçoar para se adequar às necessidades da empresa.

Com a evolução do mercado e acesso a informações as empresas precisam se adequar às necessidades do mercado, procurando profissionais que se encaixe no perfil de seu segmento de mercado. Por isso segundo a pesquisada realizada o método ideal a ser utilizado é o de 360° graus que segundo Chiavenato (2001) trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm de alguma forma de interação com o avaliado, sendo uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode ver existe diversos métodos de Avaliação de Desempenho, tanto nos aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto na sua mecânica de funcionamento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos as suas necessidades. Atualmente o mundo é o lugar onde as informações e as mudanças ocorrem numa velocidade cada vez maior e com a globalização a nova tendência do mercado é buscar o equilíbrio entre o trabalho e a qualidade de vida de empresários e colaboradores para que consigam sobreviver às transformações que vem ocorrendo diariamente no mundo dos negócios.

Com a chegada do século XXI o homem descobriu que havia feitos descobertas excepcionais sob tudo que o cerca, mais que conhecia muito pouco a si mesmo e concluiu com isso que precisava se “redescobrir” e se posicionar neste novo século que se inicia revendo seus valores e suas prioridades, principalmente em relação a seu papel no mercado de trabalho. Para que isso acontecesse muitos estudiosos e pesquisadores que já estudavam o comportamento humano nas organizações, partiram do princípio que tudo estava interligado na vida do homem, seu bem estar estava ligado a sua satisfação com a empresa e a possibilidade de mostrar sua competência, como consequência podendo alcançar promoções e com isso ter suas necessidade e desejos realizados.

Portanto, procurou-se evidenciar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de grande importância para as empresa se desenvolverem e atingirem seus objetivos organizacionais. E a importância que a avaliação de desempenho possui na vida profissional de quem é avaliado.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para aperfeiçoar o trabalho das equipes, melhorar o contexto do trabalho, a qualidade de vida e proporcionar melhores resultados em termos de eficiência e eficácia. Esses programas dão suporte para a empresa ser mais competitiva; acompanhar as mudanças e a tecnologia. Tudo isso mostra que as avaliações de desempenho são um meio e não uma finalidade.

Diante disso para analisar o processo de avaliação de desempenho da empresa Nero Sistema de Vigilância e elucidar o objetivo do trabalho foram escolhida dez variáveis (padrões de desempenho, processos de trabalho, recursos, ambiente físico e social, conhecimentos e habilidades, motivação, reconhecimento, feedback, avaliação e sugestão) que influenciam no desempenho e na atuação dos funcionários.

De modo geral, verificou-se que essas variáveis possuem resultados extremamente positivos. Os padrões de desempenho são claros e adequados, os processos de trabalho são organizados de forma a evitar processos desnecessários, não há escassez de recursos, o

ambiente físico e social coopera para realização de suas tarefas, o que pode influenciar na eficácia e eficiência do desempenho, os funcionários possuem conhecimentos e habilidades para desempenhar seu papel, quanto à motivação, mostram-se interessados em aperfeiçoar cada vez mais seu desempenho e sentem-se motivados para realizar suas tarefas.

Sentem-se reconhecidos pela empresa e o feedback é feito de maneira a facilitar a melhoria do trabalho. Segundo os funcionários a avaliação é necessária para empresa, podendo ser tanto semanalmente como mensalmente. Para melhorar ainda mais este resultado a empresa Nero Sistema de Vigilância poderia redesenhar e aperfeiçoar o uso do método de 360° graus, pois é uma forma mais rica de avaliação, pelo fato de produzir diferentes informações vindas de todos os lados, sendo um sistema mais compreensivo e as avaliações provêm de múltiplas perfectivas e a qualidade da informação é muito melhor.

6. REFERÊNCIAS

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

BEUREN, I.M.; LONGARAY, A.A.; RAUPP, F.M.; SOUSA, M.A.B; COLAUTO, R.D.; PORTON, R.A.B. Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, W.C., BERALDO, R.G. Deobel. Avaliação de Desempenho Humano nas Empresas. São Paulo: Atlas, 1988.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 5. ed. São Paulo: Cortiz, 2001.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1996.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991.

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

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ROESCH, S.M.A. - Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WERTHER JR, W.B, DAVIS, K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.