

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FATOR ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO POLO DE DUAS RODAS
DO DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS

FRANCINETE LIMA RAMOS FREIRE

MANAUS
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

FRANCINETE LIMA RAMOS FREIRE

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FATOR ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO POLO DE DUAS RODAS
DO DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. LUIZA MARIA BESSA REBELO

MANAUS
2011

Ficha catalográfica, elaborada pelo Bibliotecário
Flaviano Lima de Queiroz – CRB 255/11

F866a Freire, Francinete Lima Ramos

Avaliação do desempenho como fator estratégico: um estudo de caso em uma indústria do polo de duas rodas do distrito industrial de Manaus / Francinete Lima Ramos Freire.- Manaus: UFAM/Faculdade de Tecnologia, 2012.

92 f. : il. ; 30 cm

Orientadora: Luiza Maria Bessa Rebelo

Dissertação (Mestrado) – UFAM/Faculdade de Tecnologia/PPGEP 2012.

1. Avaliação de desempenho 2. Recursos humanos 3. Estratégia
4. Pessoal – Avaliação I. Rebelo, Luiza Maria Bessa II. Título.

CDU658.3.015.3(811.3)(043.3)
CDD 658.3



FRANCINETE LIMA RAMOS FREIRE

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO COMO FATOR ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO PÓLO DE DUAS RODAS
DO DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiza Maria Bessa Rebelo, Presidente
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dra. Maria da Glória Vitório Guimarães, Membro
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dra. Elaine Ferreira, Membro
Universidade Federal do Amazonas

A Deus, aos meus queridos familiares, amigos e colegas, à orientadora pelo incentivo motivacional e por todo auxílio. Àqueles que já partiram. Sem vocês, nada disso seria realizável.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua presença constante na minha vida, sem que eu precise pedir, pelo auxílio nas minhas escolhas, pelo conforto nas horas difíceis e por me dar coragem e perseverança para vencer mais essa etapa de minha jornada.

In memoriam, a minha mãe Adélia Lima Ramos, que sempre foi minha torcedora e que, onde estiver, estará feliz por mais este momento.

Ao meu pai Francisco Corrêa Lima, por tudo o que fez e continua fazendo para que eu chegasse até aqui. Por acreditar e se orgulhar de mim, pois sem a ajuda dele não teria conseguido.

Ao meu esposo Geraldo Augusto de Britto Freire, pelo apoio incondicional, pela paciência, dedicação, incentivo, pelo seu esforço em me ajudar em todos os momentos, graças a sua presença e sua constante alegria, foi mais fácil transpor os dias de desânimo e cansaço! E principalmente por acreditar em todos os meus sonhos, até mesmo aqueles que parecem impossíveis. Amo muito você e agradeço a Deus por você existir perto de mim, você é um grande presente.

A minha família, aos meus irmãos Flavio, Fabio e Francelma, pelo companherismo e apoio. Aos meus sobrinhos Flavio Filho e Fernando por todos os momentos, que ambos, abriram mão do nosso lazer em favor da concretização de mais essa etapa de minha vida acadêmica e profissional.

A minha orientadora Luiza Maria Bessa Rebelo, pela compreensão, orientação e dedicação que me levou a obter um bom aprendizado no decorrer desta longa jornada.

Ao corpo docente da Universidade Federal do Amazonas, pelos conhecimentos transmitidos ao longo desses 2 anos e pelo apoio, compreensão, dedicação, paciência e amizade.

Aos amigos de curso Carla Sena, Enily Vieira, Everaldo Santos, Fatima Silva e Zilmara Correia pelos momentos ímpares de nossas vidas, pelo aprendizado diário, pelo companheirismo, pelo compartilhamento de expectativa no cotidiano de vida escolar, sabendo cultivar uma sólida amizade que o tempo amadureceu, pelo auxílio e motivação e, acima de tudo, pela amizade. Em especial a amiga Kelly Anne Corrêa de Oliveira, que foi a responsável por ter me despertado o desejo de cursar o Mestrado e a amiga Leila, pelo apoio incondicional. Muito obrigada a todos.

Enfim, a todos que de alguma maneira contribuíram para a execução deste trabalho, seja pela ajuda constante ou por uma palavra de amizade!

Muito obrigada!

*“Desejo que você
não tenha medo da vida, tenha medo de não vivê-la.
Não há céu sem tempestades, nem caminhos sem acidentes.
Só é digno do pódio quem usa as derrotas para alcançá-lo.
Só é digno da sabedoria quem usa as lágrimas para irrigá-la.
Os frágeis usam a força; os fortes, a inteligência.
Seja um sonhador, mas una seus sonhos com disciplina,
Pois sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas.
Seja um debatedor de idéias. Lute pelo que você ama”.*

Augusto Cury

*“Renda-se, como eu me rendi. Mergulhe no que você não
conhece como eu mergulhei. Não se preocupe em entender,
viver ultrapassa qualquer entendimento”.*

Clarice Lispector

RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise dos resultados obtidos numa empresa do setor de Duas Rodas do Polo Industrial de Manaus, a partir da implementação de modelo de avaliação de desempenho laboral, voltado ao conseguimento de melhorias estratégicas, considerando o alinhamento das políticas e metas de recursos humanos às políticas e metas globais da empresa estudada. Dessa forma, definiu-se como objetivo geral: Implementar modelo de Avaliação de Desempenho que promova o alinhamento entre as estratégias de Recursos Humanos e as estratégias operacionais, visando à melhoria contínua do desempenho dos colaboradores do nível de gestão e consequentemente melhoria nos resultados da organização. O método escolhido para a estruturação e desenvolvimento desta pesquisa foi estudo de caso e a natureza delineada, crítica explicativa. No que tange ao tipo de pesquisa selecionado, refere-se ao descritivo e para o levantamento de dados estipulou-se os seguintes instrumentos metodológicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. Assim, tendo em vista que as questões envolvendo a avaliação e o controle do desempenho humano no exercício das funções operacionais são fundamentais ao alcance dos resultados pretendidos pelas empresas, a importância atribuída ao estudo das metodologias e instrumentos destinados a tal medição é amplamente discutida ao longo da revisão da literatura, bem como nos resultados alcançados, que apresentam as peculiaridades das etapas de implementação do modelo estudado e as melhorias e dificuldades encontradas ao longo desse processo, discorrendo ainda sobre o cenário encontrado e as deficiências averiguadas no modelo de avaliação de desempenho anterior. Na revisão da literatura são demonstradas as principais informações e os argumentos mais relevantes acerca da avaliação de desempenho, buscando-se discutir os principais aspectos desta; abordando-se breve histórico do Recursos Humanos, inclusive em nível nacional, bem como questões acerca do diagnóstico organizacional e do papel do gerente nos tempos modernos. No capítulo final, são apresentadas as principais conclusões sobre todo o apanhado exposto no decorrer do trabalho, abordando-se os resultados obtidos e as melhorias propostas, onde os resultados da investigação demonstram que a necessidade de adequação do modelo de formulário de avaliação de desempenho utilizado pela empresa se referem tanto à questão regional, que invariavelmente contradiz alguns dos pontos estabelecidos pela matriz nipônica, quanto à adequação por parte da própria filial manauense, em vista de fatores relacionados à economia e à situação financeira da empresa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Recursos Humanos; Estratégia.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the results in a company in the Two Wheels Industrial Pole of Manaus from the implementation of model performance evaluation work aimed at the attainment of strategic improvements, considering the alignment of policies and goals of human resources policies and overall goals of the company studied. Thus, we defined the general objective: Implement the Performance Assessment Model that promotes alignment between the strategies of Human Resources and operational strategies, aimed at continuous improvement of management level employees and thus improve the results of the organization. The method chosen for the structure and development of this research is case study and critique explanatory nature was outlined. Regarding the search type selected, refers to the descriptive data for the survey stipulated the following methodological tools: bibliographical, documentary research and field research. Thus, given that the issues involving the evaluation and control of human performance in the performance of operational functions are fundamental to achieving the results intended by the company, the importance given to the study of methodologies and tools for such measurement is widely discussed throughout the literature review as well as on the results, which show the peculiarities of the implementation steps of the model studied and the improvements and difficulties encountered during this process, talking yet about the scenario and the deficiencies found with model assessment of past performance. In the literature review are shown the key information and arguments about the most relevant performance evaluation, aiming to discuss the main aspects of this brief history of addressing and Human Resources, including at the national level as well as questions about the organizational diagnosis and manager's role in modern times. The final chapter presents the main findings on all caught exposed in this work, covering the results and the proposed improvements, where the research results show that the need to adapt the model for performance evaluation form used by the company refer to both the regional question, invariably contradicts some of the points established by the matrix Nipponese, for adequacy by the affiliates own Manaus, in light of factors related to economic and financial situation of the company.

Keywords: Performance evaluation; Human Resources; Strategy.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AD – Avaliação de Desempenho

ARH – Administração de Recursos Humanos

CHA – Comportamento, habilidades e atitudes

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PIM – Polo Industrial de Manaus

RH – Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema: Transformações no mundo do trabalho	24
Figura 2 – Os passos no planejamento da GP	34
Figura 3 – As bases do planejamento estratégico da GP	35
Figura 4 – Método Escala Gráfica de avaliação do desempenho	43
Figura 5 – Método Incidente Crítico	44
Figura 6 – Método Escolha Forçada.....	45
Figura 7 – Método Pesquisa de Campo.....	46
Figura 8 – Processo do Método 360º.....	47
Figura 9 – Processo de administração por objetivos	48
Figura 10 – Modelo de diagnóstico da GP	51
Figura 11 – Critérios do modelo de AD empregado até 2008 na empresa estudada	67
Figura 12 – Etapas da avaliação estratégica de desempenho.....	76
Figura 13 – Resultados individuais – considerando continuidade da AD	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução do RH nacional.....	26
Quadro 2 – Prós e contras: Método Escala Gráfica.....	43
Quadro 3 – Etapas da Pesquisa.....	56
Quadro 4 – Universo da pesquisa	58
Quadro 5 – Etapas da coleta de dados.....	60
Quadro 6 – Fases da coleta de dados.....	62
Quadro 7 – Descrição dos problemas e soluções ao longo do processo	72
Quadro 8 – Descrição das esferas avaliadas: avaliação estratégica de desempenho.....	74
Quadro 9 – Descrição dos resultados esperados	77

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	16
1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	18
1.3. DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	20
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1.A EVOLUÇÃO DO RH: BREVE APANHADO HISTÓRICO NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	23
2.2.DISCUTINDO OS TERMOS ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO NO CONTEXTO HISTÓRICO EVOLUTIVO DO RH	31
2.3. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS	33
2.4 DEFININDO E DISCUTINDO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
2.4.1 Avaliação estratégica de desempenho: conceituando e discutindo sua importância a sobrevivência organizacional	37
2.4.2. Métodos de avaliação de desempenho	41
2.5 ENTENDENDO O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	49
2.6 DISCUTINDO A MODERNA GERÊNCIA À LUZ DA LIDERANÇA	52
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	54
3.1 MÉTODO CIENTÍFICO	54
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	55
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	56
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE: UNIVERSO E AMOSTRA.....	58
3.4.1 Identificação do universo da pesquisa.....	59
3.5 COLETA DE DADOS.....	60
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	63

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	63
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
4.1 SITUAÇÃO PRELIMINAR	65
4.2 SITUAÇÃO ATUAL: RESULTADOS ALCANÇADOS	70
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	81
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	83
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS ESTUDOS	84
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO	89

1. INTRODUÇÃO

As empresas brasileiras começaram a vivenciar o fenômeno da globalização na década de 90, impulsionadas por mudanças de paradigmas, no qual a informação e o processo de negócio passaram a ser mais importantes que o produto. Consta-se que os indicadores de competitividade, que antes tinham como base: produto, preço e praça, atualmente baseiam-se na qualidade dos processos produtivos, na produtividade, na habilidade para administrar informações, na produção do conhecimento, na inovação e na satisfação plena dos clientes.

Na visão de Porter (1999), as empresas buscam continuamente melhorar seus processos com custos cada vez menores, essa atitude é forçada pelas exigências dos clientes e pela competitividade global; tendo em vista que para competir com eficácia neste ambiente altamente competitivo, as empresas devem procurar inovar e aprimorar suas vantagens competitivas. Porter (1999) reforça ainda que as organizações estão se transformando rapidamente, isso para acompanhar as novas tendências de um mercado muito mais criterioso na escolha de seus parceiros.

Essas mudanças afetam todas as companhias, não importando o tamanho e o segmento em que atuam. Nesse sentido, Senge *et al* (2005) ressalta que uma das maneiras de acompanhar esta nova realidade é o aperfeiçoamento permanente da empresa envolvendo todos os funcionários, conscientizando-os de que somente pelo esforço conjunto de cada um é que a empresa sobreviverá e poderá crescer e manter os progressos conquistados.

É justamente neste cenário que surgem as organizações que aprendem, diante de uma necessidade emergente das empresas para melhorarem seus processos, reduzindo custos e inovando constantemente para que possam se adaptar às mudanças sociais e tecnológicas.

Entretanto, sabe-se que toda e qualquer mudança não acontece com a rapidez e agilidade desejadas, pois está envolta nesse contexto a mudança de cultura. Assim, a melhoria contínua e o aprendizado devem estar impregnados em toda a organização. Mintzberg e Quinn (2001), nessa perspectiva, afirmam que desenvolver uma cultura organizacional que esteja alinhada com esse novo perfil

organizacional é fundamental não somente para a organização, mas também como estratégia competitiva frente à concorrência, com o intuito de sobreviver nesse novo ambiente.

Para isso, a cultura corporativa deve reforçar a estratégia e o projeto estrutural que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente. Se o ambiente externo exige flexibilidade e responsabilidade, a cultura deve incentivar a adaptabilidade. Para Mintzberg e Quinn (2001), assim como para os demais teóricos que tratam do respectivo tema, a mudança já se tornou regra e não é mais uma exceção ou apenas uma “moda”.

Diante desse cenário dinâmico e efusivo, a busca constante das organizações para obter vantagens competitivas e assegurar sua permanência no mercado, fez com que elas buscassem novas alternativas. Nesse contexto, surge a necessidade de uma atuação mais efetiva da área de Recursos Humanos, intervindo como fator estratégico e influenciando nos resultados das indústrias. Ressalta-se, que para a presente proposta, a atuação da área de Recursos Humanos como fator estratégico será abordada a partir da análise de uma indústria do Polo Industrial de Manaus.

Dessa forma, considerando que a sobrevivência das organizações está invariavelmente associada à implementação de uma estratégia competitiva – seja ela qual for – e, que esta por sua vez, está associada à competência das pessoas, para a realização dos processos, propõem-se a presente pesquisa com o intuito de demonstrar, através de um estudo de caso, uma análise do perfil dos níveis de liderança gerencial e operacional de uma Indústria do Polo de Duas Rodas do Distrito Industrial de Manaus.

Frisando-se que, ao longo do estudo, será dada ênfase à necessidade de alinhar a estratégia corporativa da organização com as estratégias do RH, considerando para isso as avaliações de desempenho como veículo à promoção de melhorias nesse setor.

Este estudo visa mostrar, portanto, a atuação estratégica dos Recursos Humanos, com o objetivo de propor um modelo de Avaliação de Desempenho como veículo facilitador do intercâmbio entre as estratégias de Recursos Humanos e as estratégias operacionais, para desenvolvimento de um modelo administrativo

abrangente e efetivo que contribua à aplicação de estratégias voltadas ao desenvolvimento humano. Considerando para isso o conceito de um sistema de gestão de alto desempenho, voltado ao incentivo e ao estímulo do desenvolvimento das pessoas, fomentando assim o processo de desenvolvimento intelectual e profissional, através de ferramentas que promovam o desenvolvimento pleno da capacidade intelectual dos gestores.

Cabe esclarecer ainda que a pesquisa esteve restrita aos níveis gerencial e operacional da organização estudada. Ressaltando-se, com relação ao nível operacional, que o direcionamento do estudo se voltou àqueles que ocupam os cargos de supervisores, que, embora não ocupem funções com poder de decisão, estão em constante realização de avaliação de desempenho dos supervisionados. Esclarece-se ainda que a Alta Direção não será objeto de estudo, pois os diretores e o presidente dessa organização são de origem japonesa, e, por essa razão, suas avaliações de desempenho ocorrem via Japão, inclusive pelo fato da empresa pesquisada ser também de origem nipônica.

Por fim, destaca-se que, no decorrer do presente trabalho, além dos aspectos metodológicos, serão apresentadas as principais bases teórico-argumentativas que compõem a fundamentação teórica, não somente para fins de embasamento científico, mas também para fins explicativos, no intuito de proporcionar uma visão ampla e esclarecedora sobre o tema abordado.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

As mudanças sempre existiram, contudo o que ocorre atualmente é uma transformação acelerada dos processos científicos, humanos e sociais. Nesse contexto, ficar parado significa regredir, perder mercado, deixar de lucrar, e, conseqüentemente, colocar a organização em situação de risco, no que concerne a sua permanência no mercado.

Por essa perspectiva, observa-se que as empresas que não acompanham essas transformações estão, inevitavelmente, fadadas ao fracasso, pois a essência do sucesso de toda organização está vinculada à sua capacidade de se transformar ao longo do tempo. Verifica-se, ainda, que essa flexibilidade não dispensa um pensar organizado, sistemático e articulado.

Exatamente perante essas constatações, o presente trabalho descreve a importância da atuação do Recursos Humanos como fator influenciador nos resultados das organizações, buscando diferentes formas para auxiliar no alcance de metas organizacionais, que possibilite conscientizar através da sensibilização das pessoas que executam as diretrizes. Pretendendo, dessa maneira, o alinhamento de forma harmoniosa da estratégia corporativa com as estratégias do RH, por meio de análise das Avaliações de Desempenho dos níveis de liderança – para este estudo os níveis Gerencial e Operacional – da organização estudada.

Torna-se necessário enfatizar a existência de um modelo de Avaliação de Desempenho elaborado, inicialmente na matriz (Japão), que vem sendo aplicado em outras plantas, cuja adaptação é feita de acordo com a cultura de cada país e de cada região.

Diante dessas constatações, detectou-se o seguinte problema na temática abordada: De que maneira a Avaliação de Desempenho pode contribuir à concepção de um modelo administrativo estratégico voltado ao desenvolvimento profissional humano e ao alinhamento entre as estratégias operacionais e estratégias de Recursos Humanos?

Para a presente proposta, considerando a problemática levantada, delimitou-se o seguinte objetivo geral: Implementar modelo de Avaliação de Desempenho que promova o alinhamento entre as estratégias de Recursos Humanos e as estratégias operacionais, visando à melhoria contínua do desempenho dos colaboradores do nível de gestão e consequentemente melhoria nos resultados da organização.

Da delimitação do objetivo geral, pode-se observar que demonstrar a atuação ativa do Recursos Humanos por meio da melhoria do desempenho das pessoas – através da análise da Avaliação do Desempenho – na execução das estratégias, pode significar a reversão dos problemas constatados em um aumento significativo no resultado organizacional. Para tanto, delimitou-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as competências dos líderes (Gerentes e Supervisores), comparando as habilidades requeridas com as praticadas, para obtenção de diagnóstico macro da gestão;
- Propor instrumento de Análise de Gestão (Avaliação de Desempenho) considerando o diagnóstico macro da gestão, englobando a cultura

organizacional – ambiente interno – e as pressões oriundas do ambiente externo;

- Implementar o instrumento de Análise de Gestão (Avaliação de Desempenho) proposto, focando a Análise dos resultados individuais e, com isso, o alinhamento com os resultados organizacionais;
- Estabelecer Avaliação de Desempenho de cada gestor, para o ano seguinte, com base no resultado do ano anterior, alinhando com a estratégia organizacional, bem como as competências exigidas, proporcionando a condição necessária para o cumprimento das metas organizacionais e o desenvolvimento do gestor.

1.2. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Há algum tempo, tem-se observado uma grande evolução nas organizações nacionais, no que tange ao nível de qualidade, baixo custo, altas tecnologias e outros, o que permite avaliar que as empresas brasileiras e as multinacionais instaladas no país têm buscado cada vez mais se equiparar aos países economicamente avançados em termos de técnicas gerenciais e de qualidade de serviços e produtos ofertados. Ressaltando-se não apenas isso, pois tem-se verificado ainda que neste pacote de desenvolvimento inclui-se, necessariamente, o desenvolvimento humano, que constitui a principal estratégia de desenvolvimento econômico de um país e também de suas organizações empresariais.

Por isso, a necessidade de um estudo que possa desenvolver de forma harmoniosa, e sem traumas, os objetivos organizacionais e individuais das pessoas que alavancam a economia. Nesse contexto, com relação ao referido estudo, destaca-se que, inicialmente, pretende-se realizar avaliação de desempenho de forma sistêmica, dinâmica e com suporte direto do recursos humanos na orientação e condução da pesquisa (abertura, monitoramento e encerramento), pois conforme destaca Chiavenato (2010), a importância de avaliar o desempenho das pessoas em suas funções organizacionais condiz à própria sobrevivência empresarial, uma vez que as pessoas dão vida à organização.

Assim, a importância da problemática abordada dentro do tema percorrido, a Avaliação de desempenho como fator estratégico, em concordância com o afirmado por Chiavenato (2010, p. 241) destaca-se por ser:

[...] um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. 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 dentro das organizações.

Dessa forma, verifica-se ainda a viabilidade das discussões sobre o planejamento estratégico aplicado à gestão de pessoas, Avaliação de Desempenho e alguns dos modelos conceituais de compreensão do mesmo, contemplando ainda as mudanças na área de recursos humanos e a análise desta na nossa realidade. Enfatizando, nesse contexto, a importância da discussão de assuntos pertinentes à temática.

Dando-se conta de tais verificações, o estudo é exequível à medida que se espera, com sua aplicação, obter um quadro de gestores capazes de fazer a diferença quando a mudança for necessária, transformando o setor ou departamento de RH das empresas em Recursos Humanos de fato, onde haja espaço para a meritocracia, para a flexibilidade, a transparência, o direcionamento, dentre outros.

Justifica-se, portanto, esta proposta a partir da necessidade de estudos que englobem fatores gerenciais e fatores humanos, compreendendo tanto as expectativas empresariais quanto as expectativas das pessoas que, nas organizações, são as tomadoras de decisão, e, conseqüentemente, elevam ou não os resultados dessas organizações. Verifica-se ainda, por essa via, que a Avaliação de Desempenho é muito mais que um medidor da *performance* dos indivíduos em seus ambientes de trabalho ou um detector dos problemas gerenciais e operacionais, figurando como uma ferramenta estratégica altamente viável à composição das estratégias empresariais.

Logo, a relevância desse estudo à organização estudada vincula-se ao fator estratégico incutido na Avaliação de Desempenho que, pelo proposto, permite uma visão muito mais ampla dos pontos fortes da empresa, daqueles pontos a melhorar e dos pontos fracos no cerne dos Recursos Humanos, o que contribui para o desenvolvimento organizacional nas esferas humana e estratégica.

Com relação à relevância desse estudo à academia, destaca-se que apesar da quantidade de trabalhos acadêmicos relativos a essa temática, frisa-se que o

principal diferencial do presente estudo está contido no fator estratégico associado à Avaliação de Desempenho, que permite uma abordagem mais ampla acerca das questões relativas aos Recursos Humanos das empresas, possibilitando o entendimento do papel das pessoas na construção de estratégias de sucesso dentro das organizações. Por fim, outro ponto de relevância consiste no fato de que o presente estudo deixará aos futuros pesquisadores conclusões e argumentações que podem figurar como base para estudos acerca do tema em questão.

1.3. DELIMITAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Com relação à delimitação, esclarece-se que as análises e propostas contidas no presente estudo se restringem às instalações de uma Indústria do Polo de Duas Rodas do Distrito Industrial de Manaus, tendo como universo da pesquisa uma empresa do referido polo, abrangendo uma amostra de doze funcionários da referida organização.

No que tange aos estímulos que impulsionaram esta pesquisa, destaca-se que tanto a cultura organizacional, fundamentalmente nipônica, quanto o anseio por políticas mais alinhadas, constituíram os fatores que moveram as análises, os resultados averiguados e as proposições.

Destaca-se, nesse contexto, que a avaliação de pessoal sob a ótica estratégica é tomada, ao longo da pesquisa, como ferramenta fundamental ao alinhamento das políticas, ao alcance das metas e dos objetivos e, conseqüentemente, à própria sobrevivência da organização.

Esclarece-se, por fim, que, embora, a pesquisa possua ampla abrangência entre os níveis organizacionais, o foco de análise será os níveis gerencial e operacional a nível de líder e supervisor, levando em conta a disseminação das ideias relacionadas ao alinhamento das políticas, considerando ainda que os gerentes, os líderes e os supervisores, em papel de liderança, possuem a habilidade e a capacidade necessárias para expandir tal pensamento.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa foi dividida em cinco capítulos, organizados de forma sequencial e crescente nas dimensões propostas pelo estudo, isto é, a análise e a

investigação da importância da avaliação de desempenho de pessoal sob o foco da estratégia para o alinhamento das políticas de RH às demais políticas organizacionais e posterior sugestão de melhoria no cerne da avaliação de desempenho de pessoal da empresa.

O primeiro capítulo aborda os aspectos introdutórios do estudo, explicitando o cenário ao qual a pesquisa encontra-se inserida, as motivações que culminaram na realização do estudo, a problemática delimitada, assim como os objetivos definidos. Logo, o primeiro capítulo está estruturado da seguinte forma: Introdução; Problema da pesquisa, objetivos geral e específicos; Justificativa da pesquisa; Delimitação da área de estudo e Estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico, no qual compila-se as principais informações e os argumentos mais cabíveis acerca do tema tratado, e realizando-se uma revisão crítica da literatura analisada. Nesse sentido, cabe destacar que, no referido capítulo, constam não apenas as ideias averiguadas na literatura específica, mas ainda considerações de autoria própria sobre a problemática.

Assim, esclarece-se que no segundo capítulo, referente ao referencial teórico, são discutidos os principais aspectos acerca da avaliação de desempenho pessoal organizacional, abordando-se breve histórico do Recursos Humanos, inclusive em nível nacional. Nesse capítulo, verifica-se ainda breve discussão acerca da estratégia no âmbito de RH, bem como do planejamento estratégico de Recursos Humanos, e versa-se a respeito das mudanças ocorridas nos últimos tempos na gestão de RH, assim como os principais aspectos e elementos acerca da avaliação de desempenho pessoal organizacional.

No Capítulo 3, o foco da pesquisa condiz aos aspectos metodológicos que embasaram a estruturação da pesquisa, nele são apresentados o método, a taxonomia metodológica, os tipos de pesquisa e os instrumentos metodológicos utilizados, tratando-se da amostragem utilizada e o universo da pesquisa.

No Capítulo 4, apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa, discutindo o cenário encontrado e as deficiências averiguadas na atual avaliação de desempenho de pessoal empregada pela empresa, concatenando a questão da falta de vínculo entre as políticas da organização.

No Capítulo 5, por fim, são apresentadas as considerações finais sobre todo

o apanhado exposto no decorrer do trabalho, abordando os resultados obtidos e as melhorias propostas. Destaca-se ainda que são abordados em subtópico as principais recomendações para os estudos futuros acerca da problemática trabalhada.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção expõe uma revisão analítica do referencial teórico selecionado ao estudo da temática abordada – a avaliação de desempenho como fator estratégico –, a fim de esclarecer as principais questões envolvidas na problemática e afirmar ou refutar os argumentos levantados. Enfoca-se que os conceitos abordados proporcionarão o fundamento para o desenvolvimento da proposta de tomada da avaliação de desempenho direcionada ao gerente, como veículo disseminador dos objetivos e metas organizacionais, considerando o emprego da melhoria contínua de desempenho das competências, habilidades e atitudes dos gerentes, líderes e supervisores, tendo como foco o potencial estratégico dessa ferramenta de avaliação do desempenho laboral humano.

Dessa forma, procura-se por meio da análise do referencial teórico identificar as variáveis e os principais aspectos relativos à pesquisa, dando ênfase àqueles que esclarecem o atual contexto da gestão de recursos humanos, tendo por foco os esforços direcionados ao desenvolvimento do desempenho e do relacionamento dos gerentes, líderes e supervisores, considerando a influência destes nos resultados alcançados pelas organizações. Os tópicos a seguir elencados foram escolhidos tomando por base a relevância dos assuntos ao estudo.

2.1 A EVOLUÇÃO DO RH: BREVE APANHADO HISTÓRICO NO CONTEXTO BRASILEIRO

As origens do setor, unidade, célula, departamento ou área de Recursos Humanos – RH – estão indissolivelmente conectadas às origens e à evolução do trabalho ao longo da história da humanidade. Nesse sentido, é válido destacar, conforme apontado por Duran, Rocha e Rocha (2009) que as transformações ocorridas nesse universo – pessoas, trabalho, RH – não aconteceram de maneira linear ou isolada, mas, como decorrência da inquietação das pessoas frente às situações de desigualdade e descaso, as quais eram submetidas no cerne do trabalho.

Nesse sentido, embora não se tenha registro de um setor específico para

lidar com as questões relacionadas ao trabalhador já na Idade Média, por exemplo, destaca-se a seguir, de maneira resumida, as principais transformações no mundo do trabalho, entre a visão cronológica e as teorias da administração, que, indiscutivelmente, contribuíram ao advento da área de Recursos Humanos.

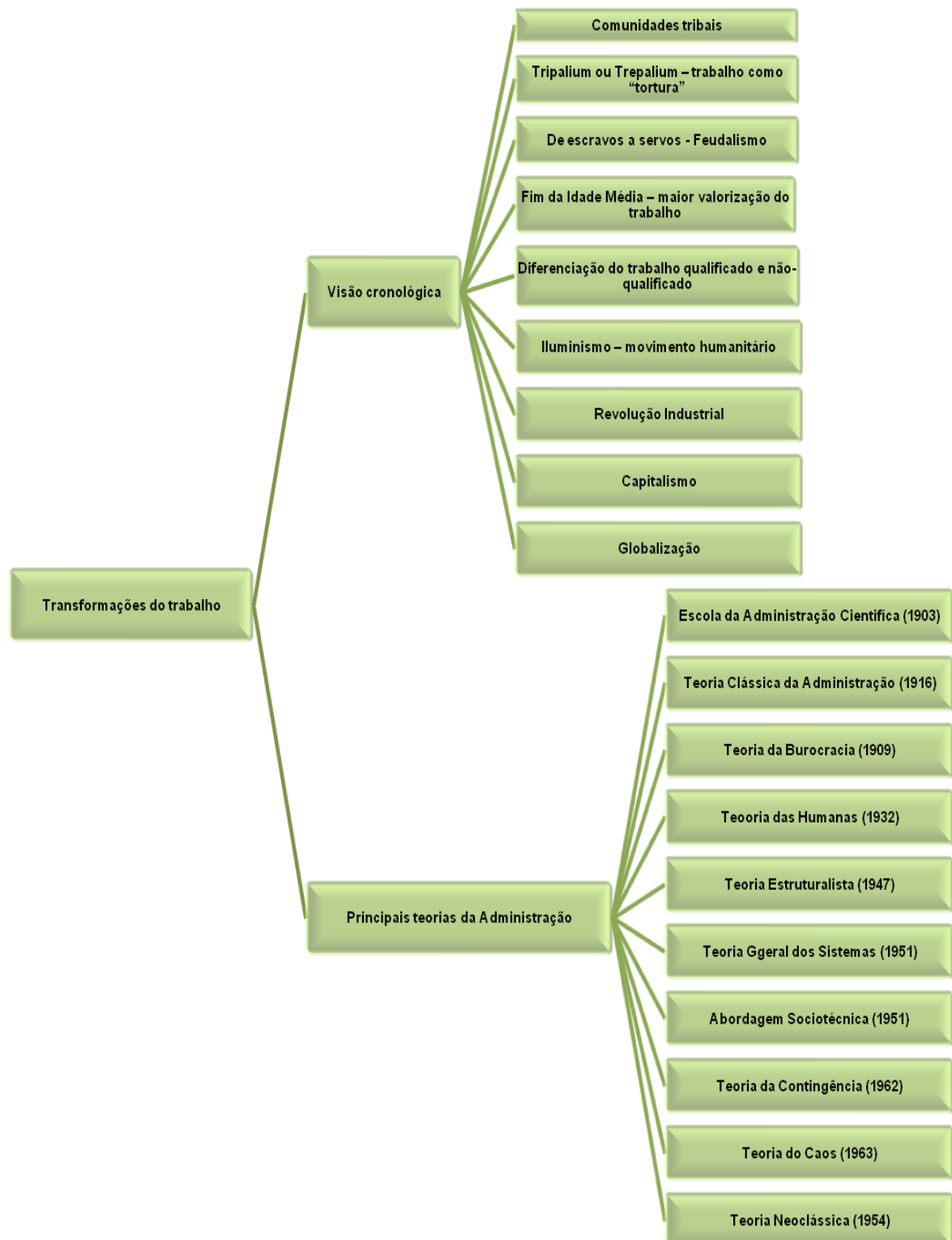


Figura 1 – Esquema: Transformações no mundo do trabalho
Fonte – Duran; Rocha; Rocha (2009, p. 5).

Nesse contexto, averigua-se que, embora as organizações sejam subprodutos da forma como a sociedade se dispôs e evoluiu ao longo do tempo, o trabalho realizado pelos homens nem sempre foi tido como algo que trouxesse reconhecimento ou dignidade, pelo contrário, para muitas civilizações a labuta era algo destinado aos indivíduos de castas inferiores.

Entretanto, no decorrer das transformações do pensamento humano e na disposição da sociedade, na quebra de paradigmas, dentre muitos outros eventos que tiveram por base justamente o descontentamento das pessoas com as condições e com o tratamento que recebiam das classes dominantes e de seus empregadores, é que despontaram as primeiras mudanças que disseminariam a noção do valor do trabalho e que dariam origem ao Recursos Humanos.

Para Dessler (1997 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 09), o RH, descrito por ele como Administração de Recursos Humanos (ARH), configura-se como sendo:

é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (DESSLER, 1997 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 09)

Conforme destacam Costa (2002) e Iorio (2010), o DRH ou RH ou ARH foi se desenvolvendo como uma área responsável por administrar as pessoas dentro da organização, tendo surgido da necessidade de controlar as pessoas e os processos (horas de trabalhos, faltas e salários) decorrentes dos seus trabalhos no âmbito organizacional.

Assim, conforme já ressaltado anteriormente, não há indícios de um departamento de RH antes da década de 1930, pois até aquela época as teorias da administração propostas (Escola da Administração Científica – 1903, Teoria Clássica da Administração – 1916 e Teoria da Burocracia – 1909), como esquematizado anteriormente, possuíam enfoque voltado para os processos, relegando o fator humano que tornava possível o alcance das metas e objetivos estipulados pelas organizações. Foi somente a partir da década de 1930, com o advento da Teoria das Relações Humanas em 1932, que se passou a discutir o fator humano nas organizações, dando maior ênfase a questões ligadas à motivação e à qualidade de vida dos funcionários, por exemplo. (DURAN; ROCHA; ROCHA, 2009; CHIAVENATO, 2004)

De acordo com Chiavenato (2004), essa proposta, a Teoria das Relações Humanas, incutiu no repertório administrativo uma nova linguagem, muito mais voltada ao ser humano, acrescentando termos como motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, dentre outros. De que modo, exatamente a partir dessas transformações, é que as necessidades humanas passaram a ser colocadas em foco, bem como a inadiável necessidade de criação de um departamento dentro da organização para lidar exclusivamente com o elemento humano.

Todavia, o Departamento de Recursos Humanos, em grande parte das organizações, não foi criado preconizando os aspectos a que a Teoria das Relações Humanas dava ênfase, mas, para cumprir as exigências legais que começavam a circundar o trabalho: horas trabalhadas, cálculo de férias e de horas extras, salário décimo terceiro etc. (RICCI, 2011; DURAN; ROCHA; ROCHA, 2009; CHIAVENATO, 2004)

No Brasil, conforme relata Costa (2002) e o Iorio (2010), os acontecimentos que antecedem e forçam o marco inicial da área de RH ocorrem na década de 30, com o advento da legislação trabalhista, com o início do movimento sindical e da proteção aos trabalhadores. O quadro abaixo, baseado na resenha de autoria de Ricci (2011) da palestra “A Evolução do RH - da década de 30 até o século XXI”, ministrada por Joaquim Pattono, demonstra com mais clareza a evolução do RH no Brasil, a partir dos anos 30 até os anos 90:

DÉCADA	SITUAÇÃO
1930	Inicialmente, o RH era formado pelos donos das empresas, que embasados nas proposições do Fascismo, utilizavam-se da máxima "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Apesar da tirania, era uma área centrada nos resultados.
1940	O RH era constituído por advogados, especialistas em entender as leis para não cumpri-las. Getúlio Vargas promulga a CLT, inspirada na carta fascista de Mussolini. Surgem as primeiras juntas trabalhistas e as primeiras reclamações. É um momento marcado pelo antagonismo entre as partes.
1950	O RH era constituído por engenheiros. Fase de industrialização do País, onde o RH se resume a estudos de tempo e movimento. Para as empresas, os Recursos Humanos não são pessoas, mas sim processos. Taylor e Fayol,

DÉCADA	SITUAÇÃO
	autores da Teoria Geral da Administração e estudiosos da Administração como ciência, são os gurus da época.
1960	Costuma-se chamar de década perdida, já que a filosofia "Paz e Amor" dos hippies transformou-se no Brasil em "Paz dos sindicatos e amor da polícia", brincou Patto numa referência ao surgimento dos sindicatos e à repressão da ditadura. As empresas descobrem o trabalho em equipe e pela primeira vez não fazem RH pensando só em si mesmas mas principalmente no sindicato patronal e no de funcionários.
1970	O RH é constituído por Administradores de empresas e, segundo Patto, muitos deles cometeram vários erros. "Eles mediam o próprio poder pelo tamanho da estrutura que tinham para gerenciar, então os organogramas das corporações eram imensos e inchados desnecessariamente", conta Patto.
1980	O RH é constituído por psicólogas, em princípio capazes de gerenciar a crise existencial que abate os profissionais do setor. A origem dessa crise está no nascimento de um RH revolucionário, preocupado com os parceiros internos, descobridor das pessoas como os verdadeiros recursos humanos e dos interesses dos acionistas, mas ao mesmo tempo incapaz de lidar com tudo isso e com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo.
1990	Surgem novas ideias e a contradição RH mocinho X RH bandido. Década das fusões, aquisições e terceirizações. Nasce o serviço de <i>Outplacement</i> como tentativa de minimizar os efeitos das demissões. Os profissionais de RH buscam, muitas vezes equivocadamente, metodologias para integrar as pessoas, aliviar o stress, testar os limites e abrir cada ser humano por completo diante de seus colegas. Algumas dessas ferramentas provocaram uma superexposição nada benéfica das pessoas em seus ambientes de trabalho. Com isso, o comprometimento e a credibilidade da área ficam abalados e a crise continua.

Quadro 1 – Evolução do RH nacional
Fonte – Adaptado de Patto (*apud* RICCI, 2011)

Fato é que da tomada do trabalho como tortura, perpassando pelo período da escravidão, do coronelismo, do clientelismo até os dias atuais, globalizados e à

luz da Era do Conhecimento e da Informação, o RH nacional, a exemplo das mudanças mundiais, sofreu diversas e profundas transformações, inclusive no nome, que de DRH ou ARH passou à GP – Gestão de Pessoas. Essas transformações vêm a cada década remodelando cada vez mais o RH para enfrentar aquele que sempre foi o seu grande desafio: administrar pessoas.

Diniz e Sendin (2011), no artigo intitulado “A evolução do RH”, apresentam um aparato das principais mudanças ocorridas num período de quinze anos no RH brasileiro, tendo como foco da análise os sete pilares do Recursos Humanos: Avaliação de desempenho, Treinamento e Desenvolvimento; Responsabilidade Social; Sucessão; Saúde e Qualidade de Vida; Remuneração e Benefícios; Atração, Seleção e Retenção:

1. Avaliação de Desempenho: De acordo com Diniz e Sendin (2011), em épocas mais longínquas, no início das atividades do RH brasileiro, a avaliação de desempenho estava vinculada especificamente à produção e ao controle do indivíduo: cumprimento de horário e metas. Não havia *feedback* e o funcionário não podia opinar acerca do resultado, era vetado a ele discordar ou se defender do julgamento. Outro fator importante a ser mencionado é que os resultados alcançados pelos funcionários não interferiam na remuneração ou no seu desenvolvimento. Diniz e Sendin (2011) destacam ainda que o marco para a evolução desse pilar condiz à inclusão do processo de *feedback*. Constatando-se que hoje a avaliação de desempenho tornou-se um processo muito mais inclusivo e democrático que antes, uma vez que passou a ser considerado no processo o próprio indivíduo, que é acompanhado, ouvido e aconselhado pelos gestores constantemente.

2. Treinamento e Desenvolvimento: No primeiro momento do T&D, a capacitação dos indivíduos era extremamente mecanicista, ou seja, eram preparados para executar suas atividades sem argumentar ou questionar o processo, o que tolhia a inovação e o intraempreendedorismo. Entretanto, com as inovações tecnológicas a todo vapor, as empresas acharam na Internet uma aliada e começaram a treinar e capacitar, por via *on-line*, várias pessoas ao mesmo tempo. Todavia, com a nova perspectiva comportamental, que culminou na era da inteligência emocional, os RHs perceberam a necessidade de trabalhar não só o

técnico, mas também o comportamental. A partir dessa constatação, conforme Diniz e Sendin (2011), expandiram os processos de *coaching*, *mentoring*, *counselling* e os exercícios de autoconhecimento.

3. Responsabilidade Social: Conforme percebemos atualmente, o conceito de responsabilidade social evoluiu bastante, isso porque antes as empresa tinham a ideia de que possuir responsabilidade social estava ligado a doar agasalhos no inverno e alimentos no Natal, ou reciclar garrafas PET e óleo de cozinha, como apontam Diniz e Sendin (2011). Entretanto, hoje o que se vê são empresas fechando parcerias com ONG's ou abrindo os próprios institutos em prol das mais variadas causas. Inclusive é válido destacar, nesse contexto, a questão das certificações, sendo o primeiro selo para reconhecer uma empresa socialmente responsável, o SA 8000, publicado em 1997 por uma agência norte-americana.

4. Sucessão: A questão da sucessão deixou de ser um tabu absoluto para muitas empresas, pois, se antes a presidência ou diretoria ficava a cargo exclusivo da família, com o passar do tempo, passou-se a valorizar o elemento meritocracia, que abrange todos os níveis da organização. Embora verifique-se que os avanços nessa área ainda são mais tímidos, os planos de sucessão deixaram de ser preocupação exclusiva do nível estratégico.

5. Saúde e Qualidade de Vida: O artigo vincula a qualidade de vida constatada atualmente com os avanços tecnológicos, que tanto beneficiaram os seres humanos em termos de saúde, quanto facilitaram a vida cotidiana. Nesse sentido, para Diniz e Sendin (2011), a palavra de ordem do momento é comportamento, isto é, as empresas hoje oferecem programas de qualidade de vida como mapeamento de doentes crônicos, organização de grupos de corridas, dietas saudáveis nos refeitórios das empresas, salas de relaxamento, dentre outros, com o intuito de tornar o ambiente de trabalho mais agradável e menos estressante, tendo em vista o melhor rendimento dos funcionários.

6. Remuneração e Benefícios: Num espaço de tempo de 15 anos, alguns itens que eram considerados como benefícios – celulares e carros executivos, por exemplo –, hoje se tornaram instrumento de trabalho e fazem parte da vida da grande maioria profissional. A partir dessa averiguação, constata-se que o cenário das remunerações e benefícios evoluiu bastante. Conforme a pesquisa relata, até o

final da década de 90, a fórmula para pagar um funcionário era simples: salário-base + bônus e a participação de lucros e resultados (PLR), entretanto hoje os pacotes de benefícios perderam um pouco de peso na composição da remuneração, uma vez que o trabalhador do conhecimento busca muito mais que somente a remuneração.

7. Atração, Seleção e Retenção: A exemplo das mudanças ocorridas nos pilares anteriores, percebe-se que a atração, a seleção e a retenção de pessoas foi uma das áreas que mais passou por transformações ao longo dos anos. Em épocas anteriores, atrair os indivíduos para uma vaga era algo relativamente fácil, bastava divulgar nos jornais e pronto, a seleção ocorria no decorrer de extensivas entrevistas e provas e a retenção, geralmente, estava atrelada ao salário e aos benefícios. Todavia, com o advento da Internet e da digitalidade, as empresas vêm utilizando o ciberespaço não só para atrair seus profissionais, mas também para selecioná-los. As empresas buscam, contemporaneamente, por indivíduos em sintonia com seus valores e cultura, pois tem-se a ideia de que acertar na seleção torna a retenção muito mais fácil. Outro destaque na área da retenção condiz ao processo de mobilidade interna para outros setores e projetos (motivação constante).

Chiavenato (2010) destaca que, nos primórdios do ARH, os órgãos eram estruturados, tradicionalmente, dentro do esquema de departamentalização funcional, com isso observava-se consequências indesejadas: a subobjetivação e a grande dificuldade de cooperação interdepartamental.

A partir das transformações sociais globais que incidiram no campo organizacional, bem como das transformações próprias do universo corporativo, amplamente discutidas anteriormente, passou-se de Administração de Recursos Humanos para à Gestão de Pessoas, onde preconiza-se a seleção, a retenção e o desenvolvimento de profissionais de perfil multifacetado.

Para Chiavenato (2010, p. 09), a GP é extremamente contingencial e situacional, além de tornar as pessoas parceiras da organização e compreender a importância da retenção do capital intelectual, as estratégias da empresa e a competitividade. Para o autor o conceito de gestão de pessoas:

é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. (CHIAVENATO, 2010, p. 09)

Para Amaral, Simionovschi e Ruzzarin (2006), o capital intelectual é um dos principais ativos da empresa. Logo, diante desse contexto, as transformações vivenciadas pelo RH, ao longo dos anos, vêm contribuindo sobremodo para o desenvolvimento dos ativos intangíveis.

2.2 DISCUTINDO OS TERMOS ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO NO CONTEXTO HISTÓRICO EVOLUTIVO DO RH

Das escolas das Relações Humanas aos dias atuais, as tarefas de coordenação, seleção, direcionamento, avaliação, capacitação de pessoas etc. passaram por expressivas mudanças que culminaram não apenas na ampliação do campo de visão cultivado acerca do entendimento das necessidades do indivíduo trabalhador, mas também na alteração de comportamentos e culturas organizacionais, que substituíram a política do descaso pelo estabelecimento de relacionamentos baseados na confiança, na parceria, no desenvolvimento de habilidades e na satisfação de necessidades profissionais e pessoais. (DRUCKER, 2002; FLEURY e FLEURY, 2003; MARRAS, 2000; ROBBINS, 2000)

A estratégia assumiu, nesse contexto, papel expressivo e decisivo tanto na estrutura global das organizações quanto na setorial, tornando-se importante aliada do gerenciamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Hoje, embora esse termo – estratégia – tenha adquirido dimensões mais amplas, passando a designar, no ambiente empresarial e nos mercados econômicos e competitivos, as táticas tangíveis e intangíveis utilizadas pelas organizações para alcançar metas e objetivos, ou, a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”, conforme determina Ferreira (2001, p. 320), têm suas origens atribuídas às organizações militares gregas, especificamente, na palavra grega *strategos* que inicialmente denominava os generais e posteriormente, como consequência, passou a exprimir, nos campos de batalha gregos, a arte de planejar e executar operações de guerra. (ALMEIDA; MARTINELLI; TEIXEIRA, 1993; MAXIMIANO, 1997).

No contexto da gestão dos recursos humanos, a estratégia é parte crucial da

elaboração e execução de planejamentos e projetos de sucesso e, valendo-se do orientado por Porter (1996), não deve ser confundida com práticas gerenciais.

Destaca-se, todavia, que a estratégia de recursos humanos, bem como a estratégia global, deve antever as transformações em níveis local e global que possam afetar de forma negativa ou positiva as interações dos seus recursos humanos, assim como as políticas e demais projetos voltados à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas, por exemplo.

Destarte, diversas e necessárias vezes associado à estratégia, o planejamento é também elemento vital ao alcance de objetivos específicos e, de acordo com Bateman e Snell (1998), condiz ao processo consciente e sistemático de definição de decisões acerca de objetivos e atividades que um indivíduo, uma equipe, uma unidade de trabalho ou uma organização pretende alcançar no futuro. Numa visão mais simples, o planejamento poderia ser entendido, basicamente, como o desenho direcionado e coordenado das estratégias articuladas pela organização.

Por essa forma, o planejamento estratégico, conseqüentemente, condiz à definição, pelo nível estratégico (alta direção), de diretrizes globais que deverão orientar a estruturação dos planejamentos dos demais níveis hierárquicos, considerando para esse fim todo o sistema organizacional. (COSTA, 2007)

Da assimilação de práticas concernentes ao planejamento e à estratégia no gerenciamento de pessoas, Drucker (2002) destaca que, dentre os pioneiros no desenvolvimento e utilização dessas, a GE mantém um histórico de tradições na área e, sob o comando de Jack Welch, conseguiu feitos notáveis ao estabelecer estratégias de recursos humanos em longo prazo, posicionando-se um passo a frente das demais empresas ao valorizar e investir no seu pessoal.

O reconhecimento da necessidade de estabelecimento de estratégias voltadas aos recursos humanos veio tardiamente ao Brasil, como atestam algumas produções científicas (COSTA, 2002; PEREIRA, 1996) que mencionam brevemente a história do desenvolvimento do setor de Recursos Humanos no país. Assim, cabe ressaltar que a consolidação do RH brasileiro, por assim dizer, ocorreu somente nos anos 1930, conforme informa Costa (2002), em consequência do advento da legislação trabalhista e dos movimentos sindicais e de proteção aos trabalhadores.

Bateman e Snell (1998) ressaltam que, na década de 70, o trabalho de RH era manter suas empresas fora dos tribunais e estar de acordo com o número cada vez maior de regulamentações que governavam o local de trabalho. Na década de 80, tiveram de resolver problemas de custos nos quadros de pessoal relacionados a fusões e aquisições.

O cenário propício ao estabelecimento de estratégias de recursos humanos, entretanto, surgiu a partir de meados da década de 1980 e início da década de 1990, com o advento da Internet e da globalização, e também em função da abertura comercial nacional, que possibilitou a instalação e o investimento de várias empresas multinacionais no país e, conseqüentemente, novas realidades, experiências e pontos de vista acerca do gerenciamento de pessoas.

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

Para Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005), o planejamento estratégico de recursos humanos caracteriza-se por configurar um meio de fornecer às empresas pessoal qualificado e motivado, tendo em vista o alcance dos objetivos e metas estipulados.

Anthony, Kacmar e Perrewé (1999 *apud* BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006) enfatizam que o intuito do planejamento estratégico de recursos humanos consiste numa projeção de como a empresa vai obter e empregar os seus ativos intangíveis (pessoal) em favor do conseguimento das metas e dos objetivos estipulados pela organização num dimensionamento global.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) destacam que o planejamento estratégico de recursos humanos prevê a antecipação da força de trabalho e dos talentos humanos imprescindíveis ao alcance dos resultados objetivados pelas organizações. De acordo com os autores, esse planejamento:

deve refletir a importância que a gestão estratégica da organização atribui às pessoas que colaboram para a realização de todas as suas atividades e, portanto, são responsáveis pelos resultados a serem obtidos. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 129)

Na visão de Duran, Rocha e Rocha (2009), a forma ideal do planejamento estratégico de recursos humanos é aquela realizada de maneira integrada ao

planejamento estratégico global, isto é, o planejamento estratégico da organização.

Barduchi e Miglinski (2006) enfatizam, nesse sentido, que as estratégias formuladas pelas empresas, para obter algum sucesso, necessitam levar em consideração os elementos humanos da organização da mesma maneira com a qual planeja Finanças, Produção, dentre outros. Para estes autores, “devem-se planejar as estratégias que serão utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, no sentido de viabilizar a consecução de tais objetivos planejados pela organização”. (BARDUCHI; MIGLINSKI, 2006, p. 120)

De acordo com Duran, Rocha e Rocha (2009) existem duas maneiras de propor o planejamento estratégico de recursos humanos: 1) planejamento adaptativo de RH e 2) planejamento isolado e autônomo de RH. Na primeira opção, planejamento adaptativo de RH, o planejamento estratégico de RH é elaborado após o planejamento global da empresa, completando-o de maneira adaptativa como sugere o nome. No que tange ao planejamento isolado e autônomo de RH, verifica-se que também é elaborado após o planejamento estratégico global da empresa, porém, é auto-orientado para o próprio RH, mantendo-se isolado.

A figura abaixo demonstra os passos a serem seguidos no planejamento estratégico da gestão de pessoas (RH), de acordo com a percepção de Chiavenato (2010):

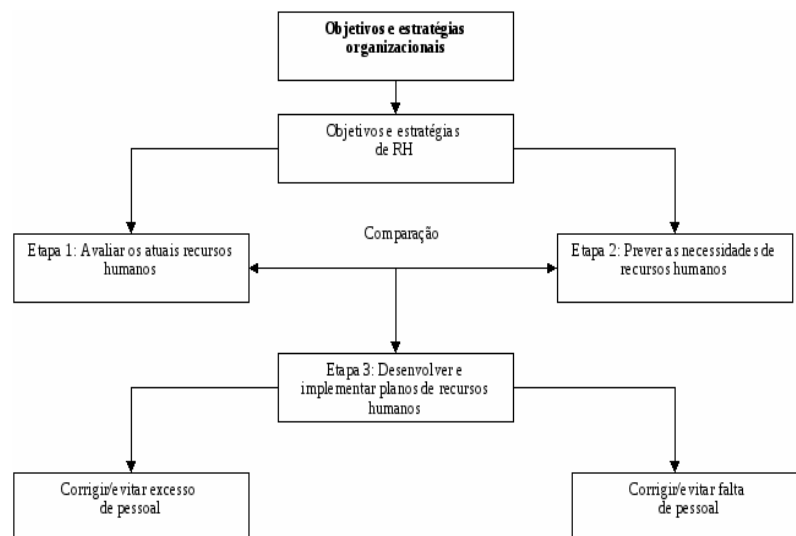


Figura 2 – Os passos no planejamento da GP

Fonte – Chiavenato (2010, p. 77)

Nesse sentido, Chiavenato (2010) destaca que é crucial que o planejamento

da gestão de pessoas (RH) seja integrado ao planejamento global da empresa, contrariando assim a ideia de um planejamento auto-orientado de RH. Para o autor, “a uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de GP perfeitamente integrado e envolvido”. (CHIAVENATO, 2010, p. 77)

Na concepção de Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), o planejamento de RH ou GP deve incluir mecanismos que permitam:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com capacidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- Oferecer condições organizacionais propícias ao desenvolvimento e à plena satisfação dos recursos humanos;
- Alcançar níveis de produtividade compatíveis com os das melhores organizações de seu setor econômico de atuação. (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2006, p. 129)

Para Chiavenato (2010), o planejamento de recursos humanos é desdobrado em planos táticos que, por sua vez, são baseados em planos operacionais. A seguir, são apontadas as bases do planejamento estratégico da GP:

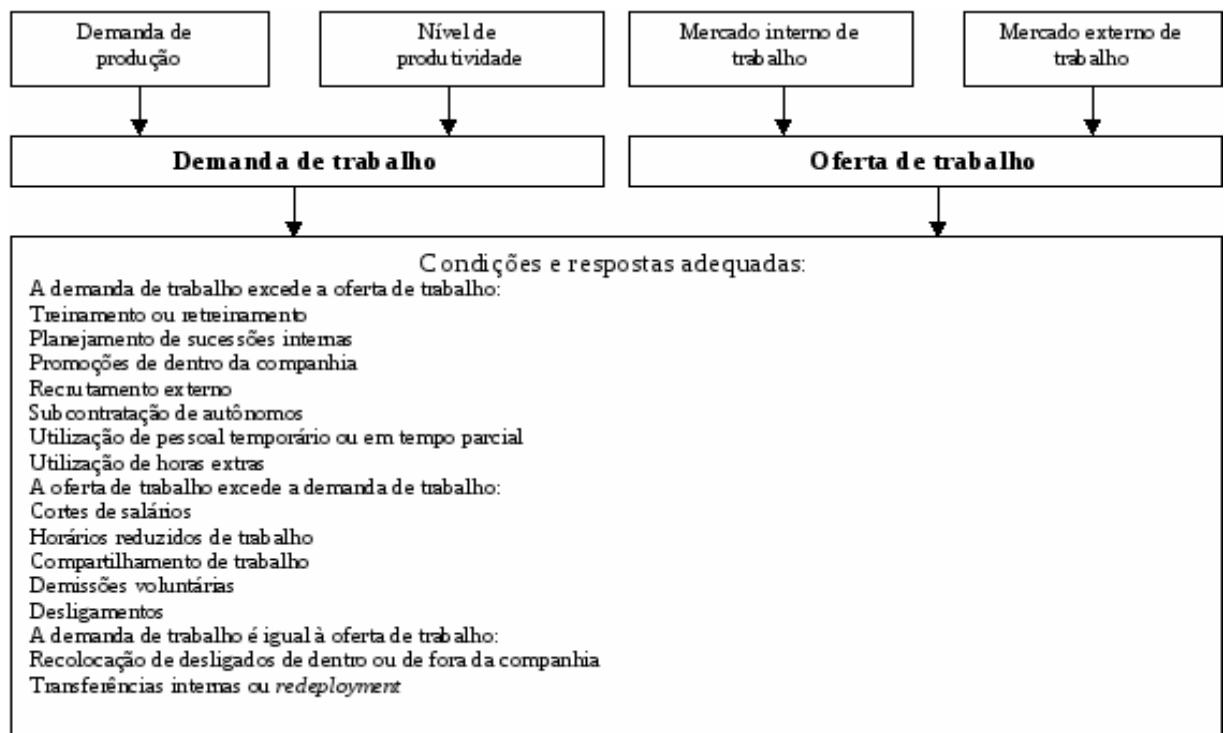


Figura 3 – As bases do planejamento estratégico da GP

Fonte – Chiavenato (2010, p. 34)

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006) definem ainda que o planejamento de recursos humanos deve considerar também:

- a análise do contexto organizacional;
- a análise das estratégias visando a obter os resultados pretendidos; e
- a visão de futuro da organização.

Por fim, destaca-se que o planejamento de recursos humanos ou planejamento de gestão de pessoas é fundamental ao sucesso global das empresas, não somente por definir o contingente de recursos humanos necessários à execução dos trabalhos previstos, mas também por encadear as estratégias do RH às demais estratégias organizacionais.

2.4 DEFININDO E DISCUTINDO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho – AD é um dos pilares do RH, representando igualmente uma das principais fundações da gestão moderna de pessoas, e vem sendo considerada por muitos, conforme afirmam Boas e Carvalho (2004), um dos principais pontos rumo ao desenvolvimento das organizações, tanto é que Manso (2011, p. 66) enfatiza: “medir é coisa muito importante para qualquer empresa que pretenda ser eficiente e competitiva num mundo globalizado”.

Para Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005) a avaliação de desempenho é uma forma de gestores e demais funcionários manterem a combinação de características organização-serviço-funcionário.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006, p. 27) destacam que:

a avaliação de desempenho pode ser considerada um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa para analisar os resultados à luz da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros.

Nesse sentido, tendo em vista as mudanças constantes as quais as empresas estão sujeitas, considerando o alto grau de turbulência do ambiente externo a elas, a avaliação de desempenho funciona como uma ferramenta de

detecção de inconformidades de comportamento, habilidades e atitudes, ao passo que destaca também as conformidades encontradas igualmente na mesma linha do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

Entretanto, para além do CHA, é válido destacar que a avaliação estratégica não condiz apenas a um meio de averiguar conformidades e inconformidades de pessoal, mas também, e principalmente, a um veículo de medição da propagação e da internalização da identidade organizacional por parte dos funcionários, ou seja, verifica ainda o grau de comprometimento dos indivíduos com a empresa.

Nesse estudo, busca-se avaliar a importância da avaliação de desempenho daqueles indivíduos que exercem a liderança nas organizações, em contramão aos diversos estudos acerca da AD, pois acredita-se ser necessário manter um nível realmente efetivo de comprometimento com os interesses das organizações que, indubitavelmente, começa na figura dos gestores.

2.4.1 Avaliação estratégica de desempenho: conceituando e discutindo sua importância a sobrevivência organizacional

Akio Morita (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2008) sentenciava que o futuro de um negócio, indubitavelmente, estaria nas mãos dos empregados, o que permite inferir que conhecer, mensurar e valorar os ativos intangíveis de um negócio é tão crucial quanto as medições contábeis e financeiras. Kaplan e Norton (1996; 2004), a esse respeito, frisam que a medição dos objetivos financeiros é limitada, uma vez que não possibilita a visualização de outras dimensões essenciais à gestão organizacional, como as habilidades e o conhecimento dos colaboradores.

Nesse cenário, avaliar o desempenho dos colaboradores, ou seja, a performance e a capacidade destes para cumprir ou executar determinada missão ou meta preliminarmente estabelecida, é vital ao funcionamento objetivo e regular de uma empresa, considerando que a alocação errônea dos indivíduos reflete diretamente e proporcionalmente nos resultados contábeis e financeiros da organização. (KAPLAN; NORTON, 1996; MARRAS, 2002)

A avaliação de desempenho dos colaboradores surge, diante desse quadro, com o intuito de mensurar não só o desempenho dos indivíduos ou de um grupo no exercício de suas funções e papéis num dado período, mas também para auxiliar os

gerentes na estipulação de políticas estratégicas globais e de recursos humanos. (LACOMBE; HEILBORN, 2008; MARRAS, 2002; ROBBINS, 2002)

Em suma, observa-se que a avaliação de desempenho foi concebida para aferir o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos colaboradores, tendo assumido, com o passar do tempo, outras funções. (LACOMBE; HEILBORN, 2008; MARRAS, 2002)

Para Robbins (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental, pois atende a diversos objetivos cruciais nas empresas e fundamenta as tomadas de decisão relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões, necessidades de treinamento, para dar *feedback* etc. Na visão de Marras (2002, p. 173), a avaliação de desempenho é extremamente importante à medida que “[...] reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização”.

Bateman e Snell (1998) consideram que a avaliação de desempenho dos colaboradores possui dois propósitos básicos. O primeiro propósito, na visão dos autores, condiz ao aspecto administrativo e o segundo, e mais importante propósito refere-se ao desenvolvimento.

No primeiro caso, Bateman e Snell (1998) apontam que a avaliação fornece informações que embasarão as decisões dos gerentes, conforme observado também por Robbins (2002), além de fornecer subsídio aos diagnósticos das necessidades de treinamento, planejamento e identificação do clima organizacional. No segundo caso, referente ao desenvolvimento, verifica-se a constatação da averiguação do progresso dos indivíduos e da própria organização em termos de conhecimento, flexibilidade e adaptabilidade.

Como se vê, as definições de avaliação de desempenho convergem para um mesmo conceito, que poderia assim ser sintetizado: ferramenta gerencial voltada à mensuração da performance dos indivíduos em comparação aos resultados operacionais de um período. Contudo, observa-se que grande parte dessas conceituações tende a deixar de fora a função estratégica dessa ferramenta avaliativa que, como já frisado, é de suma importância às ambições globais das empresas e não apenas às relativas aos recursos humanos.

Diante disso, embora autores, como Frigo (2002) apontem que a avaliação

de desempenho deve ser construída com base nas estratégias globais e setoriais da empresa – o que é sensato e plenamente relevante, nada impede, no entanto, que a própria avaliação de desempenho possa indicar um caminho estratégico diferente daquele no qual esteve fundamentada.

Assim, a noção de uma avaliação estratégica está tanto associada a questões relativas a remunerações e promoções – pois, como ressalta Drucker (2000), a insatisfação pode ser um poderoso desincentivo ao colaborador – quanto à capacidade dos colaboradores de criar valor para a empresa e, essa por sua vez, de utilizá-lo, como destaca Costa (2007). Para além dessas constatações, a avaliação de desempenho é da mesma forma ferramenta estratégica por fornecer à empresa um meio válido de observação e análise do andamento dos setores, através dos funcionários, auxiliando assim na construção de políticas estratégicas alinhadas.

Logo, os recursos humanos – as pessoas – devem ser considerados, nesse contexto, como o maior ativo das organizações, embora não haja como negar que é por meio dos esforços e da dedicação dos colaboradores que as empresas conseguem alcançar metas e objetivos estipulados. Isso, valendo-se do fato de que tanto empresa quanto funcionários entendem plena ou parcialmente a necessidade do sucesso do planejado previsto para a permanência de ambos no mercado; o que não implica, contudo, na afirmativa de que a empresa esteja utilizando satisfatoriamente seu pessoal no alcance das metas e objetivos, daí a necessidade de um planejamento estratégico global realmente sincrônico.

É importante salientar, conseqüentemente, a necessidade de entendimento tanto por parte da gestão de pessoas quanto por parte da organização – como um todo – que sobrevivência e sucesso dependem de esforços sincronizados, harmonizados e condizentes com as realidades interna e externa a organização.

Marras (2002) e Robbins (2002) destacam que a avaliação de desempenho deve avaliar três conjuntos de critérios: resultados individuais das tarefas; comportamentos e características individuais. Todavia, no caso da definição de Marras (2002) para os resultados individuais das tarefas, este pondera tanto a parte quantitativa quanto a qualitativa da tarefa.

Para Chiavenato (2010), o desempenho humano nas empresa é demasiado contingencial, ou seja, é possível, mas também incerto. Nesse sentido, o autor

destaca os seguintes motivos para a realização da avaliação de desempenho dos colaboradores:

- Recompensas: a avaliação do desempenho proporciona um julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.
- Retroação: a avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas, as quais o colaborador interage, percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
- Desenvolvimento: a avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).
- Relacionamento: a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerente, pares, subordinados ao saber como avaliam seu desempenho.
- Percepção: a avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça e saiba como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora sua autopercepção do entorno social.
- Potencial de desenvolvimento: a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores, a fim de definir programas de Treinamento & Desenvolvimento, sucessão, carreiras, etc.
- Aconselhamento: a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores. (CHIAVENATO, 2010, p. 242)

Nesse contexto, no que tange à obtenção de uma avaliação de desempenho satisfatória, considerando a perspectiva estratégica, Lorange (1982) pondera que a avaliação deveria contemplar seis características:

- Utilização de várias fontes de dados, provenientes tanto do meio interno quanto do meio externo à organização;

- Utilização de fontes externas de dados, mesmo face as dificuldades para obtê-las, tendo em vista a necessidade de manter constante atualização acerca da dinâmica interativa e comportamental do ambiente externo, assim como as possíveis turbulências;
- Orientação para o futuro, que, em outras palavras, condiz à observação das tendências, isto é, mesmo que as informações sejam colhidas em tempo presente é importante que se anteveja possíveis cenários com base nesses dados, que possam afetar de alguma maneira – positiva ou negativa – a organização;
- Cuidado dobrado ao medir a precisão das premissas da decisão, ou seja, deve-se averiguar se as premissas de fato estão corretas, se condizem com a realidade quantitativa e qualitativa;
- Padrões de controle baseados em fatores externos;
- Controle baseado em períodos variáveis de verificação, levando em conta que os eventos estratégicos ocorrem em períodos irregulares.

No que diz respeito aos padrões de controle, Lorange (1982) ressalta que devem basear-se em fatores externos, porém considerar os fatores internos do controle é também crucial à avaliação de desempenho e ao estabelecimento de estratégias, embora saiba-se que a necessidade de tais padrões externos é real e inegável, a necessidade de adaptá-los à própria realidade da empresa é igualmente peremptória.

2.4.2. Métodos de avaliação de desempenho

Existem diversos métodos avaliativos quando se trata de medir o desempenho humano, no exercício de suas atribuições nas empresas. Heilborn e Lacombe (2008), por exemplo, classificam os métodos de avaliação de desempenho quanto aos níveis hierárquicos, assim tem-se: avaliação do pessoal de nível operacional, avaliação do pessoal de nível intermediário e, por fim, avaliação do pessoal de alto nível.

Para Heilborn e Lacombe (2008), a avaliação de desempenho do nível operacional deve ser o mais simples possível, restringir-se a mensurar a

periodicidade e o relacionamento do funcionário com os demais, a quantidade e a qualidade do trabalho realizado. Com relação à avaliação do pessoal de nível intermediário, os autores sugerem que o desempenho destes funcionários deve ser medido por meio do cumprimento das metas, podendo ser avaliados em reuniões periódicas, que devem ainda ter por intuito o repasse de informações e de *feedback*. A avaliação do pessoal de alto nível envolve todos os fatores observados nos níveis anteriores, embora os autores considerem ser menos estruturada sendo feita com base nos resultados alcançados pelas áreas, considerando o final de cada exercício.

Esses tipos de avaliação descritos não contemplam o objetivo estratégico, uma vez que limitam ao óbvio os fatores e elementos a serem considerados no levantamento de desempenho. Dessa forma, espera-se que a avaliação de desempenho contemple mais que os aspectos óbvios do trabalho, isto é, que considere além disso os aspectos intangíveis relacionados ao investimento no capital intelectual, assim como os aspectos relacionados às necessidades dos funcionários e suas posições sobre os processos de trabalho, bem como suas sugestões. Afinal, a avaliação de desempenho deve ser mais que um meio de captar os resultados conseguidos pelos funcionários ao final de um exercício, deve espelhar a situação da empresa, para que esta possa tomar decisões acertadas.

Além dessas verificações, destacam-se os métodos mais comuns de avaliação de desempenho, apontados por Marras (2002): Escalas gráficas; Incidentes críticos; Comparativo; Escolha forçada e 360 graus. Chiavenato (2010), os métodos destacados por Marras (2002), ressalta ainda os seguintes: Avaliação para cima; Pesquisa de Campo; Lista de Verificações e Avaliação participativa por objetivos (APPO).

Sobre o método Escalas Gráficas, Marras (2002) aponta tratar-se de um sistema simples e de fácil estruturação, daí a razão de ser muito utilizado. Marras (2002, p. 176) define que este método: “baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho””.

Chiavenato (2010) identifica que o método Escalas Gráficas está estruturado em uma tabela de dupla entrada, onde são discriminados nas linhas os fatores de avaliação e nas colunas os graus de avaliação de desempenho, conforme o exemplo abaixo:

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de situações (Capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
Realização (Capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Figura 4 – Método Escala Gráfica de avaliação do desempenho

Fonte – Chiavenato (2010, p. 250)

Com relação aos prós e contras do método Escalas Gráficas, Chiavenato (2010) indica os seguintes:

PRÓS	CONTRAS
1. Facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação.	1. Superficialidade e subjetividade na avaliação do desempenho.
2. Simplicidade e facilidade de compreensão e de utilização.	2. Produz efeito de generalização (hallo effect): se o avaliado recebe bom em um fator, provavelmente receberá bom em todos os demais fatores.
3. Visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos.	3. Peca pela categorização e homogeneização das características individuais.
4. Facilidade na comparação dos resultados de vários funcionários.	4. Limitação dos fatores de avaliação: funciona como um sistema fechado.
	5. Rigidez e reducionismo no processo de avaliação.
5. Proporciona fácil retroação de dados ao avaliado.	6. Nenhuma participação ativa do funcionário avaliado.
	7. Avalia apenas o desempenho passado.

Quadro 2 – Prós e Contras: Método Escala Gráfica

Fonte – Adaptado de Chiavenato (2010, p. 251)

O método Incidentes críticos, segundo Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005), constitui uma excelente fonte de *feedback* ao funcionário. Marras (2002) informa que, nesse método, o avaliador concentra o julgamento na determinação de pontos fortes e fracos, conforme demonstrado a seguir:

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do funcionário:			
Cargo:		Data admissão:	
Seção:		Depto.:	
Características Positivas		Características Negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	X
É pontual	X	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	X
É empreendedor	X	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Figura 5 – Método Incidente Crítico

Fonte – Marras (2002, p. 176)

No que tange ao método Comparativo, Marras (2002) destaca que para a composição da avaliação são utilizadas análises comparativas entre um e outro colaborador ou entre o colaborador e o seu grupo.

Na tipologia Escolha forçada, Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005) destacam que são utilizados poucos números de categorias de desempenho, como: “muito bom”, “bom”, “adequado” etc. De acordo com Chiavenato (2010, p. 249), esse método “consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento”. É uma escolha forçada, segundo Marras (2002), pois obrigada o avaliador a considerar em seu julgamento apenas o trabalho e os resultados desse, não englobando aspectos da personalidade e comportamentais. A seguir, demonstra-se exemplo desse método:

Registre duas respostas em cada bloco, colocando um X na afirmativa que lhe parecer mais adequada:	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas de empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	X
Cumpre o horário de trabalho	X
É confiável	

Figura 6 – Método Escolha Forçada
Fonte – Marras (2002, p. 178)

O método Avaliação para cima, esclarecido por Chiavenato (2010), é totalmente diferente dos demais modelos de avaliação de desempenho, a começar pelo alvo avaliado: o gerente. Nesse método, as equipes avaliam seus gerentes, dando ênfase à análise dos instrumentos utilizados por ele, para que a equipe alcançasse os resultados desejados, destacando ainda os meios que o gestor poderia dispor para incrementar o trabalho da equipe. A Avaliação para cima, na visão de Chiavenato (2010, p. 246):

permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes.

Constituindo um dos métodos mais complexos, a Pesquisa de Campo embasa-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff, conforme enfatiza Chiavenato (2010). A execução deste método ocorre por meio da realização de entrevistas entre um especialista em avaliação (staff) e os gerentes de linha, de modo que, em conjunto, possam avaliar o desempenho dos colaboradores.

O exemplo abaixo identifica uma folha de avaliação de desempenho de acordo com o método Pesquisa de campo:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____	Cargo: _____ Departamento: _____
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? Satisfatório? Insatisfatório?	
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário? 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característica do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Figura 7 – Método Pesquisa de Campo
Fonte – Chiavenato (2010, p. 253)

A Lista de Verificações, outro método de avaliação de desempenho, é um método tradicional e, segundo Chiavento (2010), está baseado numa relação de fatores de avaliação a serem averiguados sobre cada colaborador, como num *check list*. Chiavento (2010) ressalta ainda acerca desse método que, serve como uma espécie de lista de lembretes, onde o avaliador deve considerar em sua análise todas as principais características dos funcionários avaliados.

O método 360°, na visão de Chiavenato (2010, p. 261), faz parte dos métodos modernos de avaliação de desempenho das pessoas, caracterizando-se como: “uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado”.

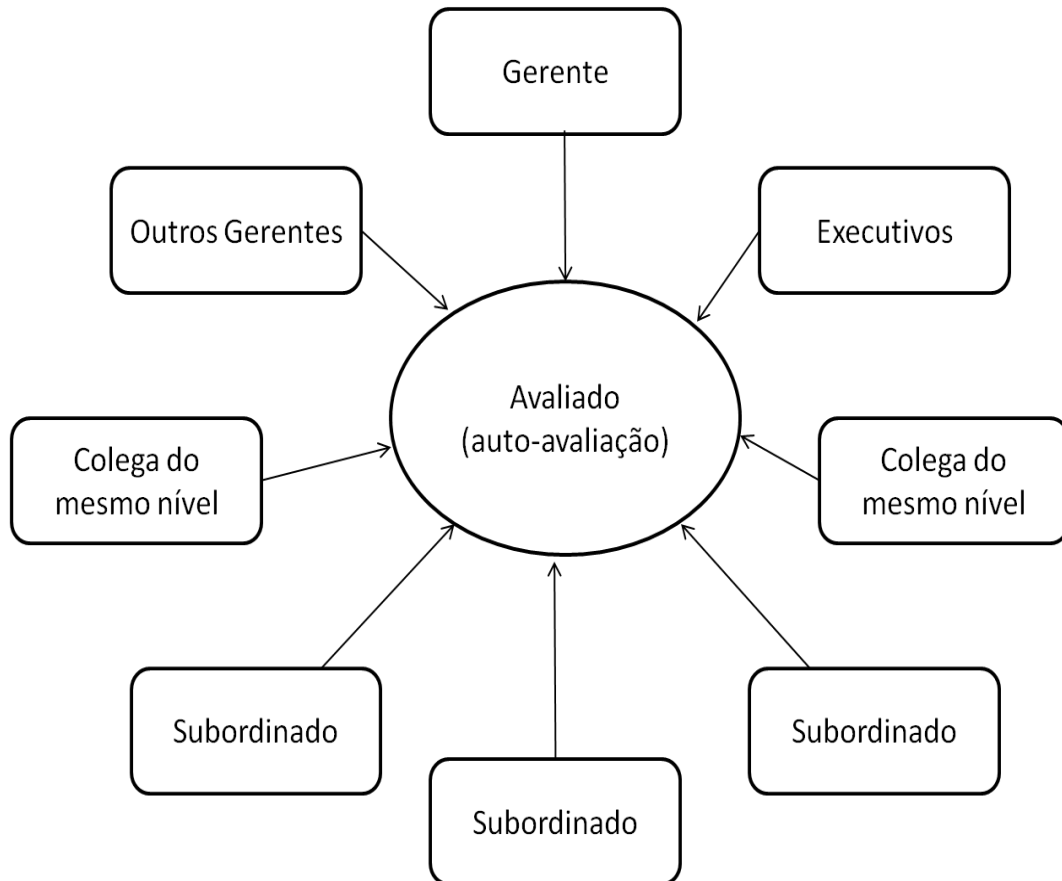


Figura 8 – Processo do Método 360°
Fonte – Chiavenato (2010, p. 261)

Marras (2002) destaca que este método tem conseguido grande repercussão nas empresas brasileiras, por ser extremamente harmonizado a ambientes democráticos e participativos, além de considerar tanto os cenários internos quanto os cenários externos à organização.

Para Chiavenato (2010), este método corresponde a uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal, uma vez que expõe os pontos frágeis e as potencialidades dos avaliados.

Outro método considerado moderno, a Avaliação participativa por objetivos (APPO), na visão de Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005), é aquele que mais se aproxima da cadeia meios-fins da propriamente dita de objetivos. Para estes autores, a APPO é um dos métodos mais individualizados e funciona bem no

aconselhamento dos funcionários. Chiavenato (2010) afirma que este método caracteriza-se por intenso relacionamento e visão proativa. Nesse contexto, é válido destacar o processo de administração por objetivos:

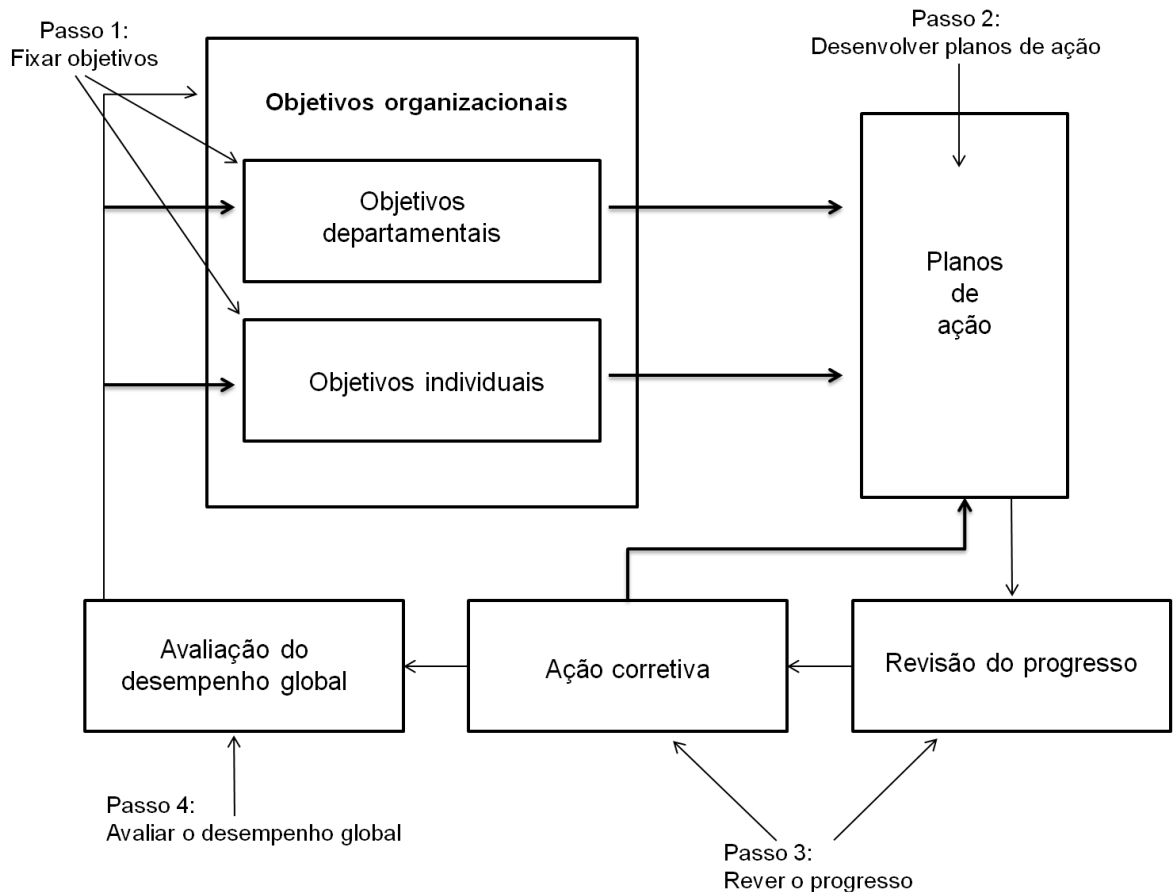


Figura 9 – Processo de administração por objetivos
Fonte – Chiavenato (2010, p. 260)

Diante desse quadro, ressalta-se que a moderna APPO é democrática, participativa, envolvente e motivadora, conforme destacado por Chiavenato (2010). Dessa forma, verifica-se que, como meio avaliativo, a APPO funciona tanto para a organização quanto para os gestores, pois proporciona retorno a ambas as partes envolvidas.

Finalmente, com relação aos erros que podem ocorrer no desenrolar do processo de medição da avaliação de desempenho, Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005) identificam os seguintes: erros de halo; erros de indulgência/severidade; erros de tendência central; erros de novidade e erros de desvio pessoal.

O erro de halo ocorre quando o avaliador classifica o avaliado em diversas áreas diferentes e atribui uma nota parecida a todas, numa clara confusão de

entendimento das dimensões avaliadas. No caso do erro de indulgência/severidade, verifica-se que ocorre em dois níveis. Ocorre um erro de indulgência quando um gerente atribui notas altas a todos os colaboradores, inclusive a pessoas que de fato não as merecem, numa espécie de ato de perdão aos atos cometidos pelo mau funcionário, sendo complacente com o indivíduo. O erro de severidade, ao contrário, ocorre quando o avaliador atribui notas ruins a todos. (HUNT; OSBORNE; SCHERMERHORN JR., 2005)

Quando se fala em erro de tendência central, significa afirmar que o avaliador atribuiu a todos uma nota média, ou seja, no setor onde ocorre esse tipo de erro verifica-se que, na concepção do gerente avaliador, não há nenhum funcionário cujo desempenho seja “excelente” ou “péssimo”, apenas funcionários “bons” ou “razoáveis”. (HUNT; OSBORNE; SCHERMERHORN JR., 2005)

Os erros de novidade, a seu tempo, caracterizam-se pela atitude um tanto arbitrária do avaliador que toma um incidente recente, como por exemplo, o atraso de um funcionário, para atribuir nota baixa a uma avaliação que deveria julgar condutas anteriores do indivíduo. (HUNT; OSBORNE; SCHERMERHORN JR., 2005)

Finalmente, os erros de desvio pessoal são caracterizados por condutas arbitrárias por parte dos avaliadores, em função de seus gostos pessoais. No exemplo dado por Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005), um avaliador pode cometer erro de desvio pessoal quando propositalmente atribui notas mais elevadas à população de indivíduos brancos da empresa e notas mais baixas à população de indivíduos negros, podendo o ocorrido ser classificado como desvio racial em função do preconceito.

2.5 ENTENDENDO O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A exemplo da avaliação de desempenho, o diagnóstico organizacional se destaca como um instrumento valioso na corrida pela competitividade e sobrevivência, uma vez que, quando realizado com seriedade, possibilita as organizações a verificação da real situação enfrentada, expondo um quadro minucioso das potencialidades organizacionais e dos pontos fracos, passíveis de melhoria.

De acordo com Buono e Bowdich (2004), o diagnóstico organizacional busca responder as indagações relacionadas à detecção de problemas, no intuito de

demonstrar as causas dos mesmos. Para estes autores, o diagnóstico organizacional engloba dois passos básicos: a coleta e a análise de dados.

Como destacam Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003, p. 62), o diagnóstico organizacional é, indiscutivelmente, o primeiro passo rumo à integração do trinômio visão-continuidade-controle na equipe gerencial. Os autores destacam que o diagnóstico organizacional deve buscar responder as seguintes indagações: qual é a imagem da minha organização atualmente?; quantos artistas, artesãos e tecnocratas eu tenho, e como eles estão funcionalmente distribuídos?; qual é o equilíbrio de poder entre eles?; qual é a ética dominante?; há liberdade para errar, o que é indispensável para a possibilidade de ser bem-sucedido?, e há orgulho suficiente do uso dado à emoção, às habilidades e ao brilhantismo?.

Na busca pela integração e afirmação/reafirmação da identidade organizacional, verifica-se que, além dos questionamentos apontados por Goshal, Lampel, Mintzberg e Quinn (2003), a necessidade de compatibilidade entre a missão, a visão, os objetivos, as políticas, a cultura e os recursos disponíveis (tangíveis e intangíveis) também deve ser uma preocupação direcionada do diagnóstico organizacional.

Para Hesketh (1979 *apud* Kingeski, 2005), o diagnóstico organizacional condiz à primeira fase do processo de consultoria e assistência técnica, sendo necessário, desse modo, que se conheça o esquema lógico em que o diagnóstico encontra-se inserido, uma vez que este objetiva proporcionar à organização os meios necessários para o desenvolvimento e aprimoramento de suas potencialidades, considerando o aumento do desempenho a níveis satisfatórios de eficiência e eficácia. Nesse sentido, Kingeski (2005, p. 02) destaca que:

o diagnóstico organizacional tem como objetivo representar o mais fielmente possível a situação real atual da organização e definir um outro quadro que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar.

No caso do diagnóstico de RH, Ulrich (1997 *apud* CHIAVENATO, 2010) enfatiza que, para conseguir criar valor e obter resultados, o RH precisa focalizar tanto as atividades e os trabalhos a serem feitos quanto às metas e os resultados a serem alcançados. Assim, no caso da avaliação da área de GP, Chiavenato (2010) ressalta que o diagnóstico deve ser realizado de forma sistêmica, abrangendo as influências ambientais externas e internas que incidem direta e indiretamente sobre o processo de gestão de pessoas, conforme verificado no esquema a seguir:

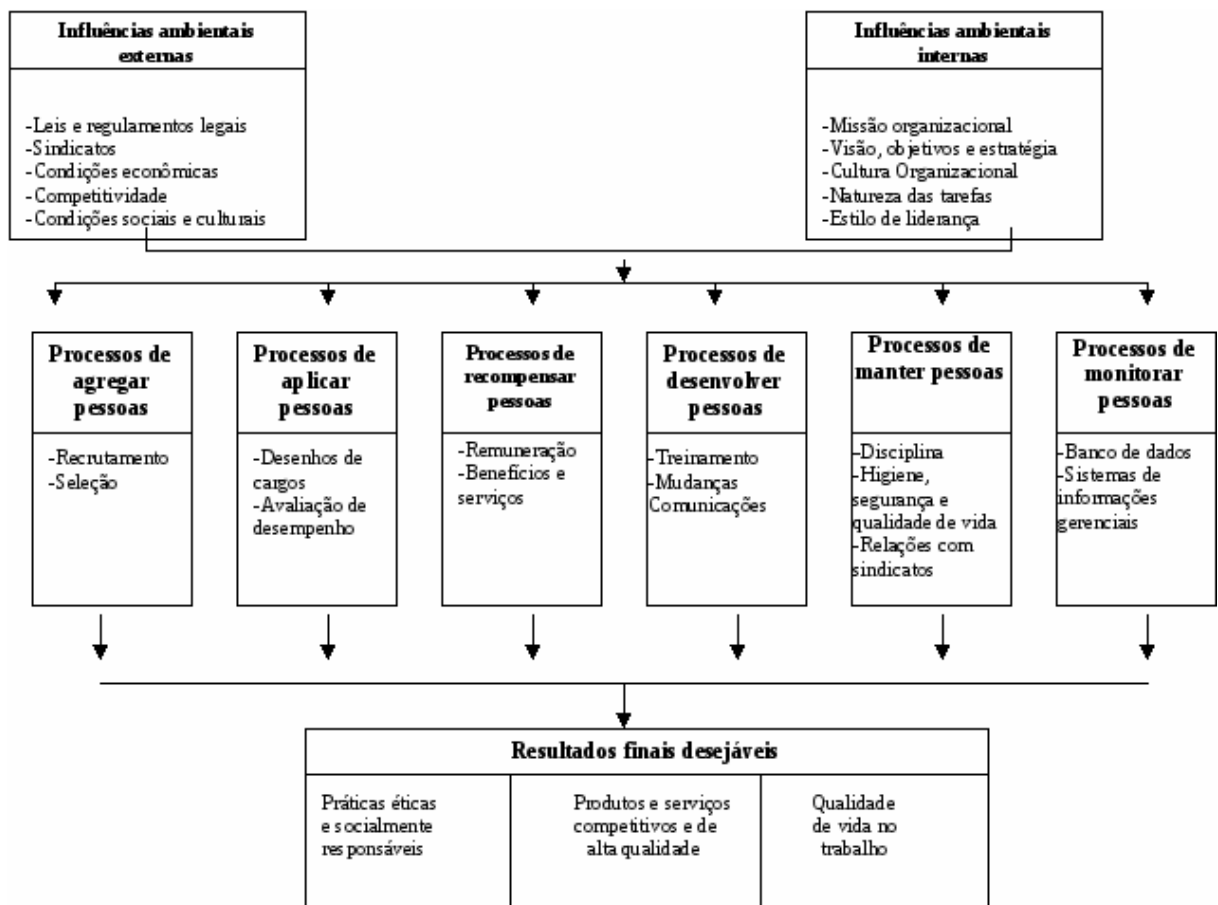


Figura 10 – Modelo de diagnóstico da GP

Fonte – Chiavenato (2010, p. 17)

Kingeski (2005, p. 02) enfatiza que os métodos de diagnóstico se constituem, basicamente, de procedimentos práticos e reguláveis às condições específicas de uma atividade profissional. Na visão da autora, esse instrumento de verificação situacional organizacional está baseado na constatação dos problemas a partir da identificação de “sintomas”, todavia nunca se chega a uma total comprovação. Sempre permanece um aspecto de “palpite” que remete à intuição ou à experiência própria do especialista”. [Grifos da autora]

2.6 DISCUTINDO A MODERNA GERÊNCIA À LUZ DA LIDERANÇA

Falar em gerenciamento nos dias atuais, sem mencionar a questão da liderança é a mesma coisa que visualizar uma partida de xadrez na qual os participantes não entendem a estratégia necessária às jogadas. Nesse sentido, discutir sobre a moderna gerência à luz da liderança é nada mais que reafirmar a situação atual vivenciada no universo corporativo, onde os gerentes exercem papel fundamental e indispensável no conseguimento dos objetivos e das metas organizacionais.

Exatamente diante desse contexto, é importante entender que gerência e liderança não possuem o mesmo significado, não são sinônimos, por isso mesmo são complementares no exercício da gestão. Logo, um bom líder pode não ser um bom gerente e um bom gerente pode não ser um bom líder. A esse respeito Adair (1992) destaca que os “capitães das indústrias” tanto podem ser líderes quanto gerentes.

Por essa via, uma distinção básica entre os conceitos seria a de que a liderança deve indicar a direção, inspirar os indivíduos no contexto da totalidade, formar equipes capazes e aptas, enquanto que a gerência tem por finalidade a utilização adequada e o correto alocamento dos recursos disponíveis, visando à maximização dos lucros da empresa por meio do alcance dos objetivos e metas estabelecidos. (ADAIR, 1992)

Dessa forma, quando se trata especificamente da gerência, tem-se que:

a gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode fazer por si só. E a gerência pode ser considerada como o exercício de uma atividade que: Exige mais de uma pessoa para exercê-la; Existe um objetivo comum; Requer uma ação calculada ou uma racionalidade de meios para se alcançar os fins; Necessita de cooperação e coordenação entre os indivíduos e para que um não atue em detrimento ou oposição ao outro. (MOTTA, 1998, p. 37)

Para Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005), o gerente é aquele profissional que os demais integrantes do corpo operacional da empresa se reportam, ou seja, acatam as ordens e prestam os devidos esclarecimentos. Os autores destacam ainda que, tradicionalmente, as atividades desses profissionais estavam relacionadas a “dirigir” e a “controlar”, porém, nos últimos anos, o foco dos esforços dos gerentes tem englobado também as funções “ajudar” e “apoiar”.

Na visão de Robbins (2000), os gerentes constituem o grupo de indivíduos que supervisionam atividades de outras pessoas, do mesmo que como conceituam Hunt, Osborne e Schermerhorn Jr. (2005). Os gerentes, ainda de acordo com Robbins (2000), atingem os objetivos e as metas das organizações por meio de outras pessoas. Dessa forma, um dos principais trabalhos desses profissionais é tomar decisões, alocar recursos e dirigir atividades de outros com o intuito anteriormente descrito.

Trazendo tais conceitos e características à realidade do estudo, verifica-se que não somente as habilidades relacionadas ao “fazer”, mais também dirigir e controlar, constituem a essência da moderna gerência, uma vez que é necessário basear decisões e ações em estratégias bem delineadas, que exigem um rápido raciocínio lógico por parte desses profissionais, haja vista que tais estratégias devem estar relacionadas às políticas globais da empresa.

De maneira que considerando essa perspectiva, a liderança é parte elementar do cotidiano dos gerentes, que, indiscutivelmente, em muitas situações, necessitam usar de influência e persuasão para terem suas ordens acatadas. Diante da afirmativa, a liderança pode ser compreendida como sendo: “a criação de entusiasmo para conseguir que os outros trabalhem duro para realizar as tarefas com sucesso”. (HUNT; OSBORNE; SCHERMERHORN JR., 2005, p. 31)

Como parte responsável pelo alcance da vantagem competitiva e estratégica, verifica-se que os gerentes necessitam acompanhar todas as interações da organização, entendendo de fato as relações desenvolvidas nos ambientes interno e externo e comparando-as à política adotada pela empresa, bem como às estratégias assumidas. Além disso, a percepção do outro e o respeito ao outro devem pautar o comportamento desses profissionais, considerando nesse íterim a liderança como parte indivisível do trabalho.

A liderança, nesse cenário, figura como importante à criação de estímulos e entusiasmo nos colaboradores, de modo e projetar nesses o sentimento de integração e a animosidade necessária à condução e à realização dos trabalhos com grau elevado de sucesso. Não obstante, por fim, as características do líder se confundem com as do gerente no que concerne à delegação e à tomada de decisões, porém, como já visto anteriormente, o líder possui a característica da persuasão, o que faz necessário unir ambos os conceitos no cotidiano.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A metodologia reflete diretamente na estrutura assumida pela pesquisa, considerando que estipula o método adotado, a natureza do método, o tipo de pesquisa e os instrumentos metodológicos utilizados para o levantamento das informações necessárias ao trabalho, quais sejam: pesquisa metodológica, pesquisa exploratória, pesquisa de campo (estudo de caso).

Ressalta-se, nesse caso, que a pesquisa teve como finalidade fornecer bases para a adequação do Formulário de Avaliação de Desempenho, cujo intuito está relacionado à obtenção de dados, os quais possam auxiliar na revisão de uma proposta de avaliação de desempenho como forma auxiliar para o alinhamento entre as estratégias da área de Recursos Humanos e as demais estratégias da empresa.

Nesse contexto, esta seção discorre sobre os princípios metodológicos utilizados, salientando ainda a forma como foi realizada a pesquisa.

3.1 MÉTODO CIENTIFICO

Este estudo caracteriza-se como pesquisa metodológica, considerando que se pretende propor modelo de Avaliação de Desempenho voltado à melhoria do desempenho entre as estratégias operacionais e as estratégias de RH. Na visão de Vergara (2010, p. 42), a pesquisa metodológica:

[...] é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos, modelos para atingir o determinado fim. Construir um instrumento para avaliar o grau de descentralização decisória de uma organização é exemplo de pesquisa metodológica.

Quanto ao método, a pesquisa configura-se como um estudo de caso, que na visão de Yin (2009, p. 24) representa um empreendimento dos mais desafiadores enquanto método de pesquisa. Assim, “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações [...]. Naturalmente, o estudo de caso é um método de pesquisa comum na [...] sociologia, [...] administração, [...]”. Yin (2009, p. 24) acrescenta ainda, a respeito da finalidade do estudo de caso enquanto método, que:

quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “por que” algum fenômeno social

funciona), mais o método de estudo de caso será relevante. [...]

No caso do presente estudo, o uso do método estudo de caso justifica-se em função dos fins desejados pela definição da pesquisa metodológica, isso considerando a percepção de Vergara (2010), na qual uma pesquisa pode ser simultaneamente um estudo de caso e outro tipo de pesquisa.

Com relação à finalidade e à natureza da pesquisa, enfatiza-se que a primeira classifica-se como exploratória, isso considerando que o estudo explicou os principais pontos da temática abordada, visando esclarecer os questionamentos levantados. Diante desse contexto, destaca-se que, primeiramente, a pesquisa apresenta informações documentais e referenciais teóricas acerca do tema, como base para o desenvolvimento posterior da pesquisa de natureza quantitativa, que aconteceu por meio da aplicação dos instrumentos metodológicos de Observação Direta e Formulário de Entrevista.

É válido ressaltar que as informações documentais são apresentadas, no decorrer do estudo, na identificação da caracterização do universo e da unidade pesquisados, assim como nas discussões sobre as formas de implantação e execução da pesquisa e, posteriormente, nos resultados obtidos.

3.2 TIPO DE PESQUISA

A definição do tipo de pesquisa corrobora para o trabalho que se pretende apresentar. Nesse sentido, para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2010), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, enfatiza-se que a pesquisa é descritiva. Descritiva porque visa a reuniões periódicas para definições de competências necessárias ao atingimento dos objetivos e metas organizacionais, bem como discutir percepções e sugestões de todos os envolvidos neste processo. Ressalta-se que, nesse contexto, utilizaram-se procedimentos corporativos aplicados em outras unidades do grupo estudado, que serão adequados à realidade da pesquisa, tais quais pesquisas de questionário de entrevista e avaliações estruturadas e instrumento fechado ou aberto.

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se como de Campo, Bibliográfica e

Documental. Pesquisa de Campo e Pesquisa Documental, porque além das informações individuais dos gestores da organização, será utilizado a própria Avaliação de Desempenho Individual de cada um deles – concedidas pela organização – e Pesquisa Bibliográfica, porque se utilizou para a fundamentação teórica do material obtido da investigação de diversos assuntos pertinentes à composição do estudo.

A escolha do tipo de pesquisa descritiva pautou-se, principalmente, no tipo de trabalho que se pretende apresentar, um estudo de caso. Yin (2001), nesse intento, destaca que o estudo de caso é uma investigação empírica baseada em evidências, observações diretas e uma série sistemática de entrevistas para esclarecer um conjunto de decisões, os motivos pelos quais foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados alcançados.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Com relação às etapas da pesquisa, consideram-se as especificações relacionadas no quadro abaixo:

ETAPA DA PESQUISA	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Delimitação do tema	Conforme aponta Vergara (2010, p. 16), da determinação do tema se originam vários tipos de problemas: “[...] um tema pode suscitar vários problemas. Tem, portanto, caráter mais geral, mais abrangente do que o problema”.
Delimitação do problema	Para Vergara (2010, p. 13), “Problemas formulados de maneira inadequada podem colocar por terra todo um trabalho que, em geral, consome bastante tempo e energia de seu realizador. [...] Problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”.
Determinação dos objetivos	“[...] objetivo é um resultado a alcançar. O objetivo final, se alcançado, dá resposta ao problema. Objetivos intermediários são aqueles de cujo atingimento depende o alcance do objetivo final”. (VERGARA, 2010, p. 18)
Definição dos aspectos metodológicos (Método, Tipo de Pesquisa, Instrumentos)	Vergara (2010), afirma que a definição dos aspectos metodológicos é essencial a execução acertada da pesquisa. De acordo com a autora, existem várias taxonomias acerca dos tipos de pesquisa, entretanto

ETAPA DA PESQUISA	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Metodológicos)	ela propõe apenas dois critérios: quanto aos meios e quanto aos fins.
Levantamento dos dados (Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental e Pesquisa de Campo)	O levantamento dos dados deve considerar a correlação entre os objetivos e os meios para alcançá-los. (VERGARA, 2010)
Aspectos textuais (Organização e elaboração dos textos)	Segundo Vergara (2010, p. 77-78), “o desenvolvimento [...] é o que sucede a introdução e antecede a conclusão. É composto de vários capítulos, cada um dos quais começando em uma nova página [...]. O desenvolvimento inclui referencial teórico, coleta de dados e tratamento de dados”.
Finalização do estudo	Conclusão das etapas planejadas para a pesquisa; Conclusão da estruturação do estudo.

Quadro 3 – Etapas da Pesquisa.
Fonte – Vergara (2010).

Conforme especificado acima, no quadro sinótico das etapas de pesquisa, constata-se a importância de cada uma na composição dos resultados pretendidos. Nesse contexto, da delimitação do tema considerou-se a atualidade do assunto e sua importância no atual contexto da gestão. Com relação à delimitação do problema, considerou-se o desejo de realização de estudo caso, de forma que manteve-se o foco na busca por um meio de propor um modelo de avaliação de desempenho, visando ao alinhamento entre as estratégias de RH e as estratégias organizacionais. Consequentemente, a delimitação dos objetivos buscou preconizar os meios para propor uma resolução à indagação delimitada no problema.

A definição dos aspectos metodológicos estabelece os tipos de pesquisa a serem empregados na coleta dos dados necessários ao estudo, bem como a definição do método e dos instrumentos metodológicos utilizados. Frisando-se que a opção pela pesquisa de campo, por meio da opção do Formulário de Avaliação de Desempenho, buscou aferir dados suficientes ao estudo de caso. O resultante levantamento de dados, respectivamente, reflete a definição dos aspectos metodológicos e ocorre, justamente, em função da aplicação dos instrumentos metodológicos definidos pelos tipos de pesquisa escolhidos. Assim, para a realização desse estudo, selecionou-se: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE: UNIVERSO E AMOSTRA

O objeto de diagnóstico e análise da presente pesquisa corresponde a uma empresa multinacional de origem japonesa, entretanto a Unidade de Análise – o foco da pesquisa – engloba apenas o corpo gerencial e operacional da empresa, constituído por gerentes e supervisores respectivamente.

Verificou-se ainda, por meio da análise documental, que a empresa estudada instalou-se em Manaus no ano de 1996, fabricando primeiramente aparelhos condicionadores de ar para ônibus e carro e, posteriormente, o conjunto gerador para motocicletas.

Nesse contexto, Vergara (2010, p. 46) especifica, com relação ao universo da pesquisa, que a definição da população: “[...] não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas como o conjunto de elementos [...] que possuem as características que serão objeto de estudo”.

Destaca-se que a população envolvida no presente estudo é caracterizada como amostra não probabilística, uma vez que há fácil acessibilidade. O quadro 2, especificado a seguir, demonstra o universo da pesquisa de campo:

NÍVEL OCUPACIONAL – CATEGORIA	Nível Gerencial	TOTAL DE ENVOLVIDOS POR NÍVEL OCUPACIONAL	07 (sete)
	Nível Operacional		05 (cinco)

Quadro 4 – Universo da pesquisa
Fonte – A própria autora (2011).

É válido ressaltar, nesse sentido, que o modelo de Avaliação de Desempenho analisado, no presente trabalho, vem sendo implementado desde o ano de 2009, o que implica informar que, inicialmente, a amostra adotada no Projeto Piloto condizia a apenas três colaboradores da empresa estudada, todos do nível gerencial. Todavia, passada a fase do Projeto Piloto, conforme será identificado posteriormente, a AD foi ampliada, passando a ser aplicada tanto no nível gerencial quanto no nível operacional no que tange, especificamente, os supervisores.

A amostra trabalhada neste estudo, dessa forma, condiz exatamente ao

período de extensão da AD, abrangendo os níveis gerencial e operacional. Ademais, definiu-se o universo em função da importância de iniciar o processo pelo corpo gestor da organização, considerando o poder decisório dos mesmos.

3.4.1 Identificação do universo da pesquisa

A empresa, foco deste estudo não autorizou a utilização de sua imagem e nome, portanto a pesquisa se limitará a descrever parte de sua história, destacando elementos chave como a filosofia da organização, os produtos manufaturados e seu posicionamento no Polo Industrial de Manaus – PIM.

De origens nipônicas, a referida empresa está instalada no PIM há quinze anos, tendo como missão o crescimento sustentável e socialmente responsável, embasado no binômio “novos valores e visão futurista”. Nos elementos missão, visão e filosofia é possível verificar a preocupação da organização com o bem-estar dos seus colaboradores e dos demais *stakeholders*, pois são amplamente mencionados termos como: “felicidade das pessoas”; “mundo melhor” e “satisfação para as pessoas de todo o mundo”.

Presente em trinta e dois países e líder mundial em Tecnologia Avançada, sistemas e componentes dedicados à indústria Automotiva, a história da empresa na cidade de Manaus, teve início no bairro do Coroadó, com a fabricação dos aparelhos condicionadores de ar para ônibus e carro. Entretanto, já nos primórdios, almejando alcançar novos e promissores mercados, os gestores encaminharam funcionários à Curitiba, para treinar a fabricação do Conjunto Gerador (Geradores de CA) para motocicletas. Atualmente, o ramo de atuação se restringe à fabricação e comercialização de produtos eletroeletrônicos e mecânicos, destinados ao polo de duas rodas.

Como em toda organização, a empresa enfrentou diversas dificuldades em seus primeiros anos, que variavam do pessoal à disposição para o trabalho, já que havia apenas doze funcionários, às condições estruturais, uma vez que o chão do galpão alugado era irregular, dentre outras intempéries.

Posteriormente, no ano de 1999, dada a necessidade de uma área maior e que pudesse não somente oferecer maior qualidade de vida aos funcionários, mas também subsidiar a qualidade dos produtos fabricados, a empresa mudou-se para

instalações maiores, passando a ter sede própria numa área de 30.000m², sendo 8.000m² construídos, localizada no bairro do Distrito Industrial. Também no ano de 1999, a empresa passou a contar com 64 funcionários, um aumento de 533,34% em relação aos 12 iniciais.

Em dezembro de 2001, a empresa, já atuando no Polo de Duas Rodas, deu início à fabricação de um novo produto, a unidade CDI. No que tange às certificações ISO, a empresa possui as seguintes: Normas NBR ISO 9001 (Qualidade) e NBR ISO14001(Meio Ambiente).

3.5 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de:

- Pesquisa bibliográfica em livros, revistas e periódicos especializados, jornais, teses e dissertações com dados pertinentes ao assunto, e dicionários.
- Pesquisa documental dos procedimentos corporativos, através do levantamento de dados efetuado por meio de pesquisa documental.
- No campo, foram realizadas reuniões entre Avaliador e Avaliado, considerando o modelo de avaliação já adotado pela empresa, visando averiguar qual o posicionamento destes em relação à avaliação abordada.

O quadro a seguir desenvolvido demonstra as etapas da coleta de dados, destacando o período de realização e os locais de averiguação:

ETAPAS DA COLETA DE DADOS				
Etapa	Situação	Local de realização	Período de realização	Itens avaliados
Pesquisa bibliográfica	Realizado	Biblioteca UFAM; Ciber café; Biblioteca pessoal.	Set/2010 a Ago/2011	Livros técnicos (específicos sobre o tema); Artigos científicos; Periódicos científicos; Google Books.
Revisão da literatura	Realizado	-	Out/2010 a Julh/2011	Fundamentação teórica selecionada.
Pesquisa documental	Realizado	Empresa objeto da pesquisa	Nov/2010 a Maio/2011	Documentação relativa à avaliação

ETAPAS DA COLETA DE DADOS				
Etapa	Situação	Local de realização	Período de realização	Itens avaliados
				de desempenho estudada: avaliação de desempenho, manual, relatórios.
Revisão dos documentos levantados	Realizado	-	Maio/2011 a Jul/2011	Análise e comparação dos documentos levantados à fundamentação teórica.
Pesquisa de campo	Realizado	Empresa objeto da pesquisa	Mar/2010 a Out/2011	Identificação dos aspectos estruturais, culturais e do clima organizacional, enfocando o interesse na avaliação de desempenho.
Comparação dos dados levantados	Realizado	-	Set/2011 a Nov/2011	Confrontamento dos dados e informações obtidos em cada uma das etapas de coleta de dados.

Quadro 5 – Etapas da coleta de dados.

Fonte: A própria autora (2011).

Assim, esclarece-se que a pesquisa bibliográfica foi realizada com o intuito de agregar ao estudo argumentos científicos acerca do tema abordado, considerando o posicionamento e o parecer de autores renomados sobre a avaliação de desempenho, de modo a compor a finalização das principais ideias contidas neste trabalho.

Com relação às pesquisas documental e de campo, ambas foram realizadas nas instalações da empresa analisada, em que se procurou descobrir e elencar os principais aspectos da avaliação de desempenho a ser desenvolvida e disseminada na organização, levando-se em conta elementos como a cultura organizacional, que se refere a uma mescla de regionalismo e cultura nipônica, e o nível de aceitação e

motivação dos colaboradores quanto à nova avaliação de desempenho.

Por essa via, esclarece-se que, embora o projeto que deu vazão a este trabalho tenha seu marco no ano de 2010, as atividades que originaram a avaliação de desempenho discutida e analisada neste estudo tiveram início no ano de 2009. Dessa maneira, com a finalidade de esclarecer a evolução gradual da pesquisa, assim como o passo a passo da forma de implementação no contexto da coleta de dados, traça-se a seguir quadro sinótico identificando os principais eventos vivenciados:

PERÍODO E ETAPA	ATIVIDADE	DIFICULDADES ENCONTRADAS	ADEQUAÇÃO
Mar/2009 1ª Fase	Viagem à Curitiba – aprender e implantar em Manaus	• Orçamento não previsto; • Quebra de paradigmas; • Tempo reduzido para aplicar 100% da gestão.	• Estudo de alternativa; • Treinamento direcionado aos gestores; • Projeto piloto: 3 gestores.
Nov/2009	Viagem à Curitiba em busca de melhorias	• Formulário em inglês e informatizado; • As habilidades fundamentais estabelecidas, fora da realidade da região norte.	• Traduzido em português, na forma de manual; • Habilidades alteradas de acordo o mercado e a cultura local.
Fev/2010 2ª Fase	Viagem à São Paulo – aprendizado das melhorias práticas aplicadas nas demais plantas do Mercosul	• Sistema informatizado específico; • Formulário informatizado; • Assinatura eletrônica; • Consultoria especializada; • Resultados automáticos do sistema.	• Sistema manual; • Formulário impresso; • Assinatura tradicional (manual); • Estudos e treinamentos; • Input e geração de planilhas e gráficos.
Nov/2010	Viagem à Betim para as plantas do Mercosul discutirem as dificuldades de implantação do novo modelo	• Presença de consultoria em outras plantas; • Corpo de gestão diferentes em cada planta; • Plantas diferentes – presidentes italiano, argentino, brasileiro e japonês.	• Gestor de RH atua em todo processo; • Adequação de equivalência (região Norte); • Adequação à cultura brasileira (legislação), mas com fortes conceitos nipônicos.

PERÍODO E ETAPA	ATIVIDADE	DIFICULDADES ENCONTRADAS	ADEQUAÇÃO
Abr/2011 3ª Fase	Implantação do modelo final adequado	• Não houve dificuldade na fase inicial da abertura de avaliação de desempenho, o que não implica afirmar que talvez não haja no fechamento do mesmo.	• Não aplicável.

Quadro 6 – Fases da coleta de dados.

Fonte – A própria autora (2011).

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados e informações coletados na presente pesquisa foram tratados com finalidade de propor um modelo de Avaliação de Desempenho voltado a facilitar o intercâmbio entre as políticas operacionais e as políticas de Recursos Humanos, uma vez que foram preconizados reflexões, argumentos e análises dos autores investigados.

Considerou-se, ainda, os dados levantados na pesquisa de campo, que, por sua vez, possibilitaram a construção de um cenário da situação presente e a elaboração de um cenário desejado, dentro das pretensões estabelecidas na pesquisa, isto é, visando à proposta de modelo de Avaliação de Desempenho.

3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a realização da pesquisa apresenta as seguintes dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados:

- A limitação da abrangência da pesquisa aos níveis de supervisores e gerência, deixando níveis mais estratégicos de fora, como Diretores e Presidente, em função da dificuldade de comunicação da língua japonesa, considerando que todos são de origem japonesa e em função da cultura ser totalmente diferente da cultura brasileira;
- É possível que alguns gestores, no momento da entrevista individual, não sejam transparentes como deveriam, por não acreditar no processo e,

principalmente, por serem seres humanos, portadores de peculiaridades específicas cada um, com isso, comprometendo o resultado deste trabalho, entretanto este é um risco em qualquer processo de investigação;

Por fim, destaca-se que há uma grande preocupação quanto ao tratamento dos dados coletados, enfatizando-se, nesse sentido, que não se pode esquecer que o pesquisador é um ser humano e portanto, dotado de percepções, história de vida, experiências profissionais e pessoais, que acabam por influenciar sua interpretação, mesmo que mantenha um distanciamento neste aspecto.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De modo geral, as avaliações de desempenho são aplicadas pelos gestores com o intuito de mensurar não somente as habilidades de seus colaboradores no exercício de suas funções, mas também o nível de conhecimento, o comprometimento com a cultura organizacional e o atingimento dos objetivos e metas e, ainda, as atitudes desses funcionários frente aos desafios e conflitos vivenciados diariamente em âmbito organizacional.

O principal intuito da presente pesquisa, nesse contexto, consistiu em contribuir para o alinhamento das políticas de RH às demais políticas organizacionais, por meio da proposição de avaliação de desempenho direcionada aos próprios gestores, enfatizando, por essa via, a finalidade estratégica desse instrumento.

Logo, pretendeu-se demonstrar que uma estrutura gerencial forte, isto é, consciente de suas forças e fraquezas, é plenamente capaz de envolver toda a organização, promovendo o alinhamento das políticas, disseminando o conhecimento e as atitudes desejadas e expandido os horizontes estratégicos e competitivos da empresa, o que contribui indiscutivelmente ao alcance das metas e objetivos, à maximização dos lucros e à consolidação estratégica e competitiva frente as concorrentes.

Nesse sentido, considerando o crescente desenvolvimento do polo de duas rodas no Polo Industrial de Manaus, que abriga fábricas como a Moto Honda e a Yamaha, elaborou-se um estudo de caso com base nas informações coletadas por meio de entrevistas semi-estruturadas aplicadas aos gestores de recursos humanos de uma fábrica componentista do referido polo.

Ademais, o presente capítulo discute acerca da análise dos resultados, apresentando ainda proposta de solução, com o intuito de contribuir com a melhoria dos processos organizacionais.

4.1 SITUAÇÃO PRELIMINAR

Conforme delimitado em capítulo anterior, a amostra abrangida pela

pesquisa corresponde a doze colaboradores da organização estudada e, embora possua amplo alcance entre os níveis organizacionais, o foco a análise foi restrito aos níveis gerencial e operacional, com o intuito de averiguar e afirmar ou refutar as propostas deste trabalho.

A organização, objeto deste estudo de caso, é uma empresa multinacional de origem japonesa, que se instalou em Manaus no ano de 1996, fabricando primeiramente aparelhos condicionadores de ar para ônibus e carro; posteriormente, iniciou a fabricação do conjunto gerador para motocicletas.

Com relação à avaliação de desempenho, frisa-se que sempre representou uma ferramenta de altíssimo valor na cultura organizacional dessa empresa, porém, até meados do ano de 2008, as suas potencialidades estratégicas eram pouco utilizadas na planta regional. Nesse sentido, o anseio por estabelecer maior conexão e o alinhamento total entre as estratégias de RH e as demais estratégias globais da empresa, vinha sendo negligenciado em função da parca crença nesse instrumento de mensuração de desempenho profissional humano como ferramenta tática.

Desse modo, ainda que se tenha constatado que a empresa estudada mantinha uma posição mais refreada quanto ao potencial estratégico da avaliação de desempenho, pode-se verificar que a AD constitui uma constante na evolução da empresa, pois, desde a sua instalação no PIM, a mensuração da *performance* dos profissionais é um dos mais importantes indicadores operacionais.

Foi somente a partir do ano de 2009 que o departamento de Recursos Humanos da empresa desenvolveu um método de avaliação estratégica de desempenho consistente aos fatores regionais e à realidade da planta de Manaus, tendo por base o modelo nipônico matriz de avaliação de desempenho, fundamentado na significância da estratégia proposta por Porter (1996), bem como nos métodos avaliativos existentes, pautando-se pelas orientações de Kaplan e Norton (1996; 2004).

Todavia, antes do desenvolvimento do referido modelo de avaliação de desempenho, vale destacar o modelo anteriormente empregado pela empresa, o qual consistia no método Lista de Verificações, que, conforme destacado por Chiavenato (2010), é estruturado na forma de blocos de frases descritivas, compondo uma lista do tipo *check list*, na qual está relacionada uma série de fatores a serem avaliados.

Na avaliação de desempenho anterior empregada pela empresa, o avaliador realizava sua perícia preenchendo uma lista de dez itens, conforme se constata a seguir:

N.º	CRITÉRIOS-C	SITUAÇÕES OBSERVÁVEIS	AValiação Pontos de 0 a 10
C1	COMPORTAMENTO NO TRABALHO	Cumprir a jornada de trabalho	
		Comunica à chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho	
		Está sempre disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços de acordo com as necessidades	
		Está pré-disposto para ação e para o esforço em prol da instituição, quanto ao compartilhamento de valores entre esta e as pessoas que nela atuam, buscando atingir objetivos organizacionais	
		Possui produtividade, procura cumprir suas metas	
		Cumprir os horários estabelecidos	
C2	QUALIDADE NO TRABALHO	Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências	
		Executa os trabalhos de acordo com os procedimentos exigidos e normas aplicáveis	
		Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros colaboradores quando necessários	
		Compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação	
		Esclarece dúvida dos clientes e de outros colaboradores quanto às rotinas sob sua responsabilidade	
C3	INICIATIVA	Apresenta sugestões de melhoria das rotinas e dos procedimentos referentes aos serviços de sua unidade	
		Tem a iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação	
		Oferece ajuda detecta acúmulo de serviços no âmbito de seu setor	
C4	EFICIÊNCIA	Executa as tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato	
		Cumprir as metas pelas quais é responsável	
		Cumprir os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob a sua responsabilidade no tempo previsto	
C5	RESPONSABILIDADE	Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que por força de suas atribuições tenha conhecimento	
		Compromete-se com suas tarefas e com as metas estabelecidas pela Empresa	
		Não comete atos ou ações impensadas, podendo prejudicar a empresa	
		Preserva a integridade dos equipamentos sob sua responsabilidade	
C6	SOCIABILIDADE - Relacionamento interpessoal	Relaciona-se com as pessoas de forma cordial dos diversos níveis hierárquicos e culturais	
		Mantém o ambiente produtivo e agradável, evitando situações que possam causar desconforto aos colegas	
		Participa das atividades sociais da empresa	
		Interage e coopera no compartilhamento de ideias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos institucionais	
C7	APRENDIZADO - CONHECIMENTO	Aprende com facilidade tarefas novas	
		Busca ativamente qualificação e aprimoramento pessoal e profissional, na área de atuação com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades	
		Tem capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento/experiência, para alcançar objetivos esperados	
		Tem conhecimento suficiente para realizar tarefas de rotinas sem orientação	
		Não prejudica seu trabalho adaptando-se às normas e procedimentos internos da Empresa	
C8	ÉTICA - DISCIPLINA	Tem o espírito de cooperação, dispõe-se espontaneamente a cooperar	
		Possui uma atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e a valorização da organização	
		Procura solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho	

Figura 11 – Critérios do modelo de AD empregado até 2008 na empresa estudada

Fonte – Pesquisa de campo/Pesquisa documental (2011)

Em cada quesito avaliado, o avaliador considera uma sequência de elementos inerentes ao trabalho, atribuindo uma nota de 0 a 10 a cada item, a seguir listam-se os critérios com seus respectivos elementos:

1. Comportamento no trabalho: Cumprir a jornada de trabalho; Comunica à

chefia e aos membros de sua equipe as ausências necessárias durante o horário de trabalho; Está sempre disponível para atender solicitações na participação em atividades/serviços de acordo com as necessidades; Está pré-disposto para ação e para o esforço em prol da instituição, quanto ao compartilhamento de valores entre esta e as pessoas que nela atuam, buscando atingir objetivos organizacionais; Possui produtividade, procura cumprir suas metas; Cumpre os horários estabelecidos.

2. Qualidade no trabalho: Realiza os trabalhos sem necessidade de refazê-los em função de erros, evitando deixar pendências; Executa os trabalhos de acordo com os procedimentos exigidos e normas aplicáveis; Ensina o trabalho sob sua responsabilidade a outros colaboradores quando necessário; Compreende e responde às novas situações de trabalho, podendo exercer múltiplas atividades/serviços, inerentes à sua área de atuação; Esclarece dúvida dos clientes e de outros colaboradores quanto às rotinas sob sua responsabilidade.

3. Iniciativa: Apresenta sugestões de melhoria das rotinas e dos procedimentos referentes aos serviços de sua unidade; Tem a iniciativa de adquirir novos conhecimentos e habilidades no seu campo de atuação; Oferece ajuda, detecta acúmulo de serviços no âmbito de seu setor.

4. Eficiência: Executa as tarefas sem necessidade de intervenção do superior imediato; Cumpre as metas pelas quais é responsável; Cumpre os prazos estabelecidos, entregando as tarefas sob sua responsabilidade no tempo previsto.

5. Responsabilidade: Mantém sigilo profissional de suas atividades e de outras que, por força de suas atribuições, tenha conhecimento; Compromete-se com suas tarefas e com as metas estabelecidas pela Empresa; Não comete atos ou ações impensadas, que possam prejudicar a empresa; Preserva a integridade dos equipamentos sob sua responsabilidade.

6. Sociabilidade (Relacionamento interpessoal): Relaciona-se cordialmente com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais; Mantém o ambiente produtivo e agradável, evitando situações que possam causar desconforto aos colegas; Participa das atividades sociais da empresa; Interage e coopera no compartilhamento de ideias, objetivos, atividades e soluções para atingir os objetivos Institucionais.

7. Aprendizado - Conhecimento: Aprende com facilidade tarefas novas;

Busca ativamente qualificação e aprimoramento pessoal e profissional na área de atuação, com o objetivo de melhorar o desempenho das atividades; Tem capacidade de resolver problemas e imprevistos, de forma eficaz, a partir do conhecimento/experiência, para alcançar objetivos esperados; Tem conhecimento suficiente para realizar tarefas de rotinas sem orientação.

8. Ética – Disciplina: Não prejudica seu trabalho adaptando-se às normas e procedimentos internos da Empresa; Possui atitude pautada pelo respeito ao próximo, integridade, senso de justiça, impessoalidade nas ações e à valorização da organização; Procura solucionar conflitos, opiniões divergentes e condições adversas no ambiente de trabalho.

Além dos itens supra mencionados, o modelo empregado anteriormente pela empresa objeto deste estudo também possuía um formulário voltado ao preenchimento por parte dos avaliadores, os quais esses respondiam abertamente questões do tipo: “Com relação ao desempenho do funcionário, indique as principais qualidades para o desenvolvimento das atividades”.

A principal diferença constatada entre esse modelo e o modelo atual condiz à participação ativa do avaliado em todo o processo de avaliação, além do *feedback*, que era praticamente inexistente no modelo antigo. Como se pode constatar a partir dessa análise, a avaliação de desempenho era utilizada pela empresa muito mais como obrigação burocrática do que como forma de melhorar ou adequar à estratégia.

Porém, em março do ano de 2005, a planta de Curitiba implementou um modelo revolucionário de avaliação de desempenho profissional embasado no modelo nipônico matriz. A intenção da matriz nipônica, com isso, era a Implantação do referido modelo num projeto piloto, em que seriam realizados o monitoramento e as melhorias necessárias, para posterior disseminação às demais plantas do grupo.

Esse novo modelo avaliativo considerava em sua estrutura tanto a posição dos avaliadores quanto a dos avaliados, contemplando os fatores e elemento tradicionais numa avaliação, assim como aqueles considerados pontos estratégicos, baseando-se, ainda, nas estratégias definidas pela empresa, possibilitando imediata confrontação das perspectivas e pontos de vista, como um *feedback* mais conciso.

Além disso, verificou-se que a estruturação da folha de avaliação de desempenho desse modelo envolveu de forma concisa, os objetivos e metas

propostos pelo RH e os demais objetivos e metas globais da empresa, requisitando também do avaliador e do avaliado a quantificação do cumprimento de objetivos e metas, e o apontamento de pontos críticos no desenvolvimento das funções.

No ano de 2009, em março, os gestores e responsáveis pelo RH das demais plantas do grupo instaladas no Mercosul foram convidados a participar de uma reunião na cidade de Curitiba, onde tomaram conhecimento do projeto piloto e dos ganhos conseguidos com a implementação do modelo de avaliação de desempenho que passou a valer para todas as plantas.

4.2 SITUAÇÃO ATUAL: RESULTADOS ALCANÇADOS

Na seção anterior, buscou-se descrever o modelo de avaliação de desempenho empregado antes do modelo atual estudado, base das argumentações desta pesquisa, bem como os principais fatos que antecederam a adoção da AD analisada. Nesta seção, porém, são apresentados de forma sucinta os eventos que culminaram na situação atual encontrada, demonstrando os resultados alcançados e os esperados.

Assim, conforme foi especificado, antes da adoção do modelo de avaliação de desempenho voltado ao estabelecimento do alinhamento estratégico entre as políticas e metas do RH e as políticas e metas globais, a empresa empregava um modelo embasado no método Lista de Verificações, que continha questionamentos abertos, onde o avaliador ponderava e esclarecia situações vivenciadas no cotidiano de seus avaliados.

No entanto, esse modelo se mostrou ineficaz às pretensões estratégicas globais da empresa estudada (planta de Manaus), tendo em vista que um dos principais objetivos então almejados pela organização condizia ao alinhamento das políticas e metas, de forma a garantir um planejamento estratégico de fato abrangente, coerente à realidade geral da organização e incisivo.

Desse modo, em março de 2009, a empresa determinou, seguindo orientações da matriz do grupo, que os responsáveis pela área de RH participassem de uma reunião em Curitiba, local escolhido para a implantação do projeto piloto da avaliação de desempenho estratégica do grupo nipônico, junto aos demais gestores de RH da América Latina.

É válido esclarecer que esta pesquisadora esteve presente na referida reunião, uma vez que foi a responsável pelo desenvolvimento da avaliação de desempenho em questão na planta de Manaus. Logo, no que tange aos aspectos da reunião, no decorrer do evento, ocorreu a apresentação de todas as plantas convidadas, cujos gestores explicaram a situação em que se encontrava o processo de avaliação de desempenho empregado, esclarecendo as dificuldades enfrentadas durante o processo de Implantação, além de abordarem acerca do monitoramento.

A avaliação de desempenho empregada pela planta de Curitiba foi apresentada após as demais plantas. O gestor da área de RH dessa planta explicou aos presentes os principais tópicos e pontos sobre a AD, bem como os resultados alcançados desde o ano de 2005. Em momento posterior à apresentação, os participantes foram iniciados num treinamento completo acerca de todo o processo englobado pela avaliação de desempenho em questão. Um ponto importante a ser destacado sobre esse treinamento, refere-se ao fato de que cada um dos participantes precisava sair com o cronograma de Implantação do novo modelo de AD todo estruturado.

O modelo explicado em Curitiba passou a ser implementado na planta de Manaus, na segunda quinzena de março de 2009, logo após o retorno do gestor de RH, da cidade de origem do projeto piloto no Brasil. Diante de tal situação, vale destacar que o ano fiscal já havia iniciado, no entanto, elaborou-se mesmo assim uma apresentação com a proposta de Implantação no novo modelo de avaliação de desempenho. Da apresentação da proposta foram identificados os seguintes problemas:

1. Não havia orçamento previsto: a detecção desse problema ocorreu principalmente em vista do fato de que o projeto chegou de surpresa a todas as plantas. Como alternativa de solução, o presidente da unidade solicitou que fosse elaborado um projeto sem custos adicionais para Implantação do projeto. Para a solução desse problema, buscou-se o aprofundamento no tema através do estudo e da pesquisa em livros e artigos específicos disponíveis na *internet*. O resultado desse estudo permitiu a formulação de um cronograma de implantação, no qual foi sugerido um projeto piloto destinado inicialmente a apenas 3 gestores.

2. Resistência à mudança: a apresentação do projeto piloto aos gerentes e supervisores da planta de Manaus também possibilitou a visualização de outro

problema: a descrença e o descrédito em relação ao modelo. A averiguação da resistência à mudança fez com que fosse necessário mudar a cultura – isso no sentido de trabalhar a transformação e a aceitação de mudanças – e moldar comportamentos.

Considerando a verificação desses problemas, buscou-se conceber alternativas voltadas a saná-los e a garantir o correto funcionamento do projeto piloto de implantação do novo modelo de avaliação de desempenho. Assim, antes de tratar especificamente sobre a avaliação de desempenho em estudo, traça-se abaixo quadro sinótico explicativo demonstrando os principais problemas enfrentados e as soluções delineadas para os mesmos:

Descrição do problema	Descrição da solução
Resistência à mudança	Realização de palestras voltadas ao esclarecimento da AD; Criação de Manual didático explicativo.
Formulário da AD disponibilizado em língua inglesa e totalmente informatizado	Reformulação do formulário em Excel; Tradução do formulário para a língua portuguesa, adequando-o à realidade regional.
Habilidades exigidas na planta de Curitiba diferentes das habilidades exigidas na planta de Manaus	Adequação do modelo às necessidades locais, adaptando as habilidades exigidas pela fábrica de Manaus.
Falta de orçamento para contratar consultoria	O setor de RH manteve o empenho quanto à pesquisa e estudo de soluções voltadas a AD, o que acabou por dispensar o uso de uma consultoria.
<i>Inputs e Outputs</i>	Como o formulário foi reformulado para o Excel, de modo que pudesse ser impresso pelos avaliadores e preenchidos manualmente, os <i>outputs</i> somente são averiguados após toda a finalização do processo, quando os <i>inputs</i> (as informações coletadas durante o processo de avaliação) são lançadas no modelo informatizado para que possam ser impressas e arquivadas na pasta dos servidores.

Quadro 7 – Descrição dos problemas e soluções ao longo do processo

Fonte – A própria autora (2011)

De modo geral, buscou-se aplicar todas as pretensões estabelecidas nos objetivos especificados para a pesquisa, observando o método avaliação de desempenho sob a perspectiva estratégica já adotado pela empresa. Assim, esclarece-se que, embora o novo modelo de avaliação de desempenho tenha partido do projeto piloto da planta de Curitiba, as adaptações efetuadas, como a regionalização das habilidades do modelo ou a informatização para o Excel, foram

essenciais para o sucesso dessa AD na planta de Manaus.

Por essa forma, destaca-se que o método de avaliação estratégica de desempenho proposto difere em alguns pontos tanto do modelo base (Japão/Curitiba), quanto do modelo empregado anteriormente pela empresa na avaliação dos colaboradores da fábrica de Manaus. Primeiramente, no que tange aos pontos de divergência entre o modelo AD de Manaus e o modelo AD Japão/Curitiba, o mais enfático condiz à adequação das habilidades, uma vez que tais requisitos variam de localidade para localidade, levando em conta não apenas aspectos da cultura regional, mas ainda as próprias condições internas e externas que influem no funcionamento da planta.

No que tange às divergências quanto ao modelo anterior, a principal diferença detectada condiz ao *feedback*, que no novo modelo é mais constante e imediato que no modelo anterior. Em comparação entre os referidos modelos, isso em avaliação da **figura 11 (p. 67)** e da estrutura do novo modelo disposta no **apêndice (p. 76)**, fica claro que o fluxo de troca de informação é muito maior e mais ágil na AD atual. [Grifo da autora]

As habilidades avaliadas no novo modelo estão embasadas naquelas dispostas no antigo, que são as seguintes: comportamento no trabalho; qualidade no trabalho; iniciativa; eficiência; responsabilidade; sociabilidade - relacionamento interpessoal; aprendizado – conhecimento; ética – disciplina. Entretanto, o que se propôs foi a expansão dessas habilidades da seguintes forma: Competência técnico-profissional; Rigoriedade e destreza; Empenho; Identificação com a empresa; Traços comportamentais; Senso de responsabilidade; Senso empreendedor; Desenvoltura e iniciativa; Conhecimento e domínio da situação; Capacidade de delegar; Liderança e habilidade com pessoas; Aumento da capacidade de equipe/ Treinamento de pessoal; Exigências para alcançar metas; Cumprimento de prazos (metas e objetivos) e Pensamento estratégico.

Nesse sentido, destaca-se que além da expansão das habilidades, o modelo de avaliação passou a considerar em sua estrutura tanto a posição dos avaliadores quanto a dos avaliados, o que não estava previsto no modelo anterior. Destarte, conforme se pode observar no atual modelo (vide apêndice, p. 76), a estrutura contempla tanto fatores e elementos tradicionais das avaliações quanto pontos estratégicos do ambiente externo e as estratégias definidas pela própria empresa.

Todavia, quando se destaca a utilização de fatores e elementos tradicionais das avaliações não se pretende afirmar a estruturação de um processo avaliativo estático, uma vez que buscou-se uma mescla entre os métodos Escala Gráfica, Pesquisa de Campo e 360º, com a finalidade de obter um modelo mais incisivo quanto ao fluxo de informações desejado.

Contudo, como demonstra a literatura (HEILBORNE; LACOMBE, 2008; MARRAS, 2002; ROBBINS, 2002), antes de propor uma avaliação de desempenho é preciso saber o que será avaliado, isto é, quais elementos serão contemplados no processo avaliativo. Assim, do ponto de vista estratégico, não basta apenas incluir na avaliação aqueles aspectos e elementos tradicionais, como por exemplo, os resultados e características individuais e características comportamentais, mas é preciso ainda conhecer as estratégias adotadas pela organização e construir a avaliação com base nestas.

Desse modo, na avaliação estratégica de desempenho proposta, são consideradas as esferas avaliadas expostas a seguir, levando em conta tanto os requisitos delineados na revisão da literatura quanto o modelo anterior empregado na empresa estudada, bem como o ambiente estratégico interno e o externo:

Esferas avaliadas	Descrição
Competência técnico-profissional	Conhecimento e habilidade teóricos e práticos relativo às tarefas realizadas cotidianamente
Rigorosidade e destreza	Execução correta das tarefas, considerando todos os detalhes e atento aos possíveis erros
Empenho	Dedicação ao trabalho
Identificação com a empresa	Conhece os valores, as políticas, a missão e a visão da empresa e está em sintonia com a cultura organizacional
Traços comportamentais	É maduro, equilibrado, age sem impulsividade, mantém a calma em situações difíceis, transmite segurança, respeita diferentes pontos de vista, mantém a discrição em situações controversas e adversas, é capaz de tomar decisões estando sob pressão
Senso de responsabilidade	Além de divulgar os princípios e valores de sua organização, serve de exemplo para os demais funcionários
Senso empreendedor	Sempre que possível dá sugestões de melhorias voltadas aos processos e busca inovar dentro da sua área de atuação
Desenvoltura e iniciativa	Quando oportuno e necessário, age por conta própria e resolve a situação problema, assumindo o risco por conta própria, sem exceder os limites de sua função e, conforme a necessidade, também consegue trazer recursos de fora, se for o caso

Esferas avaliadas	Descrição
Conhecimento e domínio da situação	Sabe fazer com que diferentes culturas se adequem às suas atitudes de maneira natural, porém não forçada, respeitando as diferentes opiniões
Capacidade de delegar	Sempre que oportuno delega tarefas, seja com intuito de ensinar, seja com intuito de conferir agilidade aos processos de trabalho em curso
Liderança e habilidade com pessoas	Dá suporte para que a equipe/grupo consiga atingir metas elevadas, orienta, ensina, escuta, incentiva, corrige sem prepotência ou arrogância
Aumento da capacidade de equipe/ Treinamento de pessoal	Para poder atender as metas e as estratégias do negócio faz melhorias contínuas na estrutura organizacional da equipe, do próprio setor ou da organização (se for o caso), e na metodologia do trabalho, oferecendo treinamento e capacitação de acordo com as necessidades e com os níveis operacionais, e ainda oportunidades educacionais àqueles que se destacam, estimulando o desenvolvimento intelectual
Exigências para alcançar metas	Define metas de elevado grau de dificuldades – dentro das metas propostas em nível global –, e, mesmo se deparando com obstáculos, dá continuidade ao trabalho, sem diminuir o nível de dificuldade definido anteriormente
Cumprimento de prazos (metas e objetivos)	É atento aos prazos e cumprir 100% das metas e objetivos de sua responsabilidade, auxiliando no cumprimento daquelas referentes ao setor
Pensamento estratégico	Tem conhecimento e domínio das diretrizes estratégicas setoriais e globais da empresa e, com base nisso, dentro da área de sua responsabilidade, consegue estruturar e planejar um plano de ação de forma holística e ética, considerando as necessidades de seu setor e aquelas globais

Quadro 8 – Descrição das Esferas avaliadas: Avaliação estratégica de desempenho

Fonte – A própria autora (2011)

É válido esclarecer que não se faz distinção na descrição das esferas avaliadas, destacadas no quadro anterior, quanto aos ambientes interno e externo por considerar a influência de ambos, sobre essas esferas, retomando assim o afirmado por Diniz e Sendim (2011) ao classificarem o novo estágio da avaliação de desempenho como inclusivo e democrático. Diante dessa afirmação toma-se como exemplo, apenas para esclarecimento dessa influência dúbia, a questão verificada no item “Identificação com a empresa”, pois, como se pode constatar em qualquer organização, os colaboradores sempre farão comparações entre os aspectos gerais da empresa a qual estão vinculados, e os aspectos gerais de outras empresas atuantes no mesmo segmento, de forma que se verifica a ação tanto de forças internas quanto de forças externas agindo de forma a influenciar no posicionamento dos mesmos.

Logo, considerando que esse modelo de avaliação de desempenho direciona-se ao corpo gerencial, aos líderes e supervisores, por constituírem os indivíduos em posição para estabelecer maior conexão entre as estratégias e as políticas organizacionais, principalmente, no que concerne ao corpo gerencial, uma vez que participam ativamente do planejamento estratégico global da empresa, espera-se que os avaliadores, mediante as orientações expostas no quadro, considerem a opção de avaliar cada item como um ponto crítico ou não na conduta profissional de seus avaliados.

Dessa forma, como se pode constatar nesse modelo de avaliação (vide apêndice, p. 76), além da averiguação dos pontos críticos ou positivos do desempenho dos colaboradores, o avaliador conta ainda com espaço para fazer observações acerca do posicionamento tomado, o que confere a essa avaliação um amplo *feedback*, uma vez que o avaliado tanto possui a oportunidade de ler as orientações e apontamentos feitos pelo avaliador, quanto discutir acerca dos resultados.

Ressalta-se que o foco dessa avaliação corresponde ao nível gerencial e ao nível operacional – apenas líderes e supervisores –, onde os aspectos avaliados, como observado no quadro, estão direcionados à realidade dos gerentes e supervisores gerenciais. Uma particularidade dessa avaliação, disponibilizada na forma de formulário, diz respeito à divisão da sua estrutura está dividida em quatro etapas que se constituem no formato preenchimento/entrevista:

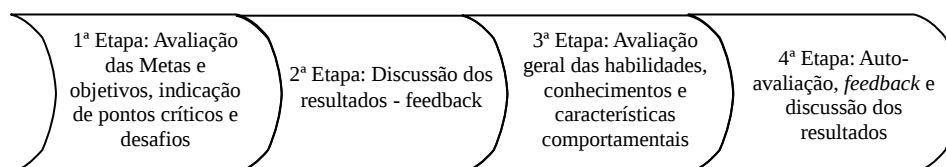


Figura 12 – Etapas da avaliação estratégica de desempenho
Fonte: A própria autora (2011)

Conforme exposto no Quadro 6 (Fases da coleta de dados, p. 62), a coleta de dados para a composição desta pesquisa ocorreu em três fases, isso de modo simultâneo à aplicação e implementação do modelo de AD estudado. Identificando-se por essa forma que a implementação da referida AD ocorreu já na primeira fase, conforme explanado no início do tópico.

Destarte, tomando os resultados alcançados e os resultados ainda

pretendidos com a adoção desse novo modelo de avaliação de desempenho pela empresa estudada, elaborou-se quadro sinótico no qual são contextualizados tanto os resultados apresentados na presente pesquisa quanto os resultados esperados num prazo de dois anos, considerando um planejamento de período total de cinco anos:

ANO	PROPOSTA	COMO?	INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	STATUS
1º 2009	Envolvimento do quadro de gestores com a proposta da avaliação estratégica de pessoal	Palestra individual – Explicação nível a nível de maneira individual e sequencial, partindo do nível Estratégico, seguindo para o Tático. Palestras coletivas – Estratégico e tático. Manual (1ª edição). Acompanhamento individual.	Avaliação	Alcançado
2º 2010	Disseminação da proposta para todos os níveis hierárquicos da empresa. Verificação dos resultados efetivos da proposta. Envolvimento total da organização. Políticas mais integradas.	Palestras – Estratégico e tático Palestras – destinadas a coordenadores e líderes (nível operacional). Disseminação da proposta para todo o nível operacional, visando atingir 100% da fábrica.	Avaliação	Alcançado
3º 2011	Efetivo fluxo de informação e de comunicação entre os setores e entre os gestores, supervisores, líderes e respectivas equipes, maior alinhamento de políticas e estratégias.	Palestras – Estratégico e tático Programas de disseminação da informação necessária. Melhoria no alcance de metas organizacionais em relação ao ano anterior	- Avaliação - Quadro geral de estratégias anuais	Em andamento
4º 2012	Maior nível de competição positiva entre os gestores, supervisores e líderes. Aumento do CHA dos indivíduos envolvidos. Melhoria dos canais de comunicação utilizados pelas equipes. Aumento da motivação entre as equipes.	Através da comparação dos resultados (melhores resultados em relação ao ano anterior), os gerentes e supervisores começarão uma espécie de competição saudável entre si, que beneficiará a organização e à eles mesmos.	Avaliação	Não realizado
5º 2013	Fortalecimento do trabalho em equipe,	Os gerentes, supervisores e líderes, cientes de suas	Avaliação	Não realizado

ANO	PROPOSTA	COMO?	INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO	STATUS
	por meio da liderança efetiva dos gestores.	fragilidades e potencialidades, e, após haver trabalhado em questões ligadas a necessidade do compartilhamento da informação, dentre outros, estarão muito mais conscientes de si próprios e do seu papel na organização, espera-se, com isso o fortalecimento de seu papel como líder e como integrador da equipe. Apresentado aumento significativo no alcance de metas em relação aos últimos 2 anos.		

Quadro 9 – Descrição dos resultados esperados

Fonte – A própria autora (2011)

Nesse contexto, visto que a primeira fase foi abordada logo na introdução desta seção, passa-se a esclarecer os principais aspectos da segunda e da terceira fase. Na segunda fase, a exemplo da primeira, um novo encontro foi marcado para que os responsáveis pelo RH pudessem discutir os resultados até então conseguidos com a implementação do novo modelo de Avaliação de Desempenho e tomar conhecimento das melhorias que deveriam implementar, de modo a adequar novamente o modelo.

Esse novo encontro, marco da segunda fase (fevereiro de 2010), ocorreu na planta de São Paulo, onde os gestores de recursos humanos e responsáveis pelo processo da nova AD tomaram conhecimento do Formulário Informatizado, com assinatura eletrônica, que eliminava a necessidade de impressão. No entanto, tendo em vista mais uma vez a realidade da planta associada à hierarquia, que na planta de Manaus é bastante enxuta, se comparada às demais plantas que fazem parte do projeto (1 Curitiba, 2 em Betim, 1 São Paulo e 1 na Argentina) e aos aspectos culturais e comportamentais, optou-se por manter o sistema manual e o formulário impresso.

Como resultados evidenciados na segunda fase, destaca-se a disseminação da avaliação para além do grupo inicial do projeto piloto, momento em que o presente estudo passa a ser efetivo e se toma como base para a pesquisa a amostra dos doze colaboradores. Nessa fase, enfatiza-se que apesar do receio à mudança, ocorreu total aceitação após a apresentação da ideia e a facilitação de assimilação do tema por meio de palestras explicativas.

A terceira fase teve início no mês de abril do ano de 2011, com a abertura das Avaliações, frisando-se o pouco envolvimento da área de RH tanto numa forma de estimular o envolvimento dos participantes quanto visando fazê-los adaptarem-se e acostumarem-se ao novo modelo e à nova forma de gestão. De maneira que não ocorreu nessa fase qualquer necessidade de adequação, porém vale destacar que no decorrer do processo, a questão do surgimento de dúvidas será tratada como algo comum, em que o RH deverá estar pronto para solucionar, oferecendo resoluções claras e práticas.

Assim, do resultado das etapas estudadas e considerando os objetivos e os resultados previstos no Quadro 8, estipulou-se uma escala crescente de pontos críticos valorada de 1 a 4 para expor os resultados alcançados na primeira fase de implementação do modelo de AD, na qual 1 indica que o indivíduo avaliado preenche negativamente cerca de 10% a 25% da avaliação; 2 indica um preenchimento de 25% a 50%; 3 corresponde a um preenchimento de 50% a 75% e 4 representa um preenchimento de 75% a 100%. Por essa escala, portanto, quanto menor a pontuação, melhor o desempenho do indivíduo avaliado:

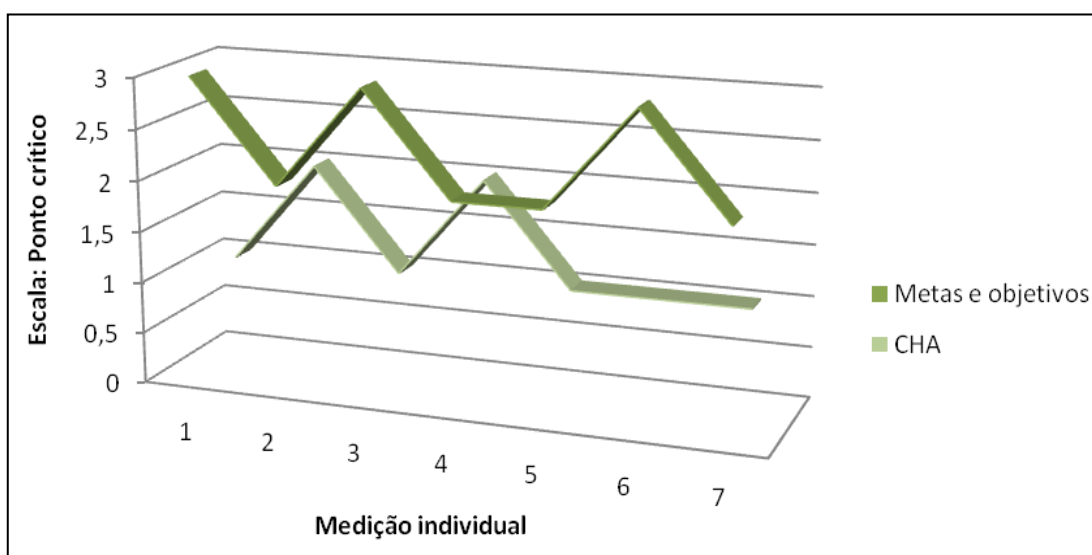


Figura 13 – Resultados individuais – considerando continuidade da AD

Fonte – A própria autora (2011)

Dessa forma, por tais resultados alcançados e considerando ainda os resultados pretendidos referentes aos anos de 2012 e 2013, constata-se que o alcance das metas e objetivos, que abrangiam as estratégias da empresa, não estavam sendo alcançados por um número considerável de indivíduos, pois, embora as metas e objetivos avaliados se referissem a estruturação de cronogramas, à

implementação de novos recursos e projetos, os resultados tiveram um efeito negativo – isso considerando os resultados obtidos a partir de 2009. Entretanto, a partir dessas constatações pode-se averiguar o problema e constatar que se tratava, como já era suspeito, de questões relacionadas ao alinhamento das estratégias, visto que quando um funcionário priorizava uma meta global, por exemplo, findava negligenciando uma setorial.

Nesse contexto, verificou-se que esses resultados foram consequência do fato de os funcionários não cumprirem suas metas e objetivos setoriais, no caso o estabelecimento de novos cronogramas dentre outros, por priorizarem a participação em cursos, previstos nas metas globais. De forma que, muito embora uma saída para parte do cumprimento das metas fosse a delegação de competência, o gerente ou supervisor deveria estar presente para direcionar, orientar e corrigir possíveis erros, o que era impossível, dado a participação nos cursos.

Finalmente, da aplicação desse modelo de avaliação de desempenho com enfoque na estratégia e no alinhamento das estratégias e políticas de RH às estratégias e políticas globais, buscou-se alcançar: maior veiculação de objetivos específicos, mensuráveis e alinhados aos demais objetivos da organização ao Recursos Humanos; a periodicidade dos encontros entre gestores e demais funcionários, visando o esclarecimento dos objetivos, assim como sugestões e discussões que agreguem valor ao processo; estímulos viáveis ao desenvolvimento de uma mentalidade baseada no *feedback* entre gestores e demais corpo funcional, no que tange aos resultados do modelo de Avaliação de Desempenho proposto; estímulos viáveis ao desenvolvimento de uma consciência voltada ao alcance dos resultados, que incluía tanto as projeções propostas pelas políticas de Recursos Humanos quanto as projeções propostas pelas políticas operacionais; o estabelecimento de diretrizes e orientações voltadas à execução de Avaliação de Desempenho vinculadas aos objetivos estabelecidos e o estabelecimento de identificação de competências individuais por meio da utilização de mapa estratégico corporativo como referência para identificar as funções estratégicas, definindo o perfil de competências, avaliando a prontidão estratégica dessas competências e, por fim, elaborar um programa de desenvolvimento de recursos humanos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

A identificação da avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica é algo óbvio nos dias atuais, tanto considerando as transformações no universo do trabalho, quanto as evoluções próprias das ferramentas e instrumentos gerenciais que ocorreram em sintonia com as novas e crescentes necessidades organizacionais.

A avaliação de desempenho, por esse modo, não consiste apenas numa metodologia ou numa ferramenta gerencial voltada à análise e diagnóstico dos resultados individuais e/ou grupais. Pelo exposto e analisado, buscou-se reafirmar que esta, a avaliação de desempenho, pode também ser utilizada como importante aliada na construção de estratégias alinhadas, uma vez que por meio dos resultados obtidos se pode propor estratégias muito mais conectadas e interligadas – relação setor/setor e setor/organização –, considerando não somente aqueles aspectos condizentes ao ambiente interno, mas também características relevantes do ambiente externo, como verificado na literatura pesquisada. (KAPLAN; NORTON, 2004; LORANGE, 1982; PORTER, 1996).

Nesse sentido, o presente estudo buscou demonstrar a importância da avaliação de desempenho humano para o sucesso das organizações, a medida que apresentou dados que corroboram para a validade dessa ferramenta em relação tanto ao diagnóstico organizacional quanto à harmonização das estratégias e políticas das organizações a partir do conhecimento de seus maiores ativos intangíveis, os seres humanos.

Logo, constatou-se, principalmente, que não se pode auferir vantagem competitiva sem ter uma mínima noção do próprio contingente humano, isto é, como as empresas esperam obter algum sucesso se não conhecem seus talentos, se não tem a mínima noção de onde alocar seus recursos humanos?

Assim, no decorrer da pesquisa, além da análise da teoria acerca da temática abordada, buscou-se apresentar e avaliar estudo de caso de uma empresa do Polo de Duas Rodas do PIM. Averiguando-se, nesse cenário, que no contexto da avaliação estratégica da empresa, embora as metas e objetivos avaliados se referissem à estruturação de cronogramas, a implementação de novos recursos e projetos, os resultados estavam tendo efeitos negativos.

Dessa forma, o estabelecimento de maior interação e conexão entre as estratégias da empresa e as suas consequentes políticas não poderia ser conseguido considerando o cenário anteriormente descrito, em que se verificava certa desordem quanto ao cumprimento das obrigações. De forma que a negligência verificada em relação à execução de atividades, ao cumprimento de prazos e à orientação de subordinados constituía um dos principais problemas, pois afetava diretamente o alcance das metas e objetivos.

O estudo pautou-se, portanto, na proposição de um instrumento de análise de gestão (Avaliação de Desempenho) atrelado ao diagnóstico macro da gestão, englobando a cultura organizacional – ambiente interno – e as pressões oriundas do ambiente externo, embasado em modelo definido pela matriz japonesa da empresa estudada. Dessa forma, propôs-se uma avaliação de desempenho baseada em fundamentos estratégicos, numa estrutura mista, ou seja, a partir da adequação dos principais elementos dos métodos de avaliação de desempenho Escala Gráfica, Pesquisa de Campo e 360º.

No entanto, antes de propor o referido modelo de avaliação de desempenho, buscou-se identificar as competências dos líderes (Gerentes e Supervisores) por meio da análise de avaliações anteriores e pela observação do comportamento dos mesmos, comparando as habilidades requeridas com as praticadas, para obtenção de diagnóstico macro da gestão dos envolvidos, ao que se concluiu os resultados negativos demonstrados e, posteriormente, confirmados com os primeiros resultados da aplicação da avaliação de desempenho.

Com a implementação da Avaliação de Desempenho proposta, foi possível estabelecer metas mais claras quanto ao alinhamento com os resultados organizacionais, considerando as análises dos resultados individuais. De modo que o estabelecimento dessa avaliação de desempenho foi estruturado sequencialmente, ou seja, tendo por base os resultados do ano anterior dos gestores, alinhado com a estratégia organizacional, bem como as competências exigidas, proporcionando condição necessária ao cumprimento das metas organizacionais.

A avaliação de desempenho proposta, nesse contexto, funciona indubitavelmente como uma ferramenta de valor estratégico à medida que possibilita a identificação das competências dos líderes (Gerentes e Supervisores), proporciona

a comparação das habilidades requeridas com as praticadas, possibilitando ainda a averiguação de diagnóstico macro da gestão.

Destarte, o estabelecimento dessa avaliação, voltada exclusivamente para a averiguação do desempenho de cada gestor, observa-lhes a *performance* para o ano seguinte com base no resultado do ano anterior, a fim de alinhar as estratégias organizacionais e, as competências exigidas.

Por fim, enfatiza-se que, a respeito de propor e implementar uma avaliação de desempenho numa organização, como uma ferramenta estratégia e como um veículo facilitador dos fluxos de informações da empresa, não constitui uma realização de fácil execução, não apenas pelo fato de a avaliação de desempenho ainda não ser tomada como um instrumento de análise de gestão realmente estratégico, mas, principalmente, pela dificuldade de aceitação entre os próprios avaliados com relação aos benefícios estratégicos desse instrumento.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Com relação às limitações enfrentadas no decorrer da pesquisa, dá-se maior ênfase àquelas relacionadas ao período inicial de aplicação do modelo de avaliação de desempenho na empresa estudada, em substituição a um modelo já dominante na cultura da referida organização.

Logo, a desconfiança entre os avaliadores e seus avaliados acerca da objetividade e funcionalidade do instrumento representou um empecilho quanto à aceitação do método, porém, após palestras e acompanhamento, essa dificuldade foi sanada. Vale destacar que, dentro dessa resistência à mudança, um dos fatores que mais pesou na dificuldade de aceitação foi o fato de a avaliação ser direcionada especificamente, em um primeiro momento, aos gerentes, líderes e supervisores, que, em geral, não viam necessidade de ter seu comportamento laboral avaliado.

Outra dificuldade nitida no decorrer do processo foi a falta de orçamento para a implementação da avaliação de desempenho de forma exata aos moldes da original, visualizada na planta de Curitiba, o que impossibilitou ainda a contratação de consultoria especializada.

Além desses impasses, o tempo e a logística também ofereceram contratempos à realização da pesquisa, uma vez que durante todo o período de

implementação da avaliação de desempenho havia a necessidade de participar de reuniões em outras plantas para discutir sobre o andamento do processo, e, em seguida, colocar em andamento todo o discutido nessas reuniões, assim como as novidades agregadas ao processo. No mais, essas limitações foram contornadas com soluções criativas, conforme averiguado na especificação dos resultados obtidos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS ESTUDOS

Para os próximos estudos, recomenda-se o desenvolvimento de novos modelos de avaliação de desempenho, baseados nos modelos tradicionais, objetivando um resgate inovador, isto é, a proposição de melhorias aos modelos de avaliação de desempenho já existentes. Recomenda-se ainda, revisão mais minuciosa da literatura, a fim de propor novos modelos que compactuem os modernos cenários que vêm se desenrolando no universo corporativo.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança para o sucesso**: deixe de ser chefe para se tornar líder. São Paulo: Nobel, 1992.

ALMEIDA, M. I. R.; MARTINELLI, D. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Por que administrar estrategicamente recursos humanos. In. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, n. 2, p. 12-24. São Paulo: 1993.

AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M.; RUZZARIN, R. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BARDUCHI, A. L. J.; MIGLINSKI, C. A. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. ano. 2006. Disponível em: <http://sare.unianhanguera.edu.br>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.

BUONO, A. F.; BOWDICH, J. L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

DINIZ, Daniela; SENDIN, Tatiana. A evolução do RH. In. **Revista Você RH**. maio/junho. ano. 2011. São Paulo: Abril, 2011.

DURAN, C.; ROCHA, E.; ROCHA, K. **Gestão de pessoas para concursos**: uma visão panorâmica. v. I. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, T. R. **E-RH: O impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos**. [Dissertação de Mestrado]. São Paulo: USP, 2002.

DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. Nivaldo Montingelli Jr. [Trad.]. São Paulo: Nobel, 2002.

EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. London: Sage Publications, 1999.

FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. M.; TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão e Produção. Vol.10, n.2, p.129-144. São Paulo: ago. 2003.

FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. In. **Strategic Finance**. v. 3, p. 10-15, 2002.

GOSHAL, S.; LAMPEL, J.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

HEILBORN, G.; LACOMBE, F. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNT, J. G.; OSBORN, R. N.; SCHERMERHORN JR., J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2005.

IORIO, C. S. **Manual de admissão de pessoal**. 13. ed. São Paulo: SENAC, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. In. **California Management Review**. v. 39, ABI/INFORM Global. EUA: Fall, 1996.

KINGESKI, A. A. I. **Diagnóstico organizacional**: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais. In. XII SIMPEP – Bauru, SP, Nov./2005. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/anais. Acesso em: 28 de setembro de 2011.

LORANGE, P. **Implementation of strategic planning**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, P. R. **Gerenciando a Influência**: A Participação e o Uso Positivo do Poder na Solução de Conflitos. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

PORTER, M. What is Strategy? In. **Havard Bussines Rewie**. Disponível em: <http://hbr.org/product/what-is-strategy/an/96608-PDF-ENG>. Acesso em: 15 de setembro de 2011.

PORTER, M. **Competição**. 10 ed. Rio de janeiro: Campus, 1999.

RICCI, J. **A Evolução do RH - da década de 30 até o século XXI**. [Resenha]. Disponível em: www.webartigos.com/artigos/selecao-de-pessoal/38767/. Acesso em: 28 de setembro de 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Cid Knipel Moreiral. [Trad.]. São Paulo: Saraiva, 2000.

SENGE, P.; KLEINER, A.; ROSS, R.; ROBERTS, C.; ROTH, G.; SMITH, B. **A Dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

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

APÊNDICE – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO

Aplicável para cargo de Supervisor ou acima

PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ABCD

ANO DE REALIZAÇÃO		DEPARTAMENTO		CARGO	
MATRÍCULA		NOME		POSIÇÃO	Supervisor

PRIMEIRA ENTREVISTA	
AVALIADOR	AVALIADO

ENTREVISTA PARCIAL	
AVALIADOR	AVALIADO

ENTREVISTA FINAL	
AVALIADOR	AVALIADO

<Primeira Entrevista>

Preencher em detalhes sobre o tema principal ao qual irá se dedicar no período corrente, levando em consideração as metas da organização e a sua função dentro disso

<Entrevista ao final do período>

OBJETIVO / META (Preenchimento pela própria pessoa)		
	NOME DO TEMA E DETALHAMENTO DA META (o quê, até quando, como irá fazer, com quais membros, estrutura da equipe, etc.)	NÍVEL QUE PRETENDE ALCANÇAR E QUANTO ISTO REPRESENTA EM ÍNDICE (de quanto será aproximadamente)
DESAFIO		
PONTOS CRÍTICOS		

COMUNICAR O RESULTADO (preenchimento pela própria pessoa)		GRAU DE CUMPRIMENTO DAS METAS
		GRAU DE CUMPRIMENTO (Preenchimento pelo superior)

■ DEDICAÇÃO EM ADQUIRIR MAIOR EXPERIÊNCIA (Preenchimento pela própria pessoa no início do período)

■ OUTROS RESULTADOS, OBSERVAÇÕES, ETC.
(preenchimento pela própria pessoa ao final do período)

■ AVALIAÇÃO GERAL DO SUPERIOR
(preenchimento pelo superior ao final do período)

APÊNDICE – MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROPOSTO

Atividade avaliativa para o supervisor		POSIÇÃO	Supervisor
< Primeira entrevista >		Durante a entrevista, conversará com o seu superior seguindo o "Modelo Global de Habilidade de demonstrar e se expressar".	
< Entrevista ao final do período >			

CLASSIFICAÇÃO	ITENS DE AVALIAÇÃO DA HABILIDADE DE EXPRESSÃO E NÍVEL DAS METAS	ITENS DE AVALIAÇÃO DA HABILIDADE DE EXPRESSÃO QUE GOSTARIA DE REFORÇAR COMO PONTO CRÍTICO. Locais e atitudes, de forma detalhada, que levam à extensão da capacidade / habilidade		AUTO-AVALIAÇÃO E FEEDBACK PARA VERIFICAR OS ASSUNTOS QUE FORAM CONVERSADOS COM O SEU SUPERIOR NO PERÍODO INICIAL	FEEDBACK DO SUPERIOR, CONSELHOS, PARA O PRÓXIMO ANO E AVALIAÇÃO		AVALIAÇÃO DO ANO ANTERIOR
		PONTO CRÍTICO	(Preencher os assuntos que foram conversados com o superior durante a primeira entrevista)	(Preenchimento pela própria pessoa)	(Preenchimento pelo superior)	AVALIAÇÃO	
FIRMEZA NOS SEUS IDEIAS	① SUAS EXIGÊNCIAS PARA ALCANÇAR AS METAS Define metas de elevado grau de dificuldade e, mesmo se deparando com obstáculos, dá continuidade ao trabalho, sem diminuir o nível de dificuldade definido inicialmente.	Nível 3					
	② DIRECIONAMENTO AO CLIENTE Para atender ao nível que o cliente (interno e externo) espera, possui senso de responsabilidade da organização como um todo, e toma ações específicas de acordo com a necessidade.	Nível 3					
	③ SENSO DE RESPONSABILIDADE Age de maneira consistente, baseado nos princípios e valores seus e da organização.	Nível 2					
PENSAMENTO	④ COLETA E APROVEITAMENTO DE INFORMAÇÕES Efetua análises de forma curta e centrada. Além disso, sabe desvendar os sentimentos/intenções da pessoa, e perceber seus reais pensamentos.	Nível 3					
	⑤ PENSAMENTO ESTRATÉGICO Tem compreensão do esquema geral da estratégia da DENS, e com base nisso, dentro da área de sua responsabilidade, consegue estruturar e planejar de forma ética um plano de ação com possibilidade de aplicação na prática.	Nível 3					
ENVOLVER QUEM ESTA AO REDOR	⑥ INFLUÊNCIA AOS DEMAIS Influencia de maneira indireta, faz com que a persuasão seja algo certo, conseguem não apenas fazer com que a pessoa aceite o que foi dito, mas também concorde e aprove.	Nível 3					
	⑦ CONHECIMENTO DA SITUAÇÃO Sabe fazer com que diferentes culturas se adequem às suas atitudes, de maneira intencional, porém sem ser de maneira forçada.	Nível 3					
AUMENTAR A FORÇA DA EQUIPE	⑧ CARRO-CHEFE DA EQUIPE / MEMBROS Dá suporte para que a organização/equipe consiga atingir metas elevadas, e conforme a necessidade, também consegue trazer recursos (pessoas, material, dinheiro, informações, tempo, etc.) de fora.	Nível 3					
	⑨ AUMENTO DA CAPACIDADE DA EQUIPE Para poder atender às metas e às estratégias de negócios, faz melhorias contínuas na estrutura organizacional da organização/equipe, e na metodologia de trabalho.	Nível 3					
	⑩ TREINAMENTO DE PESSOAL Para motivar o crescimento dos membros de sua equipe, dá suporte na prática, por meio de feedback e tarefas que levam ao crescimento.	Nível 3					

■ COMENTÁRIO GERAL DO SUPERIOR (preenchimento pelo superior ao final do período)	■ Avaliação geral do superior (preenchimento pelo superior ao final do período)