

ELIZANDRA DE SOUZA PAIVA LIBERATO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO :

ANÁLISE E MELHORIA DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO OPERACIONAL

**Monografia apresentada
apresentada como Requisito
para obtenção do título de
Especialista em
Administração Industrial da
Universidade Federal do
Paraná**

Orientador: Prof. Acyr Seleme

CURITIBA

2002

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	2
2.2. ESTIMATIVAS DE DESEMPENHO HUMANO.....	4
2.3. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE DESEMPENHO.....	6
2.4. FUNÇÕES GERENCIAIS.....	9
2.4.1. PAPÉIS GERENCIAIS.....	10
2.4.2. PAPÉIS INTERPESSOAIS.....	10
2.4.3. PAPÉIS DE INFORMAÇÃO.....	11
2.4.4. PAPÉIS DECISÓRIOS.....	11
2.4.5. HABILIDADES GERENCIAIS.....	11
2.4.6. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.5. TEORIAS DE APRENDIZAGEM.....	25
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	34
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.2. PROPOSTA DE AÇÕES.....	37
3.2.1. SUBSISTEMA DE REALIMENTAÇÃO.....	39
3.2.2. ESTRUTURA DE DOCUMENTAÇÃO.....	42
3.3. AUTO AVALIAÇÃO.....	44
3.4. PREPARAÇÃO DO AVALIADOR.....	45
3.5. PREPARAÇÃO DO FUNCIONÁRIO.....	47
3.6. REUNIÃO PÓS AVALIAÇÃO.....	48
4. CONCLUSÃO.....	50
5. BIBLIOGRAFIA.....	55
6. ANEXOS.....	56

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

O trabalho final de conclusão de curso aborda o tema Avaliação de Desempenho. Tem como objetivo analisar e propor melhorias a atual ferramenta utilizada para a avaliação de desempenho operacional da empresa.

Este trabalho preocupa-se ainda, com a questão do preparo do avaliador para o desenvolvimento do processo de avaliação, visando estratégias que favoreçam sua capacitação; terá como objetivo fornecer subsídios para a capacitação dos avaliadores durante a o processo de avaliação de desempenho de seus funcionários, oferecendo condições para identificar e propor estratégias que favoreçam o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo de avaliação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham, no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento.

Pensando a organização nesses termos, pode-se considerá-la como um contexto onde o entendimento da interação entre tantas dinâmicas comportamentais diferentes se torna não só necessário como imprescindível para se concluir sobre possíveis desvios na consecução dos objetivos empresariais, assim como entender os sintomas da saúde ou doença organizacional.

Por outro lado, é importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade, a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. A forma que as pessoas têm de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem um feedback, pela comparação do resultado alcançado com o esforço despendido, numa relação tipo custo e benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz.

O trabalho na organização resulta, pois, da intenção das pessoas em realizar determinada atividade e da possibilidade de obterem algo como retorno.

Saber se o produto dessa relação custo e benefício, para a organização e para o indivíduo, é satisfatório, só é possível mediante a utilização de instrumentos que permitam avaliar, com razoável precisão, o quanto, organização e indivíduo estão obtendo de gratificação.

O instrumento que, ao longo do tempo, ganhou maior expressão, nesse contexto, tem sido a Avaliação do Desempenho Humano no Trabalho.

Esse destaque se deve, de um lado, à necessidade de seu aprimoramento contínuo em função da complexidade do seu objeto de estudo, o ser humano; e de outro, ao fato de ser a Avaliação de Desempenho Humano na organização,

paradoxalmente, o instrumental que com maior precisão tem respondido à necessidade de conhecimento da organização sobre si mesma.

Avaliar o desempenho das pessoas no trabalho implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam.

A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior o ajustamento entre estilo versus tarefa/atividade e ambiente, mais eficiente será o resultado do desempenho.

Considerando a complexidade dessas variáveis, a efetiva validade da Avaliação de Desempenho Humano, como instrumento a ser utilizado pelas organizações, depende do domínio e do conhecimento que se adquire sobre elas, bem como da sua análise integrada.

O conhecimento do estilo comportamental das pessoas pode ser obtido pelo diagnóstico dos traços de personalidade de cada um, através da utilização de instrumentos que variam desde os testes psicológicos estruturais ou projetivos de personalidade.

O conhecimento do trabalho se obtém através de uma análise detalhada do que necessita ser feito, como deve ser feito e que características de personalidade, mais marcantes, deve ter a pessoa para executá-lo.

E, finalmente, considerando que o ambiente organizacional é caracterizado pela interação pessoa versus trabalho, seu conhecimento se dá pela observação de como as pessoas se relacionam formal e informalmente e como se dá a relação homem versus máquina.

A preocupação com essas variáveis é que define, portanto, o contorno e a filosofia do processo de Avaliação de Desempenho numa organização. E é isso também que caracteriza a especificidade do processo para cada empresa onde for implantado, impedindo a inadequação de modelos desenhados e emprestados de uma organização para outra. (CHIAVENATO, Idalberto)

2.2. ESTIMATIVAS DE DESEMPENHO HUMANO

Ao avaliar as diferenças individuais de desempenho no trabalho, não se pode esquecer dos fatores responsáveis por elas e que, ao se determinar a configuração de personalidade das pessoas, parte-se das estruturas básicas que representam o potencial de eficiência de cada um, que será ou não explicitada em função da atividade pela qual o indivíduo se responsabiliza e pelo ambiente do qual cada um participa.

A previsão de desempenho, a partir da utilização dos testes psicológicos ou inventários de estilo comportamental, em si não garante, conseqüentemente, a precisão do prognóstico de eficiência das pessoas no trabalho. Seu emprego permite avaliar aquilo que o indivíduo pode fazer, determinar o que está dentro de suas possibilidades de realização. Isso porque uma série de circunstâncias deverá ocorrer, no futuro, para dar ao indivíduo a possibilidade de utilizar, em suas atividades, todo o seu potencial é nesse sentido que esses instrumentos de avaliação são considerados formas de estimar o desempenho futuro das pessoas e também que eles se constituem, na empresa, em fonte importante no levantamento do potencial humano para o trabalho.

Em conseqüência, a estimativa de desempenho no trabalho, realizada através dos instrumentos de avaliação da personalidade ou estilo comportamental, deverá ser, confirmada através dos meios oferecidos pela observação instrumentada, cuja efetivação se dá pela implantação de um procedimento de acompanhamento sistemático das pessoas, formalizado pelo processo de Avaliação de Desempenho em seus princípios éticos e técnicos. É comum verificar, em certas empresas, a inadequação do aproveitamento do potencial humano. Sabemos que trabalhos rotineiros exigem baixo potencial de inteligência. Por falta de conhecimento desse pressuposto e do potencial intelectual de seus empregados, não raro se atribuem tarefas simples a empregados com potencial de inteligência acima do que seria necessário. O resultado é o não aproveitamento do potencial restante do indivíduo no trabalho, o que sem dúvida ocasiona dificuldades para a própria empresa. O indivíduo será pouco estável em suas funções, uma vez que o talento desperdiçado torna as pessoas inquietas, levando-as a buscar outras

situações profissionais em que sintam o pleno aproveitamento dos seus recursos pessoais.

A Avaliação de Desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa.

Considerando que o momento mais freqüentemente utilizado pelas empresas para se conhecer o potencial das pessoas acontece durante o processo de admissão ao trabalho, a avaliação permite, inclusive, confirmar a validade do processo seletivo empregado.

Há que se ressaltar ainda que o levantamento do potencial das pessoas se verifica não só em termos quantitativos, ou seja, o quanto o indivíduo pode render no trabalho, mas também em termos qualitativos, ou seja, quais os comportamentos mais freqüentes e típicos do novo empregado, isto é, qual a qualidade de comportamento que exhibirá em suas futuras condições de trabalho.

O conjunto de resultados obtidos por meio da seleção de pessoal e da avaliação de desempenho forma um todo suficientemente consistente no estudo das estimativas de desempenho futuro. Cada um destes dois processos confirma e complementa o outro. Se a seleção de pessoal faz o prognóstico do desempenho das pessoas, a Avaliação de Desempenho permite confirmar e qualificar o desempenho efetivado.

Em termos de personalidade humana, torna-se difícil separar aquilo que se constata por força de potencial de inteligência daquilo que se constata como consequência de traços afetivo – emocionais. A personalidade, é um todo resultante da combinação de inúmeros fatores, que estão constantemente interagindo uns com os outros.

Muitas empresas acreditam que apenas uma rigorosa seleção de pessoal seja condição suficiente para garantir o desempenho adequado de seus empregados no futuro. Isso não é totalmente verdadeiro, tratando-se, na realidade, apenas de uma estimativa que só terá significado a partir da confirmação posterior oferecida pelo processo de Avaliação de Desempenho. Torna-se incompleto fazer a seleção de pessoal sem controlar a validade através da Avaliação de Desempenho. (SACHS, Randi Toler)

2.3. EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DE DESEMPENHO

Sempre que o indivíduo ou a organização tentam comparar o resultado atingido com o resultado desejado, assim como a maneira pela qual foi atingido, enfrentam uma discussão antiga, mas que se tornou um modismo recente sobre: Resultado Eficiente ou Resultado Eficaz ou ambos.

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz ou ambos.

Emprestar ao desempenho de uma pessoa uma ou ambas dessas duas conotações, implica refletir sobre o significado de cada uma delas. Entendendo que o avaliar-se a si mesmo e ao outro se constitui numa atividade natural, apoiado no aprimoramento e autodesenvolvimento de todo ser humano, esse processo tipicamente humano tem origem em um outro, qual seja o de desenvolvimento da consciência humana, é possível encontrar, dada sua antigüidade, referências bastante remotas a processos de avaliação.

Existem notícias, por exemplo, de que nos anos 221-265 d. C. a dinastia instituiu a figura do "jugador imperial", cujo papel era avaliar a atuação da família imperial, levar o produto de seu julgamento ao imperador, que, por sua vez, o utilizava para tomar decisões relativas à família e ao seu império.

Alguns anos mais tarde, Santo Inácio de Loyola fez algo semelhante, definindo alguns procedimentos para julgar os integrantes da Companhia de Jesus.

Essas referências históricas ilustram não só a antigüidade do interesse pela avaliação do desempenho humano, como também permite entender o rumo que, mais formalmente, tomou esse processo ao longo do tempo.

Tem sido, portanto, marcante e de forma mais ou menos sofisticada a orientação da avaliação do desempenho das pessoas, a partir dos seus comportamentos mais típicos ou dos seus traços, de personalidade. Assim, um documento ou ficha de avaliação, que refletisse o desempenho de alguém, teria referências características do tipo: iniciativa, interesse pelo trabalho, adaptabilidade, relacionamento interpessoal, cooperação e outras.

Conforme o grau em que a pessoa atendesse a cada um dos traços, poder-se-ia ter uma conclusão final e global sobre seu desempenho em termos de sua adequação ou não ao desempenho esperado. – Nesse caso, então, o desempenho seria classificado como eficiente ou ineficiente.

A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa.

A pessoa eficiente é, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade.

A Avaliação de Desempenho, enquanto processo de julgamento sistemática de pessoas, pode-se dizer, utilizou-se predominantemente desse enfoque ao longo do tempo, e o manteve de forma característica até a década de 50 aproximadamente.

Paradoxalmente, a mesma variável, o desenvolvimento e a ampliação do conhecimento sobre o funcionamento do ser humano, foi responsável pela manutenção dessa orientação e também, de certa forma, por sua substituição.

A medida que as pesquisas científicas foram trazendo novidades que permitiam entender cada vez mais e melhor o comportamento humano, percebeu-se o grau de subjetividade até então utilizado para se diagnosticar e avaliar o comportamento das pessoas. Isso atemorizou não só aos estudiosos como a todos que direta ou indiretamente se viam envolvidos com a tarefa de emitir seu parecer sobre alguém.

Como resposta a esse impasse, surgiu a possibilidade de atentar para o que as pessoas produziam, ou seja, para o resultado em si, e não mais a forma com que atingiam o resultado em questão. A medida que o resultado era o que se esperava, isso era suficiente. O problema estava resolvido. O desempenho era, portanto, considerado adequado, satisfatório, ou seja, eficaz.

A eficácia do desempenho está, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado.

Atendendo a esse enfoque, surgiu a avaliação por objetivos, que, através dos seus procedimentos específicos, procurou atenuar a ansiedade gerada pelo subjetivismo do processo de avaliação.

O que se observou mais recentemente foi que, se a avaliação por traços e características de personalidade é subjetiva e pouco precisa, a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações.

A tentativa de objetivá-la multiplicou o trânsito de papéis, de forma que ficou mais importante atender aos trâmites burocráticos do que avaliar o desempenho propriamente dito.

A tendência atual é tentar conciliar essas duas orientações na formulação de um sistema de avaliação de desempenho humano para as empresas, suplantando e administrando, em função dos contextos específicos, os percalços que cada uma encerra.

Caso se esteja verdadeiramente interessado em promover o desenvolvimento do ser humano, especificamente daquele que trabalha em organizações, devemos cultivar, além da técnica, a atenção e o afeto pelas pessoas.

Isso reconduz e reorienta o processo de Avaliação de Desempenho a um ponto em que ele se torna muito mais uma atitude do que um complexo arsenal dentro das organizações.

O reconhecimento da importância de desenvolver habilidades interpessoais nas pessoas que exercem cargos de liderança está firmemente ligado à necessidade das organizações de conseguir atrair e manter funcionários de alto nível de desempenho, segundo Robert Eaton executivo-chefe da Chrysler Corporation, devemos ver em a nossa equipe de trabalho como um trunfo que mantém sua empresa em vantagem competitiva constante, e a única forma de derrotarmos nossos competidores é com pessoal "Esta é a única coisa que todos temos". Sua cultura e como você motiva, delega poder e instrui seu pessoal é que fazem a diferença." Nossa única vantagem competitiva constante é a qualidade da nossa força de trabalho."

As habilidades técnicas são necessárias, mas insuficientes, para se ter sucesso em administração. No mercado de trabalho de hoje, altamente competitivo e exigente, as pessoas que exercem cargos de liderança não podem ter sucesso

apenas devido às suas habilidades técnicas. Eles também têm que ter boas habilidades para lidar com pessoas. (SACHS, Randi Toler)

2.4. FUNÇÕES GERENCIAIS

No início deste século, um industrial francês chamado Henri Fayol escreveu que todos os gerentes executam cinco funções gerenciais: eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Atualmente, temos estas funções condensadas em quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle.

As organizações existem para atingir objetivos, alguém tem que definir estes objetivos e os meios pelos quais eles possam ser atingidos. A gerência é este alguém. A função planejamento compreende definir as metas da organização, estabelecendo uma estratégia global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia de planos para integrar e coordenar atividades; são também responsáveis pela concepção da estrutura da organização, ou organização. Ela inclui a determinação de quais tarefas devem ser feitas, quem vai fazê-las, como as tarefas devem ser agrupadas, quem se reporta a quem e que decisões devem ser tomadas.

Toda organização contém pessoas, e é trabalho dos líderes dirigir e coordenar estas pessoas. Esta é a função liderança. Quando os gerentes motivam seus subordinados, dirigem atividades de outros, selecionam os canais de comunicação mais eficazes ou resolvem conflitos entre seus membros, eles estão empenhados em liderar.

A última função que os líderes executam é o controle. Depois que os objetivos são determinados, os planos formulados, os arranjos estruturais delineados e as pessoas contratadas, treinadas e motivadas, ainda existe a possibilidade de algo dar errado. Para assegurar que as coisas estejam indo conforme o desejado, a gerência deve monitorar o desempenho da organização. O desempenho real deve ser comparado com os objetivos determinados anteriormente. Se existirem quaisquer desvios significativos, é trabalho da gerência fazer a organização voltar aos trilhos de novo. Este monitoramento, comparação e correção potencial é o que significa a função controladora. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.1. PAPÉIS GERENCIAIS

No final dos anos 1960, um estudante graduado no MIT chamado Henry Mintzberg empreendeu um estudo minucioso sobre cinco executivos para determinar o que estes administradores faziam em seus trabalhos. Com base nesta observação, Mintzberg concluiu que gerentes desempenham dez papéis diferentes, altamente inter-relacionados, ou conjuntos de comportamentos, característicos de seus cargos. Estes papéis podem ser agrupados como sendo, inicialmente, concernentes às relações interpessoais, à transferência de informação e à tomada de decisão. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.2. PAPÉIS INTERPESSOAIS

Todos os gerentes também desempenham um papel de liderança. Este papel inclui contratar, treinar, motivar e disciplinar empregados. O terceiro papel dentro do grupo interpessoal é o papel de ligação. Mintzberg descreveu esta atividade como contatos com outros que suprem o gerente com informação. Estes podem ser indivíduos ou grupos de dentro ou de fora da organização. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.3. PAPÉIS DE INFORMAÇÃO

Todos os gerentes falam informações de organizações e instituições diferentes da sua. Geralmente, eles conseguem informações lendo revistas e falando com outras pessoas para tomarem conhecimento de mudanças no gosto do público, o que seus concorrentes possam estar planejando ou coisas deste tipo. Mintzberg chama isto de papel de monitor. Gerentes também agem como um fio condutor para transmitir informação para os membros da organização. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.4. PAPÉIS DECISÓRIOS

Os gerentes implementam e supervisionam novos projetos que melhorarão o desempenho de sua organização.

Como administradores de problemas, os gerentes tornam uma ação corretiva em resposta a problemas não previstos; como alocadores de recursos os gerentes são responsáveis por alocarem recursos humanos, físicos e financeiros. Portanto, os gerentes desempenham um papel de negociadores, no qual discutem assuntos e negociam com outras unidades o que se espera sua própria unidade. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.5. HABILIDADES GERENCIAIS

Um outro modo de considerar o que gerentes fazem é observar que habilidades ou competências eles precisam ter para atingirem seus objetivos com sucesso. Foram identificadas três habilidades gerenciais essenciais: técnica, humana e conceitual. (ROBBINS, Stephen P)

2.4.6. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional (freqüentemente abreviado CO) é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização

Comportamento organizacional é um campo de estudo. Este estudo acrescentou importantes reflexões em nosso conhecimento acerca do que os gerentes fazem. Na média, gerentes gastam aproximadamente de 20 a 30% do seu tempo em cada uma das quatro atividades: gerenciamento tradicional, comunicação, gerenciamento de recursos humanos e rede de conexões. Entretanto, os gerentes de sucesso não dão a mesma ênfase às atividades que os gerentes eficazes focam. Na verdade, suas ênfases são quase opostas. Esta descoberta desafia o pressuposto histórico de que promoções são baseadas em desempenho, ilustrando claramente a importância que habilidades sociais e políticas exercem para a ascensão em organizações.

Cada um de nós pode ser considerado um estudante do comportamento humano. Desde a infância observamos as ações dos outros e tentamos interpretar o que vemos, significa que estamos “lendo” pessoas por quase toda a vida. Observa-se o que os outros fazem e tenta-se explicar a si mesmo por que eles se engajam neste comportamento. Além disso, tem-se tentado prever o que as pessoas deveriam fazer em diferentes conjuntos de condições.

Podem ser observadas algumas generalizações consideradas úteis para explicar e prever o que alguém faz ou vai fazer. Chegou-se a essas generalizações observando, sentindo, questionando, ouvindo e lendo. Algumas destas generalizações podem representar avaliações extremamente sofisticadas de comportamento e podem se provar altamente eficazes na explicação e previsão de comportamentos de outros. Entretanto, a maioria das pessoas carrega consigo um número de crenças que freqüentemente erram ao explicar por que as pessoas fazem o que fazem.

Algumas afirmações acerca de comportamentos relacionados a trabalho:

1. Trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos.

2. Todos os indivíduos são mais produtivos quando seus chefes são amigáveis, confiáveis e acessíveis.

3. Os melhores líderes são aqueles que têm um comportamento constante, independentemente das situações que enfrentem.

4. Entrevistas são instrumentos de seleção eficazes para separar os candidatos ao emprego que teriam alto desempenho daqueles que teriam baixo desempenho.

5. Todos querem um trabalho desafiador.

6. Você tem que amedrontar um pouco as pessoas para que façam o seu trabalho.

Na maior parte, todas estas afirmações são falsas. Muitos dos pontos de vista que se tem sobre o comportamento humano estão mais baseados em intuição do que em fatos. Como resultado, uma abordagem sistemática ao estudo do comportamento pode aprimorar a capacidades de explicar e de fazer previsões.

Abordagens casuais ou de senso comum para obter conhecimento sobre comportamento humano são inadequadas. Em alguns casos a abordagem sistemática revela fatos e relações importantes e fornece uma base de como podem ser feitas previsões de comportamento mais exatas. Subjacente a esta abordagem sistemática está a crença de que comportamento não é algo aleatório. Ele origina-se e é direcionado a um fim que o indivíduo acredita, corretamente ou não, ser o melhor para ele.

O comportamento geralmente é previsível se soubermos como a pessoa percebe a situação e o que é importante para ela. Embora o comportamento das pessoas possa não parecer racional para alguém de fora, existe uma razão para acreditar que geralmente há uma intenção de ser racional e é visto por elas como tal. Um observador geralmente vê comportamentos como não racionais porque o observador não tem acesso às mesmas informações ou não percebe o ambiente da mesma forma.

Existem diferenças entre indivíduos. Postas em situações similares, todas as pessoas não agem exatamente da mesma forma. Entretanto, existem certas consistências fundamentais subjacentes aos comportamentos de todos os indivíduos que podem ser identificadas e então modificadas para refletir diferenças individuais.

Estas consistências fundamentais são muito importantes porque permitem que previsões sejam feitas.

Pode-se argumentar que é possível prever comportamentos (sem dúvida, nem sempre com 100% de exatidão) em supermercados, salas de aulas, consultórios médicos, elevadores e na maioria das situações estruturadas. Por exemplo, quase todos se viram e ficam de frente para a porta quando entram num elevador. Mas alguma vez alguém leu que é isto que deve fazer? Provavelmente não! Podemos fazer previsões sobre pessoas em elevadores (em que há poucas regras escritas). Numa sala de aula com sessenta alunos, para perguntar algo ao professor, é provável que se levante a mão. Por que não se não bate palmas, se levanta, levanta a perna, tosse ou grita “Ei, aqui!”? A razão é que aprendemos que levantar a mão é o comportamento adequado na escola, ou seja, os comportamentos geralmente são previsíveis, e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas.

A expressão estudo sistemático quer dizer: observar os relacionamentos, tentando atribuir causas e efeitos e baseando nossas conclusões em evidências científicas – isto é, em dados coletados sob condições controladas e medidos e interpretados de uma maneira razoavelmente rigorosa.

O Estudo sistemático substitui intuição ou aquela “sensação forte” sobre “por que faço o que faço” e “o que faz os outros fazerem o que fazem”.

Um dos desafios do comportamento organizacional é superar a noção, de que “tudo é senso comum”. Muitas opiniões sobre comportamento humano e que chamamos de senso comum, estão, erradas. Além disso, o que uma pessoa considera senso comum frequentemente é o oposto da versão de outra pessoa sobre o que é senso comum. Os líderes são construídos ou nascem líderes? O que motiva as pessoas no trabalho, hoje em dia? Provavelmente, cada um tem uma resposta

Deve-se afastar as opiniões intuitivas sobre comportamento e ir em direção a uma análise sistemática na crença de que esta análise aprimorará a exatidão em explicar e prever comportamentos.

Um dos desafios principais e essenciais que as organizações estão enfrentando atualmente é o de se adaptar às pessoas que são diferentes. O termo usado para descrever este desafio é diversidade da força de trabalho. Enquanto a

globalização se concentra nas diferenças entre os povos de diferentes países, a diversidade da força de trabalho concentra-se nas diferenças entre pessoas dentro de dados países.

Diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de gênero, raça e etnia. No entanto, o termo abrange qualquer um que varie da chamada norma.

Os empregados não deixam de lado seus valores culturais e preferências de estilo de vida quando vêm para o trabalho. O desafio para as empresas, portanto, é o de se tornarem mais ajustadas aos diversos grupos de pessoas, reconhecendo seus estilos de vida diferentes, suas necessidades familiares e seus estilos de trabalho. O pressuposto da miscigenação está sendo substituído por um que reconhece e valoriza as diferenças.

A diversidade da força de trabalho tem implicações importantes para a prática administrativa. Os líderes precisarão mudar sua filosofia de tratar todos da mesma forma para uma que reconheça as diferenças e responda a estas diferenças de maneira a assegurar a manutenção de empregados e maior produtividade e, ao mesmo tempo, que não seja para os problemas. Quando a diversidade não é administrada apropriadamente, existem um potencial maior para a rotatividade de pessoal, mais dificuldade de comunicação e mais conflitos interpessoais.

Cada vez mais os líderes estão enfrentando os desafios, existe uma necessidade de melhorar a produtividade da organização e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, são implementados programas de qualidade total na administração e reengenharia – programas que demandam grande envolvimento dos empregados.

A qualidade total tem implicações para o CO porque exige que os empregados repensem o que fazem e que se tornem mais envolvidos nas decisões no local de trabalho.

Em tempos de mudanças rápidas e drásticas, às vezes é necessário abordar o aprimoramento de qualidade e a produtividade da perspectiva de “Como faríamos as coisas aqui se estivéssemos recomeçando do zero?” Isto, em essência, é a abordagem da reengenharia. Ela pede aos líderes que reconsiderem como o

trabalho seria feito e como seria estruturada sua organização se eles estivessem recomeçando.”

Para que qualquer esforço em melhorar a qualidade e produtividade tenha sucesso, ele deve incluir os empregados. Os empregados não só serão uma grande força para a realização das mudanças como também, cada vez mais, participarão ativamente no seu planejamento. O CO oferece importantes percepções que ajudam os gerentes a trabalhar através destas mudanças.

Existem algumas variáveis que têm impacto na produtividade, faltas, rotatividade e satisfação do empregado. Muitos dos conceitos – motivação ou poder e política ou cultura organizacional – são difíceis de avaliar, no entanto, podem ser examinados os fatores que são facilmente definidos e que estão prontamente disponíveis; dados que podem ser obtidos, na sua maioria, simplesmente nas informações contidas no arquivo sobre a vida pessoal do empregado, são características biográficas.

Uma destas características é a idade; quanto mais velho você fica, menos propenso será a largar seu trabalho. Esta conclusão está baseada em estudos da relação idade-rotatividade.

À medida que os trabalhadores envelhecem, eles têm menos alternativas de oportunidades de trabalho. Além disso, empregados mais velhos são menos propensos a demitirem-se do que os mais jovens porque seus longos tempos de companhia tendem a proporcionar-lhes salários mais altos, férias mais longas e benefícios de aposentadoria mais atraentes.

É tentador supor que a idade está também inversamente relacionada ao absenteísmo. Pois, se trabalhadores mais velhos são menos propensos a desistir, não poderiam eles também demonstrar estabilidade mais alta vindo trabalhar mais regularmente? Não necessariamente! A maioria dos estudos realmente mostra uma relação inversa, mas um exame mais acurado descobre que a relação idade-faltas ao trabalho é, em parte, uma questão se a falta é evitável ou não. Em geral, empregados mais velhos têm taxas mais baixas de faltas evitáveis que os mais jovens. Entretanto, eles têm taxas mais altas de faltas não evitáveis, provavelmente devido à saúde mais fraca associada ao envelhecimento e ao período de recuperação mais longo de que estes trabalhadores mais velhos precisam quando se acidentam.

Como a idade afeta a produtividade? Há uma crença bem difundida de que a produtividade decresce com a idade. Frequentemente se supõe que as habilidades de um indivíduo – especialmente velocidade, agilidade, força e coordenação – decaem com o tempo e que o tédio no trabalho prolongado e a falta de estímulo intelectual contribuem para a redução da produtividade. A evidência, entretanto, contradiz esta crença e estas à idade para terem um impacto na produtividade; ou, se há algum declínio devido à idade, ele é compensado por ganhos devido à experiência.

A preocupação final é a relação entre idade e satisfação no trabalho. Nesta questão, a evidência é confusa. A maioria dos estudos indica uma associação positiva entre idade e satisfação, pelo menos até a idade de 60 anos. Outros estudos, entretanto, descobriram uma relação onde várias explicações poderiam esclarecer estes resultados; a mais plausível é a de que estes estudos estão misturando empregados profissionais e não profissionais. Quando os dois tipos são separados, a satisfação tende a crescer continuamente entre profissionais à medida que envelhecem, ao passo que decresce entre não profissionais durante a meia-idade e, depois, aumenta de novo nos últimos anos.

Outra característica é o sexo do funcionário, com questões que suscitam mais debates, concepções erradas e opiniões sem embasamento do que se as mulheres têm desempenhos tão bons quanto os homens no trabalho.

A evidência sugere que o melhor lugar para começar é com o reconhecimento de que existem poucas, se é que existe alguma, diferenças importantes entre homens e mulheres que afetem seus desempenhos no trabalho. Não existe nenhuma diferença consistente entre homens e mulheres na capacidade de solucionar problemas, capacidade analítica, direção competitiva, motivação, sociabilidade ou capacidade de aprendizagem. Estudos psicológicos descobriram que as mulheres são mais dispostas a adaptarem-se à autoridade e que os homens são mais agressivos e têm mais probabilidade de terem expectativas de sucesso que as mulheres, mas estas diferenças são secundárias. Dadas as mudanças significativas que tiveram lugar nos últimos 25 anos em termos de aumento da taxa de participação das mulheres na força de trabalho e repensando de que se constituem os papéis masculino e feminino, você deve operar na pressuposição de que não existe diferença significativa em produtividade

de trabalho entre homens e mulheres. Da mesma forma, não há evidência indicando que o sexo do empregado afeta a satisfação no trabalho."

Um ponto que parece ser diferente entre os sexos, particularmente quando o empregado tem filhos na pré-escola, é sua preferência por horários de trabalho. "Mães que trabalham fora estão mais inclinadas a preferir trabalhos de meio expediente, horários flexíveis de trabalho e a telecommutação (trabalhar em casa usando o computador) a fim de acomodar suas responsabilidades familiares.

Mas, e sobre as taxas de faltas e rotatividade? As mulheres são empregados menos estáveis do que os homens? Primeiro, na questão de rotatividade, as evidências são confusas. "Alguns estudos descobriram que as mulheres têm taxas mais altas de rotatividade; outros não encontraram diferenças. Não parece haver informações suficientes das quais tirar conclusões significativas. A pesquisa sobre faltas, entretanto, é uma história diferente. A evidência indica, consistentemente, que as mulheres têm taxas mais altas de absenteísmo que os homens. A explicação mais lógica para esta descoberta é que a pesquisa foi feita na América do Norte, e a cultura norte-americana coloca historicamente as responsabilidades da casa e da família sobre a mulher. Quando uma criança está doente ou alguém precisa ficar em casa para esperar pelo electricista, é a mulher que tem esta responsabilidade e que, tradicionalmente, falta ao trabalho. Entretanto, esta pesquisa está, sem sombra de dúvida, limitada à época." O papel histórico da mulher de tomar conta dos filhos e como provedora secundária tem mudado definitivamente desde os anos 70, e uma ampla proporção de homens, atualmente, está interessada em creches e nos problemas associados aos cuidados com os filhos em geral, tanto quanto as mulheres.

O Estado Civil é também uma das características biográficas onde não existem estudos suficientes para tirarmos conclusões sobre o efeito do estado civil na produtividade. Porém, pesquisas indicam, consistentemente, que empregados casados têm menos faltas, passam por menos rotatividade e estão mais satisfeitos com seus trabalhos que seus colegas não casados.

O casamento impõe responsabilidades crescentes que podem tornar um emprego fixo mais valioso e importante. Porém o que causa isto não está claro. Pode muito bem ser que empregados conscientes e satisfeitos sejam mais inclinados a serem casados.

Outro produto desta questão é que a pesquisa não investigou outros estados além de solteiros ou casados. Ser divorciado ou viúvo tem impacto no desempenho ou na satisfação do empregado? E casais que vivem juntos sem ser casados? Estas são as questões que precisam ser investigadas.

O Tempo de serviço, com exceção da questão das diferenças entre homens e mulheres, provavelmente nenhum ponto está mais sujeito a pressupostos incorretos e especulações do que o impacto da antigüidade no desempenho do trabalho.

Estudos abrangentes têm sido conduzidos sobre a relação entre antigüidade e produtividade." Se definirmos antigüidade como tempo num cargo específico, podemos dizer que evidências mais recentes demonstram uma relação positiva entre antigüidade e produtividade. Portanto, tempo de serviço, expresso como experiência no trabalho, parece ser um bom previsor de produtividade do empregado.

Estudos demonstram consistentemente que a antigüidade é negativamente relacionada ao absenteísmo. Em termos de número de faltas e total de dias perdidos no trabalho, tempo de serviço é a variável explicativa mais importante.

O tempo de serviço é também uma variável potente na explicação de rotatividade. O tempo de serviço tem sido constantemente relacionado em termos negativos à rotatividade e tem sido apontado como um dos melhores previsores de rotatividade. Além disso, de acordo com a pesquisa que sugere que o comportamento passado é o melhor previsor do comportamento futuro, evidências indicam que o tempo de serviço de um empregado no emprego anterior é um poderoso previsor da rotatividade no futuro daquele empregado.

Evidências indicam que tempo de serviço e satisfação estão relacionados positivamente. Na verdade, quando idade e tempo de serviço são tratados separadamente, o tempo de serviço parece ser um previsor mais coerente e estável de satisfação no trabalho do que a idade cronológica.

A Adequação Habilidade - Trabalho

Os trabalhos fazem exigências diferentes das pessoas e as pessoas diferem nas habilidades que possuem. O desempenho do empregado, portanto, é aumentado quando existe uma alta adequação ao trabalho.

As habilidades intelectuais ou físicas específicas exigidas para um adequado desempenho no trabalho dependem das habilidades requeridas pelo trabalho.

Dirigir a atenção somente às habilidades dos empregados ou somente aos requisitos das habilidades do trabalho ignorará o fato de que o desempenho do empregado depende da interação dos dois.

Se os empregados não têm as habilidades requeridas, eles provavelmente fracassarão. Quando a adequação entre habilidade e trabalho está fora de sintonia porque o empregado tem habilidades que ultrapassam em muito os requisitos do cargo, as previsões seriam muito diferentes. É provável que o desempenho no trabalho seja adequado, porém existirão ineficiências organizacionais e possíveis declínios na satisfação do empregado. Dado que o pagamento tende a refletir o nível de competência máxima que o empregado possui, se as habilidades de um empregado ultrapassam em muito àquelas necessárias para fazer o trabalho, a administração estará pagando mais do que precisa. Habilidades significativamente acima daquelas requeridas podem também reduzir a satisfação do empregado quando o seu desejo de usar suas habilidades é especialmente forte e é frustrado pelas limitações do cargo.

Por que algumas pessoas são quietas e passivas, enquanto outras são barulhentas e agressivas? Certos tipos de personalidade são mais bem adaptáveis a certos tipos de trabalho? Quando psicólogos falam de personalidade, eles se referem a um conceito dinâmico que descreve o crescimento e o desenvolvimento do sistema psicológico completo desta pessoa. Mais do que ver partes da pessoa, a personalidade vê alguns todos agregados que são maiores do que a soma das partes.

A personalidade é a soma total de maneiras pelas quais um indivíduo reage e interage com os outros.

Entre os fatores que exercem pressão em nossa formação de personalidade estão a cultura na qual somos criados, o nosso condicionamento na infância, as normas de nossa família, amigos e grupos sociais e outras influências pelas quais passamos. O ambiente ao qual somos expostos tem um papel substancial na moldagem de nossa personalidade.

Outro fator, a situação, influencia os efeitos da hereditariedade e do ambiente na personalidade. A personalidade de um indivíduo, embora geralmente

estável e constante, muda em situações diferentes. As exigências diferentes de situações diferentes clamam por aspectos diferentes da personalidade de um indivíduo. Além disso, embora possam ser feitas certas generalizações sobre personalidade, existem diferenças individuais significativas.

O teste Myers-Briggs pode não oferecer evidência de apoio válida, mas não se pode dizer o mesmo do modelo de personalidade dos cinco fatores – mais usualmente chamado de “Cinco Grandes”. Em anos recentes, um corpo impressionante de pesquisas dá suporte à noção de que cinco dimensões de personalidade básicas sustentam todas as outras. Os Cinco Grandes fatores são:

Extroversão: esta dimensão compreende o nível de conforto de alguém em relação a relacionamentos. Extrovertidos (alta pontuação em extroversão) tendem a ser amigáveis e sociáveis e a gastar muito de seu tempo mantendo e divertindo-se com um grande número de relacionamentos. Introversos tendem a ser reservados e a ter poucos relacionamentos; ficam mais à vontade com a solidão do que a maioria das pessoas.

Agradabilidade: esta dimensão refere-se à propensão de um indivíduo de acatar a opinião dos outros. Pessoas altamente agradáveis valorizam mais a harmonia do que o que dizem ou a sua maneira de fazer as coisas. São cooperativos e confiam nos outros. Pessoas com pontuação baixa em agradabilidade concentram-se mais em suas próprias necessidades do que nas dos outros.

Conscienciosidade: esta dimensão refere-se ao número de objetivos nos quais a pessoa se concentra. Uma pessoa altamente conscienciosa busca menos objetivos, intencionalmente, e tende a ser responsável, persistente, firme e orientada em direção a resultados. Aqueles que têm pontuação baixa nesta dimensão tendem a ser mais facilmente distraídos, buscando muitos objetivos, e são mais hedonistas.

Estabilidade emocional: esta dimensão controla a capacidade de uma pessoa de suportar o estresse. Pessoas com estabilidade emocional positiva tendem a ser caracterizadas como calmas, entusiastas e seguras. Aquelas com altas pontuações negativas tendem a ser nervosas, deprimidas e inseguras.

Abertura para a experiência: aborda a faixa de interesses de uma pessoa. Pessoas extremamente abertas são fascinadas pela novidade e pela inovação.

Elas têm a tendência de ser imaginativas, artisticamente sensíveis e intelectuais. As pessoas na outra ponta da categoria de abertura parecem mais convencionais e encontram conforto no que é familiar.

Além de oferecer uma estrutura de personalidade unificadora, pesquisas sobre as Cinco Grandes também encontraram relações importantes entre estas dimensões de personalidade e o desempenho no trabalho. Uma ampla gama de ocupações foi examinada: profissionais (incluindo engenheiros, arquitetos, contadores, advogados), policiais, gerentes, vendedores e empregados qualificados e semi qualificados. O desempenho no trabalho foi definido em termos de taxas de desempenho, proficiência no treinamento (desempenho durante programas de treinamento) e dados pessoais tais como nível de salário. Os resultados mostraram que a Conscienciosidade previa o desempenho no trabalho para todos os grupos de ocupações. A preponderância de evidências mostra que indivíduos que são firmes, confiáveis, cuidadosos, detalhistas, capazes de planejar, organizados, trabalhadores, persistentes e orientados a resultados tendem a ter desempenho melhor na maioria das ocupações, se não em todas. Para as outras dimensões de personalidade, a previsibilidade dependia tanto dos critérios de desempenho como dos grupos ocupacionais. Por exemplo, a extroversão previa desempenho em posições gerenciais e de vendas. Esta descoberta faz sentido, já que estas ocupações envolvem interação altamente social. Da mesma forma, a abertura para a experiência foi importante para prever proficiência em treinamento, o que também parece lógico. O que não ficou tão claro foi por que a estabilidade emocional positiva não está relacionada a desempenho no trabalho. Intuitivamente, pareceria que pessoas que são calmas e seguras se dariam melhor na maioria das ocupações do que as ansiosas e inseguras. Os pesquisadores sugeriram que a resposta pode ser que apenas as pessoas com pontuação razoavelmente alta em estabilidade emocional retêm seus empregos. Então, a faixa daquelas pessoas estudadas, todas elas empregadas, tenderia a ser bem pequena.

Existem atributos específicos de personalidade que se descobriu serem poderosos previsores de comportamento em organizações. O primeiro está relacionado ao lugar onde uma pessoa percebe estar o controle de sua vida. Os outros são maquiavelismo, auto-estima, auto-monitoramento, disposição de correr risco e personalidade Tipo A.

Alguns indivíduos acreditam que são os senhores de seus próprios destinos. Outros vêem-se como peões do destino, acreditando que o que acontece a eles e em suas vidas é devido à sorte ou ao acaso. O primeiro tipo, aqueles que acreditam que controlam seus destinos, têm sido rotulados de internos, enquanto os últimos, que vêem suas vidas como controladas por forças externas, têm sido chamados de externos. A percepção que uma pessoa tem da fonte de seu destino é chamada de lugar de controle.

Uma grande quantidade de pesquisas comparando internos com externos tem mostrado, coerentemente, que indivíduos que têm pontuação alta em externalidade estão menos satisfeitos com seus trabalhos, têm taxas mais altas de absenteísmo, são mais alienados em relação à estrutura do trabalho e são menos envolvidos com seus trabalhos do que os internos.

Por que os externos são mais insatisfeitos? Provavelmente porque eles se percebem como tendo pouco controle sobre os resultados da organização que são importantes para eles. Os internos, enfrentando as mesmas situações, atribuem os resultados da organização às suas próprias ações. Se a situação não é atraente, eles acreditam que não têm ninguém mais para responsabilizar a não ser a si mesmos. Também, os internos insatisfeitos são mais propensos a largar um trabalho que seja insatisfatório.

A estabilidade emocional positiva não está relacionada a desempenho no trabalho. Intuitivamente, pareceria que pessoas que são calmas e seguras se dariam melhor na maioria das ocupações do que as ansiosas e inseguras. Os pesquisadores sugeriram que a resposta pode ser que apenas as pessoas com pontuação razoavelmente alta em estabilidade emocional retêm seus empregos. Então, a faixa daquelas pessoas estudadas, todas elas empregadas, tenderia a ser bem pequena.

A aprendizagem acontece o tempo todo. Uma definição geralmente aceita de aprendizagem é, portanto, qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de experiência. Ironicamente, podemos dizer que mudanças no comportamento indicam que a aprendizagem aconteceu e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento.

Obviamente, a definição anterior sugere que nunca devemos ver alguém aprendendo. Podemos ver mudanças acontecendo, mas não o aprendizado propriamente dito. O conceito é teórico e, portanto, não é observável diretamente.

Há pessoas que se comportam de uma maneira específica em resultado de aprendizagem. A aprendizagem aconteceu se um indivíduo se comporta, reage, responde em resultado de experiência de uma maneira diferente daquela que ele se comportava anteriormente.

A aprendizagem envolve mudança. A mudança pode ser boa ou má para uma organização. Pessoas podem aprender comportamentos desfavoráveis, reter preconceitos ou limitar seus resultados, assim como comportamentos favoráveis. A mudança deve ser relativamente permanente. Mudanças temporárias podem ser apenas reflexos e não representam qualquer aprendizado. Dessa forma, a exigência de o aprendizado ser relativamente permanente descarta mudanças comportamentais causadas por fadiga ou adaptações temporárias. definição está. A aprendizagem acontece quando há uma mudança nas ações. Uma mudança nos processos de pensamento ou atitudes de um indivíduo, se não estiver acompanhada de mudança no comportamento, não é aprendizagem. A experiência pode ser adquirida diretamente através de observação ou prática ou pode ser adquirida indiretamente, como resultado de leitura. (ROBBINS, Stephen P.)

2.5. TEORIAS DE APRENDIZAGEM

Três teorias foram oferecidas para explicar o processo pelo qual adquirimos padrões de comportamento. São o condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social.

Aprender uma resposta condicionada envolve a construção de uma associação entre um estímulo condicionado e um estímulo não-condicionado. Quando os estímulos, um que compele e outro neutro, são pareados, o neutro torna-se um estímulo condicionado e, conseqüentemente, aceita as propriedades do estímulo não-condicionado.

O condicionamento clássico pode ser usado para explicar por que as músicas de Natal freqüentemente trazem lembranças agradáveis da infância; as músicas são associadas com o espírito festivo do Natal e evocam lembranças e sentimentos de euforia. Num ambiente organizacional, também podemos ver o condicionamento clássico em ação. Por exemplo, numa fábrica, todas as vezes em que executivos de primeiro escalão dos escritórios principais tivessem programado uma visita, a gerência da fábrica limpava os escritórios e lavava as janelas. Isto aconteceu por muitos anos. Finalmente, os empregados ligavam seus melhores comportamentos e ficavam empertigados e corretos sempre que as janelas eram lavadas – mesmo nos ocasionais momentos em que a lavagem não coincidia com a visita do primeiro escalão. As pessoas tinham aprendido a associar a lavagem das janelas à visita do escritório central.

O condicionamento clássico é passivo. Alguma coisa acontece e nós reagimos de uma forma específica. É provocado em resposta a um evento específico, identificável. Assim, ele pode explicar simples comportamentos reflexivos. Mas a maioria dos comportamentos – especialmente os comportamentos complexos de indivíduos numa organização – é emitida mais do que provocada. É voluntária mais do que reflexiva.

O condicionamento operante argumenta que o comportamento é uma função de suas conseqüências. As pessoas aprendem a comportar-se para ganhar algo que elas querem ou para evitar algo que elas não querem. O comportamento operante significa comportamento voluntário ou aprendido, em contraste com

comportamento reflexivo ou não aprendido. A tendência de repetir este comportamento é influenciada pelo reforço ou falta de reforço trazido pelas conseqüências do comportamento. O reforço, portanto, fortalece um comportamento e aumenta a probabilidade de que ele seja repetido.

Supõe-se que o comportamento seja determinado de fora – isto é, aprendido – mais do que de dentro – reflexivo ou não aprendido. Criando conseqüências agradáveis para seguir formas específicas de comportamento se aumentaria a freqüência daquele comportamento. As pessoas irão mais provavelmente engajar-se em comportamentos desejáveis se elas forem reforçadas positivamente por fazê-lo. As recompensas são mais eficazes se elas se seguem imediatamente à resposta desejada. Além disso, o comportamento que não for recompensado ou punido é menos provável de se repetir.

Seu comportamento pode ser explicado pelo condicionamento operante: se um comportamento deixa de ser positivamente reforçado, a probabilidade de aquele comportamento ser repetido diminui.

Os indivíduos também podem aprender por observação o que acontece com outras pessoas é somente por lhe terem contado sobre algo, assim como pela experiência direta. Portanto, por exemplo, muito do que aprendemos vem da observação de modelos – pais, professores, colegas, personagens de filmes e televisão, chefes e assim por diante. Esta visão de que podemos aprender através tanto de observação quanto de experiência direta foi chamada de teoria de aprendizagem social.

Embora a teoria de aprendizagem social seja uma extensão do condicionamento operante, isto é, ela supõe que o comportamento é uma função de conseqüências, ela também reconhece a existência da aprendizagem por observação e a importância da percepção para a aprendizagem. As pessoas respondem como elas percebem e definem conseqüências, e não às conseqüências objetivas propriamente.

A influência de modelos é central à perspectiva da aprendizagem social. Foram encontrados quatro processos para determinar a influência que um modelo terá num indivíduo.

1. *Processos de atenção.* As pessoas aprendem com um modelo somente quando elas reconhecem e prestam atenção aos seus aspectos críticos. Temos a

tendência de ser mais influenciados por modelos que são atraentes, repetidamente disponíveis, importantes para nós ou semelhantes a nós, na nossa estimativa.

2. *Processos de retenção.* A influência de um modelo dependerá de quão bem o indivíduo lembra da ação do modelo depois que o modelo não está mais prontamente disponível.

3. *Processos de reprodução motora.* Depois de uma pessoa ter visto um novo comportamento pela observação de um modelo, a observação deve ser convertida em ação. Este processo então demonstra que o indivíduo pode desempenhar as atividades modeladas.

4. *Processos de reforço.* Os indivíduos serão motivados a exibir o comportamento modelado se incentivos positivos ou recompensas são oferecidos. Comportamentos positivamente reforçados terão mais atenção, serão mais bem aprendidos e desempenhados com mais freqüência.

Devido ao fato de a aprendizagem acontecer no trabalho e ser anterior a ele, gerentes se preocupam em como ensinar os empregados a se comportar da maneira que mais beneficie a organização. Quando tentamos moldar indivíduos guiando sua aprendizagem em passos graduais, estamos moldando comportamento.

Considere a situação em que o comportamento de um empregado é significativamente diferente daquele que a gerência procura. Se a gerência recompensasse o indivíduo somente quando ele mostra respostas desejáveis, haveria muito pouco reforço acontecendo. Neste caso, a moldagem oferece uma abordagem lógica para atingir o comportamento desejável.

Nós moldamos o comportamento reforçando sistematicamente cada passo sucessivo que move o indivíduo para mais perto da resposta desejada. Se um empregado que cronicamente chega meia hora atrasado ao trabalho chega apenas vinte minutos atrasado, podemos reforçar essa melhora. O reforço aumentaria à medida que as respostas se aproximassem mais do comportamento desejado.

Existem quatro maneiras pelas quais moldamos comportamentos: através de reforço positivo, do reforço negativo, da punição e da extinção.

Seguir uma resposta com algo agradável é chamado *reforço positivo*. Isto descreveria, por exemplo, o chefe que elogia um empregado por um trabalho bem-feito. Seguir a resposta pela cessação ou retirada de algo desagradável é chamada

reforço negativo. Se o seu professor na faculdade faz uma pergunta e você não sabe a resposta, dando uma olhada em suas notas de aula, provavelmente você evitará ser chamado. Este é um reforço negativo, porque você aprendeu que olhar apressadamente suas notas evita que o professor chame você. A punição é causar uma condição desagradável numa tentativa de eliminar um comportamento indesejável. Dar a um empregado uma suspensão de dois dias de trabalho sem remuneração por ele chegar faltar 3 dias sem avisar é um exemplo de punição. Eliminar qualquer reforço que está mantendo o comportamento é chamado de extinção. Quando o comportamento não é reforçado, a tendência é ele gradualmente ser extinto.

Tanto o reforço positivo quanto o negativo resultam em aprendizagem. Eles tornam a resposta mais forte e aumentam a probabilidade de repetição. Nos exemplos anteriores, o elogio deu força e aumentou o comportamento de fazer um bom trabalho porque o elogio é desejado. O comportamento “parecer ocupado” é igualmente fortalecido e aumentado por ele cessar a consequência indesejável de ser chamado pelo professor. Tanto a punição quanto a extinção, entretanto, enfraquecem o comportamento e tendem a diminuir sua freqüência subsequente.

O reforço, seja positivo ou negativo, tem um registro impressionante como ferramenta de modelagem. Nosso interesse, portanto, é no reforço mais do que na punição ou extinção. Algumas pesquisas sobre o impacto do reforço no comportamento em organizações concluiu que algum tipo de reforço é necessário para produzir uma mudança no comportamento; alguns tipos de recompensas são mais eficazes do que outros para uso na organização; a velocidade com que a aprendizagem acontece e a permanência de seus efeitos serão determinadas pelo momento em que é aplicado o reforço.

Os dois maiores tipos de programas de reforço são o contínuo e o intermitente. Um programa de reforço contínuo reforça o comportamento desejado todas as vezes em que ele é demonstrado. Tome, por exemplo, o caso de alguém que tem tido problemas constantes para chegar ao trabalho na hora. Todas as vezes em que ele não está atrasado seu gerente poderia cumprimentá-lo por seu comportamento desejado. Num programa intermitente, por outro lado, não é cada momento do comportamento desejado que é reforçado, mas o reforço é dado com freqüência suficiente para que valha a pena repeti-lo. Evidências indicam que a

forma intermitente ou variada de reforço tende a promover mais resistência à extinção do que a forma contínua.

Um reforço intermitente pode ser de um tipo de proporção ou intervalo. *Programas de proporção* dependem de quantas respostas o sujeito dá. O indivíduo é reforçado depois de ter um certo número de tipos especiais de comportamento. *Programas de intervalo* dependem de quanto tempo se passou desde o último reforço. Com programas de intervalo, o indivíduo é reforçado no primeiro comportamento apropriado depois de um tempo particular ter passado.

Um reforço pode também ser classificado como fixo ou variável. Técnicas intermitentes de administrar recompensas podem, portanto, ser colocadas em quatro categorias.

De forma semelhante, uma série de visitas não avisadas da auditoria da empresa ao escritório em escala de tempo aleatória é um exemplo de um programa de intervalo variável.

Num programa de coeficiente fixo, depois que um número de respostas fixo ou constante é dado, uma recompensa é iniciada. Quando o prêmio varia em relação ao comportamento do indivíduo, diz-se que ele é reforçado num programa de proporção variável.

Programas de reforço contínuo podem levar à saturação precoce, e sob este programa o comportamento tende a enfraquecer rapidamente quando os reforços são suspensos. Entretanto, reforços contínuos são apropriados para respostas recém emitidas, desestabilizadas ou de baixa frequência. Em contraste, reforços intermitentes evitam a saturação precoce porque eles não se seguem a cada resposta dada. Eles são apropriados para respostas estáveis ou de alta frequência.

Em geral, os programas variáveis tendem mais a levar a melhores desempenhos do que os programas fixos.

A maioria dos empregados em organizações é paga em programas de intervalos fixos. Porém um programa como este não liga, de forma clara, desempenho e prêmios. A recompensa é dada mais pelo tempo passado no trabalho do que por uma resposta específica (desempenho). Em contraste, programas de intervalos variáveis geram altas taxas de respostas e comportamentos mais estáveis e coerentes por sua alta correlação entre

desempenho e recompensa e por causa da incerteza envolvida – o empregado tende a ficar mais alerta desde que haja um fator surpresa.

Existem seis aplicações específicas: uso de sorteios para reduzir o absenteísmo, substituição do bônus saúde pelo bônus doença, disciplina de empregados problemáticos, desenvolvimento de programas de treinamento de empregados eficazes, criação de programas de mentores para novos empregados e aplicação de teoria de aprendizagem ao autogerenciamento.

A gerência pode usar a teoria de aprendizagem para projetar programas para reduzir o absenteísmo. Por exemplo, algumas empresas criam um sorteio que recompensa empregados por comparecimento. Um registro de bom comparecimento aumenta a probabilidade de o empregado ganhar, ainda que ter um comparecimento perfeito não assegure que o empregado vá ser recompensado ganhando um dos prêmios. Coerentemente com a pesquisa de programas de reforço, este sorteio resulta em baixo índice de faltas. Nos seus primeiros dez meses de operação, por exemplo, o número de faltas foi 21% mais baixo do que o mesmo período no ano anterior.

A maioria das organizações oferece a seus empregados assalariados licença de doença remunerada como parte do programa de benefícios do empregado. Mas, ironicamente, organizações com programas de faltas por doença experimentam quase o dobro de faltas do que as organizações sem programas como este. A realidade é que programas de falta por doença reforçam o comportamento incorreto – a falta ao trabalho. Quando empregados recebem dez dias remunerados por ano por motivo de doença, incomum é o empregado que não tem certeza se vai usá-los todos independentemente de estar ou não doente. As organizações deveriam contemplar o comparecimento, e não as faltas.

A revista *Forbes* usou a mesma abordagem para cortar seus custos de plano de saúde. Ela recompensava empregados que permanecessem saudáveis e não entrassem com pedidos médicos pagando a eles a diferença entre US\$500,00 e o custo de seu pedido médico, dobrando então a quantia. Então, se alguém não submetia nenhum pedido num determinado ano, receberia US\$1.000,00 (US\$500,00 X 2). Recompensando empregados por boa saúde, a *Forbes* cortou seus principais pedidos de licenças médicas e dentárias em cerca de 30%.

Todo gerente terá, algum dia, que lidar com um empregado que bebe no trabalho, que é insubordinado, que rouba artigos da empresa, que chega constantemente atrasado ao trabalho ou tem comportamentos problemáticos semelhantes. Os gerentes responderão com ações disciplinares como repreensão verbal, avisos escritos e suspensões temporárias. Porém, os efeitos de punições no comportamento indicam que o uso de disciplina acarreta custos. Isto pode fornecer apenas uma solução de curto prazo e ter sérios efeitos colaterais.

Disciplinar empregados por comportamentos indesejáveis somente diz a eles o que não fazer. Não diz a eles que comportamentos alternativos são preferíveis. O resultado é que esta forma de punição freqüentemente leva apenas à supressão do comportamento indesejado por um curto período, em vez de sua eliminação. O uso contínuo de punição em lugar de reforço positivo também tende a produzir um medo da chefia. Como agente punitivo, a chefia torna-se associado, na mente do empregado, a conseqüências adversas. Os empregados respondem escondendo-se de seus chefes. Portanto, o uso de punição pode minar as relações gerente - empregado.

A disciplina tem um lugar nas organizações. Na prática, ela tende a ser popular devido à sua capacidade de produzir resultados rápidos a curto prazo. Cada vez mais, os gerentes são reforçados a usar disciplina porque ela produz uma mudança imediata no comportamento do empregado.

A maioria das organizações tem algum tipo de programa de treinamento sistemático.

A teoria de aprendizagem social nos diz qual treinamento deve oferecer um modelo para atrair a atenção da pessoa que está sendo treinada; fornecer propriedades motivacionais; ajudá-la a guardar para uso futuro o que ela aprendeu; fornecer oportunidades para praticar novos comportamentos; oferecer recompensas positivas para realizações; e, se o treinamento for em local fora do trabalho, permitir que a pessoa tenha a oportunidade de transferir o que aprendeu para o trabalho.

É raro o gerente sênior que não tenha tido, no início de sua carreira, um mentor mais velho e mais experiente do topo da organização. Este mentor colocou o protegido sob suas asas e ofereceu conselhos e orientação sobre como sobreviver e subir na organização. Mentores, claro, não estão limitados a posições

gerenciais. Um programa de mentores de sucesso será construído com conceitos de moldagem da teoria de aprendizagem social. Isto é, o impacto do mentor é maior do que o que ele meramente diz a um protegido. Mentores são modelos. Protegidos aprendem a ter as atitudes e comportamentos que a organização quer imitando os traços e ações de seus mentores. Eles observam e depois imitam. Gerentes de primeiro escalão que estão preocupados em desenvolver empregados que se ajustem à organização e em preparar jovens talentos gerenciais para assumir maiores responsabilidades deveriam dar atenção cuidadosa a quem faz o papel de mentor. A criação de programas formais de mentores – nos quais jovens indivíduos são designados a um mentor – permite que executivos seniores gerenciem o processo e aumenta a probabilidade de que protegidos sejam moldados do jeito que a alta administração deseja.

Aplicações organizacionais de conceitos de aprendizagem não estão restritas à administração do comportamento de outros. Estes conceitos podem também ser usados para permitir que indivíduos gerenciem seus próprios comportamentos e, com isso, reduzam a necessidade de controle administrativo. O autogerenciamento requer que um indivíduo, deliberadamente, manipule estímulos, processos internos e respostas para atingir resultados comportamentais pessoais. Os processos básicos envolvem observar o seu próprio comportamento, compará-la a um padrão e recompensar-se quando o comportamento estiver de acordo com o padrão.

As empresas empregam uma ampla gama de sistemas de avaliação. Alguns dos sistemas são conduzidos pelo gerente; em que o avaliador redige documentação e compartilha o resultado de seu trabalho com a pessoa que está sendo avaliada. Em outros, o papel do avaliador é o de ajudar a pessoa a avaliar a sua contribuição no desempenho da organização. Em algumas organizações, as avaliações são determinadas pelas implicações de remuneração por graus de desempenho. Em outra, de salários, as revisões de desempenho e de carreira são feitas em separado. A eficácia da discussão de avaliação determina a eficácia de todo o sistema de avaliação. Afeta também a credibilidade do avaliador enquanto gerente e o desempenho da equipe do avaliador.

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam

receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas.

A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários, a vantagem preponderante da avaliação é permitir que o desempenho melhore – o que beneficiará a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Esse é um ponto central no gerenciamento moderno.

O gerenciamento existe para associar os funcionários aos resultados que precisam ser atingidos para que a organização possa alcançar sua meta. Atualmente, isso requer motivação. A motivação é um quadro complexo mas, para a grande maioria das pessoas, há certas constantes: obtemos melhor desempenho quando nos sentimos bem sobre o que fazemos, e esse sentimento de satisfação é promovido através do reconhecimento, louvor, feedback positivo dos resultados, bons relacionamentos no trabalho. A motivação também é necessária para a aprendizagem contínua. Juntas, são essenciais ao desempenho excelente. Mediante o encorajamento da motivação e a facilitação do aprendizado, qualquer pessoa pode progredir. O caminho mais simples para os gerentes seguirem, portanto, para conectar as pessoas aos resultados é: estabelecer objetivos avançados, monitorar e proporcionar feedback positivo de desempenho, identificar as formas com que o pessoal pode aprimorar o valor próprio nas tarefas diárias e, a longo prazo, para a organização, os benefícios que isso traz.

(ROBBINS, Stephen P)

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa onde foi desenvolvido o trabalho é líder no fornecimento de alimentos congelados e resfriados e de carnes de aves e suínos no mercado brasileiro, a companhia tem se firmado como um importante também para o mercado internacional, é a maior exportadora brasileira de aves e possui a maior rede de distribuição de congelados e resfriados do país. A empresa tem 30,5 mil funcionários, 12 unidades industriais e centros de distribuição e de vendas em todo o Brasil.

Os produtos são distribuídos no mercado interno por 330 mil pontos de vendas e, no mercado externo, chegam a mais de 60 países. Em 2001, a companhia registrou uma receita operacional bruta de R\$4.017,1 milhões, dos quais R\$1.519,2 milhões foram provenientes de exportações.

A empresa negocia suas ações nas Bolsas de Valores de São Paulo e de Nova Iorque. Possui 683 milhões de quantidades de ações e seu valor de mercado é de US\$373 milhões. É reconhecida pelo mercado de capitais como uma empresa transparente, com condutas baseadas nas melhores práticas de Governança Corporativa.

A unidade de Ponta Grossa é uma das 12 plantas produtoras do grupo e conta hoje com 800 funcionários diretos e gera cerca de 600 empregos indiretos.

O projeto foi realizado na Supervisão de Embalagem, onde verificou-se a necessidade de avaliações de desempenho menos sensoriais, pois o modelo utilizado pela organização para a avaliação dos cargos operacionais o método de Escala Gráfica, (anexo 01), este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência.

É utilizado um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os *fatores* de avaliação de desempenho e as colunas representam os *graus* de avaliação dos fatores.

Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções, procurando-se fotografar a performance de um indivíduo de forma quantitativa e qualitativa. E entre algumas das vantagens do método das escalas gráficas é que:

Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.

Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação.

Os dados são processados, via de regra de forma mecanizada, estabelecendo níveis de comparação entre as pessoas avaliadas, através de uma distribuição normal, onde, em função de uma série de fatores e por definição, as pessoas são separadas em categorias:

- Os ótimos,
- Os normais,
- Os Regulares

Devido a distribuição acima, e da grande subjetividade dos seus critérios de observação e valoração, os sistemas de avaliação de desempenho, ou mérito, baseados na sistemática acima descrita, apresentam-se extremamente imprecisos e injustos, não atingindo, por consequência, os objetivos para os quais foram concebidos.

Ou seja:

Geram profunda insatisfação nos avaliados, comprometendo a credibilidade das organizações, causada principalmente pela consciência de que a sistemática adotada está gerando injustiça, na medida em que serve de instrumento de concessão de prêmios e castigos baseada na "normalização das distorções" e não numa real avaliação de performance e potencial;

- Pecam pela falta de objetividade, sendo excessivamente burocratizados, onde é dada maior importância ao processo que à própria finalidade; causada por uma valorização superestimada de um processo, que não é melhor somente porque supriu uma ausência anterior de qualquer processo. Não existe objetividade

se o processo de avaliação não tiver uma base estatística sólida e se não forem consideradas as variações próprias do sistema. Nenhum processo pode ser maior que sua própria finalidade;

- Ignoram os conceitos de necessidades dos clientes e cadeia cliente-fornecedor ;

- Incorporam distorções e fatores que geram interpretações tendenciosas e injustas; causada pela noção errônea de que o cliente é somente a "alta-direção", a quem cabe escolher e selecionar os futuros líderes. Um sistema de avaliação adequado cumpre muito mais do que somente isso e, na medida em que se constitua num instrumento de promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas, deve considerar suas necessidades, pois elas também serão clientes.

- Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;

- É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação.

- Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu "campo psicológico".

Esta interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica relevam alguns avaliados ao halo effect ou afeto da estereotipação ; tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações e necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influencia pessoal dos avaliadores.

Entre os aspectos que podem ser identificados e que contribuem para a qualidade de avaliação de um funcionário estão:

- **HABILIDADE:**

Se uma pessoa é habilidosa, tenderá a adaptar-se com maior facilidade às exigências das diversas tarefas que lhe forem atribuídas, Do mesmo modo, aqueles com menor grau de habilidade tenderão a uma maior dificuldade em desempenhar uma determinada tarefa. A habilidade aqui é para ser entendida como um sinônimo de inteligência, aceita por muitos como sinônimo de capacidade de adaptação. O desempenho discrepante ou deficiente, por falta de habilidade, só é perfeitamente identificado quando são esgotadas todas as tentativas de

treinamento, "feedback" e prática. A falta de habilidade está intimamente associada a uma comprovada ausência de potencial, o que pode ser prevenido por adequados instrumentos de seleção.

- TREINAMENTO:

Em função de terem sido treinadas, ou não, na execução das tarefas cometidas, as pessoas sem problemas de falta de potencial poderão ter desempenhos ótimos, bons, regulares ou sofríveis, sendo posicionadas nos pontos respectivos.

- HALO:

O grau de simpatia ou antipatia nas relações entre superior e subordinado pode influenciar o posicionamento dos avaliados, alocando os simpáticos mais à esquerda os antipáticos à direita.

- GRAU DE DIFICULDADE DA PRÓPRIA TAREFA E/OU O ACÚMULO DE TAREFAS:

As tarefas mais simples são naturalmente mais fáceis de realizar, ensejando um alto desempenho, enquanto que aquelas mais complexas, ou o acúmulo de várias atribuições, dificultam desempenhos excepcionais.

- ESFORÇO PESSOAL:

A dedicação e o esforço por melhorar, a busca constante do aperfeiçoamento, do aprimoramento cultural e profissional, da qualidade individual e da equipe, o zelo na apresentação, o culto à disciplina e aos valores maiores da organização influenciam positivamente na colocação relativa dos indivíduos.

Quantificando-se esses fatores seria difícil quantificar o esforço pessoal, que é o único fator dependente do indivíduo .

3.2. PROPOSTA DE AÇÕES

A proposta é Implantar um método da avaliação por resultados, ou seja, ligado aos programas de administração por objetivos, baseando-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos

resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobre tudo um método prático, embora o seu funcionamento dependa sobre maneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

O sistema deve atender a dois objetivos principais:

- Prover e prever um mecanismo de realimentação ("feedback") que forneça aos avaliados uma clara e precisa idéia do que se espera deles, informando-os de como estão se desempenhando nas suas funções, ou de como podem melhorar aqueles aspectos em que ainda não atingiram a performance esperada e permitir o registro permanente, confiável e acumulativo dos dados de desempenho.

Os parâmetros fundamentais de todo o processo de avaliação são os desempenhos profissional e pessoal, definidos por quão bem o funcionário realiza seu trabalho e pelas qualidades pessoais que ele demonstra ser possuidor, fatores essenciais para o sucesso no cumprimento da missão da organização.

Em função dos objetivos, delinea-se a necessidade da estruturação de um subsistema gerador das informações necessárias ao processamento da avaliação.

3.2.1. SUBSISTEMA DE REALIMENTAÇÃO

Permite dar um adequado "feedback" ao indivíduo avaliado, por meio de mecanismos, que se baseia no preenchimento de uma ficha temporária de realimentação, que pode ser preenchida em base mensal. Nessa ficha devem constar os principais fatores de avaliação relacionados com os requisitos do trabalho e com o comportamento esperado, de maneira a prover as informações necessárias e úteis ao aperfeiçoamento dos pontos considerados passíveis de melhoria.

A idéia é que, ao mesmo tempo que servem como referência de aperfeiçoamento, constituem-se numa eficaz fonte de motivação para os indivíduos.

É importante se ressaltar que a estrutura do mecanismo de realimentação deve buscar sempre a relação entre o comportamento adotado numa determinada situação e seu impacto no cumprimento da missão.

As sessões de feedback devem ser feitas de maneira sistemática, deverão acontecer de maneira formal, criando um ambiente propício de relacionamento, com uma adequada capacidade de comunicação bilateral e uma criteriosa preparação; preferencialmente a cada 6 meses.

É fundamental que a observação seja feita de modo sistemático e assim, forneça o subsídio completo para que seja viabilizada a confecção dos documentos pertinentes. Seu uso continuado permitirá ao longo do tempo, à organização de um arquivo consistente e muito útil para a identificação dos melhores potenciais, com vistas à eventual promoção.

Para que a avaliação possa produzir os efeitos desejados, o de incentivar cada membro da organização a esforçar-se por cumprir os objetivos que lhe são propostos, é importante que o sistema seja visto como justo, motivador e o mais objetivo possível. Para que tal aconteça é necessário que o avaliado saiba antecipadamente o que se espera dele, quais os parâmetros e a calendarização de avaliação, dar-lhe feedback periódico de como está a evoluir o seu desempenho e tomar as medidas de apoio que possam facilitar o cumprimento das suas tarefas.

O objetivo complementar a atual avaliação do desempenho - eliminando seu efeito negativo sobre a moral e motivação dos funcionários - e colocar em seu lugar um novo modelo dinâmico e pró-ativo de gestão do desempenho. Afinal, o desempenho organizacional está intimamente ligado ao desempenho individual e grupal de seus participantes; criar um ambiente de trabalho de confiança e de respeito às pessoas como adultos responsáveis.

A função da organização é criar um contexto e a responsabilidade de cada pessoa é utilizar esse contexto da maneira mais apropriada ao seu contínuo desenvolvimento e realização pessoal, utilizar o formato de avaliação como uma ferramenta de coaching que proporcione aconselhamento, orientação e direcionamento para o futuro para cada pessoa em cada situação; estimular em cada pessoa o valor do feedback, informação, comunicação e relacionamento pessoal e grupal na melhoria do desempenho individual, da equipe e da organização, desenvolver uma cultura de trabalho orientada para a aprendizagem contínua, melhoria do capital intelectual, mudança e inovação, ética e competitividade da organização, criar todas as condições para um efetivo retorno do investimento no capital humano da organização em proveito de todos os parceiros envolvidos.

A Avaliação proposta será uma ferramenta de gerenciamento da equipe, onde serão avaliados 8 fatores e estabelecidas metas para cada um deles:

- O primeiro fator avaliado é em relação a Qualidade do trabalho realizado, onde serão avaliados 4 itens :

Perdas de Embalagem (anexo 4),

Perdas de Produto Elaborado (anexo 5) ,

Reclamações recebidas (anexo 6) ,

Eficiência Operacional (anexo 7).

- O segundo fator avaliado é em relação a higiene e segurança do trabalho, onde serão avaliados 2 itens:

Número de acidentes com afastamento – ACA – sofridos pelo funcionário (anexo 8)

Número de acidentes sem afastamento – ASA – sofridos pelo funcionário (anexo 9)

- O terceiro fator avaliado é o ambiente de trabalho , onde será avaliado 1 item:
 - As notas das auditorias do ambiente de trabalho (anexo 10)

 - O quarto fator avaliado é a Cooperação, onde será avaliado o comportamento do funcionário conforme as anotações no diário do funcionário (anexo 2)

 - O quinto fator avaliado é a Assiduidade/Pontualidade, onde serão avaliadas as quantidades de faltas e atrasos ocorridas mensalmente (anexo 11).

 - O sexto fator é a Iniciativa e interesse pelo trabalho, onde serão avaliados o comportamento do funcionário conforme as anotações no diário do funcionário e participação em grupos de solução de problemas (anexo 2).

 - O sétimo fator é o conhecimento do trabalho, onde serão avaliadas 2 itens:
 - Nota nas auditorias dos procedimentos operacionais (anexo 12)
 - Quadro de habilidades (anexo 13)

 - oitavo fator é a Escolaridade de funcionário, onde avalia-se se o funcionário está estudando e buscando aprendizado (anexo 14)
- Cada item avaliado terá uma nota que será colocada em um gráfico de radar, contendo a situação do funcionário no trabalho. (anexo 15)

3.2.2. ESTRUTURA DE DOCUMENTAÇÃO

Para uma avaliação de desempenho produtiva, é imprescindível manter um diário atualizado de cada um dos funcionários, a fim de que não aconteça durante a preparação da avaliação de desempenho de um funcionário o esquecimento de algum dado importante, como saber o que ele esteve fazendo nas últimas quatro semanas ou o que aconteceu com o funcionário nos últimos seis meses ,

O diário servirá para documentar todo tipo de desempenho – o bom e o mau. Na verdade, os supervisores que mantêm um diário tendem a avaliar de forma mais favorável seus funcionários .

Os diários de funcionários incluem dois tipos de informação: relatórios de incidentes, que documentam acontecimentos específicos envolvendo o funcionário , e relatórios de progressos, nos quais o supervisor comenta e avalia o andamento do trabalho.

O ideal é incluir no diário a solicitação de emprego original do funcionário junto a alguns dos motivos que contribuíram para a sua contratação, é importante também incluir a descrição do cargo para o qual ele foi contratado. (anexo 02)

A maneira mais eficiente de registrar o desempenho do funcionário é escolher um horário conveniente e não deixar de utilizá-la para atualizar os diários, mantendo uma rotina .

Não é necessário que aconteça algo extraordinário para colocar no diário. Apenas o resumo de um período de duas semanas, mantendo a assiduidade em sua documentação, o diário de cada funcionário revelará de fato como ele atua na empresa., sendo uma ferramenta valiosa para as avaliações de desempenho.

Qualquer incidente fora do comum ou que envolva conflito de temperamentos ou de personalidades deve ser incluído nesta documentação. Registre acontecimentos positivos e negativos, assim como qualquer medida disciplinar ou advertência que seja feita ao funcionário.

3.2.2.1. O QUE REGISTRAR EM UM DIÁRIO

1. Dados sobre a frequência, pontualidade e prolongamentos do horário de almoço.
2. Dados relativos à atual atribuição do funcionário, incluindo nomes de projetos, colegas de trabalho, contatos externos e qualquer outro *feedback* sobre o funcionário pertinente ao desempenho no cargo.
3. Dados sobre horas extras trabalhadas e/ou oferecidas ao funcionário.
4. Qualquer ação disciplinar ou advertência verbal feita ao funcionário.
5. Suas impressões sobre a qualidade do trabalho do funcionário. Inclua fatos relativos ao trabalho que apoiem sua opinião.
6. Êxitos ou fracassos dignos de nota na função.
7. Cursos de treinamento feitos e/ou oferecidos ao funcionário.
8. Detalhes de discussões com o funcionário sobre qualquer infração a políticas da empresa.

3.3. AUTO AVALIAÇÃO

Outra ferramenta importante é o formulário de auto-avaliação, pois proporciona algumas estruturas de apoio ao supervisor (anexo 03), onde o funcionário mostrará a sua percepção de trabalho, essa avaliação será comparada com os resultados da avaliação de desempenho aplicada pelo supervisor.

3.4. PREPARAÇÃO DO AVALIADOR

Quanto melhor preparado o avaliador estiver para a avaliação de desempenho, mais produtivas serão as discussões.

Além de estar bem informado com relação ao desempenho do funcionário e às responsabilidades do seu cargo, deve-se também procurar antecipar perguntas ou preocupações que os funcionários possam ter em relação ao trabalho e às oportunidades de carreira dentro da empresa.

- *Questões de dinheiro.* As avaliações de desempenho não devem se concentrar em problemas de salário. Este é o momento de avaliar o desempenho e planejar objetivos para o futuro.
- *Improvisação.* Se não houver um plano de tudo que quer dizer ao funcionário, a análise de desempenho resultará numa discussão improvisada. É necessário que se tenha conhecimento das questões mais importantes a serem discutidas, fazer um esboço ou lista de tópicos para discussão, para que nada de importante deixe de ser mencionado.
- *Inconsistência.* Mais uma vez, a menos que planeje com calma o que quer enfatizar ao funcionário, e qual o resultado que pretende da reunião, você corre o risco de fazer avaliações inconsistentes. Não que uma análise de desempenho seja de todo positiva ou negativa, mas a preparação prévia é necessária quando se quer transmitir uma mensagem valiosa.

A linguagem utilizada é um fator que influi na maneira como os supervisores são vistos pelos funcionários. Apelar para clichês ou frases professorais pode excluir as pessoas e levá-las a pensar que se está apenas querendo impressioná-las.

A avaliação de desempenho é um momento que requer seriedade. Mesmo que se tenha um relacionamento descontraído com os funcionários, ele não deve dominar a entrevista de avaliação.

No centro da discussão está a subsistência do funcionário e sua carreira.

Muitos funcionários refletem bem pouco sobre o que basicamente pretendem com relação à sua carreira. Ignoram também como melhorar o que

fazem em seu cargo para favorecer sua carreira ou apenas melhorar a produtividade e assim justificar um pedido de aumento de salário.

A maioria das pessoas sente-se pouco à vontade quando adota uma postura séria. Claro que é mais fácil ser engraçado e tornar as coisas leves. Não é proibido rir, ser simpático, ou até mesmo fazer uma piada na hora certa. O importante é certificar-se de que o verdadeiro propósito da reunião seja atingido.

3.5. PREPARAÇÃO DO FUNCIONÁRIO

Para que essas avaliações sejam produtivas é necessária a colaboração tanto do supervisor quanto dos funcionários. Contudo, não se pode esperar que estes sejam capazes, de uma hora para outra, de avaliar-se com objetividade. É preciso que sejam preparados para que possam participar do processo.

O formulário de Análise de Desempenho / Hábitos de Trabalho deve também ser preenchido pelo funcionário. Deve-se solicitar ao funcionário uma auto-avaliação tão honesta quanto possível. Advirta-o de que pode ser difícil avaliar as próprias capacidades, e que o propósito deste formulário é o de fazê-lo perceber que áreas precisam ser trabalhadas e também que habilidades devem ser melhor desenvolvidas.

Muitas pessoas ficam ressentidas quando lhes são solicitadas que estabeleçam novos objetivos para seu desempenho. No entanto, as pessoas precisam realmente mudar, visto que o crescimento no trabalho mantém o seu interesse e ajuda tanto o funcionário quanto o departamento a trabalhar de forma mais eficiente.

O que precisa ficar claro é que não se está pedindo aos funcionários que estabeleçam novos objetivos com a intenção de puni-los ou adverti-los por um desempenho ineficiente. A razão de se fixar novos objetivos é fazê-los continuar a valorizar o sentido de realização e satisfação pelo trabalho que fazem. Só assim continuarão a se esforçar por cargos melhor remunerados, aumentando seu valor para a empresa e para o mercado de trabalho em geral.

3.6. A REUNIÃO PÓS-AVALIAÇÃO

Estabelecer objetivos de curto prazo e aprimorar as metas de carreira de longo prazo condizentes com novos interesses e percepções de oportunidades.

É importante que o funcionário verifique sua classificação final. Será útil fornecer-lhe a lista feita há seis meses ou um ano, para que ele possa analisar se houve mudanças e como estas ocorreram. Esse é o momento de rever as metas e esclarecer o que for necessário. Repita ao funcionário a forma como pretende ajudá-lo a atingi-las e expresse seu desejo de que ele mantenha o compromisso de cumpri-las. Incentive-o a manifestar suas preocupações a respeito desses novos objetivos, perguntando-lhe se refletiu sobre o que foi discutido na última reunião.

1. Estabelecer metas e identificar responsabilidades desde o início. No momento em que o funcionário é admitido, promovido ou transferido de posto, chame-o e anote todas as funções sob sua responsabilidade. Poderá também identificar áreas em que sua atuação é fraca e estabelecer metas que proporcionem ao funcionário o treinamento e a experiência necessários para fazer progressos nessas áreas.

2. Preparar o funcionário para participar do processo de análise. Entregar aos funcionários formulários de auto-avaliação bem antes da entrevista. Deve-se lembrá-los o que será discutido na ocasião e solicitar a reflexão antecipadamente sobre futuras metas e problemas com relação ao trabalho atual.

3. Preparar para o processo de análise. As entrevistas não devem ser marcadas em épocas de muita atribulação ou sujeitas a muitas interrupções. Deve-se ter pronta toda a documentação necessária, e ler tudo antes da reunião. Refletir sobre planos futuros para o funcionário e apresentá-los na reunião. Procurar antever os problemas que o funcionário vai querer discutir. Não improvisar e estabelecer uma agenda.

4. *Ser aberto e receptivo com relação às metas para o futuro que o funcionário apresentar. Deve-se permitir que o funcionário apresente suas razões para uma idéia, pode-se também solicitar sugestões pessoais e deve-se lembrar sempre de que a avaliação é um processo conjunto.*

4. CONCLUSÃO

No decorrer do trabalho foi observada a importância dos avaliadores serem bem preparados para a participação no processo de avaliação de desempenho, pois a não realização desse processo pode comprometer os objetivos propostos pela instituição.

Pensar, falar ou escrever sobre Avaliação de Desempenho implica examinar várias condicionantes e a seguinte pergunta: por que avaliar o desempenho? Por que no geral os sistemas de Avaliação de Desempenho têm vida tão curta nas organizações? Por que fracassam muitas vezes antes mesmo de começar, apesar das boas intenções subjacentes? Será que avaliar desempenho é realmente necessário?

O entendimento dessa dinâmica comportamental tem sido ao longo do tempo um marco em toda a história da ciência do comportamento humano, e mesmo, a sua preocupação central.

O tentar responder às perguntas: quais são os princípios que regem o comportamento humano? Por que o homem age desta ou daquela forma? Tem sido o ponto de origem de muitos estudos e pesquisas nesse campo.

Apesar disso, muitas e poucas têm sido as respostas a essas misteriosas indagações. Muitas porque atualmente já se conhece como o ser humano se desenvolve; como tem sua personalidade estruturada a partir de fatores inatos e influências ambientais recebidas; como constrói sua matriz de identidade e o como ela é modelada a partir do desenvolvimento da auto imagem e da auto estima do indivíduo. Poucas porque os conhecimentos atuais sobre a natureza e o comportamento humanos não explicitam a totalidade desse fenômeno, uma vez que freqüentemente nos deparamos com perguntas impossíveis de serem respondidas. No entanto, a partir do conhecimento já existente, pode-se observar, entender, interpretar e até mesmo prognosticar o comportamento humano a nível individual e coletivo, com razoável segurança. Um aspecto da dinâmica do comportamento humano considera o assunto Avaliação de Desempenho, e diz respeito à busca permanente pelo ser humano do seu centro.

Trata-se de trilhar o caminho do autodesenvolvimento, do encontro real do indivíduo consigo mesmo, processo esse que considera a possibilidade de uma

realização mais plena do ser humano e do alcance daquele estado pessoal tão raramente atingido chamado felicidade.

Essa tendência em buscar o próprio centro, o próprio eixo, e a consciência ou sensibilidade quanto aos possíveis desvios é que leva as pessoas a procurarem mecanismos, os mais diversificados, no sentido de conquistá-la.

Todavia, é no cotidiano da vida de cada um, pelas múltiplas oportunidades de interação com as outras pessoas e conseqüentemente de reciprocidade de feedbacks e julgamentos, que reside talvez a possibilidade mais próxima da realização do encontro do indivíduo consigo mesmo. A condição para que isso se efetive é a de que a pessoa esteja interessada e atenta em aproveitar os momentos e as situações que vivencia para realizar esse mergulho interior.

A diferença entre essas possíveis opções de autoconhecimento está em que as primeiras envolvem situações mais organizadas, estruturadas e isso representa um certo amparo e proteção para a pessoa nesse processo. A experiência do cotidiano, no entanto, implica situações menos previsíveis e programadas, sendo o único suporte para o indivíduo a crença e a convicção de que ele pode e vai conseguir esse aprofundamento. E, nesse sentido, um caminho muito mais solitário.

Considerando então que o desenvolvimento da estrutura comportamental do ser humano se dá pela interação entre elementos intrínsecos e extrínsecos à sua constituição, que gera ao longo do processo a imagem que o indivíduo tem de si e o afeto que sente por si mesmo, é natural que deseje e recuse ao mesmo tempo situações que confirmem, coloquem em xeque ou contrariem sua auto-imagem e sua auto-estima.

Se pensarmos que o trabalho é uma situação de vida que muito freqüentemente está organizada em contextos sociais específicos, as empresas, e que o relacionamento interpessoal, mesmo que cordial, reveste-se de uma capa de formalismo, é de se supor e entender que o contato entre as pessoas tenha um cunho mais artificial que espontâneo e autêntico. Não raro, conseqüentemente, as oportunidades de trocas, feedbacks e avaliações interpessoais ou não são aproveitadas ou não são verdadeiras. Isso ocorre também em função de que as pessoas levam dentro de si, qualquer que seja o contexto que freqüentam, os sinais de suas lutas mais íntimas, suas buscas e seus desejos mais secretos, a

despeito da necessidade comum a todo ser humano de atingir a sua totalidade. Dividir-se ou compartilhar-se com o outro torna-se assim difícil, ou em alguns casos impossível.

Se o ser humano está verdadeiramente interessado em contribuir para com o seu auto - desenvolvimento e o dos outros seres humanos, contribuir para que ele e os outros se tornem pessoas inteiras, é o trabalho uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco desse processo, considerando-se que essa é uma busca difícil e espinhosa. Pode-se caracterizar a Avaliação de Desempenho em termos institucionais; como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão e a atualização mais permanente do seu próprio comportamento.

Isso significa que o processo de Avaliação de Desempenho Humano nas organizações implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante.

A Avaliação de Desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica.

Há que se considerar também que quanto mais saudável for o contexto da empresa, mais desimpedido será o caminho para se conseguir essa atitude. Quanto menos saudável, mais obstáculos existirão. A estratégia nesse caso poderá ser a implementação, na empresa, de um processo de Avaliação que seja revestido de um aparato técnico mais sofisticado, que forneça, portanto, à organização, a proteção de que necessita para tratar do assunto.

A função desse instrumental seria então de objeto intermediário no sentido de preparar a organização para ir conquistando gradativamente a remoção dos obstáculos à interação entre as pessoas.

A Avaliação de Desempenho Humano nas organizações deixa de ser o veículo do medo, da insegurança e das frustrações, para ser a mensageira do otimismo, da esperança e da realização pessoal, a valorizadora dos pontos fortes de cada um, como redutos de força e sinergia humana para o trabalho.

Conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, para produzir uma dinâmica comportamental

específica, é o que possibilita entender e até mesmo prognosticar o comportamento humano.

Há que se salientar, no entanto, que isso só é realmente possível a partir da observação do desempenho ou atuação das pessoas em alguma atividade.

É muito comum pensar que a única finalidade de uma avaliação é informar o funcionário sobre a classificação que obteve. Infelizmente, é este o procedimento usual.

A avaliação de desempenho produtiva, porém, pode realizar muito mais. Ao mesmo tempo em que analisa a atuação do funcionário, é um trabalho conjunto entre ele e seu supervisor, servindo também para estabelecer novas metas e objetivos para o ano seguinte. A avaliação produtiva reconhece no elemento humano o recurso mais valioso de qualquer organização:

- funcionário aprende a partir de seus pontos fortes e fracos;
- Há concordância quanto às novas metas e objetivos;
- funcionário participa ativamente do processo de avaliação;
- relacionamento entre supervisor e funcionários é mantido em um nível adulto;
- As equipes de trabalho podem ser reestruturadas visando o máximo de eficiência;
- funcionário renova seu interesse em fazer parte da organização agora e no futuro;
- São identificadas as necessidades de treinamento;
- Dedicar-se o tempo à discussão da qualidade do trabalho sem interferência de questões financeiras.
- supervisor sente-se mais à vontade para analisar o desempenho dos funcionários.
- Os funcionários sentem-se valorizados como indivíduos e reconhecem que o supervisor está realmente preocupado com suas necessidades e metas.

Quando as metas são estabelecidas sem a contribuição do funcionário, a motivação para a sua realização é muito menor.

A direção do departamento deve refletir os interesses, capacidades e motivações dos funcionários que o compõem, do contrário a luta do supervisor para atingir estes objetivos será cada vez mais árdua e ao tomar conhecimento de um conjunto de objetivos predeterminados pelo supervisor, a maior parte dos funcionários vai aceitá-los não só por pensar que isto é o que têm que fazer para conseguir sua completa aprovação, mas também por acreditar que sua capacidade está limitada àquela lista de metas proposta pelo supervisor.

O resultado mais importante da avaliação de desempenho não é a classificação conseguida pelo funcionário pela qualidade de seu trabalho; não é o fato de o funcionário sair da reunião com novos objetivos e metas profissionais; e também não é o feedback positivo dado ao funcionário com a finalidade de conservá-la por mais seis meses ou um ano.

O resultado mais importante da avaliação de desempenho está no processo em si : ao trabalharem juntos na análise e avaliação do desempenho do funcionário, do lugar que este ocupa dentro do departamento e da organização como um todo; e, ao estabelecerem metas de curto e longo prazo, o supervisor e o funcionário estarão fortalecendo seu relacionamento e formando uma equipe composta de dois adultos que trabalham de comum acordo em direção a uma mesma meta .

Enfim, a Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço.

5. BIBLIOGRAFIA

SACHS, Randi Toler. **Como Avaliar o Desempenho e a Produtividade**, editora Campus, Rio de Janeiro, 1995

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal – Como Agregar Talentos à Empresa**, editora Atlas, São Paulo, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Administração.– **Mudanças e Perspectivas**, editora Saraiva, 2000.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional – Criando Vantagem Competitiva**, editora Saraiva, 1999.

GILLEN, Terry. **Avaliação de Desempenho**, editora Nobel, 2000

MAITLAND, Iain. **Como Motivar Pessoas**, editora Nobel, 2000

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**, LTC – Livros técnicos e Científicos Editora S.A., 1999

6. ANEXOS

AVALIAÇÃO DE FUNCIONÁRIO

Supervisão:	Supervisor (a):
Funcionário:	Data:

Grau	A			B			C		
Fatores	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. QUALIDADE DO TRABALHO REALIZADO									
Avalie o trabalho com relação à incidência de erros, ao desperdício e ao atingimento dos prazos.	Trabalho sem erro, não há desperdício e produz o resultado esperado.			Trabalho satisfatório e a incidência de erros não chega a prejudicar o resultado esperado			Trabalho com incidência de erro provocando perdas e afetando o resultado		
2. HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO									
Avalie o conhecimento e a atenção dispensada à higiene, ao uso de equipamento de proteção e ao cumprimento das normas de segurança dos trabalhos da empresa.	Domina as regras de higiene e prevenção de acidentes, é zeloso com EPIs, sugere eliminação de riscos e não sofreu acidentes no período			Cumprir as regras de higiene e prevenção de acidentes, cuida dos EPIs, e não sofreu acidentes no período			Conhece as regras de higiene e prevenção de acidentes, porém lhes dá pouca atenção, tendo sofrido ou provocado acidentes no período		
3. AMBIENTE DE TRABALHO:									
Considere a maneira como o funcionário mantém seu ambiente de trabalho, máquinas e ferramentas limpas e organizadas.	Seu ambiente de trabalho causa ótima impressão. Mantém tudo limpo e ordenado. Participa da ginástica laboral			Procura ser limpo e ordem seu ambiente de trabalho, as máquinas e as ferramentas. Participa da ginástica laboral.			Pessoa descuidada, sem preocupação no que se refere ao Ambiente de trabalho. Não participa da ginástica laboral		
4. COOPERAÇÃO:									
Avalie a disposição do funcionário em ajudar e se relacionar com seus colegas de trabalho, seus superiores e/ou usuários.	Colabora em qualquer situação e de forma espontânea. Não poupa esforços em ajudar e se relacionar.			Colabora quando solidando e tem bom relacionamento.			Dificilmente colabora quando solicitado e / ou possui dificuldade de relacionamento		
5. ASSIDUIDADE/PONTUALIDADE:									
Considere o horário de chegada na seção, as faltas e as saídas durante o expediente ocorridas no período.	Extremamente pontual, não falta e as saídas durante o expediente são circunstanciais			Raramente falta ou chega atrasado, dificilmente sai durante o expediente			Frequentemente falta ou atrasa ao serviço, costuma sair muito no horário de expediente.		
6. INICIATIVA E INTERESSE PELO TRABALHO:									
Avalie a vontade, esforço pessoal e capacidade em procurar soluções sem prévia orientação da chefia.	Destaca-se iniciativa e interesse na realização de tarefas rotineiras ou não, sem necessidade de interferências.			Realiza normalmente suas tarefas sem necessidade de interferências			Falta-lhe iniciativa e interesse pelo trabalho, constantemente necessita de interferência do supervisor.		
7. CONHECIMENTO DO TRABALHO:									
Avalie o grau de conhecimento das tarefas do cargo e a forma como é aplicado.	Conhece e cumpre o PO/MT, sabe o resultado esperado da tarefa, preenche os itens de controle operacional e relata anomalias.			Conhece e cumpre o PO/MT e relata anomalias.			Necessita de orientação e treinamento pois não conhece a PO/MT nem relata anomalias.		
8. ESCOLARIDADE:									
Avalie o empenho do funcionário em estudar e fazer cursos.	O funcionário possui a escolaridade exigida para a função.			O funcionário não possui escolaridade exigida para função mas está estudando.			O funcionário não possui escolaridade exigida para função e não está estudando.		

Ass. do Supervisor:

Ass. do Funcionário:

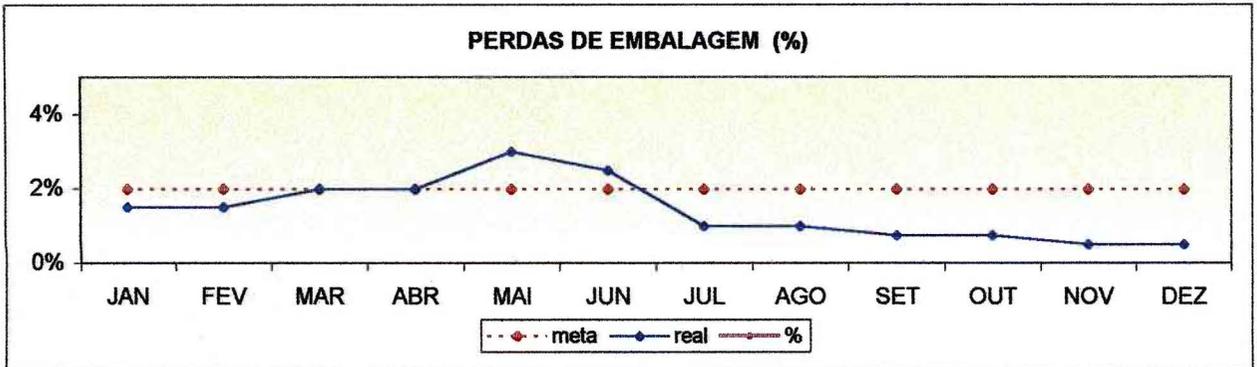
Ass. do Chefe de Depto:

ANEXO 03

FORMULÁRIO PARA AUTO AVALIAÇÃO

- 1) Qual o objetivo principal do seu trabalho?
- 2) Quais são as suas tarefas e deveres principais?
- 3) Quais são os seus pontos fortes como profissional?
- 4) Quais são os seus pontos fracos? Como podem ser enfrentados?
- 5) Como você se relaciona com seus colegas?
- 6) Como você pode melhorar seus relacionamentos?

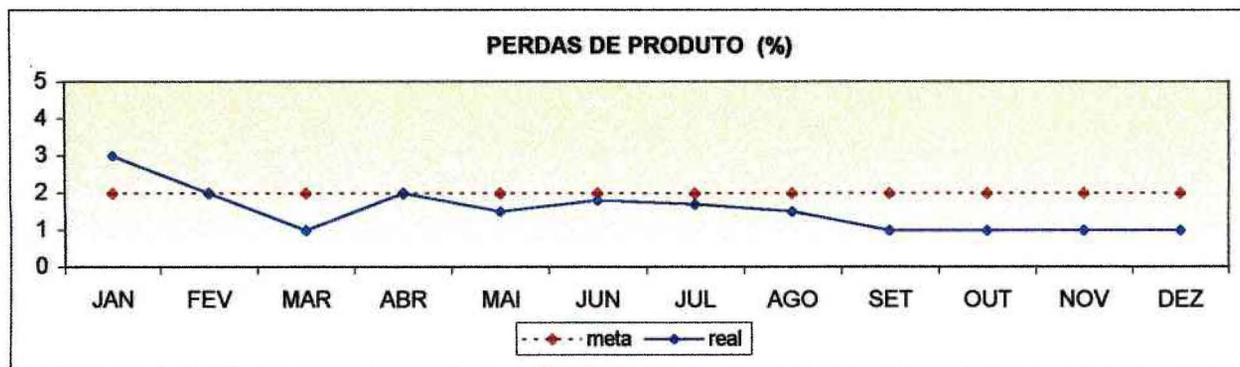
ANEXO 04



2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
meta	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%	
real	1,50%	1,50%	2,00%	2,00%	3,00%	2,50%	1,00%	1,00%	0,75%	0,75%	0,50%	0,50%	
%	75,00%	75,00%	100,00%	100,00%	150,00%	125,00%	50,00%	50,00%	37,50%	37,50%	25,00%	25,00%	
nota	2	2	1	1	1	1	3	3	4	4	4	4	2,50

TABELA DE NOTAS	
80% a 100%	1
60% a 79%	2
40% a 59%	3
20% a 39%	4
10% a 19%	5

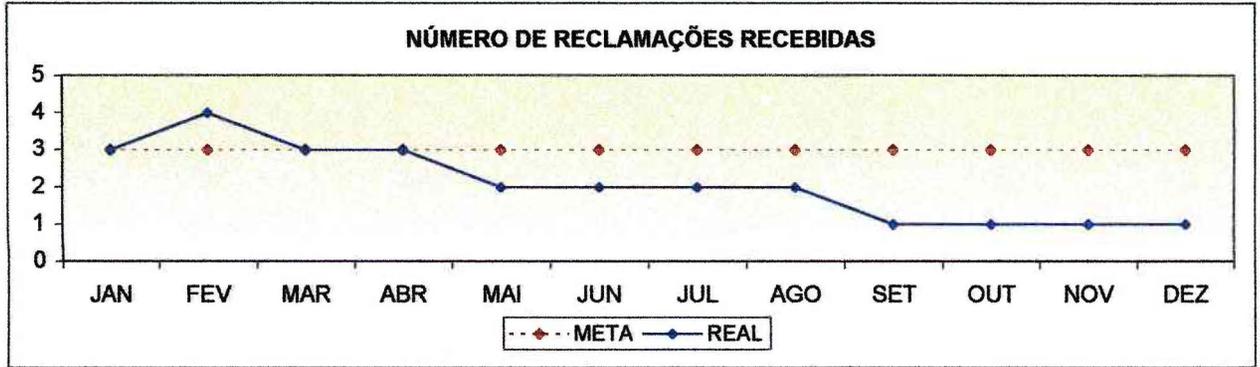
ANEXO 05



2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
real	3	2	1	2	1,5	1,8	1,7	1,5	1	1	1	1	
%	150,00%	100,00%	50,00%	100,00%	75,00%	90,00%	85,00%	75,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	
nota	1	1	3	1	2	1	1	2	3	3	3	3	2,00

TABELA DE NOTAS	
80% a 100%	1
60% a 79%	2
40% a 59%	3
20% a 39%	4
10% a 19%	5

ANEXO 06



2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
META	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
REAL	3	4	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	
%	100,00%	133,33%	100,00%	100,00%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	
nota	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4	2,33

TABELA DE NOTAS	
80% a 100%	1
60% a 79%	2
40% a 59%	3
20% a 39%	4
10% a 19%	5

ANEXO 07

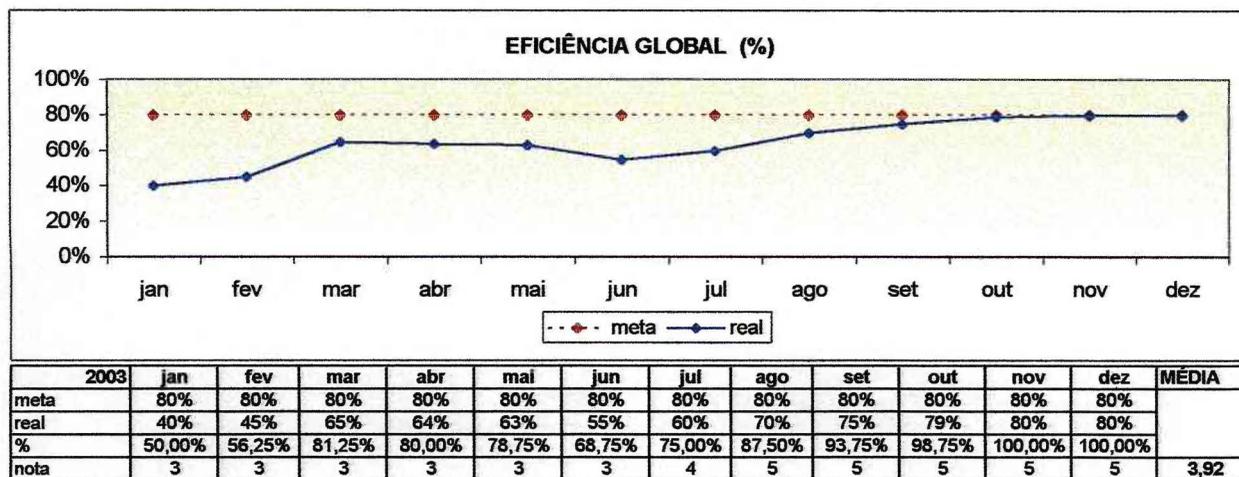
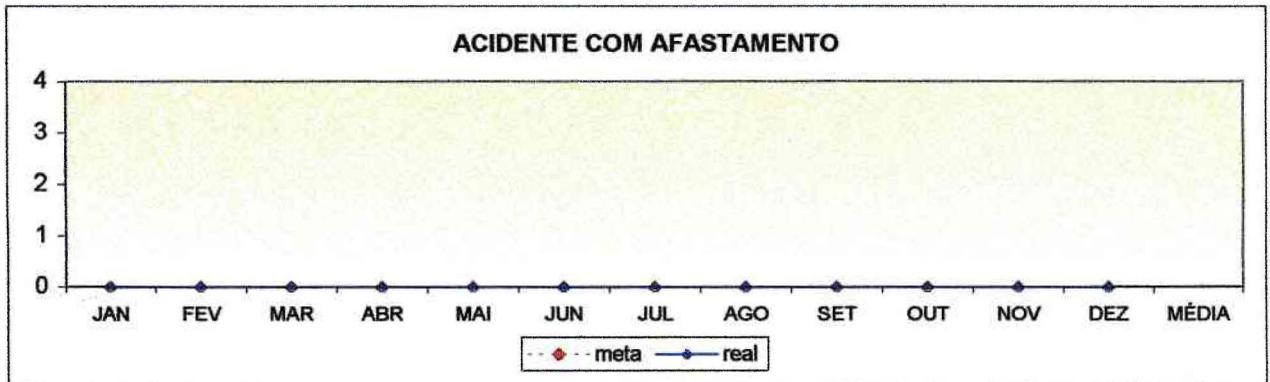


TABELA DE NOTAS	
90% a 100%	5
70% a 89%	4
50% a 69%	3
30% a 49%	2
10% a 29%	1

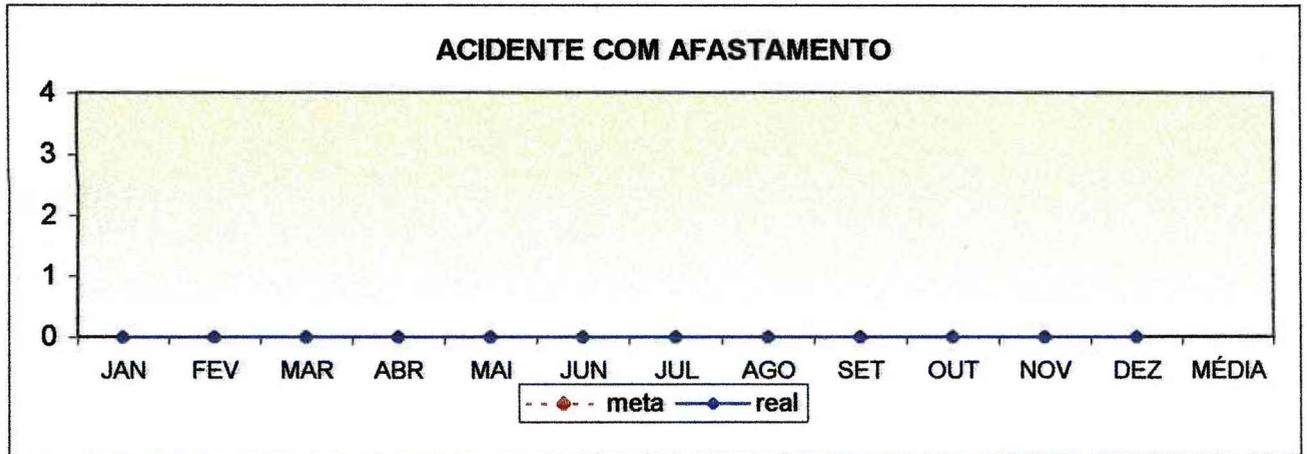
ANEXO 08



2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	MÉDIA
meta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
nota	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

TABELA DE NOTAS	
0	5
1	4
2	3
3	2
4	1

ANEXO 09

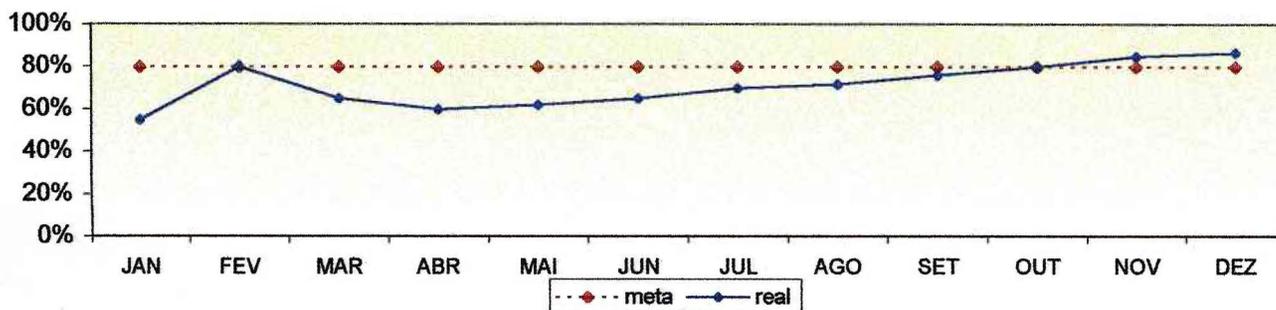


2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUMULADO
meta	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6,0
real	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4,0
nota	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,83

TABELA DE NOTAS	
0	5
1	4
2	3
3	2
4	1

ANEXO 10

AUDITORIAS DE AMBIENTE



2003	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ACUMULADO
meta	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	9,6
real	55%	80%	65%	60%	62%	65%	70%	72%	76%	80%	85%	87%	8,6
nota	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,17

TABELA DE NOTAS	
80% a 100%	5
60% a 79%	4
40% a 59%	3
20% a 39%	2
10% a 19%	1

ANEXO 11

FUNCIÓNÁRIO	HORAS TRABALHADAS	HORAS DE FALTAS	HORAS DE ATRASOS	HORAS DE SAÍDAS ANTECIPADAS	% ABSENTEÍSMO
	222	0	0	0	0%

TABELA DE NOTAS	
0%	5
1%	4
2%	3
3%	2
4%	1

ANEXO 12

FORMULÁRIO DE AUDITORIA DE PADRÃO

FUNCIONÁRIO:

CARGO:

NOTA: 5

- 1) QUAL A TAREFA QUE REALIZA?
- 2) CONHECE AS ATIVIDADE CRÍTICAS DA TAREFA?
- 3) QUAIS SÃO AS AÇÕES CORRETIVAS?
- 4) QUAL O MATERIAL NECESSÁRIO PARA REALIZAÇÃO DA TAREFA?

ANEXO 13

QUADRO DE HABILIDADES

FUNCIONÁRIO:

CONHECIMENTOS:

TREINAR



TREINADO



SABE TREINAR



TAREFAS	CONHECIMENTO	NOTA
1		5
2		5
3		5
4		3
5		3
6		3
7		3
8		1
9		1
10		1
NOTA:		3

TABELA DE NOTAS	
TREINAR	1
TREINADO	3
SABE TREINAR	5

ANEXO 14

FUNCIONÁRIO:

CURSOS	Informática	Língua Estrangeira	Curso Técnico	Curso Superior	Outros Cursos	
SITUAÇÃO		X				
NOTA	0	5	0	0	0	1

ANEXO 15

HABILIDADES	META	REAL
QUALIDADE DO TRABALHO REALIZADO	5	2,69
HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	5	4,92
AMBIENTE DE TRABALHO	5	4,17
COOPERAÇÃO	5	5
ASSIDUIDADE / PONTUALIDADE	5	0%
INICIATIVA E INTERESSE PELO TRABALHO	5	5
CONHECIMENTO DO TRABALHO	5	4
ESCOLARIDADE	5	1

