

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E
COACHING

GLEYCE MICHELLY DE SOUZA
MILENA TAMIRES MENDES COSTA
RENATA DE SOUZA FONSECA

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
EMPRESA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS

ANÁPOLIS – GO

2019

GLEYCE MICHELLY DE SOUZA
MILENA TAMIRES MENDES COSTA
RENATA DE SOUZA FONSECA

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
EMPRESA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

GLEYCE MICHELLY DE SOUZA
MILENA TAMIRES MENDES COSTA
RENATA DE SOUZA FONSECA

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA
EMPRESA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Profa. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

ORIENTADORA

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

CONVIDADA

Prof. Me. Marisa Roveda

CONVIDADO

OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DESEMPENHO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DE ANÁPOLIS

THE MAIN BENEFITS OF EVALUATION PERFORMANCE IN AN ANAPOLIC PHARMACEUTICAL COMPANY

Gleyce Michelly de Souza¹
Milena Tamires Mendes Costa²
Renata de Souza Fonseca³
Hariane Jackeline Rodrigues Silva⁴

RESUMO: A Avaliação de Desempenho é um método no qual permite ao gestor conhecer melhor e profundamente seus colaboradores, assim como suas habilidades e conhecimentos, contribuir com a aproximação entre gestor e funcionário e permitir que estes estabeleçam planos de melhorias e parcerias sólidas para que desse modo se atinja o objetivo comum que é o crescimento da empresa. A presente pesquisa teve como intenção identificar a funcionalidade dos métodos da Avaliação de Desempenho e investigar os benefícios desse instrumento para empresa e colaborador. Realizou-se uma pesquisa de campo de forma quantitativa e qualitativa, aplicada em uma empresa do ramo farmacêutico da cidade de Anápolis – GO, onde foi possível analisar o estado presente pela visão de seus colaboradores. Pôde-se demonstrar os principais benefícios ao utilizar a avaliação de desempenho, e que com a mesma, a organização conseguiu ter resultados mais assertivos, referentes a promoções, desligamentos e efetivações.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Avaliação; Desempenho.

ABSTRACT: Performance Evaluation is a method in which the manager can better and more deeply understand his employees, their skills and knowledge, as well as their skills and knowledge, contribute to the approximation between manager and employee and allow them

¹ Aluna do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: gleycesouza_2@hotmail.com

² Aluna do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: milenacosta003@outlook.com

³ Aluna do curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: renata.souzaf@hotmail.com

⁴ Professora Especialista no curso de especialização em Gestão de pessoas, Psicologia organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis – Brasil. Email: professorahariane@gmail.com

to establish plans for improvements and solid partnerships so as to achieve the common goal of company growth. The present research was intended to identify the functionality of the methods of Performance Evaluation and investigate the benefits of this instrument for company and collaborator. A quantitative and qualitative field research was carried out at a pharmaceutical company in the city of Anápolis – GO, where it was possible to analyze the existence of the vision of its collaborators. It was possible to demonstrate the main benefits of using performance evaluation, and that with it, the organization could achieve more assertive results, referring to promotions, disconnections and effectiveness.

Key – Words: Human Resources; Evaluation; Performance.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo globalizado, competitivo e com um crescimento exponencial tão forte como se vê hoje, deve-se entender e aprimorar o recurso intelectual presente no mercado de trabalho, sendo um dos principais meios de aferição do sucesso de uma empresa o desempenho de seus funcionários. (TECCHIO, 2008), Ao se tratar de um conceito relativo ao desenvolvimento tanto da empresa como do funcionário, pois este tem a oportunidade de obter um crescimento de suas habilidades gerais, vê-se na avaliação do desempenho como um dos mais óbvios quesitos a serem analisados pela empresa.

O desempenho de um funcionário é a característica primordial do desenvolvimento de uma empresa e de suas vertentes empresariais, visto que é um diagnóstico de possíveis problemas a serem detectados, analisados e erradicados do meio de produção, gestão e distribuição da empresa. Neste sentido vê-se na avaliação de desempenho uma forma de detecção de problemas de supervisão, de integração de funcionários, de treinamento e conseqüentemente a neutralização e eliminação destes mesmos problemas (CHIAVENATO, 2001)

Contudo, tem-se na avaliação de desempenho não uma ferramenta de mudança de comportamento, mas uma metodologia de levantamento de dados onde analisam-se as condições que inviabilizam o melhor aproveitamento do capital humano disponível à empresa (BERGAMANI, BERALDO, 2010), buscando, a avaliação, ter um elemento básico de informação dos conceitos a serem melhorados e então a aplicação de melhorias que proporcionem aos funcionários o melhor aproveitamento de seus recursos.

Pontes (1996). estabelece na avaliação de desempenho um feedback construtivo não somente realizado nos momentos de reunião específica, mas também no dia a dia, sendo este feedback crucial para a avaliação independente da metodologia usada. Trata-se de uma ação de comunicação avaliadora do funcionário exercendo sua função dentro da empresa, não abrangendo a vida pessoal deste. Ainda neste contexto, Bergamini (1993). elucida que a avaliação de desempenho envolve todos os níveis da empresa e que a sua não aceitação ou compreensão por qualquer destes níveis compromete toda a avaliação.

Tem - se na avaliação de desempenho uma forma de crescimento e desenvolvimento das empresas que se propõem a estabelecer tal metodologia em seu ambiente corporativo, no cumprimento dos objetivos empresariais e o melhoramento da relação interpessoal, visto que é uma ferramenta de aproximação entre a empresa e o funcionário, visando o melhor uso de seus recursos intelectuais e pessoais tanto para a resolução de problemas relacionadas a organização, quanto para longevidade e garantia de uma qualidade de vida melhor no ambiente empresarial.

Ante o exposto, será apresentado adiante, aspectos da avaliação de desempenho aplicadas em uma drogaria de grande porte da cidade de Anápolis, a importância de um *feedback* por parte dos níveis gerais da empresa em relação aos funcionários. Usaremos um questionamento que visa o posicionamento dos próprios funcionários em relação à sua avaliação com a seguinte questão: “Quais os principais benefícios da avaliação de desempenho?”.

Tal questionamento teve por objetivo alcançar todos os níveis da empresa e estabelecer um *feedback* dos funcionários em relação as avaliações realizadas com eles pela empresa, acompanhando o desempenho dos colaboradores nas questões apresentadas e as respostas coletadas focadas na competência, metas e resultados para medir suas divergências e a sua importância diante do crescimento pessoal e empresarial que embarcam todo esse procedimento.

No capítulo 2 será apresentada a forma de atuação da gestão de recursos dentro de uma organização, desde a finalidade da avaliação de desempenho, a aplicação, os métodos, as falhas de aplicação, o desenvolvimento da aplicação em si, numa visão ampla e geral. No capítulo 3, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. No capítulo 4, apresentação dos dados coletados na pesquisa e, por fim as considerações finais.

2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA ORGANIZAÇÃO

A gestão de recursos humanos é uma atribuição gerencial que tem por objetivo a cooperação daqueles que atuam como colaboradores incorporados na organização, tanto para se atingir as metas e alvos da empresa, quanto para alcançar os objetivos individuais do colaborador. De acordo com (Gil, 2001), a expressão ‘recursos humanos’ trouxe novos significados para a chefia do setor responsável pela coordenação de pessoas, que deixou de tratar o funcionário como um mero recurso para se atingir um fim, e passou a tratar como um colaborador. Ainda segundo esse autor, o pensamento é oriundo da evolução dos setores outrora responsáveis por administrar o RH da organização (GIL, 2001).

De acordo com Chiavienato (2002, p. 180), “o setor de recursos humanos incide na idealização, na coordenação, no desenvolvimento, na organização no domínio de dispositivos capazes de fazer requerer o desempenho competente do pessoal”. Desse modo este setor se origina e trabalha a aceitação da visão, missão e valores das organizações, a final de proporcionar a melhor seleção de colaboradores compatíveis com a empresa.

Entretanto Carvalho (2012), alega que o setor de recursos humanos é constituído de vários componentes, enfatizando que a gerência eficiente deste setor contribui efetivamente para o desenvolvimento da empresa, desta vez que é por meio dos colaboradores que estimulam o desenvolvimento da organização. Segundo Carvalho (2012), para que a empresa atinja as vantagens necessárias ao mercado no que se refere aos seus colaboradores, se faz indispensável que:

- a) A instituição desfrute de colaboradores hábeis de influenciar a eficácia da organização; b) os colaboradores disponham de capacidades, e talentos não encontrados na concorrência; c) as aptidões e competências não podem ser copiadas por seus pares; e d) as habilidade dos colaboradores possam ser ajustados ao trabalhador para trabalhar em novas funções ao serem responsáveis por elas.

Ou seja, a instituição necessita, nos colaboradores, de uma forma destes agregarem ao contingente da empresa, seja através de influência na eficácia geral, ou através de talentos não encontrados na concorrência, ainda habilidades específicas que são aplicadas ao trabalho diário a fim de melhorar seu desempenho.

Em contraponto, Gil (2001, p.22), dispõe de algumas definições que devem ser implantadas pelo setor de recursos humanos:

a) Constituir programas e incentivos que possuem a finalidade a conservação do empregado na empresa por mais tempo; b) Adequação maior e melhor maleabilidade em matéria de recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa; e c) Encaixar a chefia de cargos e de salários à dinâmica do mercado de trabalho.

É de responsabilidade do setor de recursos humanos trabalhar com os funcionários para que estes possam desenvolver seu potencial pelo maior prazo possível, utilizando métodos que se relacionem aos diversos procedimentos relacionados ao funcionário, observando sempre a aplicabilidade dos chefes de cargos e salários em relação ao mercado de trabalho.

Logo, é possível agrupar as metas a serem atingidas da seguinte maneira:

a) Objetivos Societários: O incentivo de RH tende adequar à organização uma maior responsabilidade, tornar mínimos os conflitos negativos viventes no aparecimento dos desafios da sociedade; b) Incentivos Organizacionais: O RH é uma técnica de integração organizacional, usado para que a empresa alcance seus desejos; c) Incentivos Funcionais: O RH tende, também, sustentar num nível apropriado de seus processos em dignidade Das necessidades (eficazes de mão-de-obra completamente apta e competente; e d) Incentivos Individuais: Os alvos centrais do RH é dar amparo aos colaboradores no alcance das metas pessoais (GIL, 2001p.66).

São apresentadas metas diversas que se relacionam a variados setores da empresa dedicados ao crescimento como instituição, como a responsabilidade crescente da empresa em relação à sociedade, minimizando seu impacto negativo, ou dos próprios funcionários, fazendo com que estes sejam capazes de alcançar suas metas e possuam uma condição digna de trabalho e colaboração com a empresa.

Chiavenato (2002), que possui visão semelhante à de Gil (2001), apresenta de maneira simplificada e mais objetiva as metas deste setor, sendo elas, alcançar eficiência por meio dos colaboradores, mantendo e desenvolvendo recursos com competências, motivação, criando condições dentro da empresa para que seja alcançado.

Gil (2001) concorda com a garantia de que o setor de RH abrange desde a seleção de pessoas, descrição de ocupações, treinamento, e avaliação, entre outras questões referentes ao setor. Entretanto, o autor cita que estas atribuições se relacionam e se influencia entre si de forma contínua, cada processo executado pelo setor pode contribuir positiva e negativamente a empresa se bem executado ou não.

Bergamini (1993) enfatiza que se as atribuições do setor de RH não estiverem proporcionais com as demais ou com os outros setores, os mesmos sentirão seus efeitos degradantes, que por fim prejudicará a empresa no seu desenvolvimento de forma geral. Neste sentido, Hampton (1992), destaca que o maior problema de uma organização está em estimular seus colaboradores a produzir positivamente, pois como citado anteriormente, é através deles que a empresa atinge seus sucessos.

Desse modo, Tachiawa, Ferreira e Fortuna afirmam:

A Organização precisa considerar as ambições de seus cooperadores e averiguar se a empresa tem capacidade de atendê-los. É difícil idealizar que um colaborador “possa seguir com obstinação os objetivos de uma organização que não lhe da condição de alcançar seus desígnios pessoais (TACHIAWA, FERREIRA E FORTUNA 2006, p. 250).

Carvalho (1973) que já colaborava com este pensamento, enfatiza que o setor de RH consiga atingir níveis de estímulo satisfatórios destes colaboradores, se faz indispensável que o setor invista tempo em conhecer e identificar como o fator incentiva a motivação atual no desempenho do colaborador em relação à empresa.

Lacombe (2004, p.35) relata que, para atingir a motivação certa é necessário distinguir as circunstâncias as quais o colaborador produz eficientemente, ainda conforme o autor o colaborador será capaz de satisfazer as demandas da empresa na mesma medida em que conseguir atingir as próprias demandas no setor de trabalho.

Muitos autores desenvolveram teorias motivacionais, sendo amplamente disseminada a hipótese e da hierarquia das relações humanas. Desenvolvida por Abraham Maslow, a sua teoria diz que, o ser humano é motivado por cinco preceitos básicos, sendo estes: Fisiológicos, de ordem de segurança, atenção, auto realização e estima, conforme a figura abaixo exemplifica. (Maslow 1954)

Figura 1: Hierarquia das Necessidades Humanas



Fonte: Maslow, Motivation and Personality, 1954

Conforme Hampton (1992, p. 50), nenhuma pessoa está sempre plenamente satisfeita, quando uma carência é preenchida, logo outras tomam seu lugar, dessa forma este autor, aponta cada necessidade de alto nível e se torna fonte de incentivo, quando as necessidades de menor ordem são satisfeitas. Carnegie no ano de 1978 já leva o mesmo raciocínio de Hampton, assegurando que a exigência é suprida, outra tomará seu lugar (CARNEGIE, 1978; HAMPTON, 1992).

Outra teoria amplamente difundida é a Hipótese da Higiene, que segundo Gil (2001), os fatores higiênicos se referem aos ajustes do colaborador ao seu setor de trabalho. Desse modo, quando estes fatores se encontram ausentes, a desmotivação do colaborador cresce. E quando presente tem o poder de manter e desenvolver a motivação, dentre os critérios que sustentam essa teoria estão, o salário, a relação interpessoal e a condição de trabalho as quais o colaborador está submetido. Os autores ainda citam como fatores de motivação, o reconhecimento, e a conquista do colaborador como fatores que contribuem para o aumento da satisfação (CARNEGIE, 1978; GIL, 2001; HAMPTON, 1992).

2.1 A MENSURAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O valor da avaliação de desempenho se baseia em alguns preceitos básicos, sendo eles: Avaliação pessoal, avaliação por mérito, relatório de progressos, e avaliação de eficiência individual, se traduzindo pela avaliação de desempenho dos colaboradores em seus respectivos cargos, assim como do seu mérito de evolução. Sendo que, cada avaliação é definida como um procedimento usado a fim de julgar e/ou estimular no avaliado seus valores e qualidades (CHIAVIENATO, 2001, p. 115).

A definição deste método por Carvalho (1973), vem de um conjunto de técnicas que tem por objetivo recolher informações sobre o colaborador avaliado acerca do resultado de seu desempenho profissional em suas atribuições dentro da organização. Contudo, sob o raciocínio de Aquino, avaliação de desempenho é definida como uma ferramenta utilizada para mensurar o desempenho dos colaboradores em seu cargo durante determinado tempo.

Através dessa ferramenta a organização toma conhecimento das ações do colaborador no cargo e se estas ações são de relevância positiva para a organização, e se esse colaborador corresponde às expectativas depositadas nele na ocasião do seu ingresso na empresa (AQUINO, 1980).

E acordo com Tachizawa,

Este método refere-se a uma reunião de técnicas desejando alcançar e avaliar conhecimentos que permitam apreciar a qualidade da ajuda prestada pelo colaborador na empresa. Desta forma, é indispensável descobrir as eventuais causas da deficiência e as formas de vencê-las. Compete também analisar os pontos positivos, estimulando de tal modo a potencialidade do desenvolver dos colaboradores (TACHIZAWA, 2006, p. 205).

Desse modo, a avaliação de desempenho é considerada uma das ferramentas mais importantes em uma instituição dispõe para analisar o conjunto da equipe que faz parte da organização, utilizando-se desse método para observar os plausíveis frutos obtidos por sua equipe, com intenção de oferecer embasamento para futuros posicionamentos.

Segundo Carvalho e Nascimento (1998), que concordam com que foi dito em teoria pelos autores citados anteriormente, complementam a avaliação de desempenho traz por propósito, orientar os esforços da equipe rumo aos mesmos princípios da instituição. Pilar colabora,

A avaliação de desempenho exige, para sua ajustada implantação, a contribuição ativa de toda a equipe, independente dos graus hierárquicos da empresa. Com a finalidade que isso ocorra o autor enfatiza o valor da avaliação de desempenho ser vista como uma ferramenta de crescimento e melhoramento e não precisamente dito de avaliação (PILARES, 1991, p. 60).

Neste sentido, Bergamini (1993), afirma que embora existam inúmeros conceitos a cumprimento da avaliação de desempenho, possuem três fatores básicos que necessitam ser apreciados no conceito geral, sendo eles: O trabalho desempenhado, o analisado e o analisador.

No que se refere ao avaliador, este deve conhecer o avaliado, visto que este será o principal elemento na adequação do formulário, e a opinião mais importante a serem consideradas é daquele que convive diariamente com o avaliado, sendo importante ainda se atentar com isso o avaliador em questão, que devem receber o treinamento adequado para que possam conduzir de maneira coerente e eficiente.

O bom resultado da avaliação depende em suma da boa postura apresentada pelos avaliadores frente à ferramenta e aos próprios avaliados, é um ótimo instrumento, se o condutor do processo não está plenamente apto a realizá-lo. No que se refere ao avaliado, duas características são mais observadas: a habilidade e a competência.

A habilidade se refere às características inatas ao indivíduo que elencam os testes psicológicos utilizados no ato da seleção. A competência é o bom emprego que a pessoa tem de suas aptidões, fazendo uso delas em seu posto, e através do treino ofertado o colaborador irá colocar a serviço da empresa suas aptidões e capacidades (AQUINO, 1980; BERGAMINI, 1993).

Por fim se tem o trabalho realizado, sendo protocolo o avaliador conceber a avaliação em uma tarefa já desempenhada pelo avaliado, levando-se em consideração que este procedimento se dá, pois, o avaliado não seja prejudicado pela pressão de exercer bem determinada tarefa enquanto se é avaliado (BERGAMINI, 1993). Sendo importante enfatizar a eficácia da avaliação se fundamenta com base nos padrões já estabelecidos de execução e produtividade, que se fazem referência para analisar o artigo realizado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998).

Modelo eficaz de desempenho deve conter determinadas características, sendo elas:

- a) Ser favorável: Não resolve implantar padrões ilusórios se o colaborador não conseguir alcançá-los em sua atuação.
- b) Ser exclusivo: Todos os moldes de desempenho precisam ser explicados ao colaborador estudado referente à meta ser alcançada, condição determinada, fronteira de complacência, aceitados na realização dos exemplos e etapas da forma que avaliado será seguido no cumprir de suas tarefas.
- c) Ser atual: Os modelos de atuação necessitam ser revisados e diariamente sucessivamente sempre, antes de aplicá-lo.
- d) Ser mensurável: Examinar não significa essencialmente decidir um determinado episódio com embasamento referente à linha graduada, afim

averiguar e a analisar o colaborador em fatores particulares, tais como: positividade, disposição etc. (BERGAMINI, 1993 p.139).

Assim, o exemplo de desempenho deve ser baseado em resultados desejáveis ao emprego, cuja análise desvenda características específicas para aquele que ocupa o cargo, com outro ponto de vista o colaborador deve ter características que o permitam realizar a sua tarefa de maneira satisfatória, cabendo a gerência selecionar este candidato por meio da execução do recrutamento, entretanto o momento que ocorrer a avaliação deve ser flexível, variando de trimestral, semestral para anual, entretanto auxilia advertir que avaliações que ocorram em curto prazo podem ocasionar prejuízos ao desempenho avaliado (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998).

Segundo Aquino (1980), a índole do ser humano é complicado ao se analisar por completo em prazo muito curto, o período geralmente indicado é de doze meses, essencialmente quando o cargo em questão é executivo ou gerencial, onde a atuação do avaliado é subjetivo. Contudo, Bergamini (1993), afirma que nenhum colaborador é igual ao outro, e tampouco apresentam comportamentos iguais, se fazendo diferente no decorrer do tempo, variando, modificando-se no que se refere ao relacionamento interpessoal, produtividade, satisfação e interesse pela função, entre outros.

Neste sentido, ambos os autores citados no parágrafo anterior, concordam e consideram a avaliação que a mesma deve considerar além dos padrões, as diferenças entre cada colaborador, sendo importante que o examinador perceba que cada qual é um universo que faz de acontecer o procedimento de avaliação, sendo de suma importância levar o colaborador a desenvolver suas capacidades e suas forças, afim de que este desenvolva sua potencialidade e não seja forçado a se enquadrar dentro do padrão do colega que é completamente adverso ao seu.

2.2 A FINALIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho possui vários alvos que emanam melhoramentos tanto para as empresas quanto para os empregados, este instrumento oferta a gerência algum desenho de descobrir os pontos positivos e negativos de cada colaborador em seu desempenho, serve ainda de embasamento para futuras recomendações de promoções e aumentos salariais, bem como para demonstrar para a chefia os resultados obtidos por seu quadro de colaboradores (BOHLANDER et.al, 2005).

De acordo com Chiavienato (2001, p. 117),

A avaliação de desempenho existe com a finalidade final aperfeiçoar os efeitos da gestão da empresa. Para conseguir a quão sonhada meta, o escritor traz um pouco de objetivos mediadores: a- adequação da pessoa a função; b- treinamento; c- promoções; d- estímulo salarial a boa atuação; e - progresso das afinidades humanas entre gestor e funcionários; f- auto aprimoramento do funcionário; g- elementos básicos para análise dos gestores; h- avaliação da potencialidade de desenvolvimento dos funcionários; i- incitação ao crescimento produtividade; j- informação dos moldes de atuação da empresa; k- Retrocesso (*feedback*) de notícias ao colaborador estudado; e l- diversas resoluções de indivíduo, como transferências, desligamentos, etc.

Desse modo, o autor distingue que a avaliação de desempenho é um instrumento importante que pode evidenciar problemas, a fim de que seja possível tomada de providencias antes de prejuízos em larga escala para a firma. Além disso, a avaliação desempenho convém para nortear a aplicação de melhores políticas praticadas pelo setor de recursos humanos. Entretanto Carvalho (1973, p. 59) afirma que,

O sistema de avaliação de desempenho serve para: a) Avaliar a desempenho do funcionário; b) Identificar dificuldades que atrapalham na execução de tarefas; c) Localiza os pontos a serem modificados ou corrigidos com treinamento; d) Colaborar com a melhoria salarial; e e) Constituir uma “reserva de mão de obra”.

Sendo assim, apreciar o alcance da incoerência entre desempenho real e desempenho esperado, se faz de extrema importância, para que a organização possa identificar problemas na integração de colaboradores, de gerência, de motivação e de aproveitamento de potencial de seus recursos disponíveis. Desse modo, a avaliação de desempenho consente determinar o nível de apoio de cada colaborador, promovendo conhecimento e desenvolvimento individual, e ainda permite a compreensão dos colaboradores que possuem características incompatíveis com sua colocação.

Tachizawa (2006, p.46), ainda complementa acerca da finalidade da avaliação de desempenho, consistir em:

Adaptação do sujeito a função; assimilação da carência de treinamentos; promoções; estímulo salarial ao desempenho; melhora do relacionamento interpessoal entre subordinados e gestores; auto aprimoramento do colaborador; designa a potencialidade de desenvolvimento dos colaboradores; estimula uma extensão produtividade; exposição dos exemplos de desempenho da organização; a importância do feedback para avaliado; e a possível decisão sobre substituições, corte de pessoal, transferências, promoções.

Desse modo, é perceptível que todos os autores mencionados concordam que a avaliação de desempenho ajuda como base para adequar a empresa rumo às exigências do mercado, auxiliando na sua consolidação, e ainda para resolver conflitos internos contribuindo assim para maximizar os resultados produzidos pela empresa.

2.3 OS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho sendo corretamente planejada e bem executada oferta a organização desde o gerente, o colaborador, ou seja, a empresa em geral, inúmeros melhoramentos. No que se refere aos gerentes, esta ferramenta consiste em avaliar o desempenho e comportamento de seus subordinados, tornando possível apresentar medidas que melhore o desempenho, ainda facilita a comunicação entre ambas às partes, levando o colaborador a compreender também os índices de sua desenvoltura na função e do método escolhido para avaliação (CHIAVIENATO, 2001).

No que se refere aos benefícios provocados para o grupo de colaboradores, avaliação de desempenho consente o autoconhecimento, suas fraquezas e suas forças, das peculiares de seus colegas, do processo em que se dá a avaliação, e principalmente sobre as tomadas de decisão da gerência para maximizar o desempenho organizacional.

Por fim, segue os benefícios para a organização, o uso da avaliação oferta a análise do potencial humano da instituição conforme acordos com os prazos para chegar a seus objetivos, aponta a contribuição geral e individual dos colaboradores, identifica a carência de treinamento, e aqueles que estarão aptos a receber promoções, e busca o estímulo a modo de aprimorar a produtividade (CHIAVIENATO, 2001).

2.3.1 A Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

O pessoal responsável pela aplicação da avaliação do colaborador é do responsável pelo setor auditado, sendo ele também atribuído a chefia para se comunicar ao funcionário e aos seus patrões, sendo também para transmitir os relativos afazeres, cobrando-lhe, após, os resultados equivalentes (CARVALHO e NASCIMENTO, 1998). Apesar disso Bohlander et al (2005, p. 220), não é basicamente o chefe o sujeito responsável por alcançar a avaliação de desempenho de seus subordinados. Ainda mediante o autor, “os avaliadores podem ser os supervisores, companheiros, participantes da equipe, o próprio colaborador, subordinados e até mesmo os clientes”.

Os plausíveis responsáveis pela avaliação, segundo o ainda o autor:

a) Avaliação realizada pelo gerente: é a visão do gerente sobre o funcionário, que pode determinar a capacidade do mesmo; b) A auto avaliação: é realizada pelo empregado, que está sendo analisado, normalmente e realizada antes da avaliação de desempenho; c) Avaliação do funcionário: é a que a avalia como está o serviço e desempenho de seu superior imediato. Observa, principalmente, o desenvolver da direção; d) Avaliação de pares: é realizada em duplas, do mesmo setor; e) Avaliação de equipe: é realizada nas considerações de TQM (*Total Quality Management*), que verifica a realização do conjunto ao invés do desempenho individual; e f) Avaliação do cliente: como o próprio nome diz e realizada pelos clientes internos e externos. (BOHLANDER et. al. 2005, p. 220)

Reis (2010) cita a avaliação 360 Graus, método trata-se de um utensílio de intervenção na dinâmica interpessoal de um grupo, deferindo, portanto, dos 360 graus, cuja utilização tem um foco maior no desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho.

Pontes (1996) conclui a referência a avaliação 360 graus, citando esses processos, e uma espécie de ferramenta que o colaborador será avaliado é colocado na base de várias retro informações. Segundo a ideia de Pontes (1996) esse modelo de avaliação é propício, pois incide uma comunicação em cargos de graus diferentes de importância, e de diferenças contínua e peculiar entre os indivíduos envolvidos na avaliação, e com isso pode acarretar um apoio mútuo tornando a avaliação assertiva.

2.3.2 Falhas na Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho encara amplos desafios, em juízo de seu superior nível de particularidade, sendo seu maior desafio é o risco de censura contra a ferramenta. A avaliação é uma ferramenta de integração humana que acarreta inúmeros benefícios, porem se mal aplicada pode ocorrer terríveis distorções. De acordo com a teoria, é um papel válido, mas, no saber, habitua ocasionar dificuldade, especialmente ao ser aplicado com imprudência e falseamento (AQUINO, 1980).

Bohlander et al (2005, p. 216) completa o autor posteriormente citado, assegurando que inúmeras vezes a técnica de avaliação de desempenho motivam consequência de insatisfação. “Decorrente dos autores, os motivos fundamentais que induzem esses programas e a falha é o equívoco de conhecimento da chefia, e o desentendimento da ferramenta para com suas finalidades”.

Gil (2001) da sua opinião a respeito do tema, assinalando que a expectativa da avaliação pode não alcançar seus possíveis resultados. O autor refere a causas que devem

ser verificadas: a definição inapropriada das metas, pouco envolvimento das chefias, inaptidão dos superiores para gerir pessoas, baixo grau de participação dos mesmos e exclusão dos colaboradores do procedimento de idealização.

Tachizawa et al (2006, p. 213), identifica e indica as possíveis distorções, mas frequentes que entusiasmam na instalação do sistema de avaliação de desempenho:

a) lentidão: disposição que algumas pessoas tendem a diminuir sua análise dos analisados; b) Efeito de halo: disposição de igualar a análise do indivíduo sendo positiva ou negativa. c) Falsidade: dissimulação sobre análise do avaliado, com a finalidade de atrapalhar ou ajudá-lo; d) Barreiras políticas: e quando o avaliador modifica o resultado por interesses políticos; e) Obstáculos interpessoais: é quando o avaliador é influenciado na convivência com os avaliados; e f) Distintos níveis de rigidez: é quando o avaliador é mais rígido, do que outro.

Com essa atitude os colaboradores com boa atuação têm avaliações embora mais apropriadas de que outros, cujo seu resultado não foi positivo. Tachizawa et al., (2006, p. 214) colabora os autores prévio citados, citam que a forma de impedir esses problemas citados, é promover um treinamento prévio aos avaliadores, instruindo-lhes os detalhes a serem usados no processo e demonstrando os erros que costuma ocorrer com mais frequência. Segundo Aquino (1980), para que sua avaliação tenha resultados adequados, é importante ter na organização uma base de conhecimentos, a fim de esclarecer qualquer dúvida sobre o processo.

É comum nessa etapa que os colaboradores tenham várias dúvidas, que tendem atrapalhar e prejudicar a instalação do programa. Conforme com Carvalho e Nascimento (1998, p. 246), para que a avaliação de desempenho chegue ao sucesso, é essencial o treinamento prévio, do avaliador, pois o mesmo, tendo uma explicação com eficácia referente aos pontos a serem discutidos com mais atenção, tais como: Informação do processo de avaliação: métodos, técnicas, conceito, modelos de desempenho, alvos, noção das contendas pessoais dos avaliados referendo ao tipo de função e cargo.

2.3.3 Métodos de Avaliação de Desempenho

A consideração da avaliação de desempenho tem que ser determinada como o processo entre colaborador pelo avaliador, com a intenção geral é constatar, sob apuradas categorias, a utilização, pelo pesquisado, da organização de trabalho aprendido no treinamento (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998). Para Bohlander et al., (2005), as

verificações de avaliação do desempenho tendem ser distribuídos, de maneira, como contadores de linhas ou peculiaridades de personalidade, condutas ou consequências.

Pontes (1996) salienta, no acordo que a central da avaliação consistir no funcionário, apesar da particularidade distinta. Carvalho (1973, p. 60), ocasiona, e garante que “as organizações precisam aperfeiçoar sempre, seus processos da avaliação de seus colaboradores”. Conforme o autor, as organizações têm que ir a busca de ferramentas eficazes e de maior qualidade. Na ciência de Chiavenato (2001), os processos de desempenho usados modificam de empresa das demais, as organizações costumam criar formas de avaliação.

Bergamini (1993) enfatizado que nas organizações, cada uma precisa criar seus próprios modelos de avaliação, conforme suas crenças, seu tipo de comércio, com suas peculiares, sua visão e com a missão e metas que pretendem alcançar. Chiavenato (2001) adiciona aos conceitos prévios, mencionando os fundamentais processos habituais de verificação de desempenho: regulamento das escalas gráficas, ordem da escolha forçada, atenção da pesquisa de campo, importância dos incidentes críticos e, por último, métodos mistos.

2.3.4 Regulamento das Escalas Gráficas

O regulamento de escalas gráficas incide em normas de circunstâncias que atuação que a chefia responsável, anseia avaliar ao considerar o cumprimento de sua função. (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998) Conforme Gil (2001), os regulamentos gráficos compõem o método aceito e usado, pois proporciona resultados mais assertivos, de forma clara e objetiva. Vroom (1997), desta vez, assegura que é um método considerado totalmente barato, e com isso sua aceitabilidade é grande sobre os avaliadores.

Gil (2001, p. 154) volta ao tema, citando que o método “incide em um impresso de dupla abertura, porque representa os processos onde às linhas que são analisadas e as colunas de avaliação”. Em cada item avaliado, no entendimento de Chiavenato (2001), acentuado com uma definição resumida, básico e prática. Conforme segundo o autor, as peculiares citadas que serão determinadas para descrever uma atuação satisfatória ou não. As escalas, conforme Gil (2001, p. 154), tende admitir distintas formações. “O que, têm em comum é a valorização da variação das características dos colaboradores ao longo do tempo.

Chiavenato (2001) destaca, contudo, que a seu emprego solicita vários imprevistos, a fim de paralisar a opinião e o preconceito do júízo, que tendem a atrapalhar nos efeitos. O autor cita as seguintes alternativas das escalas, medirem atuação de cada causa: As gráficas contínuas: Tem somente dois alvos finais da verificação do desempenho pode se atualizar em qualquer ponto de linha; - Regulamentos gráficos semicontínuas: bem parecido com a escala contínua, diferenciando apenas aos pontos intermediários acentuados pelos pontos extremos; e - Regulamentos gráficos descontínuas: a disposição das anotações serão antecipadamente marcadas e descritas e o avaliador escolherá entre elas para que o desempenho seja avaliado.

2.3.5 Ordem da Escolha Forçada

A ordem da escolha forçada incide em várias confirmações expostas, juntas aos conjuntos, que pensam em qualquer aspecto das peculiares do desenvolvimento do colaborador ao emprego (LOBOS, 1979). Desta Forma Carvalho e Nascimento (1998), abordam a um método completo que das Ordens gráficas. Por isso e motivo, de um método com menos efeito ao sujeito halo. Bohlander et al (2005, p. 288), dessa forma cita que o método “solicita que o avaliador opine entre as declarações designadas a praticar separar entre a atuação bem realizada a mau realizada”.

Gil (2001) vai à incidência do autor, assinalando os benefícios deste método. Conforme o autor, a alternativa obrigada uma aplicação simples e onde deve ser utilizada em empresas com quadro amplo de funcionários. Desta forma, o autor garante que é um método que proporciona resultados positivos e bastante confiáveis, porque tornar o mínimo da influência do avaliador. Bohlander et al., (2005), completa as idéias, citando as restrições da ordem da escolha forçada.

E fundamental, segundo o autor, transcorre do custo de instituir e sustentar seu valor. Gil (2001, p. 159) ressalta Pontos negativos desta ordem. Conforme o autor, a “preparação é complicada e, preciso avaliar com muita atenção, não oferece maiores conhecimentos sobre os pontos fortes do avaliado”.

2.3.6 Metodologia da Pesquisa de Campo

A metodologia da pesquisa de campo é fundamental em processos de entrevistas com o responsável da avaliação, com intuito de avaliar a desenvoltura de seus empregados, determinando os motivos, as procedências e os agentes de tal performance, pela avaliação dos acontecimentos e ocorrências (CHIAVENATO, 2001). Conforme Gil (2001, p. 161), esse tipo de avaliação é avaliado o mais completo e sistemático, “Pois, auxilia na flexibilidade com treinamento, planos de cargos e salários entre outras no setor de recursos humanos”. Ressalva, que este procedimento é pouco usado pelas empresas, devido ao seu alto valor, onde ocasiona à demora de seu processo.

2.3.7 Importância dos Incidentes Críticos

A importância do método é fundamentado em imprevistos autocríticos, conforme como autor decide como sendo “acontecimentos raros que influenciam no desempenho bom e péssimo do empregado em algum momento de seu trabalho”, (BOHLANDER et. al, 2005). Em outros termos, o autor cita e assegura que esse modelo de avaliação acontece quando os empregados fazem seu trabalho com eficiência ou com falha e imperícia em alguma.

Conforme Chiavenato (2001, p. 133), o processo: “é fundamentado no desempenho humano onde possuem peculiares extraordinárias hábeis de chegar a um resultado excelente ou péssimo. O processo não tem como características situadas dentro das normalidades, devido às características muito propícias ou negativas”. De acordo a visão do autor, o programa de avaliação o supervisor analisa e anota os fatos exclusivamente propícios e restritivos do desempenho dos colaboradores. As observações positivas precisam ser destacadas e mais usadas, enquanto as restritivas precisam ser ajustadas e excluídas.

2.3.8 Métodos Mistos

Métodos mistos e usados em organizações que possuem características que se destacam por complicações de suas tarefas. “É muito comum deparar-se com empresas onde funciona com até quatro programas diferentes para avaliação da equipe” (CHIAVENATO, 2001). Ainda conforme o autor, toda organização usa os métodos da avaliação de desempenho conforme sua história, com suas características e com seus desejos a serem alcançados.

Segundo Chiavenato (2001), usar apenas um método de desempenho é capaz de avaliar toda empresa, inúmeras vezes não será na prática e nem adequada à variedade de funções da organização. Citados os fundamentais métodos e processo de avaliação de desempenho, ultrapassando aos progressos da metodologia da avaliação de desempenho.

2.4 O DESENVOLVIMENTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao mensurar a avaliação de desempenho “se envolve com inúmeras outras funções fundamentais de setor de RH sendo a mudança de cargo, desligamentos, efetivações e transferência” (BOHLANDER et. al, 2005, p. 216). De acordo o autor, os questionamentos atuais da avaliação de desempenho destacam o treinar, o desenvolvimento e os planos de promoções para os empregados. Desta forma, exponham-se rapidamente as seguintes as colocações que são relacionadas diretamente com as avaliações de desempenho. Inicialmente começará pelo treinar e, logo após a função de cargos e salários.

2.4.1 Treinamento

Uma continuação racional da avaliação de desempenho de um colaborador é a escolha de um método de treinamento que condiz com os dados finais bem-postos. (CARNEGIE et. al, 1978). De acordo o autor abordado, os programas de treinamento focam em vários aspectos que podem ajudar os colaboradores a conseguir habilidades imprescindíveis para melhorar seu trabalho nas funções atuais, ou lhe aprontar para uma possível promoção.

Tachizawa et. al. (2006, p. 224) colabora com opiniões de Carnegie et. al. (1978), assinalam que as organizações habitualmente utilizam o programa de avaliação de desempenho para decidirem se suas equipes necessitam de treinamentos. Conforme o autor, “Assim que detectada as dificuldades de cada colaborador, precisam ministrar cursos que auxiliam na solução dos problemas na ausência de habilidades”. Lobos (1979) enfatiza a amarração completa entre a avaliação de desempenho e o treinamento. Segundo o autor, a ligação entre as duas atividades é objetiva: a primeira decide onde é o problema e o que será feito.

Desse modo, os resultados da avaliação de desempenho ajudam nos treinamentos. Carvalho (1973) dá prosseguimento ao estudo, ressaltado que o treinamento se constitui num sistema interligado que pode ser usado com visão ao crescimento e/ou alterações de

informação, capacidades e atitudes dos funcionários, fazendo-os mais determinados e produtivos em seu setor de trabalho.

Tachizawa et al (2006) contribui com as ideias de Carvalho (1973), enfatizando que para ser eficaz, o programa de treinamento de uma organização deve considerar o seu plano estratégico, analisado o seu plano de desenvolvimento, limitando-se aos seus recursos financeiros disponíveis para o treinamento, elegendo projetos fundamentais a fim de evitar a rejeição dos funcionários. Ainda na ótica do autor acima, define-se variados condições de treinamento, conforme descritos a abaixo:

Gerencial	Colocação diretores ou de chefia
Técnico	Cargo técnico sugere o sujeito que é treinado, e que é capacitado para aquela função do cargo
Médio	Para alguns funcionários, com limitações principalmente de estudo
Ampla	Para a equipe toda

Continuando sob a visão de Tachizawa et al (2006, p. 222), um programa de treinamento deve responder às seguintes perguntas: “Por que dar treinamento? Qual função que necessita de treinamento? Quem precisa de treinamento? Como fazer esse treinamento? E quando fazer esse treinamento?”

Gil (1994) completa o que os autores anteriores falaram se referindo aos treinados, que podem ser indivíduos de diferentes cargos da empresa, do qual se acredita que absorveram as informações, capacidades e atitudes promovidas para o acréscimo de suas habilidades. Já os treinadores, o autor garante que pode ser alguém da própria empresa, ou um palestrante contratado externamente, um perito, no assunto da função ou área a ser treinada ou atividade, saiba passar o conteúdo de uma maneira que seja fácil o aprendizado e que não seja, maçante o treinamento aos treinados.

Logo referente aos métodos a serem utilizados pelos palestrantes no treinamento, Gil (1994) enfatiza que os métodos audiovisuais são mecanismos competentes de ser criar um aprendizado eficaz. Segundo o autor, quando esses mecanismos forem bem usados, eles beneficiam com a concentração dos treinados e a com o aprendizado e captação das informações. Após mencionar sobre o treinamento, vamos a cargos e salários, outra função que está ligada com a avaliação de desempenho.

2.4.2 Cargos e Salários

A avaliação de desempenho de um funcionário ela não só compõe um apoio para o desenvolvimento individual e organizacional, como também procura ajustar o comportamento desejado perante uma promoção ou gratificação salarial ou (LOBOS, 1979). Carvalho e Nascimento (1998, p. 243) concluem o autor recém citado, referindo-se que a avaliação de desempenho “promove informações importantes para que a empresa possa calcular com maior integridade, justiça e desobrigação referindo-se as faixas salariais exercidas na empresa”. Desse modo, os autores garantem que o método auxilia um melhor ajustamento salarial dos empregados.

Ettinger (1980), por sua vez, cita a sua ideia, enfatizando que avaliar o desempenho dos empregados ajudará que seja repassada a direção os custos referentes aos serviços prestados pelos próprios. Contudo, o autor enfatiza que esse tipo de avaliação pode ajudar de fundamento para o crescimento, ajustando aos empregados boas oportunidades e melhores salários. Tachizawa et al (2006) dá sequência ao contexto, assegurado que o modelo de trabalho apresentado pelos funcionários e a condição hierárquica da função ocupada é determinante ao nível salarial, pois diferencia os variados níveis de trabalhos e precisam ter variados níveis de competências, pois possuem peso diferente para a empresa.

O autor segue, enfatizando que a organização tem que ter bem determinados as discrições dos salários de seus funcionários, buscando, por meio de ferramentas adequadas, serem transparentes para todos possam ter esclarecimentos referindo as diferenças eventuais que possam existir e os aspectos que as modificam. Continuado com o tema, Aquino (1980) cita que o planejamento de carreira tende adequar ao funcionário uma promoção vertical ou horizontal. Segundo o autor, na vertical, o empregado cresce na escala de hierarquia, na escala de cargos da empresa, e, na horizontal, continua no mesmo cargo, ganhando diferentes incentivos.

Ainda de acordo com o autor, a promoção está profundamente atrelada ao programa de carreira. O discernimento principal, na ótica de Aquino (1980, p. 182), é promover o sujeito, fundamentando nas habilidades e em seu desempenho. “Para alcançar a condição e crescer na organização, o empregado tem disponível dois aceleradores tais como: o conhecimento ou tempo de emprego e a dedicação ao estudo, crescimento intelectual”. O autor recentemente mencionado enfatiza, no entanto, as instituições em sua grande parte, o principal fator de promoção é o desempenho, livre de outro acelerador qualquer, pois, por sua intervenção, os

funcionários conseguem chegar aos seus resultados almejados e a mão-de-obra torna-se economicamente possível.

3. METODOLOGIA

No presente artigo foram utilizadas duas formas de pesquisa, sendo elas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo de teor quantitativo. A pesquisa bibliográfica se desenvolveu por meio da pesquisa em referencial teórico disponíveis em artigos publicados, livros, sites e revistas que abordavam a temática aqui estudada, sendo que a pesquisa bibliográfica é a pesquisa desenvolvida com materiais já elaborados, tendo por objetivo explicar o assunto de forma mais aprofundada (GIL, 1991, Pág. 48).

A pesquisa de campo quantitativa se constituiu através de questionário elaborado para este fim, no objetivo de coletar dados pertinentes a presente pesquisa, neste questionário visou-se avaliar o desempenho dos colaboradores da referida instituição farmacêutica, no intuito de demonstrar a importância da avaliação de desempenho para uma empresa no sentido de melhorar dia após dia o seu crescimento e consolidação no mercado. A pesquisa de campo se trata da coleta de dados por meio de perguntas objetivas e/ou de múltipla escolha onde objetiva-se levantar dados estatísticos acerca de determinado assunto (GIL, 1991, Pág. 48).

3.1 PROCEDIMENTO

A população desta pesquisa foi constituída pelos colaboradores de uma empresa do ramo farmacêutico localizada da cidade de Anápolis – GO. Para esta pesquisa, a amostra foi formada por 31 funcionários, de um total desta equipe e de 32 funcionários, e foram usados critérios distintos, determinados fatores considerados relevantes, como sem ter o tempo mínimo de trabalho na empresa e desimpedimento para responder às entrevistas.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A coleta de dados foi realizada com colaboradores de uma empresa do ramo farmacêutico de Anápolis – GO. São 32 funcionários, 31 responderam o questionário da pesquisa. Ao todo foram 10 perguntas realizadas a respeito á assiduidade, disciplina,

iniciativa, produtividade, comprometimento, habilidade, liderança, integridade moral (ética), relacionamento interpessoal e foco.

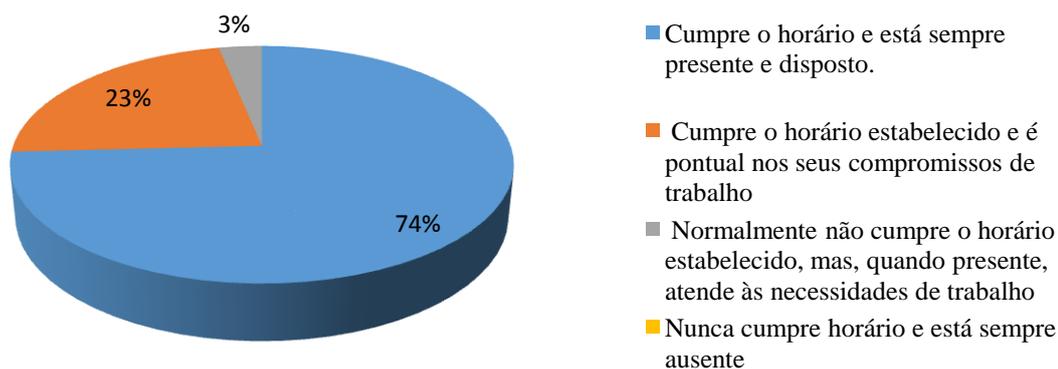
Na drogaria, o estudo foi realizado com as variadas categorias profissionais com intuito de garantir uma visão democrática e heterogênea quanto ao objeto da pesquisa. Tais categorias se relacionam aos cargos de líder e colaborador. Todos são contratados efetivos. Essa correlação é necessária, considerando os pressupostos de que os empregados em cargo temporário não são atingidos pelo sistema avaliativo do desempenho. Nesse formato, a visão que estes apresentam é de alguém que vê a aplicação do método, enquanto a visão dos contratados efetivos é a de pessoas que são avaliadas anualmente.

ANÁLISES DOS RESULTADOS COLETADOS

PERFIL DO RESPONDENTE				
IDADE				
18 A 25	26 A 30	31 A 40	41 A 50	ACIMA DE 51 ANOS
39%	16%	32%	10%	3%
SEXO				
FEMININO		MASCULINO		
39%		61%		
TEMPO DE EMPRESA				
MENOS DE 2 ANOS	ENTRE 02 e 05 ANOS	ENTRE 5 e 10 ANOS	ENTRE 10 e 15 ANOS	
75%	16%	39%	0%	
FORMAÇÃO				
ENSINO FUNDAMENTAL INCOMPLETO OU COMPLETO	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO OU COMPLETO	GRADUAÇÃO INCOMPLETA OU COMPLETA	POS GRADUAÇÃO INCOMPLETO OU COMPLETO	MESTRADO
3%	55%	39%	3%	0%
FUNÇÃO NA EMPRESA				
LIDER		COLABORADOR		
3%		97%		

Os dados apresentados no gráfico 1, foram coletados de acordo com um questionário feito com todos os funcionários da drogaria em questão. No gráfico temos uma disposição de 74% dos funcionários cumpre seu horário de trabalho e disposto a atender as necessidades da empresa. 23 % cumprem seu horário e é pontual em seus compromissos do trabalho. E 3% normalmente não cumpre seu horário estabelecido, mas quando presente, atende as necessidades do trabalho.

Gráfico 1: Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente da unidade.



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

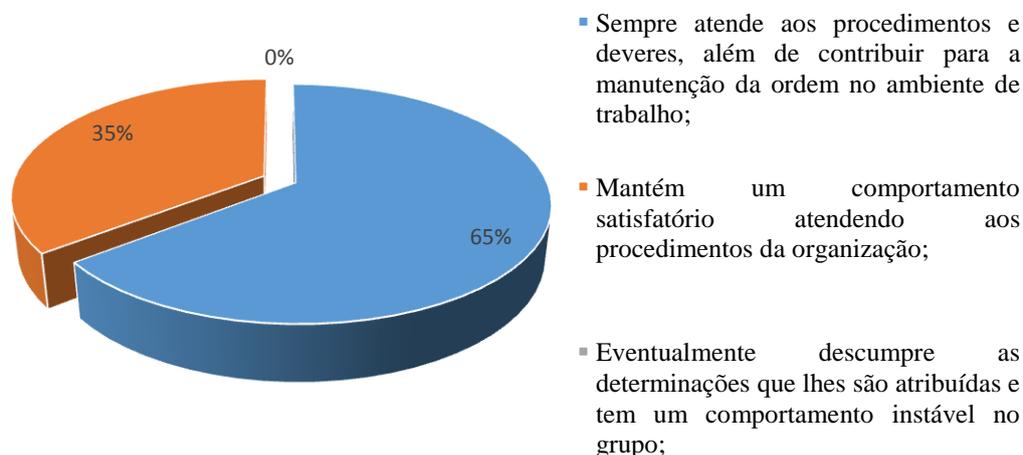
No que se refere à pontualidade e cumprimento de suas funções do colaborador no local de trabalho, a pontualidade e assiduidade são obrigações funcionais do funcionário decorrente do contrato de trabalho mantido com o empregador. São condições preliminares para o desempenho de quaisquer relações de emprego. Assim, não deveriam ser tratadas pela avaliação de desempenho, mas ser objeto da disciplina da gestão de pessoas.

E de acordo com CELSO Fior (2008), a impontualidade é a falta de cumprimento de uma determinada ação com data de vencimento e hora aplicada, por inobservância, desleixo e auto desorganização nos compromissos profissionais; sendo a falta de assiduidade é um auto indisciplina e desorganização. “A pontualidade é uma qualidade objetiva do hábito da indisciplina,

da metodização, da ordem, para que tudo seja feito com espontânea naturalidade. É profilaxia contra a auto desorganização. (FIOR, Celso 2008, p. 298) [...]"

Com base no gráfico 2, percebe-se que a maior parte dos funcionários, 65% destes, sempre atendem aos procedimentos e deveres, enquanto 35% Mantêm um comportamento satisfatório.

Gráfico 2: Observando sistematicamente aos regulamentos e aos procedimentos da empresa.



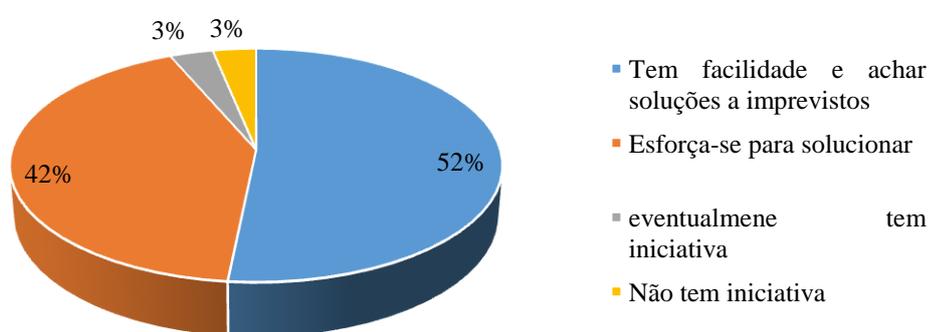
Fonte: Pesquisadoras, 2019

Segundo Foucault (1999) A disciplina é uma técnica de exercer o poder que toma os indivíduos, onde ao mesmo tempo verifica, codifica e monitora. Neste aspecto, o oposto de disciplina é a indisciplina, quando há a falta de ordem, regra, comportamento ou de respeito pelos regulamentos.

Manter a disciplina ainda pode estar relacionado com o ato de ser constante, ou seja, se dedicar no cumprimento de determinada tarefa para o alcance de um objetivo final, por exemplo. Aliás, ter disciplina no trabalho é fundamental para o bom desempenho de qualquer profissional.

No que se refere à iniciativa dos colaboradores apresentada no gráfico 3, 52% apresentam iniciativa e 42 % se esforçam para solucionar problemas, 3% eventualmente apresenta soluções para situações imprevistas do trabalho, e 3% não apresentam iniciativa no momento de solucionar situações não previstas ou indefinidas.

Gráfico 3: Como é a sua iniciativa? Você adota providências em situações não previstas ou não definidas?



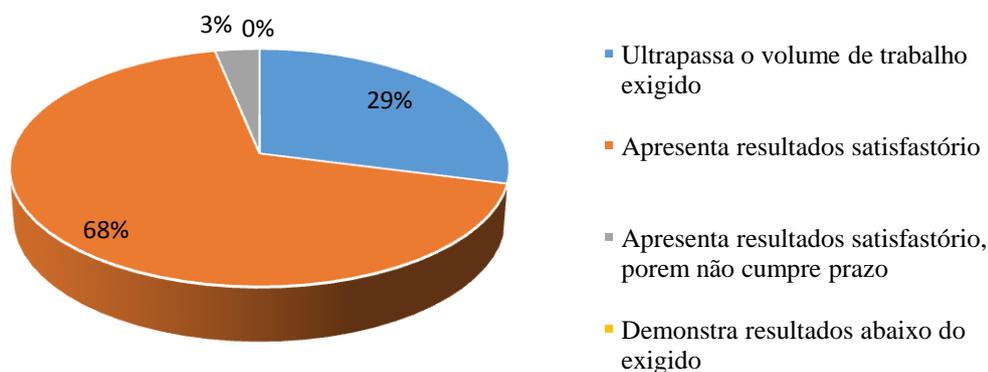
Fonte: Pesquisadoras, 2019.

Os colaboradores em sua quase totalidade se esforçam para solucionar as situações imprevistas no ambiente de trabalho e tem facilidade para buscar soluções para tais situações, o que pode ter uma correlação com o grau de comprometimento ou a satisfação deles. Ainda que uma pequena parte escolha não solucionar situações imprevistas, vale salientar que essa parte representa um perfil com mais de cinco anos de participação na empresa e tem uma idade acima de cinquenta anos, de acordo com a coleta de dados obtidos na pesquisa.

Os números apresentados são satisfatórios para a empresa por parte de seus avaliados. Pôde-se notar que uma das principais características buscadas em um bom perfil esteve presente, a habilidade. Entretanto vale lembrar que segundo Bergamini (1993), ‘‘Nenhum colaborador é igual ao outro, mas pode mudar no decorrer do tempo’’. Logo, é importante a empresa fazer com que as habilidades de seus colaboradores se desenvolvam.

Nessa questão do gráfico 4, relacionada ao grau de produtividade dos colaboradores, 29% responderam que ultrapassam o volume do seu trabalho, 68% desempenham suas tarefas com resultados satisfatórios, e 3% apresenta resultados satisfatório porem não cumpre os prazos exigidos, e em um prazo de tempo insatisfatório.

Gráfico 4: Referente à sua produtividade, você apresenta volume e qualidade de trabalho num intervalo de tempo satisfatório?



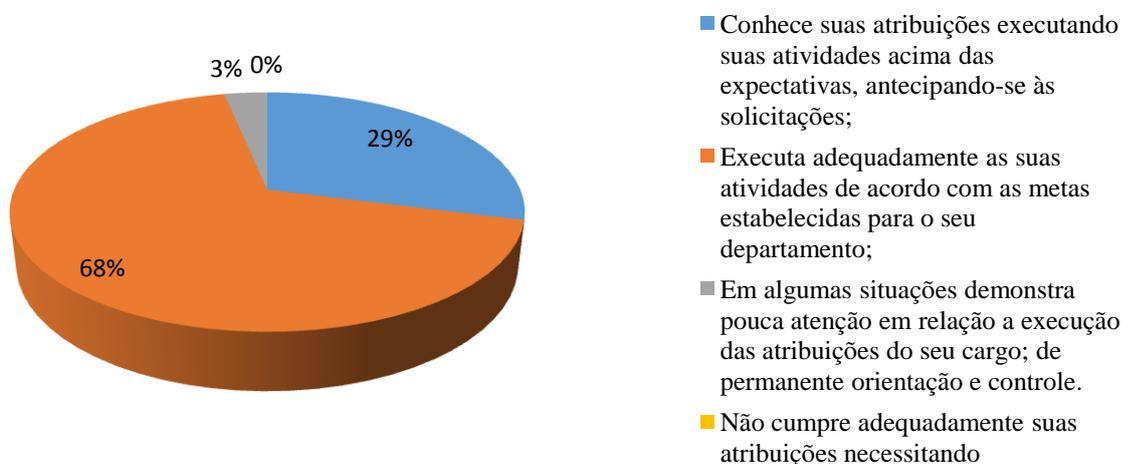
Fonte: Pesquisadoras, 2019.

A maioria dos colaboradores questionados consegue entregar resultados satisfatórios dentro do prazo estabelecido, tendo uma parte destes colaboradores que vão, além disso, ultrapassam o volume de trabalho exigido e conseguem entregar em menos tempo e ainda assim um resultado de qualidade. Há outra parte que consegue entregar o trabalho exigido, porém acreditam que o tempo não é suficiente para a realização de suas atribuições.

No que se refere à produtividade, os colaboradores apresentam desempenho satisfatório, tanto na execução, quanto na observação dos prazos estabelecidos, entretanto entre as queixas de grandes instituições, a produtividade é considerada o fator mais importante a ser avaliado e digno de investimento, pois é justamente a partir dele que são definidas as metas, objetivos e resultados da empresa. (BOHLANDER; SHERMAN. 2005).

O gráfico 5 aponta o grau de comprometimento dos colaboradores, 29% responderam que conhecem suas atribuições executando suas atividades acima das expectativas, antecipando-se às solicitações que se comprometem com as tarefas estabelecidas, 68% Executam adequadamente as suas atividades de acordo com as metas estabelecidas para o seu departamento e 3% Em algumas situações demonstra pouca atenção em relação à execução das atribuições do seu cargo.

Gráfico 5: É comprometido com suas tarefas e com as metas estabelecidas pela direção?



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

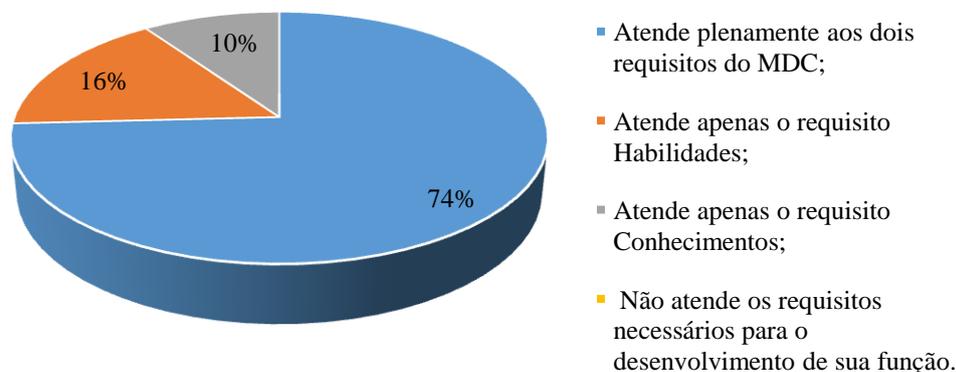
A maior parte dos colaboradores afirma conhecer suas atribuições, executando-as acima das expectativas e até mesmo antecipando as solicitações. Vale destacar uma relação da eficiência desse grupo com os que executam suas atividades adequadamente atribuídas ao seu respectivo departamento, o que gera uma boa relação interpessoal. A outra parte afirma que em algumas situações demonstra pouca atenção em relação à execução das atribuições de seu cargo, logo, precisa de orientação e controle.

Quanto ao comprometimento, os colaboradores desta empresa também apresentam resultado similar ao anterior demonstrando a eficácia das políticas praticadas pelo setor de recursos humanos da empresa, contudo outros estudos apresentam resultados diferentes, assinalando que a principal dificuldade enfrentada pelas empresas é justamente descobrir fatores que motivam seus colaboradores a estarem comprometidos com as suas funções.

A identificação do empregado com a organização, segundo Davis e Newstrom (2002), “é o grau em que o empregado se vê na organização e deseja dela continuar ativamente participando.”.

O gráfico 6 apontou que 74% atendem plenamente aos requisitos do MDC, 16% atendem apenas o requisito Habilidades e 10% Atendem apenas o requisito Conhecimentos e afirmam não ter tais habilidades.

Gráfico 6: Atende aos requisitos, conhecimentos e habilidades estabelecidos no MDC (Manual de Descrição de Cargos)



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

No que se refere aos cargos de liderança, na empresa avaliada, os colaboradores foram divididos na pesquisa conforme seus cargos, sendo estes liderança e colaboração. Durante a avaliação foi analisada essa questão, se o colaborador em questão tinha desenvoltura para solucionar situações problemas, influenciando os demais a estarem mais motivados pela empresa, neste quesito os avaliados não apresentaram resultado satisfatório, sendo que 49% não apresentam essas habilidades, e 51% apresentaram, mas em algumas situações tendem a recorrer ao auxílio da liderança de maior peso na empresa.

Por outro lado, no que tange ao Manual de Descrição de Cargos, os colaboradores avaliados apresentam 100% de compatibilidade com seus respectivos cargos, demonstrando a eficácia das avaliações de desempenho, tendo em vista que um dos principais fatores de uso desta ferramenta é compreender se o colaborador está apto e apresenta as habilidades necessárias para executar suas atribuições, no caso da empresa avaliada, o resultado na avaliação é plenamente satisfatório.

De acordo com Robbins (2000) “há uma constante procura das empresas pela minimização de custos e otimização de processos”. O estilo de liderança dos gestores influencia diretamente nesses custos, então surge o dilema do quanto se pode investir. Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase que exclusivamente do fator humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal.

Aqui no gráfico 7, foi posto em questão se os colaboradores atendem aos requisitos de liderança. O gráfico apontou que 100% têm facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, resolvendo as mesmas, neste quesito os avaliados apresentaram resultado unanime e satisfatório.

Gráfico 7: Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos?



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

Os líderes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais funcionários a fim de dar suporte aos mesmos. Aliás, “os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação” (ROBBINS, 2000, p. 29).

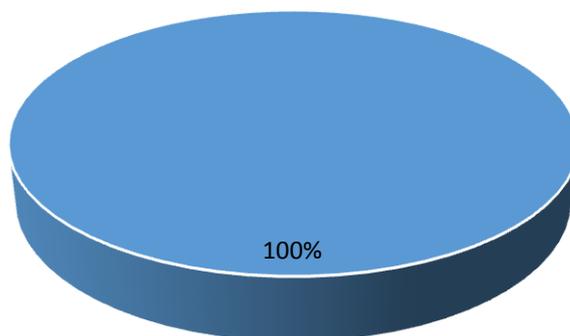
De acordo com Robbins (2000) há uma constante busca das empresas pela minimização de custos e otimização de processos. O estilo de liderança dos gestores influencia diretamente nesses custos, então surge o dilema do quanto se pode investir. Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase que exclusivamente do fator

humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal. Liderar é usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem as metas organizacionais.

Dessa forma, percebe-se o quanto são necessárias as organizações compreenderem e estimularem nos funcionários o desejo de buscarem sucesso, mostrando um nível maior de desempenho. Nesta temática, liderança e motivação não são tão simples o quanto parecem e que nos desperta para uma ampla fase de questionamentos e pesquisas.

No gráfico 8 a questão se refere a ética, os colaboradores avaliados apresentaram desempenho acima da média, apresentando 100% de satisfação, tendo um preenchimento total do gráfico.

Gráfico 8: Como é sua integridade moral?



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

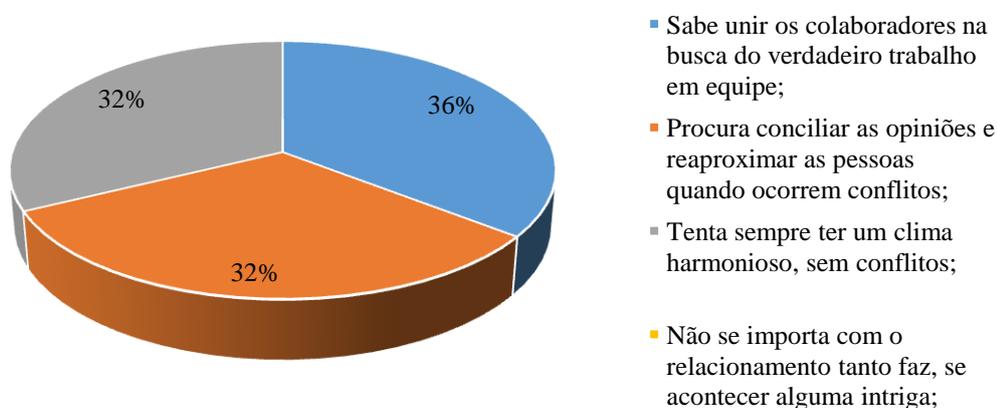
Por unanimidade, todos os colaboradores questionados responderam que trabalham de forma ética, em nenhum caso há imparcialidade em conflitos ou desavenças de opiniões. Deste modo, pode se observar uma correlação entre os resultados acima apresentados em suma maioria, como por exemplo, o grau de comprometimento e a tomada de iniciativa, ambos contribuem para um corpo ético da organização. Quando as pessoas interagem umas com as outras, o trabalho a ser realizado se torna mais prazeroso. Nasce então à colaboração pelo fato da capacidade de compartilhar ideias e soluções que podem alavancar uma decisão. Isso entusiasma positivamente no ambiente de trabalho.

As queixas de diversas organizações baseadas no relacionamento interpessoal e a ética profissional ficam a desejar, fazendo-se necessário em casos mais extremos investir em

novos processos seletivos e no desligamento do colaborador, esta queixa configura cerca de 23% dos casos analisados em diversos estudos.

O gráfico 9 se refere ao relacionamento interpessoal, 36% sabe unir os colaboradores com espírito de equipe, 32% procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas, e 32% tenta sempre ter um clima harmonioso, sem conflitos.

Gráfico 9: Como é sua relação entre duas ou mais pessoas?



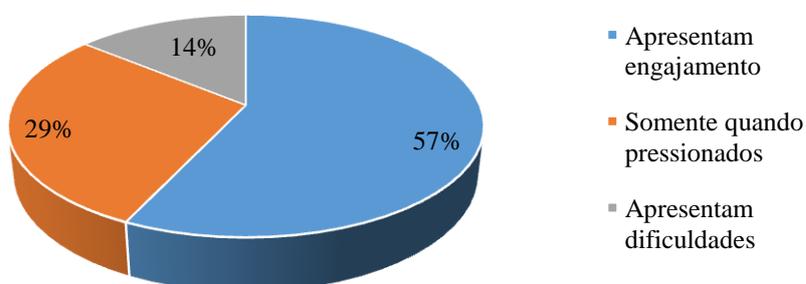
Fonte: Pesquisadoras, 2019.

Para Giddens (2013) A interação social tem uma significativa participação no processo de evolução da mente. Com ela, é possível lidar com distintas situações cotidianas e distinguir conflitos e divergências criativas. Giddens (2013) afirma que “o estudo da vida cotidiana revela a forma como as pessoas interagem entre si, e a partir disso, a forma como estas constroem a realidade.” Logo, uma análise individual sobre o ambiente cotidiano em questão é uma premissa para a atração e criação do modo de convivência pessoal.

Assim, as pessoas tendem a sempre buscar uma interação que gere uma boa interação interpessoal dentro do ambiente organizacional mesmo que tenham que ajudar a resolver alguns conflitos, é algo que se pode encontrar dentro dos valores éticos e morais individuais.

Por fim, durante a pesquisa de avaliação de desempenho, os colaboradores foram avaliados quanto ao seu engajamento na obtenção das metas empresariais, sendo que 57% se apresentam engajados nesse processo, 29% apresentam engajamento quando pressionados. E 14% apresentam dificuldades em demonstrar por meio da execução de suas obrigações, o comprometimento com estes resultados a serem atingidos.

Gráfico 10: O foco em resultados é crucial para o sucesso. Você tem focos em resultados dentro da empresa?



Fonte: Pesquisadoras, 2019.

A maior parte dos perfis analisados costuma engajar o grupo no qual está inserido para que consigam atingir os objetivos pessoais e ainda direcionam seus esforços para que tenham potencial de atingir os objetivos da empresa. A pequena parte restante afirma que é algo apenas momentâneo.

Em boa parte das pessoas, o engajamento é uma característica nativa e imutável, como foi representado em 14% do gráfico. O engajamento pode estar relacionado a motivação, como foi visto na maior parte dos perfis analisados, tendem a ter as características individuais que podem fazer com que motivem os colaboradores que estão próximos.

De acordo com Idalberto Chiavenato, “a motivação diz respeito ao comportamento que uma pessoa tem para suprir suas necessidades interiores”. (CHIAVENATO, 2001).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou o estudo do tema “Os principais benefícios da avaliação de desempenho em uma empresa farmacêutica de Anápolis”, e através de uma análise bibliográfica, seguida de uma pesquisa aplicada, com essa pesquisa conseguimos provar que a avaliação de desempenho é um instrumento de apoio ao crescimento e desenvolvimento profissional em um ambiente empresarial. Desta forma podemos demonstrar os principais benefícios ao utilizar essa ferramenta, e que com a mesma a organização conseguira ter resultados mais assertivos, referentes a promoções, desligamentos e efetivações. A organização conseguira não somente visualizar talentos, mas conseguirá *feedback* corretos e positivos, e desta forma pode auxiliar no desenvolvimento e melhoramento do desempenho dos seus colaboradores e com isso melhorando os resultados da organização. Pode-se concluir que a ferramenta é benéfica, a empresa. E com ela conseguira avaliar quais os colaboradores estão de acordo do que é esperado, e se estão alinhados com a cultura da organização.

A avaliação de desempenho vem sendo considerada uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas para isso a organização deve dar um *feedback* aos colabores sobre o desempenho de cada um, seja ele negativo ou positivo, estimulado os colaboradores a se desenvolverem mais e crescerem profissionalmente junto com a organização.

A avaliação de desempenho consente que a empresa alinhe suas estratégias junto aos colaboradores quando os processos de trabalho são avaliados, ou seja, como os colaboradores estão cumprindo sua função. Além disso, confere se há necessidade de treinamentos para melhorias na função.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAUJO, Luís César G. & GARCIA, Adriana Amadeo. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010), **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George & SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução da 14ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARNEGIE, Dale. **Administrando Através das Pessoas**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1978.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Recursos Humanos: Desafios e Estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1973

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos. V.1**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luis Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3º edição. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981. v. 2. (Coleção Método de Avaliação Individual e de Equipes)

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981. v. 2. (Coleção Método de Avaliação Individual e de Equipes)

_____. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. 2ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 1997.

FIOR, Celso. **A Pontualidade e seus Benefícios Evolutivos Conscientia**, 12(3): 289-298, jul./set., 2008

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**. Trad. Mana Ermantina Galvão – São Paulo: Martins fontes, 1999.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992. 590 p.

Giddens, A. **Sociologia** (9ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – São Paulo: Atlas, 2001.

KATZENBACK, Jon. **Orgulho e estratégica**. HSM Management, v. 6, n. 47, nov/dez. 2004.

LAKATOS e Marconi, **Metodologia Científica**. -2. ed. – São Paulo: Atlas, 1990, p. 181.

LOBOS, Júlio A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MAIA, Francisco de Assis. **Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em 12/05/2019

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PILARES, Valmir. **Recursos Humanos: desconsiderações gerais**. São Paulo: Nobel, 1991

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 6ed. São Paulo: LTr, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes**. São Paulo: LTr, 2010.

REIS, Germano Glunfke. **Avaliação 360 Graus. Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial**. 3º Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª ed. São Paulo: FGV, 2006.

TECCHIO, Edivandro Luiz et al. **Avaliação de Desempenho Humano: um estudo de caso no curso de graduação em Administração na modalidade a distância**. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/download/14507/8426>> Acesso em abril de 2019. Rio Grande do Sul: 2008

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo 2009, p.36.

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

APÊNDICE A – Questionário

PESQUISA DE CAMPO

Prezado (a) Colaborador (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o desempenho dos colaboradores. E demonstrar a importância desta avaliação. Apontando assim, os benefícios da mesma. As informações levantadas por meio deste instrumento de coleta de dados servirão para subsidiar a elaboração de um artigo científico, a ser apresentado ao programa de Pós-Graduação da Faculdade Católica de Anápolis, para fins de obtenção do título de especialista em Docência Universitária.

Pedimos-lhe que seja o (a) mais sincero (a) e espontâneo (a) possível e esclarecemos que, para garantia do anonimato dos respondentes não é necessária a sua identificação pessoal.

Respeitosamente, Gleyce Michelly de Souza, Milena Tamires Mendes Costa e Renata de Souza Fonseca

Profa. Esp. Hariane Rodrigues

PERFIL DO RESPONDENTE

Idade:

() 18 a 25 () 26 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () Acima de 50

Sexo:

() Feminino () Masculino

Tempo de empresa:

() Menos de 2 anos () Entre 02 e 05 anos () Entre 5 e 10 anos () Entre 10 e 15anos

Tempo de cargo de liderança:

() Menos de 1 ano () Entre 1 e 5 anos () Entre 5 e 10 anos () Acima de 10 anos

Formação:

() Ensino Fundamental incompleto ou completo () Ensino médio incompleto ou completo () Graduação () Pós-Graduação () Mestrado

Função na empresa:

() Líder () Colaborador

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Data Avaliação:

__/__/__

1. Como é a presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente da unidade?	a) () Cumpre o horário e está sempre presente, mostrando-se disposto a atender às necessidades de trabalho; b) () Cumpre o horário estabelecido e é pontual nos seus compromissos de trabalho; c) () Normalmente não cumpre o horário estabelecido, mas, quando presente, atende às necessidades de trabalho; d) () Nunca cumpre horário e está sempre ausente.
--	--

<p>2. Observando sistematicamente aos regulamentos e aos procedimentos da empresa.</p>	<p>a) () Sempre atende aos procedimentos e deveres, além de contribuir para a manutenção da ordem no ambiente de trabalho;</p> <p>b) () Mantém um comportamento satisfatório atendendo aos procedimentos da organização;</p> <p>c) () Eventualmente descumpre as determinações que lhes são atribuídas e tem um comportamento instável no grupo;</p> <p>d) () Mostra-se resistente a cumprir aos procedimentos e deveres e sempre influencia negativamente no comportamento do grupo.</p>
<p>3. Como é a sua iniciativa, você Adota providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos procedimentos?</p>	<p>a) () Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado;</p> <p>b) () Esforça-se para solucionar algumas situações imprevistas na execução do trabalho;</p> <p>c) () Eventualmente apresenta soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado;</p> <p>d) () Deixa de solucionar problemas decorrentes de situações imprevistas na execução do trabalho.</p>
<p>4. Referente a sua produtividade, você apresenta volume e qualidade de trabalho num intervalo de tempo satisfatório?</p>	<p>a) () Ultrapassa o volume de trabalho exigido, entregando as tarefas antes dos prazos estabelecidos e com qualidade;</p> <p>b) () Apresenta resultados satisfatórios, entregando as tarefas dentro dos prazos estabelecidos;</p> <p>c) () Apresenta resultados para o trabalho exigido, porém não cumpre os prazos estabelecidos;</p> <p>d) () Demonstra resultados abaixo do exigido e as tarefas são sempre entregues fora dos prazos previstos.</p>
<p>5. É comprometido com suas tarefas e com as metas estabelecidas pela Direção?</p>	<p>a) () Conhece suas atribuições executando suas atividades acima das expectativas, antecipando-se às solicitações;</p> <p>b) () Executa adequadamente as suas atividades de acordo com as metas estabelecidas para o seu departamento;</p> <p>c) () Em algumas situações demonstra pouca atenção em relação a execução das atribuições do seu cargo; de permanente orientação e controle.</p> <p>d) () Não cumpre adequadamente suas atribuições necessitando</p>
<p>6. Atende aos requisitos conhecimentos e Habilidades estabelecidos no MDC (MANUAL DESCRIÇÃO DE CARGOS).</p>	<p>a) () Atende plenamente aos dois requisitos do MDC;</p> <p>b) () Atende apenas o requisito Habilidades;</p> <p>c) () Atende apenas o requisito Conhecimentos;</p> <p>d) () Não atende os requisitos necessários para o desenvolvimento de sua função.</p>
<p>7. Consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos</p>	<p>a) () Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, resolvendo as mesmas;</p> <p>b) () Faz apenas o que se pede, não tem iniciativa;</p> <p>c) () Faz somente o que foi lhe passado;</p> <p>d) () Não tem desenvoltura para liderar.</p>

propostos?	
8. Como é sua integridade moral?	a) () Trabalha de forma ética; b) () Busca a imparcialidade e a justiça quando há desavença de opiniões; c) () defende somente os seus, a imparcialidade vale somente para seu grupo; d) () Somente ele tem razão.
9. Como é sua relação entre duas ou mais pessoas?	a) () Sabe unir os colaboradores na busca do verdadeiro trabalho em equipe; b) () Procura conciliar as opiniões e reaproximar as pessoas quando ocorrem conflitos; c) () Tenta sempre ter um clima harmonioso, sem conflitos; d) () Não se importa com o relacionamento tanto faz, se acontecer alguma intriga;
10. O foco em resultados é crucial para o sucesso. Você tem foco em resultados dentro da empresa?	a) () Engaja o grupo em busca do atingimento dos objetivos; b) () Direciona seus esforços para atingir os objetivos da empresa; c) () Faz somente quando é pressionado, atende apenas o momento; d) () Não tem foco algum;

ANEXO A – Termo de consentimento



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DESEMPENHO -, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

NOME DA PESQUISA: OS PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DESEMPENHO.

PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

- GLEYCE MICHELLY DE SOUZA
- Email: gleycesouza_2@hotmail.com
- Telefone: 62 99186-8021

PESQUISADORES PARTICIPANTES:

- MILENA TAMIREZ MENDES COSTA
- Email: milenacosta003@outlook.com
- Telefone: 62 99298-3727
- RENATA DE SOUZA FONSECA;
- Email: renata.souza1@hotmail.com
- Telefone: 62 98251-3774

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Caso concorde em participar deste experimento, você deverá responder a um questionário formatado com 10 (dez) perguntas, com objetivo de levantarmos dados para comprovar os benefícios da avaliação de desempenho. Com isso esperamos determinar os benefícios que os empregadores terão ao fazerem uma avaliação de desempenho bem aplicada, com isso conseguira obter no planejamento mais acertável em desligamentos, promoções de cargos, bônus e etc. Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contatar.

RISCOS E DESCONFORTOS: Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa.

BENEFÍCIOS: Esperamos que este estudo possa colaborar com o crescimento da empresa para comprovar a eficácia da avaliação de desempenho.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação nesta pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Informamos que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Assinatura do Pesquisador Responsável:

GLEYCE MICHELLY DE SOUZA: _____

Assinatura dos Pesquisadores Participantes:

MILENA TAMIREZ MENDES COSTA: _____

RENATA DE SOUZA FONSECA: _____

ANEXO B – Consentimento de Participação



CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO
SUJEITO

Eu, _____, inscrito no CPF sob nº _____, portador da R.G nº _____, email: _____, Telefone: _____,

_____ declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelo pesquisador(a) - Gleyce Michelly de Souza, Milena Tamires Mendes Costa e Renata de Souza Fonseca - dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Anápolis, ____ de _____ de 2019.

(Nome por extenso)

(Assinatura)