

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOICE CORRÊA DA CUNHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA LUMINAR COMÉRCIO
E INDÚSTRIA LTDA.**

**FLORIANÓPOLIS
2004**

JOICE CORRÊA DA CUNHA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA LUMINAR COMÉRCIO
E INDÚSTRIA LTDA.**

**Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina, área de concentração
em**

Prof º. Orientador: Sinésio Stefano D. Ostroski

**FLORIANÓPOLIS
2004**

JOICE CORRÊA DA CUNHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA LUMINAR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 30 de junho de 2004.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

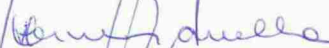
Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski



Gerson Rizzatti



Liane Carly Hermes Zanella

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me incentivaram e me apoiaram, tornando possível a conclusão desta jornada.

Agradeço

A Deus por sua presença em todos os momentos;

Aos professores, que tanto contribuíram para a minha formação;

Ao meu marido e companheiro, que sempre esteve ao meu lado.

A toda a minha família e amigos por sua paciência e compreensão.

"Nunca diga a Deus que você tem um grande problema. Diga ao seu problema que você tem um grande Deus!"

(Autor desconhecido)

RESUMO

CUNHA, Joice Mara Corrêa. **Avaliação de desempenho para Luminar Comércio e Indústria Ltda.** Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Este trabalho buscou desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a Luminar Comércio e Indústria Ltda. Com uma abordagem qualitativa, os levantamentos de dados buscaram informações para compreender o atual sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores Luminar, além de levantamentos bibliográficos para um maior aprofundamento dos conhecimentos no tema avaliação de desempenho, trazendo o posicionamento de diferentes autores e os diversos modelos de avaliação de desempenho abordados. Foram efetuados também estudos de campo, os quais proporcionaram maior clareza quanto às necessidades da Empresa e suas potencialidades e limitações para implantação de um sistema de avaliação de desempenho formal. Através da análise dos dados, verificou-se que, na escolha de um sistema de avaliação de desempenho deve-se buscar aquele que melhor adequar-se às necessidades da empresa. Muitas vezes, faz-se necessário a combinação de um ou mais modelos de avaliação existentes para que seja possível atender a empresa ou departamento em questão.

Palavras – Chave: Avaliação desempenho – Luminar – Modelo

632.

ABSTRACT

This work searched to develop a performance evaluation system for the Luminar Commerce and Industry Ltda. With a qualitative approach, the data-collectings had searched informations to understand the current performance evaluation system of the Luminar collaborators, beyonud bibliographical surveys for a deeper knowledge in the subject performance evaluation, bringing the positioning of different authors and the diverse models of performance evaluations boarded. Field studies had also being made, wich had provided a greater clarity of the Company's necessities, as well as its potentialities and limitations for a implantation of a formal performance evaluation system. Through the data analysis, it was verified that, when choosing a performance evaluation system it's important to seek for one that better to adjusts to the company necessities. Many times, the combination of one or more existing models of evaluation becomes necessary to attend the company or department focused.

Key Words: performance evaluation, Luminar, Model

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.3.1 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	12
1.3.2 CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA.....	12
1.4 OBJETIVO GERAL	13
1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONSIDERAÇÕES HISTÓRICAS	14
2.2 CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL	15
2.3 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PESSOAL	16
2.4 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	18
2.4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO POR ESCRITO.....	19
2.4.2 MODELO DE ESCALA GRÁFICA DE CLASSIFICAÇÃO	19
2.4.3 MODELO DE ANÁLISE DE CAMPO	20
2.4.4 MODELO DE CLASSIFICAÇÃO POR ESCOLHA FORÇADA.....	21
2.4.5 MODELO DE AVALIAÇÃO DE INCIDENTES CRÍTICOS	22
2.4.6 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	23
2.4.7 MODELO DE COMPARAÇÃO	23
2.4.8 MODELO DE CENTROS DE AVALIAÇÃO	24
2.5 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	25
3 METODOLOGIA	26
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	26
3.2 TIPO DA PESQUISA	27

3.2.1 QUANTO AOS MEIOS	27
3.2.2 QUANTO AOS FINS	27
3.3.1 POPULAÇÃO.....	28
3.3.2 AMOSTRA.....	28
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	29
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	30

4 CARACTERIZAÇÃO DA LUMINAR

31

4.1 HISTÓRICO	31
4.1.1 DATAS DE FUNDAÇÃO DAS EMPRESAS:.....	35
4.1.2 DATAS DE FUNDAÇÃO DAS LOJAS:	35
4.2 UNIDADE COMERCIAL DE TUBARÃO - UCTB	35
4.3 UNIDADE COMERCIAL DE CRICIÚMA - UCCR	36
4.4 UNIDADE COMERCIAL DE ARARANGUÁ - UCAR	37
4.5 UNIDADE COMERCIAL DE BLUMENAU - UCBL	38
4.6 UNIDADE COMERCIAL DE SÃO JOSÉ - UCSJ	39
4.7 UNIDADE COMERCIAL DE CHAPECÓ - UCCH	40
4.8 UNIDADE COMERCIAL DE JOINVILLE - UCJV	40
4.9 UNIDADE COMERCIAL DE JOAÇABA - UCJO	41
4.10 UNIDADE COMERCIAL DE CURITIBA - UCCU	42
4.11 UNIDADE COMERCIAL DE ITACORUBI - UCIT	42
4.12 UNIDADE CENTRAL DE BARREIROS - UCBA	43

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LUMINAR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.

45

5.1 DEPOIMENTO GERÊNCIA COMERCIAL	45
5.2 DEPOIMENTO GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS	47
5.3 DEPOIMENTO DOS CONSULTORES DE VENDAS	48
5.4 DEPOIMENTO DA DIRETORIA COMERCIAL	49
5.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	49

5.6 SISTEMA DE AVALIAÇÃO PROPOSTO PARA A LUMINAR	51
5.6.1 ELABORAÇÃO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LUMINAR.....	52
5.6.2 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LUMINAR.....	56
5.7 RECOMENDAÇÕES PARA APLICAÇÃO E PERIODICIDADE	58
<u>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>59</u>
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	<u>61</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>63</u>
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	63

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema

Após o início do processo de globalização dos mercados, as empresas passaram a enfrentar um nível de competitividade até então nunca vivenciado. Esta competitividade fez com que as empresas adotassem novas estruturas e processos para manter-se no mercado.

Os processos de reengenharia foram evidenciados em muitas organizações, onde o quadro funcional reduziu drasticamente e, empresas com estruturas verticalizadas passaram a horizontalizar sua formação para que com isso fossem otimizados os serviços.

Essa redução no número de colaboradores fez com que aumentassem o número de responsabilidades dos funcionários neste novo modelo, passando-se a buscar com isso um aumento do desempenho destes integrantes para suprir as áreas não mais existentes. , para mensurar esse desempenho, as empresas começaram a implantar modelos formais de avaliação de desempenho pessoal.

A avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta de gestão empresarial, pois com ela é possível coletar informações pertinentes ao capital humano da empresa.

Através de um processo periódico de avaliação de desempenho, a empresa passa a ter um inventário de seus recursos humanos, podendo com isso verificar os principais aspectos a serem melhorados, conjuntamente com a observação de seus pontos fortes, para que se possam maximizar os resultados.

Com a verificação da importância do tema avaliação de desempenho para as organizações e com a constatação da não utilização de um sistema de avaliação de desempenho formal na Luminar Comércio e Indústria Ltda, pretende-se estudar o seguinte problema de pesquisa: **como desenvolver um programa de avaliação de desempenho adequado às necessidades da Luminar Comércio e Indústria Ltda?**

Neste trabalho, as palavras **sistema** e **modelo** de avaliação de desempenho, são utilizadas frequentemente tendo a mesma cocotação.

1.2 Caracterização da Organização

A Luminar Comércio e Indústria Ltda., organização genuinamente catarinense vem atuando no mercado brasileiro há mais de 39 anos, na área de comercialização de materiais elétricos e de telecomunicações. Hoje é uma empresa já consolidada e reconhecida em território nacional. Porém, com a globalização e a lentidão no processo de crescimento do país, a empresa é afetada diretamente, fazendo com que sua estratégias sejam revistas constantemente, para que com isso possa adequar-se as novas tendências e a um mercado altamente competitivo.

1.3 Justificativa

Este trabalho se justifica pela sua contribuição teórica e prática.

1.3.1 Contribuição Teórica

Este trabalho teórico empírico proporcionará um aprofundamento dos conhecimentos pertinentes aos sistemas de Avaliação de Desempenho, servindo como base para a elaboração de um sistema de avaliação de Desempenho adequado à empresa Luminar.

O resultado desta pesquisa será disponibilizado aos demais acadêmicos do curso de Administração, enriquecendo o acervo da universidade e transformando-se em mais um referencial teórico para futuros estudos voltados à Avaliação de Desempenho.

1.3.2 Contribuição Prática

Esta pesquisa está sendo desenvolvida, tendo em vista a oportunidade na empresa de implantação de um modelo de avaliação de desempenho pessoal que

possa prover à Luminar Comércio e Indústria Ltda., informações confiáveis que possibilitem a elaboração de um plano de treinamento e de desenvolvimento de pessoal condizente com a realidade da empresa, além de buscar a valorização dos colaboradores e a otimização dos serviços aos clientes externos e internos, fatores de suma importância por estarem diretamente ligados à missão da empresa.

A empresa não somente autorizou a elaboração deste projeto de pesquisa como também colocou a disposição todos os dados necessários para a viabilização desta e, após a conclusão do estudo analisará as possibilidades de implantação do projeto.

1.4 Objetivo geral

Desenvolver sistema de avaliação de desempenho para Luminar Comércio e Indústria Ltda.

1.4.1 Objetivos específicos:

- a) Identificar os sistemas de avaliação de desempenho;
- b) Verificar na organização as técnicas de avaliação de desempenho utilizadas;
- c) Propor um sistema de avaliação de desempenho para a empresa Luminar Comércio e Indústria Ltda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta etapa do trabalho busca, através de levantamentos bibliográficos, identificar a posição de diferentes autores no que tange avaliação de desempenho pessoal. Fornecendo com isso uma base teórica imprescindível ao acadêmico para o aprofundamento de conhecimentos sobre o tema e, como consequência, servindo de ferramenta para o processo de elaboração de um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Luminar Comércio e Indústria Ltda.

2.1 Considerações Históricas

Avaliações de desempenho são inerentes à história do homem. Desde o surgimento dos primeiros empregos, de maneira informal, os indivíduos já exercitavam análises e julgamentos das ações humanas e seus reflexos nos resultados.

Avaliações de desempenho formais também não são recentes. Chiavenato (2001, apud Koontz) destaca que já no século IV, Santo Inácio de Loyola, na fundação da companhia de Jesus, utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades com ênfase no potencial de cada um de seus jesuítas. O sistema era composto por autotaxações realizadas pelos membros da ordem, relatórios de supervisores com base nas atividades de seus subordinados e relatórios especiais, efetuados pelos jesuítas que acreditasses possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas.

Em 1842, foi implantado no Serviço Público Federal dos Estados Unidos, um sistema anual de relatórios, para avaliação do desempenho de seus funcionários. Em 1880 o exército americano também implantou seu próprio sistema e em 1918, a General Motors passa a avaliar formalmente seus executivos.

Mas foi a partir do surgimento da Escola das Relações Humanas, humanizando as teorias administrativas, que a importância da Avaliação de Desempenho passa a ser disseminada em todas as empresas.

2.2 Conceitos de Avaliação de desempenho pessoal

Para melhor compreender o conceito de avaliação de desempenho BERGAMINI (1983, p.25) descreve avaliação de desempenho como sendo:

...uma técnica cuja principal característica é refletir aspectos particulares da empresa na qual foi implantada e cujos aspectos particulares atendem aos requisitos básicos dos grupos de cargos, bem como das pessoas envolvidas.

Chiavenato (1992) define avaliação de desempenho como forma de monitoração de resultados alcançados por um indivíduo ou equipe, para que estes resultados possam ser comparados com os resultados previamente definidos. Implicando em uma formulação de objetivos consensuais para que se possa chegar à medição e a avaliação conjuntamente.

O desempenho esperado do funcionário face ao desempenho real comumente apresenta diferenças. Para Gil (2001), a extensão dessa diferença ou discrepância pode ser evidenciada através da avaliação de desempenho.

Para Carvalho (1989), a avaliação de desempenho caracteriza-se como sendo a aplicação de uma série de técnicas e métodos com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do colaborador em função das tarefas que desempenha na empresa.

Segundo Pontes (1996), avaliação ou administração do desempenho é um método que busca, de forma contínua, estabelecer um contrato com o funcionário referente aos resultados desejados pela organização, acompanhando os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliando os resultados obtidos.

A avaliação de desempenho visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feed-back* constante tanto para o colaborador quanto para a empresa.

2.3 Objetivos da avaliação de desempenho Pessoal

Para Bergamini (1983), o principal propósito da avaliação de desempenho é auxiliar uma organização e, individualmente, seus gerentes, a identificar os níveis de desempenho pessoal e, conseqüentemente, as áreas que precisam ser desenvolvidas.

Segundo Lucena (1992), nas empresas modernas existe um novo perfil qualitativo das pessoas que compõem sua força de trabalho, cujas variações dependem do nível das responsabilidades a serem assumidas. Tal perfil dimensiona um conjunto de habilidades a serem desenvolvidas como profissional, quanto aos seguintes requisitos:

1. Empreendedor: para conseguir resultados;
2. Flexível: para mudar comportamentos e pontos de vista;
3. Dinâmico: para assimilar e adotar novas técnicas e abordagens;
4. *Criativo: para desenvolver alternativas de decisões e/ou soluções de problemas;*
5. Atualizado: para acompanhar os avanços da modernidade e evitar a obsolescência;
6. Para enfrentar situações novas;
7. Para enfrentar desafios e riscos;
8. Técnico: para promover a ação. o "como fazer". (LUCENA, 1992, p.15)

O grande desafio para as empresas será desenvolver a qualificação e o potencial de seus colaboradores para obter em contrapartida, alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados almejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações, internamente e com o mercado e ao relacionamento com os clientes. E as técnicas de avaliação de desempenho são imprescindíveis para o alcance desses objetivos.

A preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio.

Segundo Lucena (1992) a organização, por meio de ação gerencial em seu dia a dia, deve garantir que o desempenho produza o resultado esperado, atuando de maneira proativa no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as

causas que provocam estes desvios.

Vroom (apud OBERG, 1997) destaca como principais objetivos de programas de avaliação de desempenho,

Ajudar ou estimular os supervisores a observarem seus subordinados mais de perto e a desempenhar melhor a função de treinadores. Motivar os funcionários oferecendo-lhes feedback sobre seu desempenho. Oferecer dados de apoio para as decisões gerenciais no que diz respeito aos aumentos por mérito, transferências, demissões e assim por diante. Melhorar o desenvolvimento da organização identificando pessoas com potencial de promoção e apontar as necessidades de desenvolvimento. Estabelecer uma base de pesquisa e referência para as decisões pessoais. (VROOM apud MC GREGOR, 1997, p.239).

Segundo Pontes (1996) um programa formal de avaliação de desempenho tem como principais objetivos:

- a) dinamizar o planejamento da empresa;
- b) alcançar melhorias na empresa referentes à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como aos aspectos relacionados a fatores econômicos e financeiros;
- c) estabelecer os resultados que se esperam dos indivíduos na organização;
- d) alcançar o comprometimento das pessoas com os resultados desejados da empresa;
- e) otimizar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, gerando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e receios;
- f) oferecer constantemente orientação quanto ao desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- g) gerar informações;
- h) esclarecer a todos que os resultados efetivamente somente são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- i) criar um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- j) atuar como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade;
- l) atuar como importante ferramenta coadjuvante em decisões de carreira,

salários e participação nos resultados da empresa;

m) servir como base para o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento;

Já Vroom (apud MC GREGOR,1997) destaca que os programas atuais de avaliação de desempenho são elaborados visando atender necessidades organizacionais e individuais.

Como necessidade organizacional, as avaliações de desempenho buscam fornecer julgamentos sistemáticos que possam justificar aumentos salariais, transferências, promoções e, em alguns casos, remanejamentos e demissões.

Com relação às necessidades individuais, as avaliações de desempenho atuam criando a oportunidade de informar ao indivíduo o seu desempenho profissional, além de sugerir mudanças inerentes aos comportamentos, atitudes, conhecimentos ou habilidades que possam influenciar em seu desempenho. As avaliações de desempenho servem também como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

2.4 Modelos de avaliação de desempenho

Avaliar é uma característica pessoal inerente à cultura dos indivíduos. A todo o instante costumamos avaliar, de forma subjetiva, pessoas, situações, acontecimentos e, até mesmo efetuarmos auto avaliações.

A escolha do método ou técnicas a serem utilizadas no sistema de avaliação influenciará diretamente e decisivamente no resultado final da avaliação... pois o avaliador terá resultados semelhantes, diferentes ou convergentes em razão da escolha do método. SHIGUNOV (2000, p.35),

Os modelos convencionais de avaliação de desempenho pessoal buscam, de maneira objetiva, quantificar estas avaliações de desempenho para que, nas organizações, este processo atue como um gerador de informações, servindo como base para a tomada de decisões estratégicas inerentes à otimização do capital humano

da empresa.

2.4.1 Modelo de avaliação por escrito

Segundo Vroom (apud OBERG,1997), a avaliação por escrito consiste em uma descrição escrita, por parte do avaliador, dos principais pontos fortes e fracos do indivíduo, bem como de seu potencial para a empresa.

A avaliação por escrito tem como principal vantagem a oportunidade de abordar com profundidade determinados aspectos do desempenho do funcionário, relevantes à organização. Este método tem como principal limitação sua variabilidade em termos de tamanho e conteúdo.

Gil (2001), nomeia este modelo como relatórios, considerando-o um dos métodos mais simples de avaliação de desempenho, os quais são comumente aplicados quando os superiores são solicitados a transmitir um parecer sobre a eficiência de seu subordinado. Os relatórios favorecem a livre expressão, além da documentação das opiniões emitidas, porém, costumam favorecer o subjetivismo e são de difícil tabulação.

No ponto de vista de Robbins (2002), os relatórios escritos consistem em um relato onde descreve-se os pontos fortes e fracos do avaliado, seu desempenho anterior e atual e sugestões para melhoramentos. O resultado deste método reflete a habilidade de quem o escreveu, podendo ter resultados satisfatórios ou insatisfatórios tanto pelas habilidades escritas do avaliador, quanto pelo nível real de desempenho do avaliado.

2.4.2 Modelo de escala gráfica de classificação

Segundo Vroom (apud OBERG,1997), esta técnica tende a avaliar o indivíduo, entre outros fatores, em termos de quantidade e qualidade do trabalho. Uma das técnicas mais utilizadas atualmente tem como principal vantagem o baixo custo e a facilidade de aplicação por parte dos avaliadores.

Este método tem como principal desvantagem a abordagem superficial, não

disponibilizando informações mais detalhadas sobre especificidades do indivíduo.

Para Lobos (1979), o método, chamado de Escala Gráfica de Graduação por Pontos, parte da identificação de alguns fatores básicos de desempenho, correspondentes a comportamentos específicos. A cada fator de desempenho é atribuído um peso máximo, expresso em número de pontos. Os fatores são representados por frases descritivas, a qual possuem um peso relativo, dentro do limite máximo. Com base nestas frases, o avaliador constrói o perfil de desempenho do avaliado e o número total de pontos obtidos é o resultado da avaliação.

Chiavenato (2001) descreve este modelo como avaliações as quais são efetuadas com base em fatores previamente definidos e graduados. Os fatores são dimensionados de modo a retratar um desempenho, em sua maioria, fraco, insatisfatório, ótimo ou excelente. Um dos principais pontos fortes deste método, é o fato de ser um instrumento de fácil entendimento e aplicação. E como principal ponto fraco, a inflexibilidade.

Segundo Gil (2001), este método é constituído de um formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores avaliados e as colunas os graus de avaliação. Muito utilizada pela simplicidade e facilidade de tabulação, porém não proporciona abertura para maiores esclarecimentos sobre as necessidades de treinamento, bem como as potencialidades e desenvolvimento do indivíduo.

Robbins (2002), descreve as escalas gráficas de mensuração como um dos métodos mais antigos e populares de avaliação de desempenho e consiste na classificação dos fatores de desempenho em escala incremental, onde as escalas são geralmente de 5 pontos. Embora esta técnica não disponibilize informações mais aprofundadas, é de fácil elaboração e aplicação, permitindo uma análise e comparação quantitativa.

2.4.3 Modelo de análise de campo

Vroom (apud OBERG, 1997), aborda a Análise de Campo como técnica onde um membro da equipe de pessoal, em conjunto com grupos de avaliadores de diferentes divisões, analisam a classificação de cada funcionário, para que com isso

possa-se verificar as divergências e buscar um padrão nas formas de avaliação.

Este método tem como principal vantagem a diminuição de tendenciosidades, efetuando com isso avaliações de maneira mais justa. Porém, como principal desvantagem destaca-se o fato de consumir muito tempo.

De acordo com Chiavenato (2001), este método tem como base em entrevistas com o superior imediato, o qual avalia o desempenho de seus subordinados com base em fatos e situações. Identificando-se as causas, as origens e os motivos de determinado desempenho. Este método permite uma avaliação mais profunda de cada funcionário, possibilitando com isso um plano de ação voltado à melhoria do desempenho. Porém, seu custo é alto, devido a necessidade de um especialista em avaliação, e é um método lento, pelo seu processo de entrevistas a respeito de cada funcionário, com os gerentes.

Para Gil (2001), a Pesquisa de Campo é efetuada através de entrevistas feitas por especialistas aos supervisores. Onde a partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados e procura-se identificar as causas do desempenho deficiente e suas ações corretivas.

2.4.4 Modelo de classificação por escolha forçada

Segundo Vroom (apud OBERG,1997), neste modelo de avaliação os avaliadores escolhem, entre grupos de afirmações, as que melhor e as que pior se adequam aos indivíduos avaliados. São efetuados então o levantamento das pontuações de cada avaliação, que são atribuídas a classificações de testes psicológicos.

Como principal vantagem destaca-se a diminuição de tendenciosidades e o estabelecimento de padrões de comparação entre os indivíduos. Como principal desvantagem destacam-se as dificuldades e os custos de desenvolvimento deste método.

Lobos (1979), enfatiza que este modelo consiste em uma série de afirmações descritivas agrupadas em conjuntos, que refletem alguma faceta do comportamento do empregado no trabalho. Caberá ao avaliador escolher no máximo duas das opções.

De acordo com Chiavenato (2001), o Método da Escolha forçada consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho individual. Em cada bloco, composto de duas ou mais frases, caberá ao avaliador escolher no máximo duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. Como ponto forte destacam-se a simplicidade da técnica e a impessoalidade. Porém, sua elaboração e montagem são muito complexas, além de proporcionar um resultado superficial.

Gil (2001) destaca que este método consiste na avaliação de desempenho mediante a escolha de frases que melhor descrevem o desempenho individual. A escolha forçada é um método bastante confiável, pois diminui a subjetividade, porém, sua elaboração é bastante complexa além de não proporcionar esclarecimentos mais detalhados sobre as peculiaridades de cada indivíduo.

2.4.5 Modelo de Avaliação de incidentes críticos

De acordo com Vroom (apud OBERG,1997), neste método, os supervisores são solicitados a manter um registro sobre cada funcionário, identificando incidentes reais de comportamento negativo ou positivo. E então efetuar esta avaliação com o funcionário, criticando o seu desempenho e não sua personalidade.

Este método tem como principal vantagem a análise do desempenho do funcionário em situações reais. E, como principal desvantagem o fato de que, para efetuar um feedback destas ações, o supervisor deverá efetuar registros diários ou semanais, tomando com isso muito tempo e tornando-se um processo desgastante.

Chiavenato (2001) destaca a preocupação deste modelo com características extremas capazes de levar a resultados positivos e negativos., onde o gerente observa e registra esses fatos pertinentes ao desempenho de seus funcionários. As exceções positivas passam a ser realçadas e mais utilizadas, enquanto que as negativas, corrigidas e eliminadas. Este método não exige planejamento e montagem prévios.

Para Robbins (2002), neste método, o foco do avaliador está nos comportamentos extremos, tanto de resultados eficazes, quanto ineficazes. Os quais são descritos por escrito. Este método oferece um rico conjunto de exemplos de

comportamentos desejáveis e os que precisam ser melhorados, porém, torna-se difícil a identificação de traços de personalidade específicos.

2.4.6 Modelo de administração por objetivos

Segundo Vroom (apud OBERG, 1997), na Administração dos objetivos os próprios funcionários ajudam a fixar suas metas de desempenho. Evitando com isso o sentimento por parte dos indivíduos da aplicação de padrões injustos de avaliação.

Esta técnica tem como principal vantagem a participação do funcionário neste processo, evitando com isso resistências. Como principal desvantagem destaca-se o fato dos funcionários de níveis mais baixos da organização evitarem o envolvimento na fixação de suas metas, e com isso a gerência impor seus próprios padrões e objetivos, causando uma falsa imagem de participação dos funcionários neste processo.

Chamado por Gil (2001) de Avaliação por resultados, este sistema é constituído de comparação periódica entre metas fixadas para cada empregado e os resultados efetivamente alcançados. É efetuado a negociação de desempenho entre chefia e subordinado, onde são definidos os padrões de desempenho esperado.

Chiavenato (1999), em uma visão mais atual, classifica este modelo como Avaliação Participativa por objetivos, o qual, após a formulação dos objetivos conjuntamente entre subordinados e gerentes, trata de verificar que objetivos foram alcançados e como o desempenho poderá ser melhorado para elevar cada vez mais as metas e os resultados; qual foi o resultado alcançado e a participação o indivíduo ou grupo que o proporcionou

2.4.7 Modelo de Comparação

Para Vroom (apud OBERG, 1997), os Métodos de Comparação, em especial, são utilizados quando se busca comparar pessoas de diferentes áreas. Dentre os métodos de classificação mais eficazes destacam-se a classificação por revezamento e a comparação dois a dois.

Como principal vantagem destaca-se o baixo custo do processo e como

principal desvantagem a escolha sem base em resultados estatísticos, tornando-se muitas vezes subjetiva e injusta.

Gil (2001) descreve a comparação binária, ou comparação dois a dois como sendo a comparação entre indivíduos de um grupo em relação a diversos fatores de desempenho. De fácil aplicação, porém, questionado por disponibilizar poucos esclarecimentos referentes aos comportamentos que caracterizam as diferenças individuais.

Lobos (1979), aborda este modelo como Método de Escalonamento, o qual consiste na classificação do melhor ao pior, de um grupo de empregados, quanto à satisfação de um critério de desempenho representados por algum traço de personalidade ou comportamento específicos.

Dentro da abordagem de Robbins (2002), verifica-se o termo Comparações multipessoais, onde o desempenho do indivíduo é avaliado em comparação com o desempenho de uma ou mais pessoas. As três comparações mais utilizadas são a classificação por grupo, individual e a comparação aos pares.

2.4.8 Modelo de Centros de avaliação

Para Vroom (apud OBERG,1997), este método consiste na reunião de indivíduos de departamentos diferentes, durante dois ou três dias, trabalham em tarefas individuais e coletivas que seriam de sua responsabilidade se fossem promovidos. Os avaliadores então efetuam julgamentos compartilhados das ações, classificando por ordem de mérito cada participante.

Como principal vantagem este método permite igualar oportunidades e aumentar o conjunto de possíveis candidatos a promoções. E como principal desvantagem destaca-se o tempo tomado de cada funcionário e avaliador nestas simulações;

2.5 Formulário de Avaliação de Desempenho

O formulário de Avaliação de Desempenho, segundo Lucena (1992), caracteriza o ritual do registro dos dados e informações referentes ao desempenho de cada avaliado. Ou seja, é um instrumento que formaliza o funcionamento do processo de Avaliação de Desempenho, de forma a fornecer as informações que subsidiarão as ações antecedentes e conseqüentes relacionadas com o desempenho esperado, com o reconhecimento da atuação do avaliado e com o desenvolvimento de sua capacitação profissional.

A operacionalização do processo de avaliação de desempenho é a expressão de uma atitude, construída à base de uma filosofia de trabalho que define diretrizes, conceitos, objetivos e critérios de ação que, por sua vez, dimensionam determinado estilo de gerência, manifestado na prática, pelo uso do instrumento ou formulário. (LUCENA,1992, p.81)

Segundo Bergamini (1983), as organizações devem promover estudos cuidadosos para elaboração de seu próprio instrumento de avaliação de desempenho considerando não somente as características da empresa, mas também os objetivos específicos os quais pretende-se alcançar com a implementação do novo sistema.

Chiavenato (2001) ressalta a importância de desenvolver diferentes sistemas de avaliação de desempenho, para diferentes conjuntos de cargos. Pois, a simples adesão de um único formulário que contenha mesmos fatores e aspectos de avaliação, processos rígidos e relatórios restritos de resultados podem ocasionar distorções consideráveis.

3 METODOLOGIA

Seguindo o objetivo principal do trabalho de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para a Luminar Comércio e Indústria Ltda, procurou-se utilizar a metodologia adequada à natureza do trabalho, ao tempo e aos recursos disponíveis.

3.1 Abordagem da pesquisa

A pesquisa é essencialmente qualitativa, buscando-se um aprofundamento teórico empírico para a formulação de um sistema de avaliação de desempenho adequado à Luminar.

Segundo Chizzotti (1998), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão a seus atos. Na abordagem qualitativa, o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações coletadas.

Os estudos que empregam essa metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades de comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON , 1999, p. 80)

Esta pesquisa evidencia-se também por qualitativa, pois foram consideradas informações das pessoas que nele estavam inseridas, partindo da visão dos participantes, neste caso, os colaboradores da Luminar Comércio e Indústria Ltda.

3.2 Tipo da pesquisa

Uma pesquisa pode ser delimitada, segundo Vergara (1997), quanto aos fins e quanto aos meios.

3.2.1 Quanto aos meios

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa exploratória.

Segundo Vergara (1997), investigações exploratórias são realizadas em áreas na qual a pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

O estudo exploratório é verificado por se tratar de uma primeira aproximação do tema no campo, já que se evidenciou que, a Luminar Comércio e Indústria Ltda., até então não possuía nenhum sistema padronizado de avaliação de desempenho pessoal e tão pouco havia iniciado estudos referentes a este tema.

Gil (1994, p.45) afirma que as "pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". Esse tipo de pesquisa é apropriado quando há pouco conhecimento sistematizado e acumulado em relação ao problema em estudo.

3.2.2 Quanto aos fins

Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, estudo de campo.

Esta pesquisa foi do tipo bibliográfica porque procurou definir e identificar os modelos de avaliação de desempenho para que fosse possível desenvolver um modelo adequado às necessidades da Luminar Comércio e Indústria Ltda.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguida de debates que tenham sido

transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (LAKATOS; MARCONI, 1990, p.66)

A pesquisa caracteriza-se também como estudo de campo, o qual pode ser compreendido como a categoria de pesquisa que tem como objeto de estudo uma unidade (a empresa), analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do “todo”, por basear-se na empresa Luminar, ilustrada no objetivo principal do trabalho.

3.3 Delimitação da pesquisa

Neste item é abordada a delimitação do estudo quanto a população e a amostra pertinentes a esta pesquisa, segundo Vergara (1990).

3.3.1 População

Foi considerada como população, os colaboradores da empresa, abrangendo um universo de 189 colaboradores.

3.3.2 Amostra

Na população apresentada, foi utilizado o tipo de amostra intencional, composta por 5 colaboradores com informações de cunho fundamental para o resultado da pesquisa.

Foram consultados: 1colaborador do departamento administrativo, como fonte de informação para os aspectos gerais da empresa, 1 colaborador da área de recursos humanos, 01 gerente comercial e 2 consultores de vendas da Luminar Comércio e Indústria Ltda.

3.4 Técnica de coleta de dados

As informações desta pesquisa foram coletadas por meio de dados primários e secundários. Segundo Mattar (1999), nos dados primários, a coleta de informações é feita diretamente pelo pesquisador, no intuito de responder a sua questão de pesquisa. Em contrapartida, os dados secundários são previamente coletados e documentados para outros fins, mas que servem de suporte ao pesquisador.

O método utilizado para a coleta de dados primários foi a entrevista, uma das técnicas mais adequadas da pesquisa qualitativa, a qual caracteriza-se como uma forma de interação social sob uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1994).

As entrevistas realizadas foram caracterizadas, quanto ao grau de estruturação e disfarce, como semi-estruturadas e não disfarçadas. Segundo Mattar (1999, p. 162), a estruturação refere-se ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados e “o disfarce diz respeito ao grau em que o instrumento de coleta de dados permite ao respondente saber os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado”.

Com relação aos dados secundários, buscou-se fontes da própria organização, como manuais internos, *home page* e publicações informativas.

3.5 Técnica de análise de dados

Após a coleta dos dados, foi necessário realizar a sua análise. Conforme Gil (1994) a análise tem o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles estabeleçam respostas para os problemas propostos na investigação.

Assim, foram analisados os dados primários e secundários obtidos durante o período da coleta de dados, para estabelecer as respostas e considerações com relação aos objetivos traçados anteriormente.

Os dados abordados receberam um tratamento qualitativo em seu todo, pois foram direcionados intencionalmente, de acordo com os objetivos da pesquisa.

Na análise das entrevistas, baseadas em entrevistas semi-estruturadas com base no roteiro do diário de campo (anexo A), buscou-se identificar a atual forma de avaliação de desempenho adotada na Empresa, bem como os principais fatores destacados pelos entrevistados como primordiais em uma avaliação de desempenho, além de sua periodicidade e seu grau de necessidade, informações de cunho necessário ao direcionamento da pesquisa.

3.6 Limitações da pesquisa

Dentre as limitações desta pesquisa, destaca-se que o sistema desenvolvido teve como base informações da Luminar Comércio e Indústria Limitada, devendo somente ser aplicado a empresas semelhantes se evidenciado que o presente instrumento atende às necessidades da empresa.

Destaca-se também que a escolha e definição do sistema de avaliação de desempenho para a Luminar limitaram-se aos modelos apresentados na fundamentação teórica deste trabalho.

4 CARACTERIZAÇÃO DA LUMINAR

O braço comercial das empresas Luminar integra dez unidades, localizadas em diferentes cidades dos Estados de Santa Catarina e Paraná. As atividades de caráter administrativo estão centralizadas na Matriz de Tubarão, onde uma equipe experiente e qualificada controla estoques, fluxo de materiais, estratégias de compra e venda, além de gerenciar as demais atividades administrativas da empresa.

Como resultado do seu desempenho positivo, a área comercial continua a crescer. Uma Unidade Central de Distribuição está em implantação, localizada no bairro de Barreiros, município de São José, a qual deverá incorporar atividades de apoio logístico, em função de sua localização privilegiada.

4.1 Histórico

Em meados dos anos 50, o **Sr. João Anselmo Ribeiro**, eletricitista da Estrada de Ferro Da. Tereza Cristina complementava a renda familiar com reparos em equipamentos elétricos que realizava numa pequena oficina montada em sua própria casa, no bairro Oficinas, em Tubarão. Seus principais clientes eram proprietários de geradores movidos a rodas d'água, muito comuns naquela época em que a energia elétrica não era acessível em muitas localidades. Com a colaboração de familiares, João Ribeiro mantinha outros negócios além de sua oficina elétrica, o que incluía um armazém nas proximidades de sua residência. Mas era o ramo elétrico que estava destinado a prosperar, não porém sem alguns percalços a transpor.

Decidido a progredir, João Ribeiro opta por constituir uma sociedade com um de seus sobrinhos. Para tanto, construiu uma pequena edificação onde pretendia comercializar materiais elétricos, além dos serviços de oficina que realizava com reconhecida qualidade. No ano de 1956, foi então criada a empresa **José A. Botega &**

Cia. Ltda. Nesta época, seu filho, **Márcio Anselmo Ribeiro**, então com 8 anos de idade, já demonstrava interesse pelos negócios, colaborando com a realização de serviços na oficina. A sociedade evoluiu em ritmo satisfatório por cerca de 6 anos, mas algumas dificuldades nas relações familiares não permitiram a sua continuidade. Em 1962, a sociedade foi desfeita, decidindo o Sr. João Ribeiro a vender a sua participação, passando, a partir de então e por cerca de dois anos, a atuar, nas horas disponíveis, como comerciante autônomo. Mas este foi apenas um período de interstício na carreira do Sr. João Ribeiro, pois que mantinha-se decidido a ter o seu próprio negócio.

O ano de 1964 ainda não traria essa possibilidade, mas viabilizou uma nova sociedade, que viria a se transformar no ponto de partida do atual Grupo Luminar. Em 4 de março de 1964, foi criada a sociedade **Angela Botega Ribeiro & Cia. Ltda.** com sede em uma sala da família, situada na rua Altamiro Guimarães, 1096, no bairro Oficinas, em Tubarão. Nos próximos 6 anos, a trajetória da nova sociedade foi marcada por algumas fases pitorescas. Uma loja foi aberta numa das principais vias de comércio da cidade, a rua São Manoel, ao lado da antiga sede do Clube 7 de Julho. Com uma marca de fantasia curiosa, **Tem-Tem**, onde Márcio trabalhava com muito ânimo e dedicação, as atividades da empresa prosperavam com normalidade. Descontente porém, com a proximidade domiciliar do antigo sócio, em 1968 a **Tem-Tem** mudou-se para a rua Marechal Deodoro, agora com a marca **Instaladora Luminar**, idealizada por Márcio Ribeiro, então com 19 anos de idade e fazendo o que realmente gostava de fazer: trabalhar e negociar com fornecedores e clientes. O mesmo concorrente, entretanto, talvez apenas por coincidência, insistia em se avizinhar da **Luminar**, vindo também a se instalar na rua Marechal Deodoro.

Coincidências à parte, apesar do empenho do Sr. João e de seu filho Márcio, a sociedade **Angela Botega Ribeiro & Cia. Ltda.** não evoluía a contento, resultado das atividades paralelas de seu sócio, que colocaram em segundo plano o seu interesse pela empresa. Com a situação se agravando, João Ribeiro propõe a dissolução da sociedade, mas a outra parte oferece uma única e difícil alternativa: vender a sua participação. Sem recursos para a compra, a decisão é adiada por algum

tempo. Seria preciso correr um risco bem calculado para que finalmente a família assumisse o controle total da sociedade. É quando Márcio Ribeiro, aos 21 anos de idade, vislumbra uma alternativa viável, somente sustentável pela confiança na sua própria capacidade empreendedora. Propõe a contratação de um empréstimo junto ao Banco do Brasil, que somente poderia ser quitado com os resultados dos novos negócios dali em diante. Márcio decide-se pelo investimento, assumindo a responsabilidade pelo empréstimo e, em contrapartida, adquire as cotas do sócio, o que lhe garante a posse de 50% do negócio.

Com a aprovação da família, o negócio é fechado e, em 23 de fevereiro de 1970, a Instaladora **Angela Botega Ribeiro & Cia. Ltda.** tem o seu contrato social alterado, assumindo Márcio Ribeiro o controle da administração da empresa. Com a iniciativa e o entusiasmo de Márcio, a sociedade não apenas honra o compromisso financeiro junto ao Banco do Brasil, como passa a experimentar resultados alvissareiros. Neste período de crescimento, a área técnica da empresa é dirigida pelo Sr. João Ribeiro, enquanto Márcio administra os negócios.

Em 17 de novembro de 1971, o Contrato Social da empresa sofre importante alteração. Além do reajuste do capital social, a sociedade resolve instalar uma fábrica de luminosos em acrílico e muda a sua razão social para **Luminar Comércio e Indústria Ltda.** marca de futuro idealizada por Márcio, iniciando-se, a partir daí, uma história de sucesso empresarial. O nome **Luminar** surgiu para se transformar numa marca de força, hoje sinônimo de qualidade e de segurança em tudo o que a empresa fornece e faz.

Em 1974, depois da enchente que assolou a cidade, Tubarão passa a viver um período de reconstrução. Nesta época, Márcio Ribeiro mostra-se um jovem administrador com aptidão para o mundo dos negócios e apurada visão empresarial. Aproveita então, a grande demanda de trabalho que a cidade exige e toma um financiamento junto ao Badesc com a intenção de ampliar os negócios da empresa. Inicia-se assim, uma nova era para a **Luminar**. Em 1975 é inaugurada uma filial em Criciúma, seguindo-se um período de vigorosa expansão.

Atualmente, as atividades comerciais da empresa estendem-se pelo sul do país, com um total de nove lojas instaladas no estado de Santa Catarina, onde mais uma unidade encontra-se em fase de instalação, além de uma loja em Curitiba, no estado do Paraná.

Fiel às suas origens, a matriz das empresas **Luminar** continua instalada no mesmo local, no bairro de Oficinas, na cidade de Tubarão, que também abriga a sede da Administração da empresa.

Em 1976 é fundada a **Luminar Montagens Elétricas Ltda**, com sede em Florianópolis, cujo objetivo principal, num primeiro momento, além de implementar as obras que a empresa de comércio de materiais capitalizava, era, principalmente, iniciar atividades no ramo de construção de redes de distribuição e também de transmissão de energia elétrica, que naquela época se mostrava em franca expansão. A partir daí a área de serviços da empresa cresceu, tomou força e vigor, ensejando a exploração de diferentes áreas.

Contando com uma equipe de engenheiros e técnicos competentes, torna-se a pioneira no Brasil em lançamento de cabos OPGW, passando a realizar grandes obras nos segmentos de energia elétrica e de telecomunicações em todo o território nacional.

Desde Abril do ano 2002, os escritórios da Diretoria de Engenharia (DE) estão funcionando no moderno prédio localizado no Bairro de Itacorubi, próximo à FIESC, na cidade de Florianópolis. Em suas novas instalações, a DE está preparada para um novo período de crescimento, que deverá levar a **Luminar** a expandir os seus negócios e a conquistar novos mercados.

Com este objetivo, e contando como uma excelente infra-estrutura de transporte, equipamentos, máquinas, ferramental, instrumental e pessoal qualificado, a **Luminar** deve ingressar nos setores de saneamento e distribuição de gás natural.

No mesmo local, no bairro de Itacorubi, a **Luminar Comércio e Indústria** inaugurou mais uma unidade comercial, com novas e modernas instalações, projetada

para oferecer aos seus clientes um novo conceito de atendimento, onde o consumidor terá mais liberdade de escolha e tratamento personalizado.

4.1.1 Datas de fundação das empresas:

Comércio e Indústria 23/04/1964

Montagens Elétricas 06/07/1976

Mineralle 12/08/1993

Lumsteel® 13/03/2002

4.1.2 Datas de fundação das lojas:

Tubarão 23/04/1964

Criciúma 27/06/1979

Araranguá 06/10/1983

Blumenau 13/06/1984

São José 11/06/1986

Chapecó 13/07/1986

Joinville 30/04/1987

Joaçaba 15/12/1987

Curitiba 11/06/1997

Florianópolis 05/11/2001

Central de Barreiros Em fase de instalação

4.2 Unidade Comercial de Tubarão - UCTB

A Loja de Tubarão, além do centro administrativo, também incorpora o depósito central de materiais elétricos, a partir do qual são supridas, em grande parte, as suas nove filiais. O Depósito Central mantém pelo menos 19.000 itens de estoque, enquanto a Loja Matriz comercializa em torno de 3.700 itens. Por segmento, a média de vendas da Loja é de 36,92% para materiais de baixa tensão, 27,60% materiais de

média tensão, 9,58% iluminação, 9,44% linha decorativa, 15,89% linha industrial e 0,56% telefonia. A Loja tem uma carteira de mais de 7.000 clientes, com 4.300 pessoas físicas e 2.700 pessoas jurídicas.

O quadro da Loja é de 8 colaboradores, entre gerência, consultores internos e externos, caixa e crediário. O Depósito Central conta com 11 colaboradores, responsáveis pelo recebimento, expedição, organização e manutenção do estoque. Em parte, a estrutura organizacional da Loja se beneficia com eficiência da sua proximidade com a administração central, o que lhe permite operar com um quadro reduzido, mas bastante produtivo.

4.3 Unidade Comercial de Criciúma - UCCR

A Luminar instalou-se em Criciúma em 27 junho de 1979, trazendo uma alternativa comercial que até então a cidade não dispunha: uma grande loja de materiais elétricos, apta a fornecer produtos de primeira qualidade e serviços de instalação com mão-de-obra especializada. A Loja está localizada na Avenida Centenário, em ponto comercial de destaque no centro da cidade.

A UCCR forneceu os materiais e realizou as obras da rede elétrica da Avenida Centenário, principal via de acesso da cidade. Tempos depois, a Loja forneceu os materiais e assegurou a instalação elétrica dos terminais urbanos de transporte coletivo do Centro, do bairro Próspera e do bairro Pinheirinho. Da mesma forma, através da UCCR a Luminar forneceu e instalou o sistema elétrico de diversas fábricas da região, tais como a Colorobia, a cerâmica Ceusa e a cerâmica Portinari. A UCCR mantém relações de parceria comercial bem sucedidas com empresas de diversos segmentos, como as de gêneros alimentícios (grupos Seara, Angeloni, Althoff), setor carbonífero, cerâmico, têxtil e químico (indústrias de plásticos e de tintas).

A equipe da UCCR conta com um quadro fixo de 11 colaboradores, treinados e com bom nível de conhecimento para bem atender os seus clientes. A Loja oferece três canais eficientes de vendas: o serviço de atendimento direto na Loja, tele vendas e consultoria externa.

É de nível excelente a qualidade das instalações da Loja da Luminar na cidade de Criciúma, com amplo espaço, modernas disposições e ótima localização. Aliado a isto, a Loja mantém uma grande e fiel clientela, razão maior do seu sucesso e fruto do eficiente trabalho da sua equipe. Com uma política de bons preços e a oferta de materiais de primeira qualidade, a Loja de Criciúma destaca-se como uma das mais fortes Unidades Comerciais da Luminar.

4.4 Unidade Comercial de Araranguá - UCAR

Localizada na Cidade Alta, na rua Antônio Bertoni, próxima ao trevo de acesso à BR-101, a Unidade Comercial de Araranguá é a terceira na ordem cronológica de instalação da rede Luminar de lojas. No progressista mercado de Araranguá, onde ainda predominam o setores de agricultura e turismo, a Loja da Luminar vem acompanhando o seu desenvolvimento e trabalhando na permanente tarefa de manutenção de sua clientela, sem deixar de buscar a ampliação de sua área de atuação.

A loja de Araranguá foi fundada em 6 de outubro de 1983 e é uma das mais completas em materiais elétricos de média e baixa tensão e tem também uma variada linha de materiais de iluminação decorativa. A Loja mantém, em média, um estoque de 3.650 itens de diversas marcas, sendo as principais: Philips, Iriel, Siemens, Eletromar, Schneider, WEG, Pirelli, entre outras.

Entre indústria, comércio em geral e pessoas físicas, a Loja de Araranguá mantém uma média de 10 mil clientes dentro da região da AMESC e norte do Rio Grande do Sul. Entre seus principais clientes estão a Metalúrgica Pagé, Coopersulca, Angelgres, indústrias de couro e pele, Condomínio Maggiore, 3R do Brasil, Cerealista Pasi, Hotel Becker ...

O quadro de lotação da Loja é de nove colaboradores, que ocupam as funções de gerência, consultoria interna, televendas, caixa, serviços de escritório, motorista e zeladoria. A proximidade com a Matriz permite a manutenção de um quadro reduzido e facilita a relação com a gerência comercial. A reposição do estoque é

também mais ágil, em virtude da possibilidade do pronto atendimento do Depósito Central.

4.5 Unidade Comercial de Blumenau - UCBL

A Loja de Blumenau está localizada na rua São Paulo, no centro da cidade, mais precisamente defronte à Prefeitura Municipal e bem próxima da conhecida rua XV de Novembro, o maior corredor comercial da cidade. É nesta região que estão localizadas as grandes lojas e redes varejistas e também as principais instituições financeiras de Blumenau. A Loja foi fundada em 20 de junho de 1984, à véspera de uma inesperada enchente que impactou a economia da cidade. Em pouco tempo, a Loja da Luminar tornou-se referência no seu setor de atuação. Com menos de 30 dias de funcionamento, já prestava pronto atendimento às indústrias locais atingidas pela cheia.

A equipe da Unidade Comercial de Blumenau une experiência e juventude, conhecimentos acadêmicos e experiência de trabalho, formando uma base sólida para garantir o bom atendimento de seus clientes com a oferta de soluções para cada necessidade apresentada. No quadro da Loja figuram dois técnicos eletricitas, um técnico eletrônico, três acadêmicos de engenharia elétrica e um de administração/marketing. Merece destaque o setor de recebimento e expedição, que trabalha com agilidade e eficiência, assim como toda a equipe, que busca ser o retrato da competência na arte de melhor atender.

A Loja de Blumenau comercializa cerca de 5.000 itens, distribuídos em sete principais linhas: industrial, predial/residencial, alta tensão, automação industrial e iluminação convencional e decorativa. A UCBL conta com um mix de produtos bastante interessante. Atualmente, é destaque no setor público como uma das principais fornecedoras de materiais elétricos para órgãos estaduais e municipais da região. A principal linha de vendas é a de alta tensão, devido ao posicionamento da filial no mercado local. A Loja oferece aos seus clientes três eficientes canais de venda: loja especializada, televendas e consultoria externa. Os focos de interesse e vocação da

UCBL estão sendo diversificados, com ações de vendas que visam buscar principalmente os mercados industrial e de construção civil. A clientela da UCBL se divide em pessoas jurídicas e físicas, de renda bastante variável, compondo uma carteira de cerca de 1.100 clientes, que apresentam um nível de inadimplência relativamente baixo (< 2%).

4.6 Unidade Comercial de São José - UCSJ

A filial de São José São está localizada no bairro de Campinas à Avenida Presidente Kennedy, principal via de concentração comercial da cidade, onde estão instaladas as maiores casas de materiais de construção, revenda de veículos e lojas de materiais elétricos. A Loja da Luminar fica entre o progressista bairro Kobrasol e o centro histórico de São José, bem próxima à BR-101, em cujas vizinhanças se concentram as grandes indústrias dos setores moveleiros, de telefonia e de alimentação.

A Loja de São José é a de maior movimento da empresa, e foi a quarta filial a ser instalada, mais precisamente em 11/06/1986, com o objetivo de inserir-se num mercado em franco e permanente desenvolvimento, que é o da Grande Florianópolis. Em função de sua localização privilegiada, do grande volume de vendas e da parceria com a área de montagens elétricas, especialmente no ramo de distribuição, a Loja de São José mantém um quadro fixo de 23 colaboradores que estão distribuídos em diversas funções especializadas: gerência, vendas de balcão, televendas, vendas externas, cadastro, cobrança, almoxarifado, orçamentos, atividades de escritório, motorista, serviços gerais e caixa. Na Loja de São José estão também concentradas as atividades de marketing da empresa e a área de projetos luminotécnicos.

O estoque da Loja registra uma média de 5.500 itens, destacando-se a venda de condutores, linha de iluminação decorativa, linhas de aplicação industrial e de alta tensão. Entre as principais marcas comercializadas estão Pirelli, Philips, Osran, Intral, 3M, WEG e Tigre. A clientela principal está dividida entre os setores de construção civil, indústrias, escolas, hospitais, órgãos municipais, estaduais e federais.

4.7 Unidade Comercial de Chapecó - UCCH

As atividades comerciais da Luminar em Chapecó iniciaram precisamente em 03/07/1986. O interesse pelo mercado varejista de Chapecó foi despertado por ocasião de obras de montagem realizadas pela empresa na região. Chapecó é, na verdade, o mais importante pólo de desenvolvimento do oeste catarinense, motivo determinante para a Luminar investir e marcar a sua presença, instalando uma Unidade Comercial bem estruturada para atender as necessidades do mercado regional. Um marco relevante na trajetória da Loja foi a sua mudança para o atual endereço, na Avenida Fernando Machado, no bairro Passo dos Fortes, que conta com boas instalações e amplo estacionamento, além de boa área de exposição e local adequado para carga e descarga de materiais, o que garante uma melhor qualidade no atendimento aos clientes e fornecedores.

Com um quadro fixo de 11 colaboradores, a Loja de Chapecó tem uma estrutura organizacional adequada. A qualificação e a união da equipe são fatores positivos, que favorecem o bom relacionamento com os clientes e coloca a Loja em posição de vantagem em relação às necessárias adaptações para acompanhar as mudanças de um mercado consumidor em permanente transformação.

4.8 Unidade Comercial de Joinville - UCJV

A Unidade Comercial de Joinville está situada em uma das ruas mais tradicionais da cidade, com forte concentração de comércio, em um bairro de classe média a média-alta, de consumidores bastante exigentes e esclarecidos. A rua João Colin é também o principal corredor de ligação entre o centro e a zona sul (predominantemente residencial) com o distrito industrial localizado na zona norte da cidade.

A Luminar iniciou as atividades na cidade de Joinville em suas próprias instalações, no dia 01 de dezembro de 1987. A chegada da Luminar veio suprir a carência que a região tinha por uma loja especializada no ramo de materiais elétricos. A

participação na Expo 150 Anos de Joinville, em março de 2001 , consolidou a importância da Loja para a cidade.

A Loja de Joinville conta com um quadro de 15 colaboradores, entre gerente, consultores internos e externos, crediaria, caixa, almoxarife, conferente e motorista, alguns dos quais cursam Faculdades com o objetivo de se desenvolverem profissionalmente e evoluir com a Empresa.

4.9 Unidade Comercial de Joaçaba - UCJO

A Loja da Luminar em Joaçaba está localizada na rua XV de Novembro, nas proximidades da Prefeitura Municipal, corredor que concentra cerca de 90% do movimento comercial da cidade. As atividades da Loja iniciaram em 27/04/ 1988. A participação na feira Expo-Joaçaba 92, logrou à Luminar o prêmio de primeiro lugar nas modalidades estilo próprio, luxo, beleza visual e melhor atendimento ao público. Em 1998, a Loja recebeu o troféu de melhor estabelecimento comercial em seu segmento, segundo a opinião pública, premiação de iniciativa do FCDL/SC. A Luminar ocupa hoje posição de destaque na região de Joaçaba, fruto do bom atendimento e da qualidade e preço dos produtos que comercializa. A realização de muitas obras na região também contribuiu para consolidar a marca da empresa, em função da dinamização da economia e da oferta de empregos temporários e permanentes.

O quadro de lotação da Loja é de 10 colaboradores, distribuídos nas funções de gerente, crédito e cobrança, consultor técnico, vendas internas, televendas, vendas externas, caixa, almoxarife, motorista e zelador. A equipe de Joaçaba é referência no quesito de relacionamento inter-pessoal, destacando-se por constituir um grupo homogêneo e unido, que vêm se desenvolvendo junto com a Loja. Os colaboradores são oriundos da própria região e, portanto, inseridos na sua cultura e seus costumes, o que explica o bom conceito que a Loja detém junto à opinião pública.

4.10 Unidade Comercial de Curitiba - UCCU

Em Curitiba a Luminar mantém uma de suas principais unidades comerciais, localizada na Avenida Marechal Floriano Peixoto, na Vila Hauer. A via é essencialmente comercial, predominando o segmento de veículos. A Loja está situada próxima à BR-116, principal rodovia de acesso aos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, fator que contribui para agilizar o processo de entrega de mercadorias oriundas principalmente da região sudeste, notadamente São Paulo. A Loja brevemente mudará de endereço, porém ficará na mesma avenida, em local mais amplo e de melhor acesso, no bairro Boqueirão, o que propiciará melhores condições de atendimento aos seus clientes e possibilidades reais de desenvolvimento.

A Loja iniciou suas atividades em Curitiba no dia 08/08/1997, sendo a segunda mais jovem da rede Luminar. Conta hoje com 12 colaboradores fixos, distribuídos nas funções de gerente, vendedor interno, operador de televendas, consultor externo, caixa, serviços gerais, auxiliar de escritório, almoxarife e motorista

4.11 Unidade Comercial de Itacorubi - UCIT

A moderna Unidade Comercial de Itacorubi está localizada em área nobre do bairro que lhe empresta o nome, na Rodovia SC-404. Em sua vizinhança estão as principais Universidades da capital catarinense (UFSC, UDESC e ÚNICA), importantes empresas e órgãos públicos (CELESC, CREA, FIESC, Brasil Telecom) e uma variada rede comercial, que incluirá, em futuro próximo, o maior Shopping Center do Estado (Ilha Terceira).

A Loja de Itacorubi iniciou suas atividades em 01/04/2002, sendo, portanto, a mais nova filial do grupo comercial da Luminar. Com um projeto arquitetônico arrojado, ocupando uma área de 1.000 m², a loja foi concebida para atender o exigente segmento de iluminação decorativa da Grande Florianópolis. Os modernos projetos de iluminação de ambientes residenciais, comerciais e industriais, são projetados por profissionais do ramo, como arquitetos e decoradores, que buscam soluções originais na variada linha oferecida pela filial de Itacorubi. A Loja proporciona aos seus clientes

um ambiente agradável e confortável, com climatização, acesso para pessoas com restrições físicas, estacionamento coberto e opção de auto-atendimento ou atendimento personalizado.

Além da linha decorativa, a Loja de Itacorubi conta com toda a linha tradicional de materiais elétricos para baixa, média e alta tensão, totalizando cerca de 3.300 itens de estoque. Entre os principais fornecedores destacam-se: Pier, Pioluci, Bertoluci, Laguna Itália, Itália Luci, TYG, Altena, VR, ELA, Blumenox, Muclair, Old Artisan, Pantorja e Bianca. O cadastro da Loja registra cerca de 1.300 clientes, entre pessoas físicas e jurídicas, incluindo arquitetos, decoradores, consumidores finais, eletricitistas autônomos, órgãos públicos e privados. As modalidades de vendas vão do atendimento personalizado na Loja, a televendas e consultoria externa.

4.12 Unidade Central de Barreiros - UCBA

As instalações da Luminar no bairro de Barreiros, na cidade de São José, ocupam uma área construída de 3.810 m², destinados à centralização da distribuição de materiais elétricos para as unidades comerciais da empresa. Em fase final de acabamento, a Unidade Central está concebida e dimensionada para atender os requisitos de um novo modelo de negócio que a empresa deverá adotar para a área comercial, com base em um sistema otimizado de estoque e distribuição e um plano de comercialização diferenciado, pautado por resultados e com foco na satisfação dos clientes.

A Unidade Central de Barreiros está localizada às margens da BR-101, em área de grande concentração industrial e comercial da Grande Florianópolis, o que facilita o acesso e a distribuição de materiais.

Em relação ao sistema comercial da Luminar, a Unidade Central de Barreiros está geograficamente centralizada, permitindo a adoção de uma logística de distribuição otimizada, o que resultará em redução de custos e maior agilidade no atendimento. A nova Unidade deverá também abrigar a gerência da área comercial da empresa, incluindo a Diretoria, o Departamento de Operações Comerciais e o

Departamento de Gestão de Estoque e Distribuição. A empresa também estuda a viabilidade de mudar a sua base administrativa para Barreiros ou Itacorubi, visando otimizar as suas operações.

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO LUMINAR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.

Através de estudos de campo, foi possível observar que a Empresa, até então, não dispunha de nenhuma técnica formal de Avaliação de Desempenho Pessoal no segmento Luminar Comércio e Indústria Ltda.

Com entrevistas semi-estruturadas com representantes da Luminar, escolhidos intencionalmente por fazerem parte direta do processo que envolve uma avaliação de desempenho, foi possível recolher depoimentos indispensáveis para a identificação das principais carências que os membros da Empresa identificaram como necessário para uma Avaliação de Desempenho mais eficaz.

5.1 Depoimento Gerência Comercial

Segundo depoimento do Gerente Comercial, o único requisito avaliativo solicitado atualmente pela diretoria comercial, são os números apresentados nas vendas mensais, para verificar se cada funcionário está cumprindo sua meta de vendas previamente estabelecida.

Procuro, sempre que possível, avaliar o comportamento de meus funcionários e, através de conversas individuais, repassar o meu posicionamento e ouvir a opinião deles, inclusive sobre a situação familiar, pois isso reflete diretamente no trabalho. Mas faço porque acho importante e não porque seja uma solicitação da Luminar. Os meus superiores nem ficam sabendo do resultado desses acompanhamentos.
(Gerente Comercial)

Basicamente, nas Unidades Comerciais, as avaliações de desempenho eram efetuadas através da observação contínua, por parte do Gerente de cada Unidade Comercial o qual repassava algumas instruções aos seus colaboradores quando

necessário, porém, estas avaliações não eram documentadas, impossibilitando com isso o estabelecimento de parâmetros históricos no desempenho de cada colaborador.

O Gerente Comercial entrevistado, enfatizou a carência da Luminar hoje, no sentido de não dispor de sistema de Avaliação de Desempenho padronizado, à ser aplicado em todas as Unidades Comerciais, para que se possa traçar um histórico de cada funcionário e poder com isso obter maiores resultados na melhoria contínua do desempenho de seus colaboradores.

Segundo Pontes (1989), a avaliação de desempenho deve conter padrões de desempenho, ou seja, indicadores de qualidade e quantidade do trabalho a ser executado pelo colaborador. São estes padrões que irão indicar a qualidade com que os objetivos deverão ser atingidos e servirão de base para a análise do desempenho em relação aos resultados alcançados.

Reconheço que o Departamento de Recursos Humanos da Luminar hoje está sobrecarregado, contando com somente um representante para todo o grupo porém, acredito que cabe ao RH desenvolver um sistema de Avaliação de Desempenho ou ao menos, buscar profissionais especializados na área p/ fazê-lo, pois nós gerentes não temos conhecimento técnico sobre o assunto. (Gerente Comercial)

Para Gil (2001), os gerentes, apesar de geralmente serem especialistas em algumas tarefas, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal.

O Entrevistado destacou também que, tão importante quanto a elaboração de um sistema de avaliação de desempenho, é o treinamento aos indivíduos que deverão aplicar as avaliações.

Os Avaliadores deverão receber todas as capacitações necessárias antes da aplicação do instrumento, para que esta ferramenta não acabe apresentando resultados contrários aos esperados. Ao invés de melhorar o clima organizacional e o desempenho, acabar aumentando as resistências e o relacionamento entre os membros da equipe. (Gerente Comercial)

Verificou-se que, nas avaliações informais, alguns dos fatores analisados concerniam ao atendimento aos clientes, ao cumprimento das normas da Empresa e às relações interpessoais na equipe de trabalho.

5.2 Depoimento Gerência de Recursos Humanos

Através de questionamentos efetuados a Gerente do Departamento de Recursos Humanos, verificou-se que a importância da padronização nos processos é uma grande preocupação do Departamento, porém, devido ao quadro funcional da área estar limitada a um único representante, esta deficiência acarreta no atraso da elaboração de um sistema de avaliação de desempenho apropriado.

Sabemos que hoje o único fator de avaliação cobrado hoje dos gerentes comerciais em relação ao desempenho de seus colaboradores são as vendas. Porém sabemos que é imprescindível passar a acompanhar os fatores comportamentais, principalmente de relações interpessoais. Bem como o comprometimento do colaborador com a Empresa. (Gerente de Recursos Humanos)

Em seu depoimento, a gerente de Recursos Humanos do grupo Luminar ressaltou também que está sendo desenvolvido um Plano de Capacitação e Desenvolvimento para os colaboradores, portanto, na Elaboração de 'Um Sistema de Avaliação Luminar, deverão constar indicadores referentes ao desenvolvimento profissional, no que tange a participação dos colaboradores em atividades de capacitação e desenvolvimento, efetuadas dentro e fora da Empresa.

Bergamini (1976) destaca a avaliação de desempenho nas empresas como ferramenta aos Recursos Humanos, por ajudar a mudar a visão da Gerência ao ter que se avaliar pessoas e responsabilizar-se pelos juízos valorativos emitidos, fazendo com que o gerente passe a estabelecer um processo de sensibilização quanto às diferenças individuais de seus subordinados.

Uma outra grande preocupação da Gerência de Recursos Humanos, na implantação de um sistema de avaliação de desempenho, é a instrumentalização dos avaliadores através de técnicas e capacitações direcionadas a aplicação de avaliações de desempenho, para que com isso a ferramenta sirva como fator motivador e para evitar a subjetividade e pessoalidade nas avaliações.

5.3 Depoimento dos Consultores de Vendas

Observando o comportamento dos colaboradores nas unidades comerciais, percebeu-se certa frustração devido a falta de *feedbacks* constantes referentes ao seu desempenho profissional.

Quando questionados quanto às maneiras com as quais são avaliados os desempenhos deles e de seus colegas, comentaram que não existe nenhuma cobrança quanto a comportamento. Que o único alvo monitorado são as vendas.

Nunca me avaliaram com relação a nenhum outro critério além de vendas. Ninguém avalia a organização, o atendimento ou o relacionamento entre as pessoas, não importa se um faz muito e outro não faz nada, não se reconhece quem faz mais e não se cobra de quem faz menos. Acho muito errado isso. (Consultor de Vendas 1)

Dentre os dois consultores entrevistados, um deles comentou que acredita que o seu gerente deva fazer relatórios quanto ao desempenho de seus colaboradores, mas que não é nada sistematizado e que acredita que sejam referentes a fatos atípicos, que ocorram durante o período em questão.

Acho que seria importante se fosse um sistema formal de avaliação de desempenho e acredito que deveria ser aplicado trimestralmente, para que tivéssemos noção de como estamos e em que devemos melhorar. Deveria ser no mínimo trimestral, para que os funcionários tivessem tempo para mostrar que estão melhorando. (Consultor de Vendas 2)

Nestes depoimentos, percebeu-se que aparentemente não existem resistências quanto à implantação de um sistema de avaliação de desempenho para os

colaboradores Luminar. Pelo contrário, os colaboradores ressaltam a importância de tal sistema, para que se possam reconhecer os colaboradores que fazem um bom trabalho e para que se possa também estabelecer critérios para os demais.

5.4 Depoimento da Diretoria Comercial

Em entrevista a Diretoria Comercial da Empresa, verificou-se que, além das metas de vendas já cobradas, o Diretor Comercial vê hoje a necessidade de sanar a deficiência existente na monitoração da produtividade dos colaboradores da Luminar Comércio e Indústria Ltda, ressaltou a importância de iniciar um processo de Avaliação de Desempenho Formal, voltado à delimitação de metas para melhoria contínua.

Precisamos saber não somente se os vendedores estão atingindo suas metas, mas também o porque de não estarem atingindo e quais os fatores que precisam ser trabalhados para que o desempenho seja melhorado. (Diretor Comercial)

Através da entrevista com o Diretor Comercial, verificou-se que a principal preocupação é com o faturamento, porém admitiu-se que são diversos os fatores que influenciam no faturamento. Havendo-se necessidade de monitorar outros fatores além dos já existentes, relatórios de vendas.

O Diretor Comercial ressaltou também que a avaliação dos Gerentes deve ser diferente da avaliação dos demais colaboradores pois, por se tratarem de cargos com maior responsabilidade, as avaliações precisam ser direcionadas à estas atribuições e feitas com a presença do Diretor Comercial.

5.5 Análise das entrevistas

Com base nas informações levantadas na Diretoria Comercial, no Departamento de Recursos humanos, no depoimento de Gerentes das Unidades Comerciais e de colaboradores de nível operacional, foi possível identificar as principais

necessidades da Empresa, referentes aos fatores a serem abordados em uma Avaliação de Desempenho Formal:

- a) Relacionamento Interpessoal:
- b) Desenvolvimento Pessoal:
- c) Abordagem qualitativa e quantitativa do trabalho:
- d) Acompanhamento de Metas

Destacou-se também no processo de entrevistas a consciência de membros de diferentes departamentos quanto à importância da capacitação dos avaliadores antes da implantação do Sistema de Avaliação de Desempenho, para maximizar os resultados do processo, além da necessidade da utilização desta ferramenta como forma de feedback aos colaboradores Luminar, para que estes possam ter noção do grau de satisfação da Empresa quanto ao seu desempenho atual e quanto aos aspectos a serem melhorados para que possam atingir as expectativas da Luminar.

Outro importante fator evidenciado no processo de entrevistas foi à limitação do Departamento de Recursos Humanos no que concerne ao seu quadro funcional, impossibilitando a elaboração e implantação de processos muito complexos neste momento em que a Empresa se encontra com o seu quadro extremamente reduzido.

Este fator de limitação do quadro pessoal do Departamento de Recursos Humanos faz com que, a periodicidade das Avaliações de Desempenho, também sejam analisadas cuidadosamente, pois é este departamento o responsável pelo lançamento e acompanhamento de todos os indicadores de Recursos Humanos utilizados hoje na Empresa.

Robbins (2002), destaca a avaliação de desempenho como preciosa fonte de informações para a tomada de decisões, com destaque a promoções, transferências, demissões, identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de poder estabelecer critérios para os processos seletivos.

A não utilização até então de nenhum método de avaliação de desempenho formal, impossibilita a implantação de sistemas mais complexos, pois estes

normalmente exigem um preparo muito maior dos avaliadores, bem como o maior dispêndio de tempo para a análise dos resultados.

Podemos esperar que as pessoas trabalhem em um nível bem abaixo de seu potencial se os objetivos que devem atingir forem pouco claros, se os critérios de mensuração desses objetivos forem vagos e se não acreditarem que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de seu desempenho ou pensarem que haverá uma recompensa insatisfatória quando tais objetivos forem conquistados. (ROBBINS, 2002, p.16)

Com a compilação de todas estas informações, foi possível identificar a importância e a necessidade de propor um Sistema de Avaliação de Desempenho para a Luminar.

Levando em consideração a falta de profissionais capacitados tanto para a elaboração quanto para a aplicação do sistema, concluiu-se que, neste primeiro momento, fossem utilizados métodos de fácil compreensão, aplicação e análise dos resultados.

5.6 Sistema de avaliação proposto para a Luminar

Analisando os modelos de avaliação de desempenho mais utilizados na fundamentação teórica deste trabalho, fez-se possível observar suas principais vantagens e desvantagens.

Segundo Chiaventato (2001), com base na complexidade dos cargos, as organizações utilizam métodos variados de avaliação de desempenho. Evitando com isso rigidez nos processos e adequando-se a dinâmica organizacional.

Com base nas necessidades e limitações da Luminar Comércio e Indústria Ltda., optou-se pela utilização de um método misto, utilizando-se os modelos de Escala Gráfica de Classificação e o modelo de relatórios escritos, sendo o primeiro caracterizado segundo Gil (2001), por formulário de dupla entrada, onde as linhas representam os fatores avaliados e as colunas os graus de avaliação.

Vroom (1997) destaca como principais vantagens deste método, o baixo custo e a facilidade de aplicação por parte dos avaliadores. Como identificado na Luminar, devido à limitação funcional do Departamento de Recursos Humanos e a não familiarização por parte dos colaboradores, com um método formal de avaliação de Desempenho, é imprescindível que o modelo a ser desenvolvido seja de fácil entendimento e aplicação.

Chiavenato (2001), enfatiza como principais vantagens dos modelos de Escala Gráfica de Classificação o fato de constituir-se de um instrumento de fácil entendimento e aplicação.

Porém, os autores destacam também algumas desvantagens na utilização do método de escalas gráficas. Para Vroom (1997), a principal desvantagem é a abordagem superficial, não disponibilizando informações mais detalhadas sobre especificidades do indivíduo. Chiavenato (2001) enfatiza a inflexibilidade deste modelo como principal desvantagem.

Para amenizar as desvantagens do modelo de Escala Gráfica de Classificação na elaboração do sistema de Avaliação de Desempenho Luminar, optou-se pela utilização conjunta do modelo de relatórios escritos que, segundo Robbins (2002), consistem em relatos sobre os principais pontos fortes e fracos do avaliado.

Segundo Vroom (1997), A avaliação por escrito tem como principal vantagem a oportunidade de abordar com profundidade determinados aspectos do desempenho do funcionário, relevantes à organização.

A Utilização deste método possibilitará informações mais detalhadas de especificidades do avaliado, diminuindo com isso a inflexibilidade do método de Escala Gráfica utilizado isoladamente.

5.6.1 Elaboração do Formulário de avaliação de desempenho Luminar

No formulário de Avaliação de desempenho Luminar, foram criados campos a serem preenchidos pelo avaliador, referentes a informações do avaliado, para facilitar o

processo do lançamento dos resultados em sistema informatizado, possibilitando assim a consolidação de um histórico de cada colaborador em uma base de dados, disponibilizando indicadores das avaliações de desempenho efetuadas.

Na Primeira etapa da Avaliação de Desempenho Luminar, utilizando-se o método de Escala Gráfica de Classificação, foi elaborado formulário onde as colunas representam os graus de avaliação e as linhas os fatores avaliados.

5.6.1.1 COLUNAS

As colunas foram dispostas representando o grau de avaliação, nos quais foram utilizados os seguintes critérios:

- a) ótimo: para classificação de desempenhos extraordinários, caracterizados por um nível muito acima do esperado e com apresentação de melhorias contínuas do avaliado.
- b) Bom: para níveis de desempenho acima do esperado, porém com alguns requisitos a serem melhorados / desenvolvidos.
- c) Regular: para classificação de desempenho que somente cumpre as necessidades básicas da função, não apresentando melhorias consideráveis.
- d) Insuficiente: para classificação de desempenhos abaixo do esperado, necessitando-se de aperfeiçoamentos para o pleno exercício da função.
- e) Inaceitável: para classificação de desempenhos inaceitáveis onde, sem melhoras significativas, deve-se efetuar o desligamento do indivíduo.

5.6.1.2 LINHAS

As linhas, caracterizadas pelos fatores avaliados, foram divididas em 6 abordagens diferentes, para atenderem as necessidades levantadas na Empresa, sendo assim representadas pela combinação dos fatores conforme descritos:

- a) **Abordagem quantitativa do trabalho:** relacionada aos requisitos básicos da função, esta abordagem busca verificar e o grau em que o avaliado desenvolve os pré-requisitos da função que lhe é destinada. Sendo caracterizada pelos seguintes questionamentos:
- a.1. Desempenho atende os requisitos da função.
 - a.2 . Métodos utilizados atendem os objetivos traçados.
 - a.3. Desenvolve trabalhos com seu superior, faz questionamentos.
 - a.4. Alcança as metas e atividades base, dentro do período determinado.
- b) **Abordagem qualitativa do trabalho:** esta abordagem é direcionada a maneira com que o qual o avaliado atende o desempenho de suas funções, Sendo caracterizada pelos seguintes questionamentos:
- b.1. Auxilia colaboradores e desenvolve atividades extras em seu tempo disponível.
 - b.2. Atende as normas de higiene e apresentação pessoal.
 - b.3. Apresenta-se sempre com o uniforme completo e asseado para o trabalho.
 - b.4. Conhece com profundidade as atividades a serem desempenhadas em sua função.
 - b.5. Tem conhecimento de funções exercidas em outras áreas, está disposto a desenvolvê-las.
- c) **Relacionamento interpessoal:** esta abordagem direciona-se às atitudes e comportamentos do avaliado no trabalho. Sendo caracterizada pelos seguintes questionamentos:
- d.1. É energético.
 - d.2. Tem um bom desempenho em situações atípicas e de conflito.
 - d.3. Assume responsabilidades adicionais.
 - d.4. Adapta-se a mudanças e novos métodos.
 - d.5. É receptivo com os clientes internos e externos.
 - d.6. É prestativo.

d.7. Aceita crítica.

d.8. Aceita sugestões.

d) Abordagem de capacitação e desenvolvimento: esta abordagem busca verificar o empenho do avaliado, referente às atividades de capacitação e desenvolvimento pessoal. Sendo caracterizada pelos seguintes questionamentos:

f.1. Demonstra interesse e habilidades de aprendizado.

f.2. Demonstra qualidades e habilidades de liderança.

f.3. Tem iniciativa.

5.6.1.3 AVALIAÇÃO ESCRITA

Na segunda etapa da Avaliação de Desempenho Luminar, utilizou-se o método de relatório escrito ou avaliações escritas, formadas por três questões abertas, a serem respondidas pelo avaliador:

a) Em que situações o colaborador demonstrou suas maiores qualidades?

b) Que atribuições ainda precisam ser desenvolvidas/ melhoradas pelo colaborador?

c) Quais são as metas específicas para o desenvolvimento das atribuições acima descritas?

Esta etapa da avaliação buscou disponibilizar informações mais detalhadas sobre especificidades do avaliado, bem como delimitar metas para fomentar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.



5.6.2 Formulário de Avaliação de Desempenho Luminar

Colaborador: _____ Matrícula _____

Departamento/Função _____ Data de Contratação _____

Data da última avaliação _____

Após finalizar a avaliação, favor circular o critério destacado na média da avaliação.

Critérios:

O - ÓTIMO—desempenho extraordinário; nível muito acima do esperado, apresentando melhorias contínuas.

B - BOM—nível de desempenho acima do esperado, com alguns requisitos a serem melhorados/desenvolvidos.

R - REGULAR—desempenho cumpre as necessidades básicas da função, não apresentando melhorias consideráveis.

I - INSUFICIENTE: desempenho abaixo do esperado, necessitando de aperfeiçoamento para o pleno exercício da função.

N - INACEITÁVEL: Desempenho inaceitável. Sem melhoras significativas, deve-se efetuar o desligamento do indivíduo.

Importante: Todos os comentários a respeito do colaborador precisam ser descritos de maneira específica. O aprendizado ou mudanças de comportamento somente serão atingidos se o colaborador souber exatamente quais aspectos deverão ser desenvolvidos, para que possa melhorar seu desempenho.

Assinatura do Colaborador _____ Data _____

Assinatura do Supervisor/ Gerente _____ Data _____

Assinatura do Diretor _____ Data _____

Assinatura do Gerente de RH _____ Data _____

Todas as avaliações de desempenho devem ser encaminhadas para revisão no departamento de recursos humanos, antes que sejam entregues aos colaboradores.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

Abordagem	Definições	O	B	R	I	N
Quantitativa	Desempenho atende os requisitos da função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Métodos utilizados atendem os objetivos traçados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Desenvolve trabalhos com seu superior, faz questionamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Alcança as metas e atividades base, dentro do período determinado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auxilia colaboradores e desenvolve atividades extras em seu tempo disponível.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitativa	Atende as normas de higiene e apresentação pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Apresenta-se sempre com o uniforme completo para o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tem temperamento adequado ao ambiente profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conhece com profundidade as atividades a serem desempenhadas em sua função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tem conhecimento de funções exercidas em outras áreas, está disposto a desenvolvê-las.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Atendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pontualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	É energético.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tem um bom desempenho em situações atípicas e de conflito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assume responsabilidades adicionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento Interpessoal	Adapta-se a mudanças e novos métodos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	É receptivo com os clientes internos e externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	É prestativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita crítica.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita sugestões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitação e Desenvolvimento	Demonstra interesse e habilidades de aprendizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Demonstra qualidades e habilidades de liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tem iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em que situações o colaborador demonstrou suas maiores qualidades?

Que atribuições ainda precisam ser desenvolvidas?

Quais são as metas específicas para o desenvolvimento das atribuições acima descritas?

5.7 Recomendações para aplicação e periodicidade

Com base no quadro atual da Empresa, propõe-se, a aplicação da Avaliação de Desempenho Luminar, a todos os colaboradores de nível operacional e de supervisão.

Aos gerentes, propõe-se o papel de avaliador, utilizando o instrumento formulado para avaliação de seus subordinados.

Segundo Lucena (1992), reconhece-se que a gerência deve ter a responsabilidade de administrar o fator humano, devendo com isso estar capacitada para utilizar os processos de gestão de recursos humanos como ferramentas gerenciais.

Ao Departamento de Recursos Humanos, aconselha-se a formulação de um programa de capacitação gerencial para aplicação do sistema de avaliação de desempenho desenvolvido e o monitoramento dos processos, para garantir a seriedade e impessoalidade do sistema.

A avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempo iguais. Não será possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais, exemplificando, ora durante dois meses, ora durante dois anos. Aquilo que se modifica durante cada um desses espaços de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a empresa. (BERGAMINI, 1988, p.80)

Quanto à periodicidade, sugere-se a aplicação semestral, para que o avaliado tenha tempo hábil de efetuar as melhoras necessárias, identificadas na avaliação anterior. Este período servirá também, para que o gerente possa acompanhar o desempenho de seus colaboradores, verificando suas principais potencialidades e garantindo com isso um processo de *feedback* mais efetivo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho consiste em uma importante ferramenta para o aumento da produtividade da empresa. Através das informações disponibilizadas com a utilização de sistemas de avaliação de desempenho, torna-se possível uma melhor compreensão do desempenho dos colaboradores, possibilitando assim o direcionamento de esforços para minimizar as deficiências identificadas e maximizar as potencialidades. Resultando não somente na melhoria do desempenho individual, mas também no desempenho coletivo.

O levantamento dos modelos atualmente utilizados em sistemas de avaliação de desempenho foi fundamental, para elaborar uma proposta condizente com a realidade e as necessidades da Luminar Comércio e Indústria Ltda.

A opção da utilização de dois modelos diferentes no sistema de avaliação de desempenho Luminar teve o intuito de aproveitar as vantagens do fácil entendimento e aplicação do método de escala gráfica de classificação, porém, sem manter a inflexibilidade, através da complementação por relatórios escritos que proporcionou abertura para maiores esclarecimentos sobre as potencialidades e o desenvolvimento do indivíduo.

Por ser um método de fácil entendimento e aplicação, uma das principais preocupações do departamento de Recursos Humanos da Luminar será sanado. Que consiste no fato da área de Recursos Humanos ser composta de somente um indivíduo. Cabendo a este departamento somente a instrumentalização dos avaliadores no que tange a seriedade e importância de métodos de avaliação de desempenho. Porém, cada gerente de departamento poderá ser responsável pela aplicação do formulário de avaliação de desempenho Luminar, diminuindo com isso a sobrecarga no departamento de Recursos Humanos e conseguindo estabelecer um método de avaliação de desempenho padronizado e continuado, procedimento de suma importância a ser implantado na empresa, reconhecido como grande carência hoje, pela maioria dos departamentos na fase de entrevistas.

Além da importante contribuição para a Empresa, a utilização de um método padronizado e continuado de avaliação de desempenho, sendo utilizado de maneira correta, serve de importante fator motivador, pois estimulará os processos de *feedbacks* entre colaboradores e gerentes, fazendo com que cada colaborador possa sentir-se mais confiante, pois saberá com maior clareza os seus pontos fortes e as atribuições que ainda devem ser desenvolvidas para o alcance da excelência profissional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CARNEIRO, Enor de Almeida. **Avaliação de funções: teoria e prática**. Rio de Janeiro: LT, 1970

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KELLEY, Robert E. **Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LOBOS, Julio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOBOS, Julio A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1985.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Avaliação de desempenho. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, F. N. v.1. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTr, 1989.

PRADO, Antônio Carlos Jr. Planejando , implantando e mantendo um sistema de avaliação de cargos. São Paulo: LTr, 1995.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SHIGUNOV, Alexandre N. Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS

Anexo A – Roteiro de entrevista

- 1) Como é feita a avaliação de desempenho hoje, dos colaboradores da Luminar Comércio e Indústria Ltda.?
- 2) No seu ponto de vista, a atual forma de avaliação de desempenho é eficiente?
- 3) Na sua opinião, que fatores deveriam ser avaliados?
- 4) Qual deveria ser a periodicidade deste processo?
- 5) Quem deveria efetuar as avaliações de desempenho?
- 6) De que maneira os resultados das avaliações deveriam ser informados?