

UNIVERSIDADE TIRADENTE

ALISSON DE JESUS CUNHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO
FERRAMENTA DE SUCESSO E LIDERANÇA DE
MERCADO: O CASO GMV

Itabaiana

2014

ALISSON DE JESUS CUNHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO
FERRAMENTA DE SUCESSO E LIDERANÇA DE
MERCADO: O CASO GMV

Relatório apresentado à Universidade Tiradentes como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Maria Lúcia da Silva Modesto

Itabaiana

2014

ALISSON DE JESUS CUNHA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO
E LIDERANÇA DE MERCADO: O CASO GMV

Relatório apresentado ao Curso de
Administração da Universidade
Tiradentes – UNIT como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/____.

Banca Examinadora

Maria Lúcia da Silvia Modesto
Universidade Tiradentes – UNIT

Adelmo Santos Porto
Universidade Tiradentes – UNIT

Universidade Tiradentes – UNIT

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me ensinaram a dar meus primeiros passos e a lutar pelos meus ideais.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças:

Primeiramente, a Deus, que sempre me deu forças para essa maior conquista. À minha mãe Alaíde, ao meu pai José e aos meus irmãos Marília e Marcos Henrique que sempre estavam me dando o incentivo para estudar e superar todas as dificuldades.

À Universidade Tiradentes que me deu a oportunidade de conquistar e conhecer essa nova caminhada. Agradeço também a todos os professores e funcionários da Universidade Tiradentes – UNIT que sempre mostraram disposição.

A todos os meus colegas de sala do curso de administração que sempre me deram incentivo e tiveram a disposição de me ajudar em determinados momentos de dificuldades.

“A persistência é o caminho do êxito”.

Charles Chaplin

RESUMO

Este trabalho consiste relatar um estágio curricular para o curso de Administração da Universidade Tiradentes - SE, realizado na empresa GMV Serviço de Informática LTDA, no período de 04 de agosto a 05 de dezembro de 2014, sobre o tema avaliação de desempenho. Na realidade atual, é possível analisar que a avaliação de desempenho conduz de forma especial da empresa e de seus colaboradores, pois é uma ferramenta quem vem sendo utilizada pela empresa para valorização de seus empregados, buscando cada vez a interação entre os empregados e a empresa no mundo cada vez mais competitivo e com novas tecnologias e estratégias sustentáveis, capazes de valorizar o capital humano. O principal objetivo do trabalho foi mostrar e avaliar os processos de desempenho dos colaboradores da GMV. Os resultados obtidos determinam que os trabalhos voltados para avaliação de desempenho dos colaboradores implantados na empresa estão bem aceitos pelos colaboradores, sendo que os métodos utilizados estão proporcionando bons resultados organizacionais, tendo um aumento na sua carteira de clientes e oferecendo várias opções aos seus clientes para melhores condições de se posicionar e competir no mercado. A pesquisa sobre avaliação de desempenho apresentou que a ferramenta de RH apenas não existe como um programa constante do planejamento estratégico, mas como um programa que inclui a avaliação de desempenho como uma forma de motivar o empregador e o empregado. Conclui-se que o estágio foi bem aproveitado e que a empresa tem boas condições de se desenvolver no mercado competitivo junto aos seus empregados.

Palavras – Chaves: Avaliação de Desempenho; resultados organizacionais.

ABSTRACT

This paper consists report a stage curricular for the course of administration of the university Tiradentes - SE, held the company GMV Service Informatics LTDA the period of 4 August to 5 of December 2014, on the topic evaluation performance. In the reality situation it is possible to analyze, the evaluation performance leads a special way the enterprise and its collaborators. It is a tool who has been utilized the enterprise for valorization of its employees. Increasingly seeking the interaction between employees and the enterprise in world competitive and with new Technologies and strategies sustainable capable of valorize capital human. It main objective of work was to demonstrate and evaluate the processes of evaluating of collaborators of GMV. The results obtained determine that the work geared toward evaluating of performance of collaborators implanted in enterprise are well accepted by collaborators. Since that the methods utilized are providing good results organizational, having a increase in its purse of client and offering various options the its clients for best conditions of if position end compete on Market. The research on evaluation performance presented that the tool of RH only not exists with a program constant of planning strategic but yes a program that includes the evaluation of performance as a form of motivate the employer and it employee. Concludes that it stage was well availed and that the enterprise is well conditions of if developing in the market competitive along with their employees.

Key words: Performance Evaluation; Results Organizational.

LISTAS

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Sexo dos Entrevistados	31
Gráfico 3.2 – Idade dos Entrevistados	32
Gráfico 3.3 – Estado Civil dos Entrevistados.....	32
Gráfico 3.4 – Escolaridade dos Entrevistados.....	33
Gráfico 3.5 - A empresa possui algum processo de avaliação de desempenho?	33
Gráfico 3.6 - Como você classifica a maneira de aplicação da avaliação de desempenho utilizado pela empresa?.....	34
Gráfico 3.7 - Quem fará a avaliação de desempenho na empresa?	35
Gráfico 3.8 - Qual a frequência ideal para a aplicação da avaliação de desempenho?	35
Gráfico 3.9 - Recursos que devem ser usados na avaliação de desempenho.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas ..	26
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS	23
2.1. Avaliação de Desempenho	23
2.2. Gestão de pessoas	25
2.2.1. Implantação da gestão de pessoas como vantagem competitiva.....	27
2.3. Organizações modernas	29
3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA	31
3.1 – Sexo dos entrevistados	31
3.2 – Idade dos entrevistados	32
3.3 – Estado Civil dos entrevistados	32
3.4 – Escolaridade dos entrevistados	33
3.5 - A empresa possui algum processo de avaliação de desempenho?	33
3.6 - Como você classifica a maneira de aplicação da avaliação de desempenho utilizada pela empresa?	34
3.7 - Quem fará a avaliação de desempenho na empresa?	35
3.8 - Qual a frequência ideal para a aplicação da avaliação de desempenho?	35
3.9 - Recursos que devem ser usados na avaliação de desempenho	36
3.10. Aspectos positivos	37
3.11. Aspectos negativos	37

4. SUGESTÕES	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	41
ANEXO A – DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO.....	44
ANEXO B – TERMO DE RESPONSABILIDADE	46

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é um instrumento que permite ao administrador analisar os resultados obtidos pelos empregados ou grupos em que, devido à globalização, as organizações estão com um ambiente competitivo bastante elevado. Portanto, é necessário que o administrador conheça todo o processo da motivação humana.

Para que o desempenho humano tenha melhor possibilidade de se realizar profissionalmente, é necessário que esses profissionais estejam sempre atualizados, preparados e bem incentivados para o empenho no alcance dos objetivos e metas que levarão a organização a uma melhor vantagem competitiva e positiva dos resultados.

Hoje, há um nível de desenvolvimento mais difícil que afeta muito os profissionais nas organizações, por exigência de ferramenta extremamente complexa que oferece um potencial de inovação e flexibilidade tecnológica para que possa trabalhar em equipe e trazer resultados positivos de liderança para que possa se manter no mercado com sucesso e contribuindo para o crescimento profissional das pessoas.

Tratando-se de uma organização, verificamos que a GMV informática vivencia um gerenciamento de sucesso e liderança e seu principal foco é manter-se no mercado com alta vantagem na distribuição de trabalho e alcance de resultados. Com a falta da avaliação de desempenho na empresa, será que os seus funcionários são estimulados ao alcance das metas e, como consequência diferenciada, para melhores resultados e atendimento aos clientes?

A pesquisa será através da coleta de dados teóricos e bibliográficos, os quais, com base nas pesquisas teóricas e bibliográficas, terão a finalidade de conhecer e analisar as diversas formas de contribuição sobre o tema, uma vez que esses dados serão analisados através da interpretação dos textos retirados das pesquisas bibliográficas.

São processos que envolvem seu superior representante na atividade administrativa para reduzir a diferença hierárquica com o objetivo de medir todos os efeitos e valores determinados, podendo mudar de autor para autor, desde que atenda a todas as características do trabalhador, a fim de melhorar e compreender todas as formas permanentes para o alcance dos resultados positivos, tanto voltados para a qualidade das pessoas, como da organização, gerando melhor valor futuro com relação ao custo e benefício.

Para Chiavenato (2010, p. 245), “a avaliação de desempenho é um processo de redução de incerteza e busca de consonância, tomando por base as referências como critério a fim de evitar a subjetividade nos processos”.

A avaliação de desempenho é um dos principais instrumentos gerenciais que permite desenvolver programas com ferramentas que aperfeiçoam todo o crescimento pessoal e profissional com alto nível de habilidade que pode chegar a uma trajetória bastante eficaz com relação ao retorno recebido pela organização.

A avaliação de desempenho define o grau de contribuição e qualificação de cada empregado para organização, promovendo e elaborando planos de ação para redefinir o perfil requerido de cada ocupante do cargo e obter subsídios para elaboração de planos. (GIL, 2007, P. 149).

Esse processo analisa como será a reação das organizações com as pessoas e qual seu valor mensurável que a força de trabalho nos trará, assim como de que forma são tratados os funcionários, se são empregados, pessoal, operário, dentre outros, e avalia onde suas práticas são comuns para organizações conservadoras, podendo até ser descartadas, pois suas características são centralizadas de acordo com as suas responsabilidades.

O método de avaliação de desempenho se baseia em processos não estruturados e flexíveis e realizada pelos gerentes através de contato direto e cotidiano com os subordinados a fim de trocar ideias e informação, resultando para o crescimento profissional e que atenda às novas imposições. (CHIAVENATO, 2010, P, 256).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que promove um grande benefício na gestão de pessoas dentro da organização, colaborando com uma visão clara na produção dos resultados constituída por uma hierarquia profissional de forma segura. Com isso, as empresas estão cada vez mais bem direcionadas e com ferramentas objetivas para promover profissionais eficientes e competentes sobre os novos programas que superam as dificuldades da prática profissional.

As empresas buscam profissionais que estão sempre atentos a mudanças e que satisfazem as necessidades e características exigidas, pois essa escolha se torna bem sucedida, tanto para empresa, como para o profissional, que, desse modo, vai trabalhar de forma eficiente e dominando todas as exigências para geração de resultados de acordo com os parâmetros fornecidos pela empresa.

Acredito que validade de um colaborador é conhecer as práticas mais comuns entre as empresas com relação ao trabalho e a empresa constituindo traços bem sucedidos capaz de oferecer melhores benefícios direcionados ao desempenho de seus colaboradores. (LUIZ, 2006, p. 7).

São instituições que têm um conjunto de relações sociais e que seu principal objetivo é o resultado de forma efetiva, considerando todas as mudanças que auxiliam e os fatores externos e internos. Com isso, é necessário que essas organizações desenvolvam novos processos de mudanças relacionadas ao seu diagnóstico estratégico e que esses processos sejam sempre acompanhados de análise de dados e avaliações permanentes e que devam ser transformados em informações úteis para a tomada de decisão.

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência tornando-se estável e imprevisível onde simplesmente não funciona nas suas condições que possam ser competitivas dotadas de regras e regulamentos que possam estabelecer suas ordens e eficiência de acordo com as mudanças. CHIAVENATO, (2010, P, 394).

A avaliação de desempenho está desenvolvendo, cada vez mais, novos níveis estratégicos em benefício das organizações que estão se modernizando com grandes associações de pessoas, nas quais o principal objetivo seja atender a todas as suas especialidades e que as tomadas de decisão estejam de acordo com os critérios adotados.

Essas organizações modernas estão sempre se atualizando com as novas práticas de mercado em função do aumento de sua flexibilidade com relação aos projetos e equipes de projetos que estão baseados na qualidade de trabalho dos

funcionários que, por sua vez, também estão sempre buscando novas fontes de inovação rápida e segura para poder suportar toda a capacitação da equipe da autogestão, se humanizando socialmente no processo de trabalho da organização.

As práticas de avaliação de desempenho permitem determinar e conhecer as qualidades e realizações de cada pessoa resumindo o confronto entre o propósito e o realizado mantendo-se ao padrão de resultado e comportamento que o colaborador constituiu nos meses transcorridos. (LUIZ, 2006, P. 93).

Observa-se que a avaliação de desempenho é implantada com o principal objetivo de melhorar a produtividade e desempenho dos empregados e a importância do trabalho de cada um, como também avalia a sua contribuição de acordo com seu desenvolvimento dentro da organização. A avaliação de desempenho atrai novas maneiras para que possa aumentar a produção e a qualidade dos serviços.

Hoje, as informações trazem grandes benefícios para as empresas que podem minimizar os problemas dentro da organização, podendo avaliar o grau de satisfação dos funcionários dentro da empresa: como eles estão se sentindo e se estão no caminho certo, pois essa atividade deve ser orientada e examinada de forma eficiente para um melhor potencial tanto dos empregados como da empresa.

Por outro lado, deve ser realizada uma atividade na qual as pessoas tenham melhor produtividade, onde esses indivíduos possam agregar valor a seu serviço, com melhor eficiência na execução funcional do seu trabalho, visto que a partir desse trabalho será feita uma análise de suas características com relação à especificação do processo.

A avaliação de desempenho, através de todo esse processo esperado, leva ao funcionário um grande grau de interesse sobre sua taxa de contribuição. Através

desses métodos é que serão identificados todos os seus pontos positivos e negativos, com informações precisas para correções.

É claro que, com todo o processo globalizado do mundo atual, há várias mudanças que afetam bastante, tanto as pessoas, como as organizações, levando à necessidade de um bom desenvolvimento e capacidade dos gestores para poder gerir as exigências das organizações, a fim de atingir os resultados positivos em geral.

Com isso, leva-se a um trabalho extremamente viável que, junto com os empregados da GMV informática, possibilitará avaliar sua segmentação através da Avaliação de Desempenho aplicada na empresa. O desenvolvimento humano está cada vez mais globalizado e com altas tecnologias generalizadas, necessárias para atender às demandas dos mercados com excelentes desempenhos. Hoje em dia, a avaliação de desempenho está cada vez mais ampla, gerando novas formas para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais.

Analisando os métodos de avaliação de desempenho aplicados sobre forma motivacional aos funcionários da empresa GMV informática no ano de 2014 como ferramenta de sucesso e liderança. Este trabalho tem como objetivos:

Verificar o programa de Avaliação e Desempenho aplicado aos funcionários da empresa GMV informática.

Identificar os métodos e as práticas de desempenho dos funcionários da empresa que contribuem para a valorização e desempenho dos seus funcionários.

Comparar o nível de satisfação dos funcionários ao programa de Avaliação de Desempenho implantado pela empresa;

Observar o resultado da organização desenvolvido pelo programa de Avaliação de Desempenho aplicado na empresa.

Esta será uma coleta de dados, pois a abordagem estará relacionada à qualificação de dados obtidos mediante a pesquisa. Esta será uma pesquisa de campo, pois irá descrever o processo de avaliação de desempenho na GMV informática, a fim de descrever as ações praticadas pela empresa para melhorar o desempenho dos seus funcionários e, através das coletas de dados, irá verificar o grau de satisfação dos funcionários com a avaliação de desempenho realizada pela empresa.

Esta pesquisa se utilizará de leitura de livros e também de informações adquiridas junto aos empregados da GMV informática sobre seu processo de avaliação de desempenho e quanto ao seu comportamento diante do assunto a ser estudado. Esta pesquisa utilizará método de coleta de dados qualitativo, tornando-se possível determinar o grau de probabilidade de acertos dos pesquisadores.

Portanto, o método que representa a coleta de dados a respeito de um cargo pode ser através de questionários que são distribuídos aos seus ocupantes ou ao seu supervisor, proporcionando um meio eficiente e rápido de coletar informação com visão do seu cargo. (CHIAVENATO, 2010, p. 221).

A avaliação de desempenho está cada vez mais centralizada de acordo com capacidade e objetivo de conduzir o cargo no qual seu principal desafio é atingir seus desafios que, através de várias mudanças organizacionais, podem gerar várias séries de efeito, sejam econômicos, sociais, dentre outros. Com isso, é importante ressaltar que os gerentes constituem um grande fator que pode conduzir essa mudança, ligando o talento da equipe aos negócios.

Esta pesquisa foi realizada na GMV serviço de informática – SE, visando analisar o seu processo de avaliação de desempenho praticado no ano de 2014, tendo como amostra as técnicas de operação dotadas sobre o setor de atendimento e

serviço. Neste setor de atendimento e serviço da GMV informática – SE, trabalham 06 técnicos, distribuídos nas categorias: Geri Valda Vasconcelos Santana Santos; Gilberto de Souza Santos; Michael Douglas Santana Santos; Joelize dos Santos Mota; Jair Roberto e José Benvindo de Santana Junior.

A pesquisa utilizará livros e informações de todos os funcionários da GMV informática, a fim de coletar dados de acordo com a visão que cada servidor tem com relação à avaliação de desempenho utilizada na empresa. A pesquisa se utilizará de dados e, a partir da coleta destes, foram repassados para o programa Microsoft Word e transformados os dados em informações, a fim de avaliar o grau de satisfação ou insatisfação sobre o método de avaliação de desempenho.

O estágio foi realizado na GMV Serviço de Informática LTDA localizada na cidade de Moita Bonita – Sergipe, com o tema: “A Importância da Avaliação de Desempenho como Ferramenta de Sucesso e Liderança de Mercado: O Caso GMV”. O período de realização do estágio foi de 04 de agosto de 2014 a 05 de dezembro 2014 com um total de 360 horas.

A GMV Serviço de Informática LTDA é uma das primeiras empresas a trabalhar neste ramo de atividade na cidade de Moita Bonita, tendo como sua principal fundadora, Geri Valda Vasconcelos Santana Santos. Suas atividades começaram a ser desenvolvidas em 13 de fevereiro de 2006 e têm como objetivo o desenvolvimento de serviço de internet e manutenção de computadores, tornando-se, assim, uma empresa com uma grande participação no mercado voltado para o fornecimento de internet e manutenção de computadores.

Atualmente, através de todo o desenvolvimento, Gilberto de Souza Santos, esposo da Sr.^a Geri Valda, e Michael Douglas Santana Santos, filho da Sra. Geri Valda, são quem administram toda a empresa desde a fundação em 2006. Gilberto e

Michael se especializaram em manutenção de computadores e redes de internet ao lado de Geri Valda e hoje estão empenhados como principais administradores do negócio.

Através de determinados problemas que, às vezes, afetam o crescimento da empresa com as características familiares da GMV, juntos, eles desenvolvem um papel colaborador no qual vão desenvolvendo as atividades da empresa de forma eficiente e com um poder de aceitação entre as pessoas e a organização.

A empresa estudada tem como missão atuar como prestadora de serviços, tendo como objetivo atender às necessidades dos clientes com eficiência e competência técnica e social. Com uma visão em gerir e conhecer novas realidades de mudanças sociais que possam levar a organização a se desenvolver de forma positiva no mercado, com grande capacidade de trabalhar em equipe e se relacionar com superiores, torna-se uma forte concorrente com novas filiais.

A GMV serviço de informática está no mercado com o principal objetivo de atuar na prestação de serviços de forma diferenciada, proporcionando um trabalho eficiente para atender ao grau de satisfação e necessidades dos clientes. Com novas fontes de serviços diferenciados e disponíveis para atender aos negócios e desejos dos clientes, no qual está sempre proporcionando um trabalho positivo e seguro no mercado de prestação de serviços.

A empresa é composta por 05 (cinco) funcionários, sendo subdivididos em: 01 (um) diretor; 01 (um) gerente financeiro; 02 (dois) técnicos de sistema e 01 (um) atendente. Assim, o diretor é quem se responsabiliza por toda a parte administrativa e o gerente financeiro por toda a parte de vendas.

De acordo com o desempenho desta empresa, ela se torna uma empresa de pequeno porte. Sendo assim, todas as estratégias são desempenhadas pelo

próprio diretor, que exerce sua função de diretor e gerente de recursos humanos e, ao selecionar um candidato, ele mesmo é quem determina a vaga a ser ocupada.

Todos os métodos de recrutamento são desenvolvidos de forma direta, de acordo com a necessidade do cargo e o perfil da pessoa. Pelo fato de ser uma empresa pequena, ela adota vários sistemas, a fim de deixar os funcionários mais motivados, visto que isso gera grandes benefícios, tanto para a empresa, como para o funcionário, tornando-os mais informados e com maior capacidade de implantar novos recursos para um trabalho eficiente, podendo cumprir sua carga horária completa, a qual é desenvolvida no período das 08: 00h às 12: 00h e das 13: 00h às 17: 00h, de segunda a sexta-feira e, no sábado, das 08: 00h às 12: 00h. O principal objetivo da empresa durante esse horário é promover o máximo possível de informações e disposição para atender às necessidades dos clientes.

A empresa tem uma grande responsabilidade voltada à implantação de segurança no trabalho e saúde dos empregados a partir de informações ligadas ao mantimento de uma equipe de qualidade. Sua cultura organizacional é bastante conhecida em relação aos seus serviços e é dotada de um ambiente de trabalho bem agradável, no qual seu proprietário sempre está motivando e satisfazendo seus colaboradores para que possam colaborar para a obtenção de uma melhor eficácia da empresa.

A empresa, por ser de pequeno porte, apenas atua com manutenção de computadores e distribuição de redes de internet, possuindo o possível controle de seus serviços e de entrada e saída de seus produtos, assim como faturamento diário, mensal e anual, como também um grande banco de dados de seus fornecedores.

Devido a um crescimento acelerado de empresas ligadas ao ramo de prestação de serviços de informática, as empresas adotam um diferencial para

manterem-se com eficiente desempenho no mercado. A GMV Serviço de Informática está bem confiante no seu quadro funcional, que gerou um grande poder de satisfação nos serviços.

Mas mesmo assim, ela apresenta determinados pontos fracos devido à concorrência com grandes redes prestadoras de vários serviços de informática, os quais a GMV não presta, sofrendo, assim, com essa realidade. No entanto, apresenta outros pontos fortes, como qualificação dos empregados e serviços.

A GMV informática possui uma grande responsabilidade social com o meio ambiente, pois seus lixos são separados para a reciclagem e transferidos para uma outra empresa de reciclagem, fazendo com que a empresa focalize na não poluição do meio ambiente.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

No presente trabalho será apresentada a fundamentação teórica voltada para gestão de pessoas. Nele, serão abordados os principais aspectos para o melhor entendimento do tema, dentre eles: Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas e Organizações Modernas.

2. 1. Avaliação de Desempenho

Com o passar do tempo, os métodos de avaliação de desempenho foram se aperfeiçoando de forma contínua para o desempenho humano, nos quais medir o desempenho é a principal tarefa de um administrador. Com isso, o principal foco da GMV é o atendimento humano, que leva a um melhor desempenho da empresa, podendo prever as ferramentas que geram novas oportunidades de mudanças, consistindo no fato de que os chefes tomem decisões e adquiram informações sobre novos planos, promoções, salários, dentre outros.

Chiavenato (2010, p. 243), “conceitua a avaliação de desempenho como uma das áreas que proporciona benefícios para a organização e para as pessoas”.

De acordo com o desempenho dos colaboradores da GMV Informática realizado no seu dia a dia, observamos as necessidades dos profissionais voltadas às necessidades da empresa. Desse modo, adotamos uma avaliação exclusiva para esses colaboradores, como: cursos, reuniões e treinamentos para melhor capacitação e desempenho das pessoas abordando temas direcionados a cada função, a fim de

passar novos conhecimentos para os colaboradores, tornando-se aperfeiçoados em diversos segmentos.

Considera-se as aplicações da avaliação de desempenho como um conjunto de processos integrados. Chiavenato (2010, p. 267-268) apresenta os seis processos aplicáveis da avaliação de desempenho:

1. Processos de agregar pessoas – funciona como construção de bancos de talentos com base na informação para recrutamento e seleção das pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas – desenha as atividades a serem realizadas pelas pessoas, proporcionando informações sobre a descrição de cargos e tarefas;
3. Processos de recompensar pessoas – são ferramentas que indicam e decidem se as pessoas estão motivadas e recompensadas pela organização na forma de incentivo que satisfaçam suas necessidades como remuneração e os benefícios e serviços sociais;
4. Processos de desenvolver pessoas – são destinados a indicar os pontos fortes e fracos de cada pessoa, facilitando a relação entre os colaboradores e superiores no seu desenvolvimento profissional;
5. Processos de manter pessoas – servem para indicar e criar condições para manter as pessoas através de resultados alcançados por elas;
6. Processos de monitorar pessoas – proporcionando respeito ao desenvolvimento em relação às atividades dos subordinados e com interação entre as partes envolvidas.

A avaliação de desempenho é uma atividade que não se encerra a si mesma. São processos que estão ligados uns aos outros e têm se multiplicado de

forma complexa, não só na forma de acompanhamento do desempenho e crescimento das pessoas, como nas diversas áreas, dentre elas: finanças; marketing; vendas e outros. Tudo isso, com o objetivo de levar a empresa não só a atender ao desempenho humano, mas também a garantir uma posição no mercado.

Para Marras, (2000, p. 175), “O sistema de avaliação de desempenho confere o andamento e trajetória do empregado e da organização relacionados aos padrões de responsabilidades conferidos dentro e fora da empresa”.

Diante de todo processo de avaliação de desempenho, consideramos como uma técnica de gestão aliada às outras tecnologias de desempenho necessárias para a execução dos objetivos organizacionais ligados à administração de recursos humanos.

2.2. Gestão de Pessoas

Em decorrência do crescimento das organizações e das tarefas de gestão pessoal, podemos levar a utilização da avaliação de desempenho como uma avaliação direta, na qual o avaliador procura descrever o objetivo do avaliado com relação ao desempenho de seu trabalho e com o objetivo de avaliar o conhecimento, habilidades e atitudes específicas desse funcionário, tendo em vista que determinadas pessoas desenvolvem seus objetivos pessoais de acordo com os objetivos e planejamento estratégico da organização.

Chiavenato (2010, p. 243), “determina a avaliação de desempenho como um meio para conhecer a profundidade do potencial dos seus colaboradores”.

O quadro 01 a seguir nos faz uma comparação entre os objetivos da organização e os objetivos individuais.

Objetivos Organizacionais	Objetivos individuais
Sobrevivência	Melhores salários
Crescimento sustentado	Melhores benefícios
Lucratividade	Estabilidade no emprego
Produtividade	Segurança no trabalho
Qualidade nos produtos e serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Participação no mercado	Consideração e respeito
Novos mercados	Oportunidades de crescimento
Novos clientes	Liberdade para trabalhar
Competitividade	Liderança liberal
Imagem no mercado	Orgulho na organização

Quadro 01 – Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas

Fonte: Chiavenato (2010, p. 6)

No quadro 01 percebemos alguns objetivos organizacionais e pessoais que, nem a organização pode alcançar sem as pessoas, nem as pessoas podem atingir sem a organização.

Chiavenato (2010, p. 5), “define que a solução para que atinja seus objetivos requer negociação e participação para que ambas as partes saiam ganhando”.

Avaliamos que cada objetivo organizacional está direcionado a um individual no qual um depende do outro para atingir seus objetivos. Portanto, a gestão de pessoas está sendo um dos grandes desafios para as empresas, a fim de atribuir pessoas capacitadas para melhor desenvolvimento e competitividade da empresa.

2.2.1. Implantação da gestão de pessoas como vantagem competitiva

A implantação da gestão de pessoas depende e exige de uma estratégia que determina as etapas e ações eficientes para a operacionalização dos processos que pode partir da alta administração de recursos humanos até as expectativas dos próprios funcionários, reforçando o comprometimento da empresa de forma geral para o alcance dos resultados, sendo que a mais frequente decisão está iniciada da alta administração com o objetivo de definir e alcançar os resultados desejados com relação ao potencial dos empregados.

Para Chiavenato (2010, p. 15) “integrar e modelar o desempenho do capital intelectual significa aumentar o alcance de resultados como reforço positivo”.

Observa-se que a competência das pessoas promove uma grande vantagem competitiva dentro da organização, pois, mesmo com mundo globalizado, as pessoas conseguem se manter e agregar valor às empresas, construindo uma escala para mensurar o desenvolvimento e atender às necessidades das diferentes funções e alcance dos objetivos pessoais com diferencial competitivo.

Dutra (2006, p. 52) “define que as pessoas estão entre várias políticas e práticas da gestão, estimulando comportamentos diferentes e eventualmente conflitantes pelo sistema de desenvolvimento”.

Com o passar do tempo, as pessoas estão cada vez mais avaliadas e observadas de forma complexa dentro das empresas através de seu conhecimento e capacidade de se desenvolver na produção de serviço, fazendo com que esses empregados sejam reconhecidos como parceiros no processo de produção.

De acordo com Dutra (2006, p.101), “Podemos definir o desenvolvimento das pessoas como capacidade de assumir atribuições e responsabilidade em níveis crescente de complexidade”.

Hoje, para que as pessoas possam adquirir um desenvolvimento contínuo, é necessário que ela contribua com suas habilidades para atingir os objetivos estratégicos da organização, disponibilizando-se de recursos que possam superar as concorrências com rendimento e sucesso positivos, levando à empresa novas formas de visão do futuro, com excelentes condições para aumentar a capital das pessoas e da organização, dotadas de sistemas seguros e positivos.

As pessoas estão adquirindo consciência do seu papel, com isso passam a ser cobradas de si mesmas sobre a gestão de sua carreira e da empresa com condições objetivas do desenvolvimento profissional que possa estimular e oferecer suporte para atender suas necessidades. (DUTRA, 2006, p.48).

Atualmente, as pessoas, às vezes, são tratadas de forma não eficiente nas suas ações estratégicas e operacionais por certos empresários, mesmo sendo um dos principais pontos importantes na organização onde elas vivenciam e lhe dão personalidade própria para melhorar suas atividades, cuidando dos clientes e aumentando seu lucro numa mesma proporção sobre o capital investido, que sofrem muito devido às novas mudanças tecnológicas que podem até dar impacto na qualidade e produtividade dos serviços e produtos em decorrência da má administração de recursos humanos que vêm surgindo devido ao crescimento das organizações e aumento da complexidade das tarefas.

2.3. Organizações Modernas

Considerando que as organizações modernas dependem muito de uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para que possa atingir seus objetivos, os quais são dotados de seções transformadoras de bens e serviços, as empresas estão se globalizando, avançando e reconhecendo a importância da força de trabalho integrada à gestão de recursos humanos, a qual determina as tarefas bastante criativas e apropriadas a determinado ambiente específico.

Para Dutra (2006, p. 104), “Os instrumentos de gestão de recursos humanos são quem irá conciliar as perspectivas das pessoas com as da empresa”.

Observa-se e analisa-se que as empresas estão cada vez mais se globalizando e se inovando com novas tecnologias, tanto nos produtos como nos serviços. Com isso, leva as organizações e os trabalhadores a realizar as tarefas de maneira mais adequada e eficiente, levando em conta o máximo de seu resultado, tornando-se cada vez mais motivado diante de sua condição de trabalho, permitindo métodos mais rápidos e instrumentos adequados para cada empregado a ponto de enfrentar as mudanças competitivas da produtividade e a qualidade de seus serviços.

De acordo com Dutra (2006, p. 171), “as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, seja econômica ou profissional, dando possibilidade de se expressar em seu trabalho”.

Devido a todo o aumento econômico, o ambiente empresarial vem passando por várias mudanças nas quais a maior parte das empresas está buscando melhores formas possíveis para a redução dos gastos e melhores práticas de preço e venda, possibilitando assim, melhor margem de lucro e de forma contínua nos seus processos.

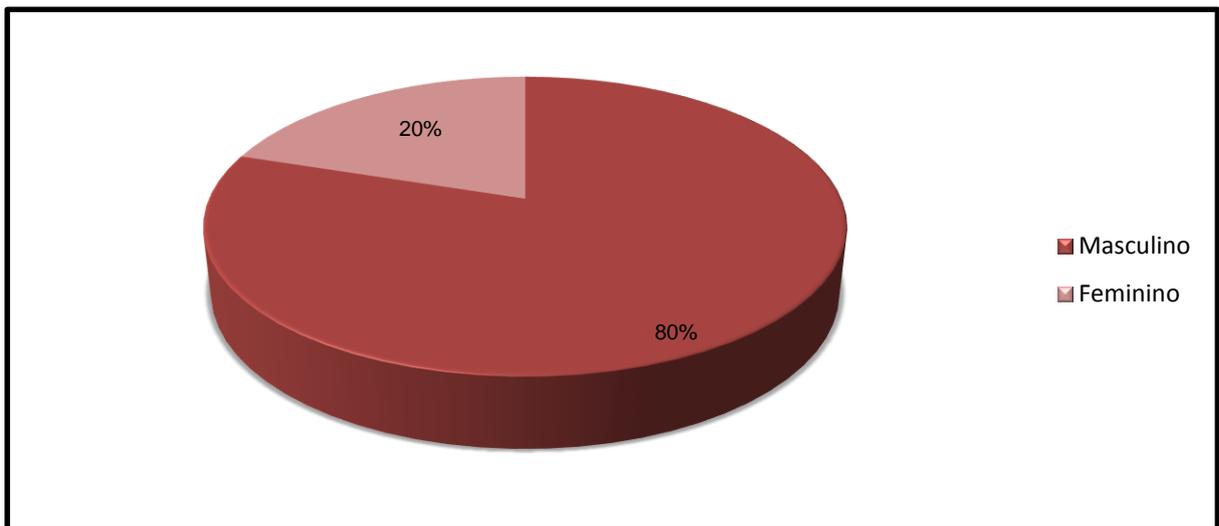
A tendência atual de administrar está juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que entendem dela e de seu futuro que varia de acordo com o desenvolvimento tecnológico, gerando um forte impacto de mudança e um intenso movimento na produtividade. (RIBEIRO, 2006, p. 4).

Apesar de todo o processo moderno de transformação, as empresas empreendedoras estão com uma competitividade de mercado bastante radical em relação às outras, adotando novas políticas de recursos de forma complexa para acompanhar as mudanças e renovação do meio ambiente, podendo até focar-se no principal ponto de sucesso, que é o fator humano, ou seja, sua filosofia é investir no bem-estar dos funcionários e no ambiente de trabalho saudável para que eles possam garantir um retorno satisfatório com relação ao seu investimento e sempre garantindo melhor qualidade e conforto para seus clientes.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ENCONTRADA

Considerando que o principal objetivo é analisar as melhores formas que a GMV Serviço de Informática poderá adotar para o processo de Avaliação de Desempenho com seus colaboradores, esta etapa do trabalho é destinada à apresentação dos resultados da pesquisa de campo realizada no mês de novembro de 2014 na empresa estudada. Os dados a seguir demonstram o perfil dos cinco respondentes entrevistados na empresa.

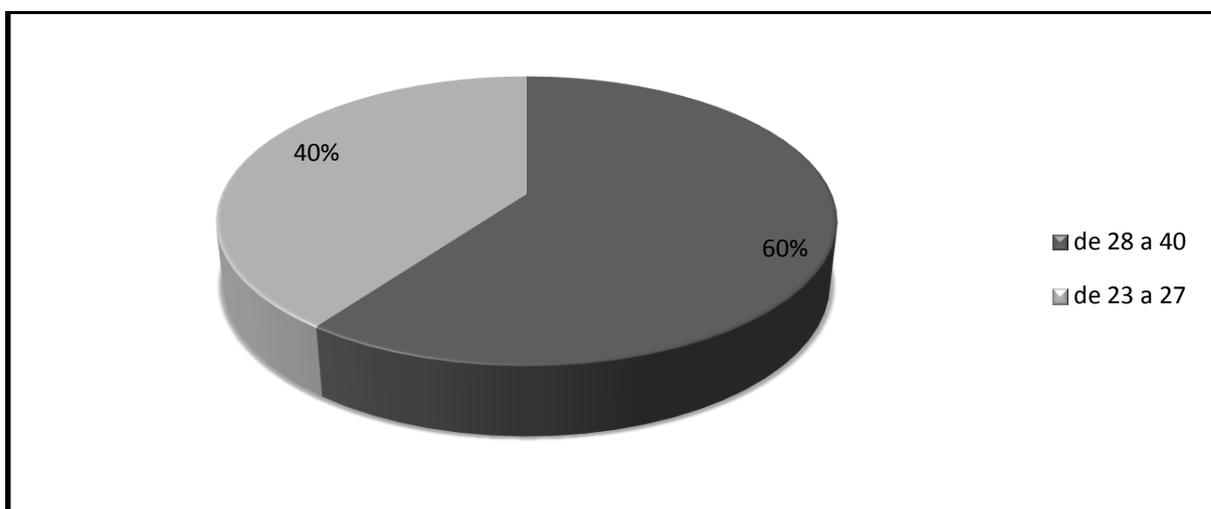
Gráfico 3.1- Sexo dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Os dados acima apresentam que 80% dos entrevistados na empresa estudada são do sexo masculino e 20% são do sexo feminino.

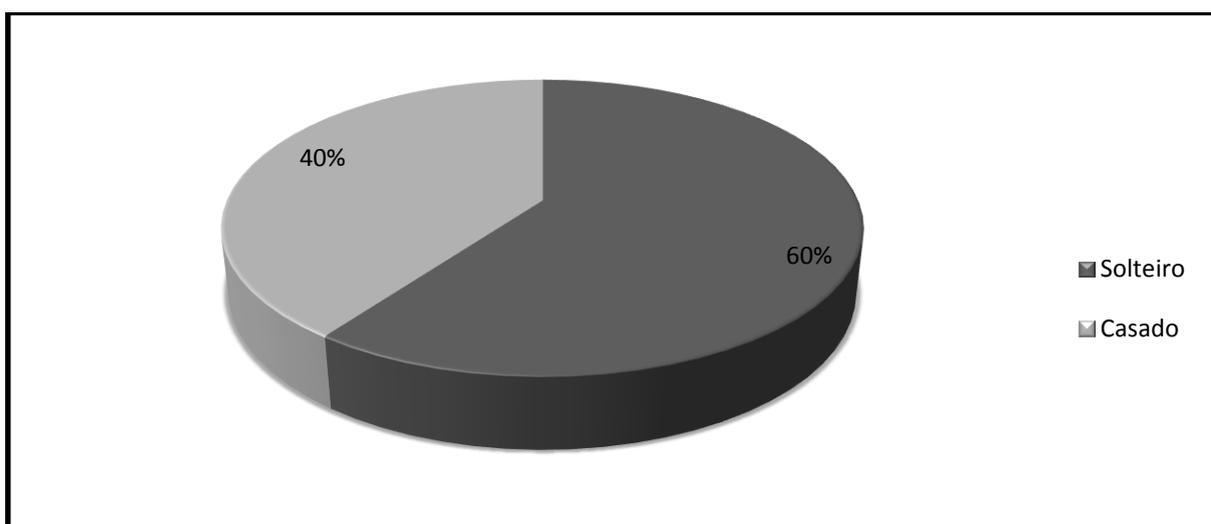
Gráfico 3.2- Idade dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Os dados expostos acima apresentam que 40% dos entrevistados possuem uma faixa etária de 23 a 27 anos e 60% de 28 a 40 anos.

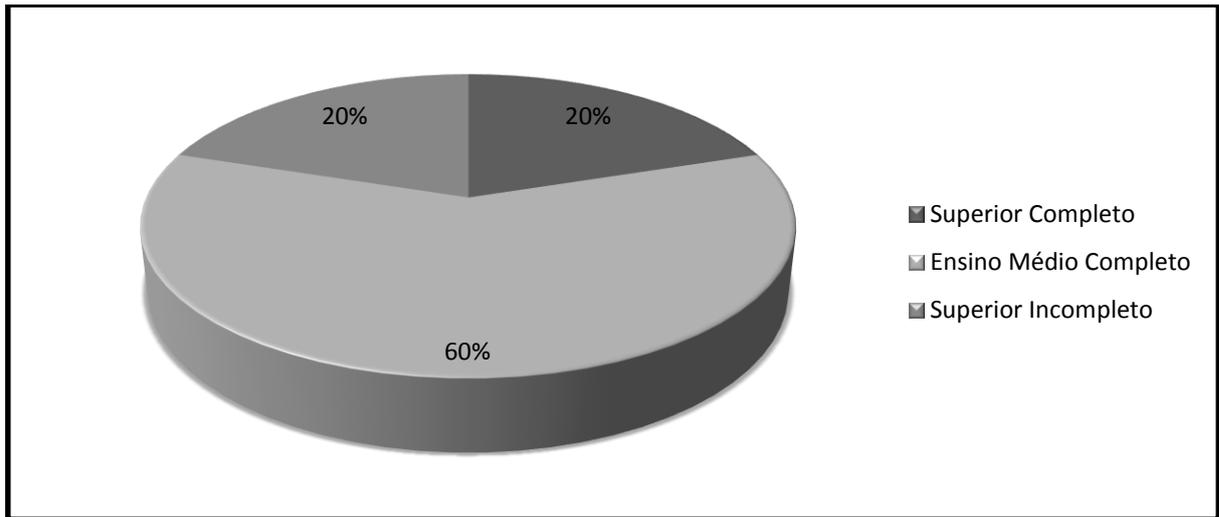
Gráfico 3.3- Estado Civil dos Entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

De acordo com os dados acima apresentados, 60% dos entrevistados revelam que são solteiros enquanto 40% dos respondentes são casados.

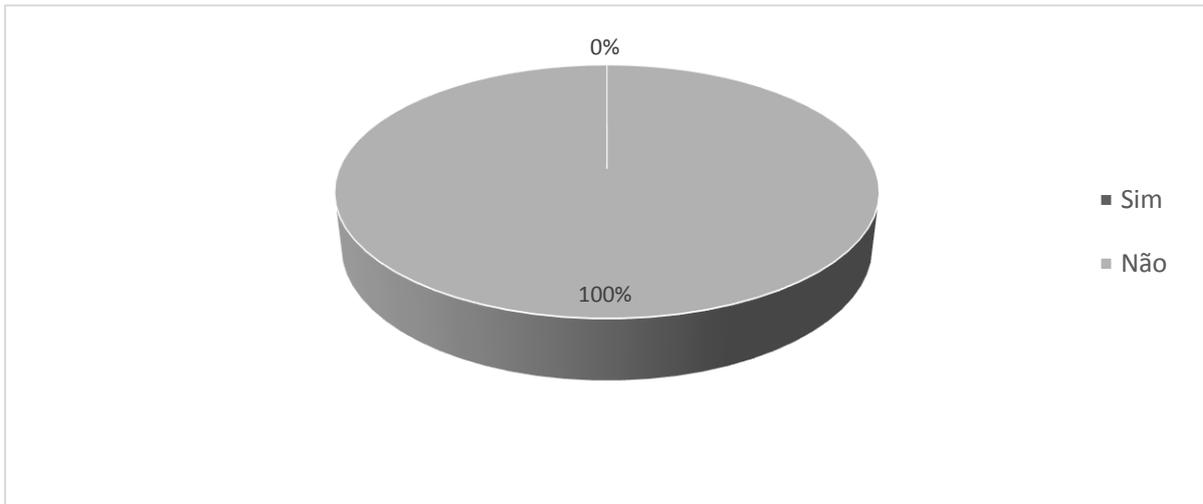
Gráfico 3.4- Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Observa-se na pergunta acima que 60% dos entrevistados possuem Ensino Médio completo, 20% possuem curso superior e os 20% restantes estão cursando ensino superior.

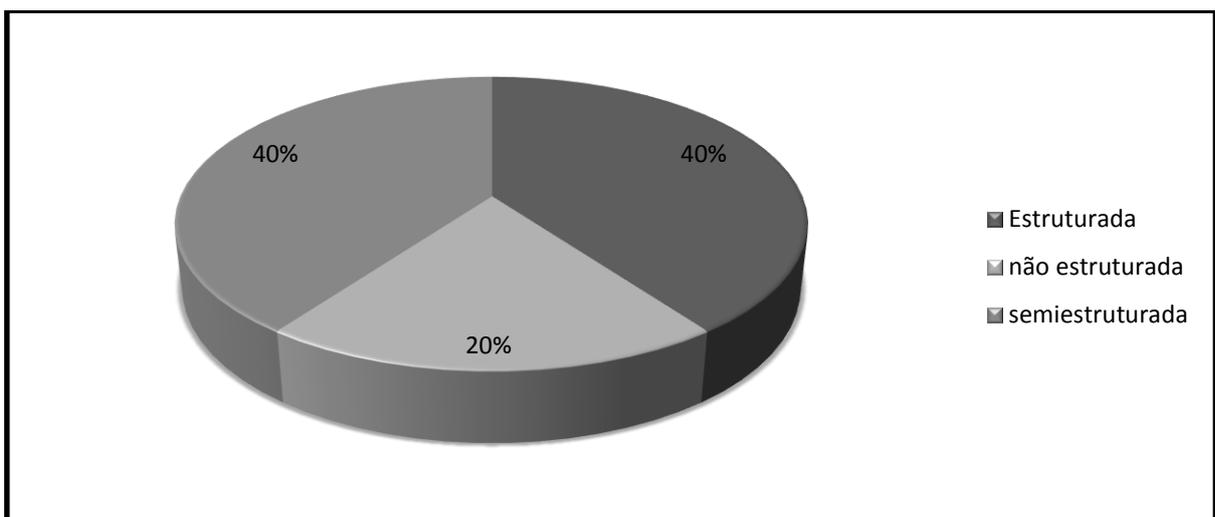
Gráfico 3.5- A empresa possui algum processo de avaliação de desempenho?



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Observa-se na pergunta acima que a GMV não possui nenhum processo de avaliação para os colaboradores, sendo que as funções são determinadas através da gerência da GMV.

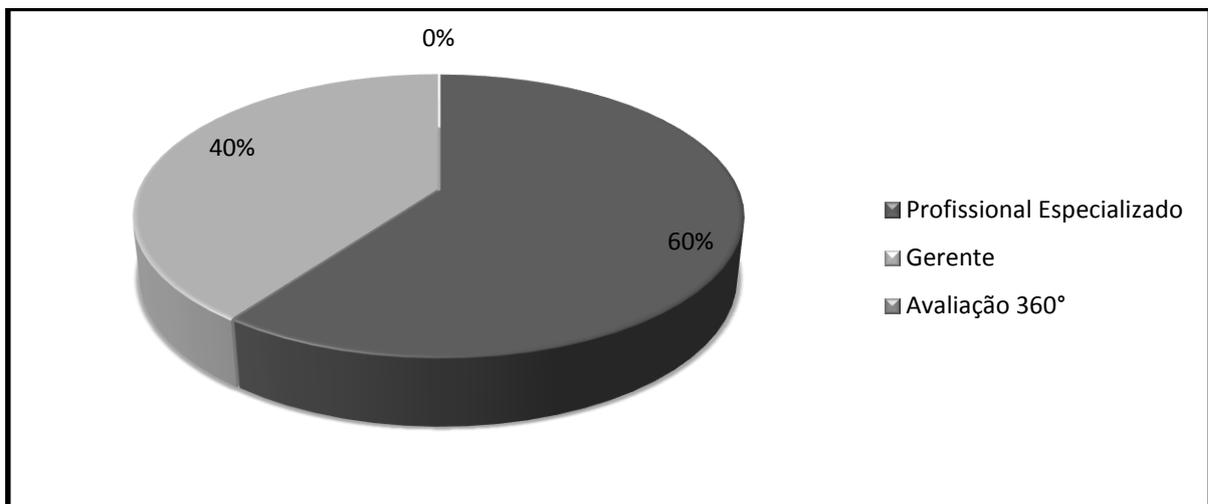
Gráfico 3.6- Como você classifica a maneira de aplicação da avaliação de desempenho utilizada pela empresa?



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Diante dos dados apresentados, ficou constatado que 40% dos entrevistados identificaram o processo de aplicação da avaliação de desempenho como o estruturado, 20% acham não estruturado enquanto os 40% restantes classificam-no como semiestruturado.

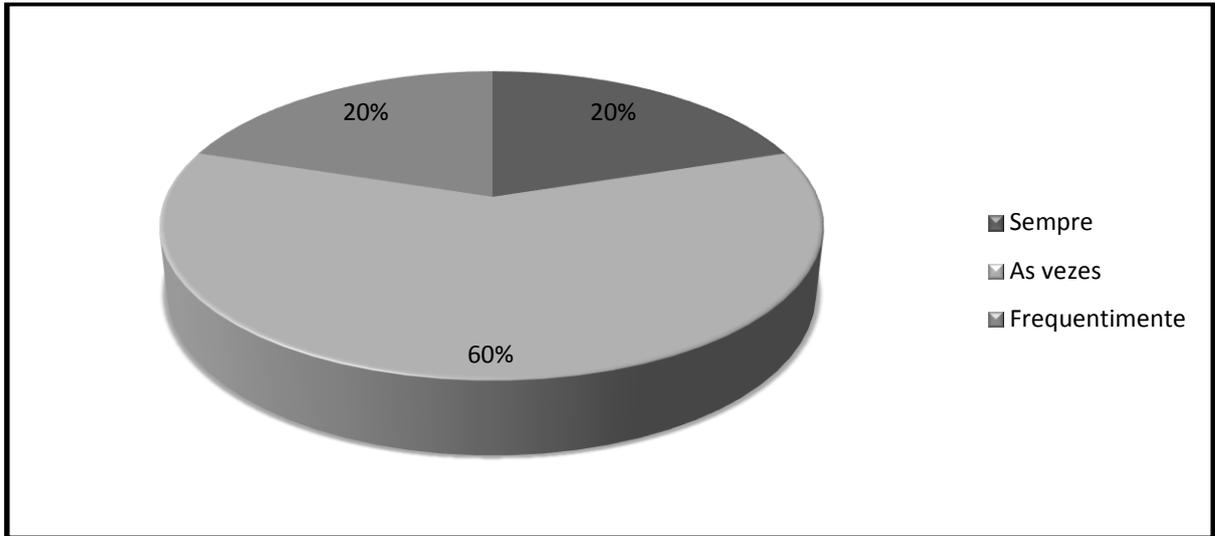
Gráfico: 3.7. Quem fará a avaliação de desempenho na empresa?



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Diante dos dados apresentados acima, observa-se que 60% dos entrevistados afirmaram que a avaliação deve ser desenvolvida pelo gerente, enquanto 40% se interessaram por um profissional especializado e nenhum dos entrevistados optou pelos demais citados, obtendo um valor de 0%.

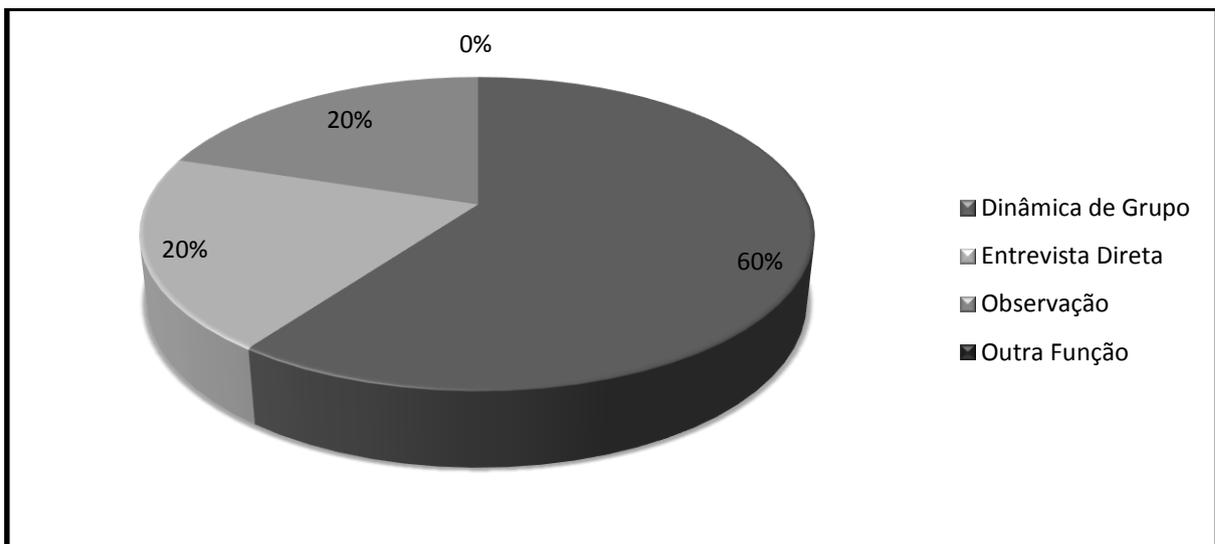
Gráfico 3.8- Qual a frequência ideal para a aplicação da Avaliação de Desempenho?



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Os dados acima revelam que 20% gostariam que a empresa aplicasse a avaliação de desempenho sempre, enquanto 60% desses entrevistados têm preferência por processo de avaliação às vezes e outros 20% restantes optaram por uma frequência de avaliação frequentemente.

Gráfico 3.9- Recursos que devem ser usados na Avaliação de Desempenho



Fonte: Pesquisa de Campo Novembro de 2014

Diante dos dados apresentados, ficou evidente que 60% dos entrevistados gostariam que fosse usado o tema dinâmica de grupo, 20% optaram por observação, outros 20% por meio de entrevista direta, enquanto a outra função não foi citada, obtendo 0%.

3.10- Aspectos positivos

Em relação ao desempenho das atividades e da aplicação da pesquisa de campo, observou-se que a empresa é uma empresa de destaque no mercado de serviços de informática e na aplicação dos recursos humanos. Desse modo, sua atuação no mercado é dotada de tradição no ramo, tornando-se bastante conhecida e acreditada por diversos clientes e concorrentes, além de supervalorizar seus empregados de forma eficiente.

3.11. Aspectos negativos

Um dos aspectos negativos da empresa é a não diversificação dos seus serviços, ou seja, ela não trabalha com os vários tipos de redes de internet existentes no mercado, visto que as demais concorrentes sempre adotam e agregam novas redes, novas tendências tecnológicas de produtos e/ ou serviços, como forma de atendimento às reais necessidades dos seus clientes e, conseqüentemente, à fidelização e ganho de mercado competitivo.

4. SUGESTÕES

A empresa vem se desenvolvendo de forma positiva, uma vez que a observação realizada no estágio teve o propósito de conhecer a importância da avaliação de desempenho humano com relação ao desempenho das pessoas, que possibilitou a discussão de alguns pontos chave com mais clareza e valorização, não só para a organização, como para os colaboradores em si. A implantação da avaliação de desempenho é de grande importância para a empresa, por indicar para um melhor desempenho dos funcionários e para um maior volume de fidelização de clientes.

Uma outra questão é que a empresa deve adotar novas e diversas carteiras de negócio, voltadas a outros tipos de redes de internet que já estão presentes no mercado, as quais as pessoas já estão necessitadas. Atualmente, como já existem vários sistemas de redes de internet tradicionais de uso doméstico e comercial, existem outras redes: veloz; banda larg.; dentre outras.

Sendo assim, espera-se que esse estágio tenha desenvolvido e acrescentado programas positivos para a empresa GMV Serviço de Informática LTDA, usando e aproveitando os programas sociais como fonte de desenvolvimento, dotado de ações corretas para que possa se promover perante seu público alvo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio apresentado demonstrou que a empresa é um universo com diferentes objetivos, dotado de posturas pessoais e profissionais e com perfil diferenciado e diversificado, capaz de encarar o mundo com objetivo de ajudar não só a organização, mas também o colaborador que nela está inserido. Não existirá apenas uma só empresa na qual as pessoas que nela participem são dotadas de valores e conceitos uniformes. Assim, não é correto acreditar que no interior de uma empresa dotada de suas políticas e normas, não é comum que as pessoas tenham mesmos valores ou mesmos aspectos pessoais e profissionais.

A empresa GMV Serviço de Informática LTDA, devido ao desenvolvimento acelerado da alta tecnologia, necessita de alguns reajustes no seu planejamento estratégico e na avaliação de seus recursos humanos, uma vez que esses reajustes foram avaliados no capítulo anterior, no qual a empresa tem por objetivo implantar novas técnicas de administração modernas e favoráveis para que possa chegar a melhores resultados.

Com isso, é necessário que a empresa adote um eficiente planejamento para melhor desenvolver seus recursos humanos, pois se a empresa não adotar o planejamento, organizar, controlar e conhecer, ela não pode melhorar. Portanto, se a empresa não se desempenhar de forma competitiva no mercado, a sua tendência é fechar as portas, pois a cada dia que se passa, devido às novas tecnologias e globalização, as empresas estão entrando no mercado de forma cada vez mais agressiva, competitiva e com espécies diversificadas de produtos bastante eficientes para superar a concorrência e atender às necessidades dos clientes com maior satisfação.

REFERÊNCIAS

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico – 3ª ed. – São Paulo: futura, 2000, p. 175.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1ª ed. – 7ª. Reimpressão – São Paulo: Atlas, 2007, p. 149 - 162.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª ed. – 6ª. Reimpressão - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 5 - 394.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas: administração de recursos humanos – 1ª edição: São Paulo: Editora: Saraiva, 2006, p. 4.

LUIZ, Paschoal, Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes – Rio de Janeiro Editora; Qualitymark. 2006, p. 7 - 93.

<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/os-efeitos-da-avaliacao-de-desempenho-um-foco-na-avaliacao-180-e-360/46532/>> acesso em: 22/09/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistema Organização e Métodos: uma abordagem gerencial. – 20. Ed. – São Paulo; Atlas, 2011.

ARAUJO, Luís César G. de. Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional – 2ª ed. – São Paulo; Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas – 1ª. Ed. – 5ª. Reimpressão. – São Paulo: Atlas, 2006, p. 48 - 171.

APÊNDICE A
QUESTIONARIO

QUESTIONÁRIO

Empresa: GMV Serviço de Informática LTDA

Senhor (a),

o questionário abaixo se refere ao relatório sobre práticas de Avaliação de Desempenho como fator de comprometimento do colaborador: estudo de caso na empresa GMV Serviço de Informática LTDA, para elaboração de Relatório de Estágio Supervisionado de Alisson de Jesus Cunha. Será de grande importância a sua contribuição na coleta de dados abaixo.

1) A empresa possui algum processo de avaliação de desempenho?

Sim

Não

2) Como você classifica a maneira de aplicação da avaliação de desempenho utilizada pela empresa?

Estruturada

Semiestruturada

Não Estruturada

3) Quem fará a avaliação de desempenho na empresa?

- Diretor
- Profissional especializado
- Todos os colaboradores se avaliam – Avaliação 360°

4) Qual a frequência ideal para a aplicação da Avaliação de Desempenho?

- Sempre
- As vezes
- Frequentemente

5) Recursos que devem ser usados na Avaliação de Desempenho:

- Dinâmica de grupo
- Entrevista direta
- Observação
- Outra função

ANEXO A
DECLARAÇÃO DE CORREÇÃO

DECLARAÇÃO

Declaro para os fins que o relatório com o tema: **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE SUCESSO E LIDERANÇA NO MERCADO: O CASO GMV**, de Alisson de Jesus Cunha, concludente da Graduação em Administração – UNIT – campos Itabaiana 2014/2, foi conferido por mim. Vale ressaltar que as normas gramaticais vigentes também foram observadas.

Itabaiana, 18 de novembro de 2014

Juciane de Jesus Dantas
RG nº 3.231.136-2 - SSP/SE
Graduada em Letras Português – Licenciatura

ANEXO B
TERMO DE RESPONSABILIDADE

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Declaro, para todos os fins de direito, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e conteúdo conferido ao presente trabalho, isentando a Universidade Tiradentes - UNIT/SE, a Coordenação do Curso de Administração, o Coordenador Adjunto de Estágio em Administração e o Orientador do Relatório de Estágio em Administração, de toda e qualquer responsabilidade acerca de possíveis cópias de trabalhos técnicos, apresentados no meu Relatório de Estágio. Sendo este de minha autoria, estou ciente, tanto das sanções que poderão ser aplicadas pela Universidade, de acordo com a Lei 9610/98 de 19/02/98 e Lei 10.695/03(direitos autorais), como também as administrativas pela Coordenação do Curso.

Itabaiana - SE, 18 de Novembro de 2014

Alisson de Jesus Cunha

Curso de Administração - mat. 2111109198