

AValiação DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA DE RECURSOS HUMANOS

Antonia Maria Gimenes¹, Matheus Toledo Bechara², Dauane
Fernanda de Barros Neves³, Thayane Christina dos Anjos Afonso⁴

RESUMO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações ultimamente, uma vez que nos tempos antigos, o foco do setor de Recursos Humanos se concentrava apenas nas tarefas, nos custos e nos resultados produtivos imediato apresentando atualmente uma visão contrária, pois o foco da gestão de pessoas passou a ser no comportamento dos profissionais. O objetivo geral do presente artigo foi verificar como a avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria do ambiente interno de uma organização. Como objetivos específicos, têm-se: Levantar a importância do setor de gestão de pessoas em uma organização, analisar o que é uma avaliação de desempenho, levantar os principais tipos de avaliação de desempenho e, por fim, desenvolver um modelo de avaliação de desempenho a ser aplicado em uma Empresa na cidade de Londrina. A relevância do presente estudo está em demonstrar como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, ainda pouco usada e conhecida pelas Empresas brasileiras, pode contribuir para a melhoria significativa do ambiente de trabalho. A metodologia aplicada para desenvolver o presente estudo foi a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A avaliação de desempenho, conforme foi mostrado no presente estudo, é capaz de identificar com precisão quais competências comportamentais ou técnicas precisam ser melhoradas e quais devem ser mantidas. Isto ajuda tanto a valorizar bons funcionários quanto a aprimorar pontos que requeiram melhorias. Assim, concluiu-se ao final do estudo que a Avaliação de Desempenho em si é uma excelente ferramenta de agregação de valor e melhoria se aplicada corretamente e periodicamente para garantir que haja melhoria.

Palavras-Chave: Avaliação. Desempenho. Gestão. Pessoas.

ABSTRACT

People management is one of the areas that has undergone changes lately, as in ancient times, the focus of the human resources sector was focused only on the tasks, costs and productive results immediately currently presenting an opposing view, because the focus of personnel management has become the behavior of professionals. The overall objective of this paper was to check how the performance evaluation can contribute to improving the internal environment of an organization. The specific objectives, they have: Raise the importance of people management sector in an organization, analyze what is a performance evaluation, raise the main types of performance assessment and, finally, develop a performance evaluation model to be applied in a company in the city of Londrina. The relevance of this study is to demonstrate how important personnel management tool, still little known and used by Brazilian companies, can contribute to significant improvement of the working environment. The methodology used to develop this study was the literature and the case study. The performance evaluation, as was shown in this study is able to accurately identify which behavioral or technical skills need improvement and which should be maintained. This helps both to value good employees and improve points needing improvement. Thus, it was concluded at the end of the study that the Performance Evaluation itself is an excellent value-adding tool and improvement if applied properly and regularly to ensure that there is improvement.

Keywords: Evaluation. Performance. Management. People.

¹Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante, Professora e Coordenadora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Financeiro e Logística da Faculdade INESUL e de Cursos Técnicos; ²Mestrando em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas, Graduado em Administração; ^{3,4}Acadêmicas do Curso de Tecnologia em Gestão em Recursos Humanos pela Faculdade INESUL

INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade que as Empresas enfrentam nos dias de hoje, as organizações têm buscado diversos mecanismos para se tornarem mais produtivas e eficientes. O capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois se constatou que as pessoas potencialmente têm uma capacidade muito grande de agregar valor a suas organizações. Para que as pessoas desenvolvam bem seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas para desempenho das suas funções.

Assim, o objetivo geral do presente artigo foi verificar como a avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria do ambiente interno de uma organização. Como objetivos específicos, têm-se: Levantar a importância do setor de gestão de pessoas em uma organização, analisar o que é uma avaliação de desempenho, levantar os principais tipos de avaliação de desempenho e, por fim, desenvolver um modelo de avaliação de desempenho a ser aplicado em uma Empresa na cidade de Londrina.

A relevância do presente estudo está em demonstrar como uma importante ferramenta de gestão de pessoas, ainda pouco usada e conhecida pelas Empresas brasileiras, pode contribuir para a melhoria significativa do ambiente de trabalho.

Devido a isso, os estudos sobre gestão de pessoas estão sendo considerados muito importantes para promover um ambiente de trabalho bom e eficiente. Tanto que é comum a ideia de que o fracasso de muitas Empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de como lidar com as pessoas.

O colaborador pode possuir todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, o conhecimento, ser bem treinado e ter um bom ambiente de trabalho, mas se não tiver motivação de seus gestores, não terão produtividade em seu trabalho e a Empresa perderá. Neste sentido, uma ferramenta de gestão de pessoas muito eficiente é a avaliação de desempenho, que fornece uma visão completa sobre o ambiente interno da organização, destacando todos os pontos positivos e também aqueles que precisam de mais atenção.

DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido alterações ultimamente, uma vez que nos tempos antigos, o foco do setor de Recursos Humanos se concentrava apenas nas tarefas, nos custos e nos resultados produtivos imediato apresentando atualmente uma visão contrária, pois o foco da gestão de pessoas passou a ser no comportamento dos profissionais.

Segundo Gil (2010), define-se gestão de pessoas como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Para que tal objetivo seja atingido, é necessário o investimento por parte da Empresa nos colaboradores que fazem parte da organização, pois são eles que contribuem diretamente para o sucesso da mesma.

Para Inácio (2008) a gestão de pessoas se caracteriza como uma área mais participativa, na qual ocorre a capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano, as pessoas que compõe uma organização. Segundo o autor, o setor de gestão de pessoas é o grande responsável pela formação dos profissionais na Empresa, sendo assim, pode-se entender que ele exerce grande importância, pois atua diretamente no desenvolvimento e crescimento das organizações.

Chiavenato (2005) destaca que a área de gestão de pessoas depende de variáveis como a cultura de cada organização, a estrutura adotada por ela, características do contexto ambiental, tecnologia, processos internos, entre outros. E em todos estes componentes, a participação das pessoas é determinante e fundamental.

Sabendo, portanto que as pessoas são fundamentais dentro das organizações Empresariais, e com isso, a gestão de pessoas deve agir de forma a aliar os objetivos organizacionais da Empresa aos objetivos individuais das pessoas. E para que isto ocorra de forma eficaz e duradoura, é importante que a organização seja adepta a princípios como gestão participativa, delegação de responsabilidades, e liderança democrática/ liberal.

A gestão participativa seria aquela na qual as pessoas possuem algum poder de decisão dentro da Empresa, e isto acontece quando o líder delega a seus subordinados tarefas e responsabilidades. Quanto ao estilo de liderança,

o democrático, no qual o líder consulta a opinião de seus subordinados, e o liberal, em que o líder atua basicamente como um supervisor, são aqueles que criam um clima mais propício para o funcionamento de um setor de gestão de pessoas.

Objetivos Do Setor De Gestão De Pessoas

Segundo Chiavenato (2005), são vários os objetivos da gestão de pessoas, mas o setor deve sempre contribuir para a eficácia da organização. Os meios pelos quais isso ocorre são: auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e resultados: sua principal função é ajudar a organização a realizar suas tarefas; estando preocupados em atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão; oferecer competitividade à organização: a função da gestão de pessoas é fazer com que a motivação das pessoas traga mais produtividade para assim beneficiar todos os usuários da organização, tais como, clientes, parceiros e colaboradores; oferecer à organização pessoas bem treinadas e motivadas.

Este é um dos itens mais importantes dos propósitos da gestão de pessoas, pois identifica o setor como o responsável por preparar e capacitar continuamente todos os funcionários da organização, sendo de extrema importância que os colaboradores recebam remunerações justas como também o reconhecimento por parte da Empresa. O autor observa também como função da gestão de pessoas, que os objetivos da organização sejam sempre claros para todos os colaboradores; aumentar a satisfação e a auto realização das pessoas no trabalho: As pessoas devem sentir que o trabalho que realizam seja de acordo com suas capacidades para que se tornem produtivas, sendo assim determinante para o sucesso organizacional. Ainda segunda o autor, enfatiza que pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas, mas pessoas insatisfeitas geralmente produzem um trabalho com inferioridade na qualidade e sempre se ausentam com mais frequência; ampliar e preservar a qualidade de vida no trabalho: se refere a vários aspectos da organização, como, segurança, estilos de gestão, autonomia, horário e local de trabalho adequado para a realização de tarefas, com intuito de satisfazer as necessidades da maioria das pessoas, além de tornar a

organização um ambiente mais agradável para se trabalhar; agilizar e administrar processos de mudança: O mesmo destaca que nos últimos tempos o mercado sofreu com mudanças políticas, sociais e ambientais, com essas mudanças houve novas abordagens e conceitos que podem ajudar a tornar a organização mais rápida e eficiente.

Sendo papel da gestão de pessoas saber lidar e manusear essas mudanças a favor do pessoal dentro da organização; preservar políticas éticas e comportamento social com responsabilidade: Todas atividades que fazem parte do departamento de gestão de pessoas devem ser transparentes, e seguir padrões de ética e responsabilidade social, bem como, os colaboradores que não devem ser discriminados de seus direitos básicos e ser garantidos sempre.

A respeito disso, Fisher (2002) faz uma consideração importante, observando que o setor de gestão de pessoas em grandes organizações atua também como auxiliar do desenvolvimento estratégico da organização e na geração de vantagem competitiva, possibilitando e coordenando este processo. O mesmo também salienta que diante da alta competitividade, o conceito de vantagem competitiva é de grande importância para garantir o sucesso de uma organização, no qual houve uma contribuição para o surgimento de um modelo gestão de pessoas baseado em competências.

Este modelo tem como papel alocar e aperfeiçoar os colaboradores em todos os níveis da organização, conforme suas habilidades pessoais e as necessidades atuais da Empresa.

Com isso, avaliando todos os objetivos do setor de gestão de pessoas, percebe-se que o mesmo desempenha tanto papéis táticos quanto papéis estratégicos, e que conforme os mercados nos quais as Empresas estão inseridas se tornam mais complexos e competitivos, as funções do setor de gestão de pessoas se tornam cada vez mais diversas e complexas.

Avaliação De Desempenho

Conforme Limongi-França (2002), a avaliação de desempenho é um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns perante a organização e ao

indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

A avaliação de desempenho é um método, que visa julgar ou estimar o valor, qualidades da pessoa, para verificação de sua contribuição dentro da organização. É um método que se identifica dificuldades de supervisão e gerencia, integração, adequação e entre outros.

A avaliação de desempenho é a maneira pela qual a organização pode medir o grau de contribuição dos colaboradores na execução de seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo com as expectativas da Empresa. A avaliação de desempenho é uma atividade essencial à gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências primordiais para a motivação e progressão na carreira dos funcionários.

Os objetivos da avaliação de desempenho, segundo a autora, são: melhorar os resultados das pessoas e da organização; conhecer o potencial de cada pessoa em relação a novos desafios; identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento individuais e da organização; proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de participação na organização; identificar problemas e oportunidades de melhoria relacionada à gestão de pessoas; suportar decisões sobre remunerações, promoções, transferências e desligamentos; estimular e incentivar o crescimento profissional, o desenvolvimento de novas competências e à maior produtividade; proporcionar maior adequação ao trabalho e maior produtividade; melhorar a comunicação e as relações interpessoais; informações básicas para pesquisas de RH; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; retorno de informação ao próprio indivíduo avaliado; outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Tipos De Avaliação De Desempenho

Segundo Limongi-França (2002), há muitos tipos de avaliação de desempenho. Os mais empregados nas organizações são:

Avaliação 180 graus: A Avaliação 180 ° é uma ferramenta que tem como base a gestão estratégica de pessoas, onde o avaliado é analisado somente pelos seus superiores, ou seja, permite que o gestor realize uma

avaliação de cada colaborador da sua equipe, tendo por base as metas que lhe foram determinadas durante o período. Este tipo de avaliação de desempenho fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados, enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente.

Avaliação 360 graus: a avaliação 360 graus é um meio de avaliação de desempenho muito utilizado pelas organizações, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores.

É uma ferramenta fundamental da gestão estratégica de pessoas. Nesta avaliação, o colaborador recebe *feedbacks* simultâneos de diversas fontes ao seu redor.

Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo. Tal avaliação é realizada por meio de um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, a fim de contribuir o alcance de seus objetivos estratégicos.

Este método de avaliação de desempenho é o mais adequado para situar o colaborador com relação às competências desejadas pela Empresa. O resultado final da avaliação 360 graus deverá apresentar as informações necessárias para identificar oportunidades de melhoria no desempenho do colaborador. Os resultados desta avaliação são de total sigilo. O colaborador terá acesso apenas ao resultado final da avaliação, mas não saberá quem o avaliou.

Avaliação por Competências: a avaliação de desempenho por competências é integralmente pautada em avaliar o que se considera mais importante para a Empresa. Geralmente, ela trabalha as competências em 2 grupos distintos: Competências Comportamentais – tem muita relação com a atitude do colaborador. Alguns exemplos de competências são: pro atividade, comprometimento, trabalho em equipe, respeito, etc; Competências Técnicas – vai variar de cargo para cargo, mas sempre estão ligadas à atividade fim. Pode ser o conhecimento em um software, máquina, equipamento ou item específico. Os itens avaliados dependem da tarefa exercida.

Conforme o autor, há outros métodos de avaliação de desempenho, mas que não são tão usados nas Empresas. São eles: Auto avaliação de desempenho: o próprio indivíduo se avalia, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos e deste modo reforça a melhora dos resultados; Indivíduo e superior: ambos avaliam um ao outro; Equipe: a equipe de trabalho avalia o desempenho de cada um dos membros; Avaliação para cima: a equipe avalia o superior; Comissão de avaliação de desempenho: é uma avaliação feita por um grupo de pessoas, mantendo o equilíbrio dos julgamentos; Setor de RH: neste caso é o setor de Recursos Humanos que assume a responsabilidade de avaliar os colaboradores.

“A melhor maneira de propiciar o florescimento do potencial do empregado está em permitir-lhe autodesenvolvimento, e o indivíduo poderá ser mais e melhor desenvolver-se, enquanto caminha para tornar-se excepcional na execução de suas atuais funções. A avaliação de desempenho ajuda-o neste sentido, tornando possível que ele dirija seus esforços, inteligentemente, para cumprir os objetivos de sua função” (Lucena 1997)

A avaliação de desempenho não possui questionários ou formulários padrões. Segundo a autora, a avaliação de desempenho pode ser realizada por alguns métodos: Escolha forçada: avalia-se por meio de frases descritivas de determinado modo ou desempenho do colaborador, onde são agrupadas em blocos e diferentes valores.

Pesquisa de campo: é quando um grupo técnico assume a responsabilidade de avaliar o desempenho dos colaboradores verificando até que ponto executam a tarefa que lhes cabe. E, por fim, a escala gráfica: que é o método mais utilizado, mais divulgado e um dos mais simples, que agrega uma sequência de fatores ou qualidade que se quer medir no desempenho do colaborador.

Existem dois tipos de escalas gráficas: a contínua: a escala continua, consiste em marcar dentro da escala somente pontos extremos – máximo e mínimo – que corresponda ao desempenho do funcionário; E a descontínua: na escala descontínua, a posição de marcação é fixada, permitindo escolher uma das opções preestabelecidos.

Ainda conforme a autora, o processo de elaboração das escalas gráficas é quase o mesmo, a diferença que há, é somente o processo de

marcação da avaliação.

Erros Comuns na Avaliação

Avaliação de desempenho é uma ferramenta excelente para engajar funcionários e alinhar a expectativa da Empresa com relação aos colaboradores.

Porém, é preciso que o processo seja feito corretamente para não gerar o oposto do que se deseja: ruído entre equipe e chefia.

Alguns dos erros mais comuns na avaliação de desempenho, são: severidade, quando o avaliador é muito rigoroso; complacência, quando o avaliador classifica seus avaliados acima do ponto médio da escala de avaliação; tendência central, quando o avaliador evita atribuir classificações nos extremos da escala; halo, quando o avaliador se baseia na simpatia ou antipatia pelo avaliado; recenticidade, quando é levado em consideração as ações mais recentes do avaliado, não sendo levado em conta seu desempenho ao longo do período de avaliação; semelhança, quando é valorizado os comportamentos semelhantes do avaliado com os do próprio avaliador, contaminando a avaliação.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica, foi feita uma pesquisa quantitativa, pois na visão de Gil, (2006), as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padrões de coleta de dados, como questionários, por exemplo.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva, pois, conforme o autor, ela busca pesquisar, analisar e descrever fenômenos existentes em um determinado ambiente sem que seja exercida influência sobre os mesmos.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso. O universo da presente pesquisa foi o setor de garantia de uma concessionária

na cidade de Londrina.

A amostra foi não probabilística, composta por 20 dos 24 colaboradores que fazem parte da equipe. O instrumento de coleta de dados usado foi uma avaliação de desempenho tratando de características técnicas e comportamentais, aplicada aos 5 colaboradores e ao gestor do setor.

Análise Dos Resultados Da Pesquisa

A análise abaixo mostra os resultados da avaliação de desempenho aplicada com cinco funcionários e o gestor do setor de garantia de uma concessionária na cidade de Londrina. Todos os colaboradores foram avaliados por seus colegas e pelo gestor, e o gestor foi avaliado por todos os seus subordinados. As notas da avaliação foram dadas conforme a escala:

Quanto à avaliação aplicada ao colaborador da Empresa em estudo, foi encontrado que na:

Análise funcionário 1: o desempenho do funcionário 1 é boa em grande parte dos aspectos. Ele é um funcionário que não demonstra problemas para cumprir as regras da Empresa, porém pode melhorar em alguns requisitos como relacionamento interpessoal. Com essa média de rendimento, ele deve manter esse desempenho e aperfeiçoar onde pode ser melhorado. Esse colaborador tem méritos a ocupar um cargo maior, com maiores ganhos.

Análise funcionário 2: o desempenho do funcionário 2 é regular e deixa à desejar. Precisa se empenhar mais para melhorar em vários aspectos. Ele mostra que tem certa dificuldade com o cumprimento de normas da Empresa, com relacionamento interpessoal e possui produtividade regular. Porém, é um funcionário proativo que cumpre as ordens.

Análise funcionário 3: o desempenho do funcionário 3 é ruim. Ele demonstra ter dificuldades de relacionamento interpessoal, de cumprimento de normas e ordens, horários. Possivelmente é um funcionário que está desanimado e não está feliz com o cargo em que ocupa. Precisa melhorar em todos os aspectos, para não ser desligado da Empresa.

Análise funcionário 4: o desempenho do funcionário 4 é bom. Se adaptou facilmente ao cargo que ocupa, é um funcionário interessado e pró-ativo que possui bom relacionamento interpessoal. Precisa melhorar quanto ao

cumprimento de ordens e seguimento de normas, e em sua produtividade que está regular.

Análise funcionário 5: o desempenho do funcionário 5 é regular. É um funcionário que se destaca em seu relacionamento interpessoal. Porém precisa melhorar na sua produtividade, no cumprimento de horários, normas e ordens que estão regulares.

Análise Diretor: a avaliação do Diretor é boa. Mostra ser um bom líder, que participa e ajuda os funcionários, comunica-se e os orienta bem, e tem facilidade para desenvolver ideias. Porém, tem dificuldade para aceitar ideias de seus liderados, precisando assim melhorar neste ponto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente artigo foi verificar como a avaliação de desempenho pode contribuir para a melhoria do ambiente interno de uma organização. Tal objetivo foi alcançado através da pesquisa aplicada com os funcionários e o gestor do setor de garantia de uma concessionária da cidade de Londrina. Os objetivos específicos que nortearam o trabalho foram: levantar a importância do setor de gestão de pessoas em uma organização, analisar o que é uma avaliação de desempenho, levantar os principais tipos de avaliação de desempenho e, por fim, desenvolver um modelo de avaliação de desempenho a ser aplicado em uma Empresa na cidade de Londrina. Estes, assim como o objetivo geral, foram atingidos por meio da pesquisa aplicada e também por meio do referencial teórico exposto.

A avaliação de desempenho, conforme foi mostrado no presente estudo, é capaz de identificar com precisão quais competências comportamentais ou técnicas precisam ser melhoradas e quais devem ser mantidas. Isto ajuda tanto a valorizar bons funcionários quanto a aprimorar pontos que requeiram melhorias.

Diante da pesquisa realizada por meio dos questionários elaborados, pode-se perceber quais colaboradores estão desmotivados, quais se enquadraram em seus respectivos cargos, quais se destacaram podendo ter méritos de ocupar cargos melhores em caso de promoções na Empresa e também aqueles que necessitam ser desligados para que não se tenha maior

prejuízo com os mesmos.

Assim, como sugestão de melhoria para o setor e para a Empresa estudada, propõe-se que a avaliação de desempenho, uma importante ferramenta administrativa e de Recursos Humanos, seja aplicada periodicamente, e em todos os níveis organizacionais, para garantir que haja melhoria contínua.

Conclui-se, desta forma, que a avaliação de desempenho pode contribuir de forma determinante para a melhoria do clima organizacional de uma Empresa, tornando-a uma importante e aplicável ferramenta de Recursos Humanos, uma vez que representa uma excelente ferramenta de diagnóstico.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, Elsevier, 2º ed., 2004 4ª Reimpressão

-----, Idalberto. **Gestão de Pessoas: Segunda edição, Totalmente Revista e Atualizada**. São Paulo. Ed. Campus, Elsevier, 2º ed., 2005

FISCHER, André Luiz. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**. In: Fischer, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p 11-34.

GIL, Antonio Carl Auxiliar os. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1997.

MONTANA, J. Patrick; CHARNOV, H. Bruce. **Administração**. Ed. Saraiva, 2º ed. São Paulo, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE 01

AVALIAÇÃO DO COLABORADOR

(5) Ótimo (4) Bom (3) Regular (2) Ruim (1) Muito Ruim

- () Sempre acata e cumpre as ordens que são transmitidas
- () Segue normas e condutas da Empresa
- () Possui bom relacionamento interpessoal
- () Mantém os materiais de trabalho em boas condições
- () Apresenta ótima produtividade
- () Respeita os horários (entrada, saída, almoço)
- () Assiduidade
- () Demonstra interesse no que faz
- () Se adaptou ao cargo que ocupa
- () É pró-ativo (toma a iniciativa)

APÊNDICE 02

AVALIAÇÃO DO DIRETOR

(5) Ótimo (4) Bom (3) Regular (2) Ruim (1) Muito Ruim

- () Comunica-se com a equipe de forma clara e objetiva
- () Possui estabilidade emocional reagindo com controle mediante situações de conflito ou imprevisto
- () Encontra a melhor solução para as dificuldades de trabalho e da equipe
- () Eficiência no planejamento e na organização do trabalho e equipe
- () Observa atentamente a atuação de seus liderados e orienta-os com eficiência
- () Mantém sigilo de assuntos confidenciais
- () Distribui as funções de forma eficaz que leva a atingir os objetivos do grupo
- () Acompanha minuciosamente todos os trabalhos da equipe
- () Tem facilidade em apresentar e desenvolver ideias
- () Aceita e acata as ideias dos liderados