



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EQUATORIANA

Christian Alejandro Zambrano Salazar

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Rogério de Aragão Bastos do Valle

Rio de Janeiro
Setembro de 2009

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EQUATORIANA

Christian Alejandro Zambrano Salazar

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

Prof. Rogerio de Aragão Bastos do Valle, Dr.

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

Prof. Fernando Guilherme Tenório, D.Sc.

Prof. José Antônio Assunção Peixoto, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL
SETEMBRO DE 2009

Zambrano Salazar, Christian Alejandro

Avaliação de Desempenho: Estudo de Caso em uma Empresa da Indústria Farmacêutica Equatoriana/ Christian Alejandro Zambrano Salazar. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XIII, 113p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009.

Referências Bibliográficas: p. 111-113.

1. Avaliação de desempenho. 2. Indústria farmacêutica equatoriana. I. Valle, Rogerio de Aragão Bastos do. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DA
INDÚSTRIA FARMACÊUTICA EQUATORIANA

Christian Alejandro Zambrano Salazar

Setembro/2009

Orientador: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Programa: Engenharia de Produção

O presente trabalho mostra a avaliação de desempenho como um processo determinante para a consecução de vantagem competitiva no mercado onde uma empresa se desenvolve.

Para tanto, escolheu-se analisar a forma em que uma organização multinacional da indústria farmacêutica que opera no Equador, e possui 2,27% de participação do mercado, executa a avaliação de desempenho de seus funcionários. Ainda recopila a experiência na definição do *Balanced Scorecard* como um fator determinante para alinhar os recursos organizacionais e o fator humano com a estratégia institucional.

Portanto, a presente dissertação apresenta os diferentes métodos de avaliação de desempenho humano existentes. Também analisa o impacto dessa avaliação em relação às metas e aos compromissos estabelecidos pela alta administração da empresa. Aborda a metodologia do *Balanced Scorecard* como um sistema que ajuda à organização a aplicar adequadamente sua estratégia através do alinhamento estratégico de todos os atores envolvidos nas empresas: pessoas, processos, tecnologia, ativos, cultura. Para, então, oferecer propostas de valor aos clientes que permitam à organização ser competitiva a longo prazo.

Por fim, apresenta uma proposta de avaliação de desempenho para os funcionários da empresa objeto de estudo, com base na pesquisa efetuada e na estratégia organizacional.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

PERFORMANCE EVALUATION: THE CASE STUDY OF A PHARMACEUTICAL
COMPANY IN ECUADOR

Christian Alejandro Zambrano Salazar

September/2009

Advisor: Rogerio de Aragão Bastos do Valle

Department: Production Engineering

This dissertation shows the performance evaluation as a determining factor in achieving competitive advantage in the market in which a company operates.

To this end, they chose to analyze how a multinational organization of the pharmaceutical industry operating in Ecuador, and owns 2.27% of market share, making the performance evaluation of its workers. Yet the experience gathered in the definition of the Balanced Scorecard as a key factor in aligning the organizational resources and the human factor with the corporate strategy.

Therefore, this dissertation presents the different human performance evaluation methods exist. It also analyzes the impact of this assessment in relation to the goals and commitments established by the high enterprise management. Addresses the methodology of the Balanced Scorecard as a system that helps the organization to properly implement its strategy through the strategic alignment of all stakeholders in the enterprise: people, process, technology, assets and culture. By then, offer value propositions to customers that allow the organization to be competitive in the long term.

Finally, presents a proposal for performance evaluation for employees of the company under study, based on research carried out and the corporate strategy.

DEDICATÓRIA

A minha avó Soledad, que
desde o céu torceu por mim para
conseguir esse sonho.

AGRADECIMENTOS

Silvia e Simone, minhas duas mulheres que estiveram comigo o tempo todo, curtindo os momentos felizes e sabendo afrontar os não tão felizes. Obrigado por ter estado comigo nessa experiência maravilhosa. Obrigado meu amor, sem importar-lhe nada deixou tudo no Equador e ficou comigo e nossa filhinha em outro país.

Simone, minha pequena, muito obrigado por estar junto a mim o tempo todo, por seu sorriso que foi fonte de inspiração para desenvolver esse Mestrado, por ter que agüentar a confusão de línguas, quando apenas estava começando a falar e se costumar à cultura brasileira.

Gostaria de agradecer ao Professor Rogerio Valle, sem ele tal vez não teria sido possível culminar esse Mestrado, muito obrigado mesmo.

Meus agradecimentos especiais para meus pais Freddy e Rita, para minhas irmãzinhas Johanna, Abigail, Adriana. Obrigado pela motivação de sempre para alcançar meus objetivos.

Meus mais sinceros agradecimentos para Luciano, Letícia e Luciana, pessoas de bom coração e que sem interesse nenhum foram um apoio para mim e a minha família durante a nossa permanência no Brasil.

A meus sogros, Edelmar e Lupita, a minha cunhada Olgui, que até vieram ao Brasil para nos visitar e compartilhar gratos momentos.

À SENACYT, que propiciou importante apoio para o desenvolvimento do Mestrado.

À ESPE, Universidade na qual me formei e que espera a consecução desse título tanto como eu.

A Mariana, Professora brasileira que pelas coisas da vida a conheci no Equador. Obrigado pelos conselhos para melhorar a minha dissertação.

E o mais especial agradecimento é para Deus, obrigado pelas oportunidades que me dá na vida, sem ele nada seria possível.

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| LISTA DE FIGURAS..... | xi |
| LISTA DE TABELAS..... | xiii |
| Capítulo 1 – Introdução | 1 |
| 1.1 Objetivos do Trabalho..... | 3 |
| 1.1.1 Objetivo Principal..... | 3 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 3 |
| 1.2 Justificativa do Trabalho | 4 |
| 1.3 Estrutura do Trabalho | 5 |
| Capítulo 2 – Metodologia do Trabalho – Estudo de Caso | 7 |
| 2.1 Justificação para utilizar a Metodologia de Estudo de Caso | 7 |
| 2.2 Características da Metodologia do Estudo de Caso..... | 8 |
| 2.3 Adequação dos componentes de projeto de pesquisa na metodologia à dissertação | 9 |
| 2.4 Os passos executados na estratégia estudo de caso | 11 |
| 2.4.1 A preparação para a coleta de dados..... | 11 |
| 2.4.2 A coleta de evidências..... | 14 |
| 2.4.3 A análise dos dados | 16 |
| Capítulo 3 – A Gestão e Avaliação de Desempenho | 17 |
| 3.1 Desempenho x Potencial..... | 17 |
| 3.2 Fatores que influenciam no desempenho organizacional | 21 |
| 3.3 Avaliação de Desempenho..... | 24 |
| 3.3.1 Avaliação de desempenho de pessoas | 24 |
| 3.3.1.1 Por que avaliar o desempenho humano..... | 28 |
| 3.3.1.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho..... | 32 |
| 3.3.1.3 O PAD como subsistema da Administração de Recursos Humanos | 35 |
| 3.3.1.4 Decisões importantes a considerar para que o Processo de Avaliação de Desempenho seja bem sucedido | 41 |

| | | |
|-----------|--|----|
| 3.3.1.5 | Importância da Entrevista na Avaliação de Desempenho | 45 |
| 3.3.1.6 | O Feedback em um Processo de Avaliação de Desempenho | 47 |
| 3.3.1.7 | Algumas Críticas e Problemas associados ao Processo de Avaliação de Desempenho | 48 |
| 3.3.1.8 | Métodos de Avaliação de Desempenho | 50 |
| 3.3.1.8.1 | Métodos de Avaliação de Desempenho Baseados no Passado | 51 |
| 3.3.1.8.2 | Métodos de Avaliação de Desempenho Baseados no Futuro..... | 54 |
| 3.3.1.9 | Reconhecimento ao Desempenho | 56 |
| 3.3.1.9.1 | É necessário reconhecer o Desempenho..... | 58 |
| 3.3.1.9.2 | Tipos de Reconhecimento | 59 |
| 3.3.2 | Avaliação de desempenho organizacional | 60 |
| 3.3.3 | Estratégia e alinhamento estratégico | 65 |

Capítulo 4 – Caracterização da Indústria Farmacêutica no Equador **Erro! Indicador não definido.**

Comportamento da Indústria Farmacêutica no Equador (período março de 2008 até fevereiro de 2009)..... **Erro! Indicador não definido.**

Capítulo 5 – Apresentação do Caso Estudado..... **Erro! Indicador não definido.**

5.1 Caracterização da Empresa

5.1.1 Estratégia Competitiva..... **Erro! Indicador não definido.**

5.1.2 Estrutura Organizacional

5.2 O Processo de Avaliação de Desempenho na Corporação Farmacêutica ABC. **Erro! Indicador não definido.**

Problemas detectados na avaliação de desempenho . **Erro! Indicador não definido.**

5.3 O *Balanced Scorecard* da Corporação Farmacêutica ABC. **Erro! Indicador não definido.**

5.3.1 Por que implementar o *Balanced Scorecard*. **Erro! Indicador não definido.**

5.3.2 Construção do *Balanced Scorecard*..... **Erro! Indicador não definido.**

5.3.2.1 Missão

5.3.2.2 Visão..... **Erro! Indicador não definido.**

5.3.2.3 Valores Corporativos:

| | | |
|----------------------------|---|--------------------------------------|
| 5.3.2.4 | Análise de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças..... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.3.2.5 | Indicadores definidos para cada perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> ... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.3.2.6 | O Mapa Estratégico da Corporação Farmacêutica ABC | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4 | Proposta de um Modelo de Avaliação de Desempenho Humano para a Corporação Farmacêutica ABC..... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.1 | Objetivos da MGD. | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.2 | Funcionamento do Processo de Avaliação de Desempenho MGD..... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.2.1 | Fase I – Planejamento..... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.2.2 | Fase II – Discussão | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.2.3 | Fase III – Revisão Semestral..... | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.2.4 | Fase IV – Revisão Anual | Erro! Indicador não definido. |
| 5.4.3 | Benefícios da MGD..... | Erro! Indicador não definido. |
| Capítulo 6 | – Conclusão | Erro! Indicador não definido. |
| Referências Bibliográficas | | Erro! Indicador não definido. |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|--------------------------------------|
| Figura 1: Definição de projeto de pesquisa | 7 |
| Figura 2: Fontes e princípios utilizados num estudo de caso..... | 14 |
| Figura 3: Avaliação de Desempenho e seus Objetivos | 34 |
| Figura 4: Relação do PAD com os demais processos da Administração de Recursos Humanos | 41 |
| Figura 5: Procedência das Corporações Farmacêuticas que operam no Equador – Dólares vendidos..... | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 6: Procedência das Corporações Farmacêuticas que operam no Equador – Unidades comercializadas..... | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 7: Participação de mercado das corporações farmacêuticas no Equador - Dólares | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 8: Participação de mercado das corporações farmacêuticas no Equador – Unidades | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 9: Variação das vendas de produtos farmacêuticos no último ano – Dólares e Unidades | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 10: Evolução do mercado farmacêutico equatoriano nos últimos quatro anos – Dólares e Unidades..... | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 11: Fatores que ocasionam o crescimento do mercado farmacêutico no último ano – dólares..... | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 12: Fatores que ocasionam o crescimento do mercado farmacêutico no último ano – unidades | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 13: Relação em dólares das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – março de 2008 até março de 2009 | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 14: Relação em unidades das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – março de 2008 até março de 2009 | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 15: Relação em dólares das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – de 2005 até 2009 | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 16: Relação em unidades das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – de 2005 até 2009..... | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 17: Organograma de primeiro nível da Corporação Farmacêutica ABC | Erro! Indicador não definido. |
| Figura 18: Representação da Gerência de Produto | Erro! Indicador não definido. |

- Figura 19: Representação da Gerência de Vendas **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 20: Representação da Gerência de Financeira Administrativa**Erro! Indicador não definido.**
- Figura 21: Representação da Gerência Técnica..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 22: Existência de um PAD na Corporação Farmacêutica ABC**Erro! Indicador não definido.**
- Figura 23: É importante estabelecer um PAD **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 24: Categorização do desempenho da Corporação Farmacêutica ABC.....**Erro! Indicador não definido.**
- Figura 25: Formulário de Avaliação de Desempenho – Período de Prova**Erro! Indicador não definido.**
- Figura 26: Existe um PAD na Corporação Farmacêutica ABC – Unidade Comercial **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 27: Mapa Estratégico da Corporação Farmacêutica ABC**Erro! Indicador não definido.**
- Figura 28: Modelo de Avaliação de Desempenho da Corporação Farmacêutica ABC – MGD **Erro! Indicador não definido.**

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|--------------------------------------|
| Tabela 1: Planejamento de tarefas prévio à coleta de dados..... | 13 |
| Tabela 2: Fontes de consulta utilizadas na dissertação | 15 |
| Tabela 3: Benefícios do PAD e relação com os outros subsistemas da ARH..... | 40 |
| Tabela 4: Elementos chave a considerar na implementação de um PAD de sucesso | 44 |
| Tabela 5: Entrevista aplicada na Corporação Farmacêutica ABC para entender o PAD | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 6: Fatores de Avaliação na Corporação Farmacêutica ABC – Período de Prova e prévio a cumprir um ano..... | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 7: Competências da Corporação Farmacêutica ABC | Erro! Indicador não definido. |
| Tabela 8: Qualificações da Avaliação de Desempenho .. | Erro! Indicador não definido. |

Capítulo 1 – Introdução

É muito comum escutar aos gerentes das organizações que o sucesso da empresa depende de fatores relacionados com aspectos financeiros, comerciais e produtivos, tais como: rendimento financeiro, nível de vendas, índice de produção, cumprimento de orçamentos, *stock* de produtos armazenados, etc. Mas poucas são as empresas que mencionam que o principal ativo organizacional, para desenvolver suas atividades e determinar o rumo empresarial, está constituído pelas pessoas.

Nos últimos anos o tema recursos humanos vem passando por importantes mudanças. De fato, a frase recursos humanos está sendo modificada por esta outra: gestão de pessoas. Assim, as pessoas estão sendo valoradas como tais e não como se fossem simples recursos materiais. Nesse sentido, é importante destacar que em um modelo de gestão de pessoas envolvem-se dois atores principais: a organização e as pessoas; e esse modelo é de desenvolvimento mútuo, ou seja, se a organização se desenvolve as pessoas se desenvolvem e vice-versa.

Portanto, as pessoas constituem-se no principal fator para que uma empresa seja de sucesso, pois sem pessoas simplesmente não funcionaria uma Organização. Mas, para que isso aconteça é importante que os trabalhadores cumpram uma série de requisitos de acordo com as funções que demanda o cargo que ocupam na empresa: conhecimento, habilidades específicas, compromisso, atitude, aptidão, dentre outras.

Além disso, a tecnologia evolui constante e rapidamente, portanto o papel das pessoas nas organizações também se modifica e tem que se adaptar às novas realidades. Então, na atualidade, as pessoas estão desenvolvendo atividades complexas que ainda não são possíveis de automatizar; é claro que em países de economias menos desenvolvidas ainda não se poderão automatizar muitas funções e continuarão sendo feitas manualmente por pessoas; nesse sentido CARDOSO (2004) afirma que “[...] espera-se do homem justamente aquilo que lhe diferencia de todos os demais recursos da organização, a inteligência”.

Ainda, CARDOSO (2004) menciona que com o acelerado processo de intelectualização de mão de obra é possível esperar que as atividades dos seres humanos estejam limitadas a pensar, melhorar e orientar a execução dos processos organizacionais. Portanto, o perfil profissional demandado pelas organizações será muito exigente em termos de intelectualidade, por precisar de pessoas para realizar

funções difíceis, que são impossíveis de serem automatizadas, tais como: desenvolvimento de novos produtos, melhoramento de processos, avaliação de desempenho organizacional, manutenção de equipamentos que requerem de mão de obra especializada e qualificada, tomada de decisões, planejamento estratégico, análise do mercado, estudos sobre o que está fazendo as empresas da concorrência – *benchmarking* –, dentre outras.

Nesse sentido, é importante que as empresas preparem aos seus trabalhadores para desenvolver essas atividades. E, a função de treinamento e desenvolvimento é uma das atividades dos recursos humanos que possibilita melhorar o desempenho das pessoas na organização. Mas, para determinar os requerimentos e necessidades de capacitação dos trabalhadores é preciso avaliar seu desempenho e com base nesses resultados determinar os *gaps* entre os requerimentos do perfil desejado e o perfil atual da pessoa.

A avaliação de desempenho é uma importante função dos recursos humanos que ultimamente tem despertado muito interesse por estar ligada diretamente com o desenvolvimento da organização e das pessoas. Pois, um de seus objetivos é ajustar possíveis desvios de comportamentos que afetam o desempenho dos funcionários e impossibilitam alcançar os resultados desejados.

É assim que para CARDOSO (2004), a avaliação de desempenho permite:

“[...] estabelecer planos de capacitação que induzem progressos mais rápidos no desempenho dos processos e o emprego de mínimo esforço possível em termos investimentos de tempo e dinheiro para alcançar estes progressos”.

Portanto, é importante que as empresas implementem essa prática: avaliação de desempenho, por ser determinante para o progresso da organização e das pessoas. Além disso, que com uma adequada gestão do processo de avaliação de desempenho, os benefícios dos quais a empresa poderá dispor são muitos, dentre os quais se destacam os seguintes: compromisso dos trabalhadores com a estratégia organizacional, clima organizacional saudável, incentivo para o trabalho em equipe, pessoal com orientação a resultados, competitividade interna, trabalhadores motivados, sucesso organizacional no mercado, entre outros.

É claro que alcançando todos esses benefícios mencionados no parágrafo anterior, a empresa estará atingindo um excelente desempenho organizacional. Mas para isso, é vital que exista alinhamento estratégico na organização, ou seja, as

pessoas, os processos, a tecnologia, a cultura devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, é dizer, deve existir integração organizativa.

KAPLAN e NORTON (2007) afirmam que as empresas que executem um adequado processo de alinhamento estratégico criaram vantagens competitivas difíceis de ser superadas e que possibilitarão conseguir recompensas consideráveis.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia que ajuda às organizações a conseguir esse alinhamento estratégico, pois serve para reorientar o sistema gerencial e enlaçar efetivamente o curto prazo com a estratégia a longo prazo, vinculando de maneira interdependente quatro perspectivas que devem ser gerenciadas e mensuradas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a de aprendizado e crescimento.

Ainda articula a estratégia da empresa, comunica a estratégia e ajuda a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para alcançar uma meta comum.

1.1 Objetivos do Trabalho

1.1.1 Objetivo Principal

O presente trabalho apresenta e analisa o método de avaliação de desempenho praticado com os funcionários da Corporação Farmacêutica ABC no Equador bem como expõe a experiência dessa empresa na implantação do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão gerencial. Nesse sentido, o objetivo principal da dissertação é demonstrar a importância da integração e o alinhamento estratégico de todos os recursos organizacionais para a consecução de vantagens competitivas e a obtenção de resultados comuns a toda a empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo principal, estes objetivos mais específicos também fazem parte desta dissertação:

- Identificar as diferentes metodologias existentes para avaliar o desempenho das pessoas no âmbito empresarial.
- Analisar o processo utilizado pela empresa farmacêutica para realizar a avaliação de desempenho de seus trabalhadores.

- Mostrar a relação interdependente entre desempenho humano e desempenho organizacional.
- Apresentar o quadro de mando integral definido para a Corporação Farmacêutica ABC.
- Enfatizar a importância do alinhamento estratégico dos recursos organizacionais com a estratégia para gerar vantagem competitiva.
- Estabelecer uma proposta de avaliação de desempenho para os funcionários da empresa.

1.2 Justificativa do Trabalho

PORTER (1992) atribuiu a importância que tem a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no desempenho das organizações, e afirmou que o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários são fundamentais para a vantagem competitiva. Então, se treinar, potencializar e desenvolver as pessoas é importante para a organização; a questão é como determinar as fraquezas e pontos-chave em que os empregados precisam ser capacitados para melhorar seu desempenho?

O presente trabalho se justifica ao mostrar que a avaliação de desempenho, bem concebida, é um processo que possibilita à empresa dispor de benefícios organizacionais, sociais e humanos. Quando a Organização detecta os pontos-chave em que os funcionários devem melhorar, esta tem uma justificativa para capacitar aos trabalhadores e potencializar esses pontos; e, no momento em que os empregados são capacitados oferecerão um melhor trabalho para a organização, portanto se beneficiam empresa e trabalhador. Além disso, a empresa estará em condições de oferecer melhores produtos à comunidade, o que é um benefício social.

Assim, este trabalho ainda se justifica por mostrar que a avaliação de desempenho é um processo participativo no qual interagem o Gerente ou chefe imediato e o empregado da Organização – avaliador e avaliado –. Portanto, é importante que este processo seja comunicado e que as “regras do jogo” estejam disponibilizadas para todos os atores envolvidos. Além disso, é importante que todas as pessoas da organização saibam qual é a utilidade de executar a avaliação de desempenho, e que se execute não por mero trâmite ou cumprimento de políticas impostas pela alta administração ou porque está de moda, senão porque uma avaliação de desempenho bem utilizada possibilita o crescimento das pessoas e, portanto da Organização.

A pesquisa atuará num Estudo de Caso para determinar a utilidade da avaliação de desempenho na empresa e detectar como esta influencia no sucesso organizacional.

Ainda fará uma análise da metodologia utilizada pela empresa com outras metodologias teóricas, visando validar se o método utilizado é o mais adequado para a realidade da Organização. Aliás, se propõe uma metodologia para avaliar o desempenho de seus funcionários baseados na realidade organizacional, e se analisa o *Balanced Scorecard* definido para a Corporação Farmacêutica ABC.

1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho está composto de oito capítulos, organizados como segue:

Capítulo 1 – Introdução: Apresenta e justifica a realização do trabalho, a definição dos objetivos, o alcance e as delimitações do estudo, além da estrutura geral do mesmo.

Capítulo 2 – Metodologia do Trabalho: Explica a metodologia de pesquisa que foi utilizada para o desenvolvimento do trabalho, o Estudo de Caso, explica as atividades seguidas para o desenvolvimento desta dissertação.

Capítulo 3 – A Gestão e Avaliação de Desempenho: Analisa a avaliação de desempenho humano e desempenho organizacional. No referente ao desempenho humano se abordam conceitos relacionados com o Processo de Avaliação de Desempenho, se explica sua definição, seus benefícios, e se descreve brevemente os diferentes tipos de metodologias existentes para avaliar esse desempenho. No referente ao desempenho organizacional, se faz uma exploração sobre a metodologia do *Balanced Scorecard*, se revisam as suas perspectivas e os benefícios organizacionais ao aplicar essa metodologia.

Capítulo 4 – Caracterização da Indústria Farmacêutica no Equador: Contém dados estatísticos do comportamento de mercado farmacêutico no Equador em função ao estudo desenvolvido pelo *International Market Services* no período compreendido entre março de 2008 e fevereiro de 2009.

Capítulo 5 – Apresentação do Caso Estudado: Apresenta a empresa, objeto de estudo, incluindo o processo de avaliação de desempenho que ela pratica. Aliás, mostra uma proposta de um PAD com seus benefícios e vantagens.

Capítulo 6 – Conclusão: Proporciona os pontos chave de conclusão aos que chegou o autor, depois de realizar o presente trabalho.

Capítulo 2 – Metodologia do Trabalho – Estudo de Caso

2.1 Justificação para utilizar a Metodologia de Estudo de Caso

Um projeto de pesquisa – neste caso, uma dissertação – é uma seqüência lógica que conecta os dados empíricos com as questões de pesquisa iniciais do estudo e produz as conclusões (YIN, 2005). Dessa definição, na figura 1 apresenta-se a estrutura do que é um projeto de pesquisa.

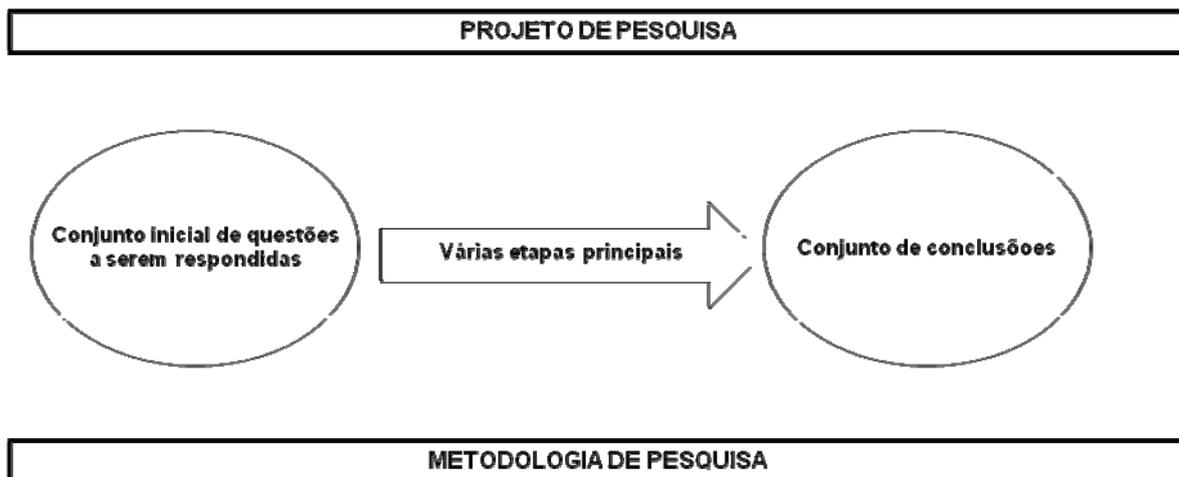


Figura 1: Definição de projeto de pesquisa

Fonte: Adaptado de YIN (2005)

Como se pode apreciar, na figura 1 observa-se que para desenvolver um projeto de pesquisa precisa-se seguir determinada seqüência lógica, mesma que requer de um método para ser desenvolvida adequadamente. Mas, qual é esse método ou metodologia? Como escolher o método adequado?

Pode-se fazer pesquisa de muitas maneiras, mas para selecionar o método adequado deve se considerar três condições básicas: o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, o foco em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos (YIN, 2005).

Ainda YIN (2005) manifesta que o estudo de caso utiliza-se “[...] para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros relacionados”.

Nesse sentido e considerando que a presente dissertação enfoca-se na análise de processo de avaliação de desempenho na Corporação Farmacêutica ABC, a

estratégia de estudo de caso foi a metodologia de pesquisa que guiou o desenvolvimento dessa dissertação, pois seu estudo contribuirá com o conhecimento de um fenômeno organizacional que ocorre nas empresas.

Portanto, o objetivo deste capítulo é apresentar as bases metodológicas com base nas quais se desenvolveu a presente pesquisa, bem como os motivos pelos quais se relacionam ao método de trabalho, explicando ainda as estratégias de pesquisa utilizadas neste projeto.

2.2 Características da Metodologia do Estudo de Caso

A metodologia utilizada para desenvolver esta pesquisa foi a qualitativa, segundo FLICK (2004), essa metodologia utiliza técnicas interpretativas que tratam de descrever e decodificar um fenômeno de ocorrência natural. O importante da pesquisa qualitativa é que se orienta a determinar o significado do fenômeno e conhecer a percepção que as pessoas têm sobre a realidade desse fenômeno.

Dos diferentes tipos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso foi utilizado como método de pesquisa para o presente trabalho, por conter a possibilidade de dispor de uma ampla variedade de evidências que foram analisadas das seguintes fontes: entrevistas, observação, documentos, registros em arquivo e participação direta – com funcionários da empresa –; o que permitiu o acesso total às informações da empresa objeto de estudo.

Ao dispor desta variedade de acessos a informação, principalmente através de entrevistas com funcionários da Organização, foi possível indagar freqüentemente sobre o “como” e o “por que” se executa determinada ação. E, considerando que segundo YIN (2005) o método de estudo de caso é a estratégia ideal de pesquisa quando

“[...] se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Ainda, o autor ressalta que este tipo de questões – o “como” e o “por que” – lidam com ligações operacionais que são traçadas ao longo do tempo e não são encaradas como meras repetições ou incidências, coisa que acontece com outro tipo de metodologias como a de levantamento de dados ou a de análise de arquivos.

Outra justificativa para utilizar o estudo de caso é que nessa metodologia o pesquisador possui uma ampla variedade de evidências, sendo as duas mais

importantes, a observação direta dos acontecimentos estudados e as entrevistas com as pessoas envolvidas em ditos acontecimentos. Aliás, possui a evidência dos documentos para serem analisados (YIN, 2005).

Ao fim, o que é estudo de caso? YIN (2005) propõe a seguinte definição:

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O autor complementa a definição dizendo que o estudo de caso:

“enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados”.

No presente trabalho o questionamento e a revisão de evidências foi fundamental para determinar como e por que é efetuado o processo de avaliação de desempenho, e ainda serviu para entender qual é a utilidade que a alta administração dá a estes resultados.

Importante é destacar que além das entrevistas, grande parte das evidências veio da observação participante, revisão de documentos e registros em arquivo, que serviram ao pesquisador para entender a aplicação do processo da avaliação de desempenho na empresa.

2.3 Adequação dos componentes de projeto de pesquisa na metodologia à dissertação

YIN (2007) afirma que cinco componentes de um projeto de pesquisa devem ser considerados para a estratégia metodológica do estudo de caso:

- 1) Questões de um estudo.
- 2) Proposições.
- 3) Unidade de análise.
- 4) Lógica que une os dados às proposições.
- 5) Critérios para interpretar as constatações.

A seguir se faz uma análise de como esses cinco componentes se relacionam com a presente dissertação.

Em relação às questões de estudo, em parágrafos anteriores foi dito que a metodologia de estudo de caso é apropriada quando a pesquisa tenta responder às questões do tipo “como” e “por que”. Na presente dissertação as questões a serem respondidas ao final do estudo são as seguintes: Como e por que a Corporação Farmacêutica ABC avalia o desempenho de seus funcionários? Como e por que a avaliação de desempenho das pessoas tem a ver com o desempenho organizacional e com a vantagem competitiva?

Do esquema das questões deriva-se o segundo componente que tem a ver com as proposições do estudo. A proposição, segundo YIN (2005), direciona a atenção a alguma coisa que deve ser examinada no desenvolvimento da pesquisa.

Assim, a proposição da presente dissertação é que a Corporação Farmacêutica ABC executa o processo de avaliação de desempenho aos funcionários para atingir sucesso, tanto organizacional quanto das pessoas que trabalham na Organização, e assim obter vantagem competitiva no mercado. Essa proposição levou a encontrar, no desenvolvimento da pesquisa, evidências relevantes que corroborem dito suposto (YIN, 2005).

Enquanto à unidade de análise, YIN (2005) afirma que a definição da unidade de análise está relacionada à forma em que foram definidas as questões iniciais de pesquisa. A definição de essa unidade é importante, posto que determinará a coleta de dados e a correta condução da pesquisa em si.

Uma recomendação importante que faz YIN (2005) em relação à unidade de análise quando esta se conforma por um grupo pequeno de pessoas onde existem muitas pessoas, é que essas – aquelas que formam parte da unidade de análise – devem ser diferenciadas daquelas que não se encontram dentro desse grupo.

Considerando as questões iniciais de pesquisa, pode se dizer que a unidade de análise da presente dissertação constitui a Corporação Farmacêutica ABC e especificamente os funcionários que conformam o nível gerencial da organização.

Apesar de não existir orientação detalhada em relação ao quarto e quinto componente, lógica que une os dados às proposições e critérios para interpretar as constatações, (YIN, 2005). É importante que após da definição das questões, das preposições e da unidade de análise do estudo, sejam interpretados e concluídos os

resultados encontrados, fruto das evidências encontradas e analisadas, neste caso do referencial teórico estudado.

Por todo o exposto até aqui, o estudo de caso se constituiu na metodologia indicada a seguir para desenvolver o estudo da presente dissertação. No próximo item explicam-se os passos seguidos para a execução da metodologia do estudo de caso na presente dissertação.

2.4 Os passos executados na estratégia estudo de caso

Muitas pessoas acreditam que a estratégia de estudo de caso é um método fácil de ser aplicado, mas esse tipo de metodologia é um dos tipos mais árduos de pesquisa porque não estabelece fórmulas de rotina (YIN, 2005).

Cada caso estudado é diferente, por tal motivo não se pode generalizar uma fórmula para casos que estudem, inclusive, os mesmos temas. Há que considerar, por exemplo, as questões do estudo, as preposições, a unidade de análise, etc.

Algumas pessoas acreditam que desenvolver uma pesquisa utilizando a metodologia de estudo de caso consiste simplesmente em coletar dados. Se bem é certo, a coleta de dados é uma fase importante nessa metodologia, mas não a única. A seguir são apresentados os passos requeridos, e que foram utilizados na presente dissertação, para aplicar este método de pesquisa.

2.4.1 A preparação para a coleta de dados

Os procedimentos de coleta de dados não seguem uma rotina estabelecida, tal como ocorre em outros tipos de pesquisa. Isso faz que as exigências em relação ao intelecto, ao ego e às emoções de uma pessoa sejam muito maiores na metodologia de estudo de caso do que em outras metodologias (YIN, 2005).

Ainda o autor ressalta “[...] que a coleta de dados para um estudo de caso não se trata de registrar os dados mecanicamente, como se faz em alguns outros tipos de pesquisa”. A importância de fazer uma boa coleta de dados radica em que o pesquisador deve possuir a capacidade de interpretar as informações à medida que vão sendo coletadas e determinar se é necessário coletar evidências adicionais (YIN, 2005).

Portanto, na fase prévia para a adequada coleta de dados foi indispensável considerar e, posteriormente, por em prática duas ações importantíssimas que

possibilitaram obter as evidências necessárias para a execução e conclusão da presente dissertação: fazer perguntas e ouvir com atenção (YIN, 2005).

Outro fator importante a considerar para o correto levantamento de dados, segundo YIN (2005), foi a clareza em saber:

- Por que o estudo de caso está sendo realizado.
- Quais evidências estão sendo procuradas.
- Quais variações podem ser antecipadas (e o que deve ser feito se essas variações ocorrerem).
- O que constituiria uma prova contrária ou corroborativa para qualquer proposição dada.

Aliás, antes de iniciar a coleta de dados na Corporação Farmacêutica ABC foi necessário planejar as atividades de tal forma de assegurar o cumprimento das seguintes tarefas propostas por YIN (2005):

- Obter acesso a entrevistados-chave.
- Possuir recursos suficientes durante a permanência no campo: computador pessoal, papel, caneta, etc.
- Estabelecer uma agenda clara das atividades de coleta de dados especificando períodos de tempo.
- Estar preparado para acontecimentos inesperados, incluindo mudanças na disponibilidade dos entrevistados.

A Tabela 1 detalha como se planejou o cumprimento dessas tarefas e mostra o nível de cumprimento desse planejamento:

Tabela 1: Planejamento de tarefas prévio à coleta de dados

| TAREFA | PLANEJAMENTO | CUMPRIMENTO |
|--|---|-------------|
| Obter acesso a entrevistados-chave | Considerando que o Gerente Geral demonstrou interesse para que a Corporação Farmacêutica ABC fosse a empresa objeto de estudo da presente dissertação. Todos os gerentes organizacionais foram definidos como entrevistados-chave para o presente estudo. Aliás, dois funcionários de mandos médios também foram incluídos neste grupo. | 100% |
| Possuir recursos durante a permanência no campo | Os recursos requeridos para a coleta de dados foram: computador pessoal, caneta, lápis, papel, sala calma para o levantamento e análise de dados. Todos esses recursos foram proporcionados pela empresa, exceto o computador pessoal que foi proporcionado pelo autor da presente dissertação. | 100% |
| Estabelecer agenda das atividades para a coleta de dados | O planejamento para a coleta e análise de dados foi definido conjuntamente com o grupo de funcionários que foi entrevistado. Aliás, nesse cronograma foi incluída a revisão e a análise das outras evidências, tais como documentos, registros em arquivos, observação. | 100% |
| Estar preparado para acontecimentos inesperados | A agenda elaborada para a coleta e análise de dados foi estabelecida considerando-se um tempo adicional para execução de outras atividades. Isso serviu para mudar os dias de entrevistas com determinados funcionários que não puderam ser entrevistados no dia planejado por diversos motivos. Mesmo assim, a agenda foi cumprida dentro do prazo estabelecido. | 100% |

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

2.4.2 A coleta de evidências

Os dados para um estudo de caso podem se basear em seis fontes: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos (YIN, 2005).

Além disso, o autor recomenda para o aumento da qualidade do estudo de caso incorporar estes princípios básicos:

- Usar várias fontes de evidências, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de descobertas.
- Criar um banco de dados, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso.
- Manter um encadeamento das evidências, ou seja, ligações entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões finais.

A Figura 2 apresenta o esquema para a coleta de evidências num estudo de caso.

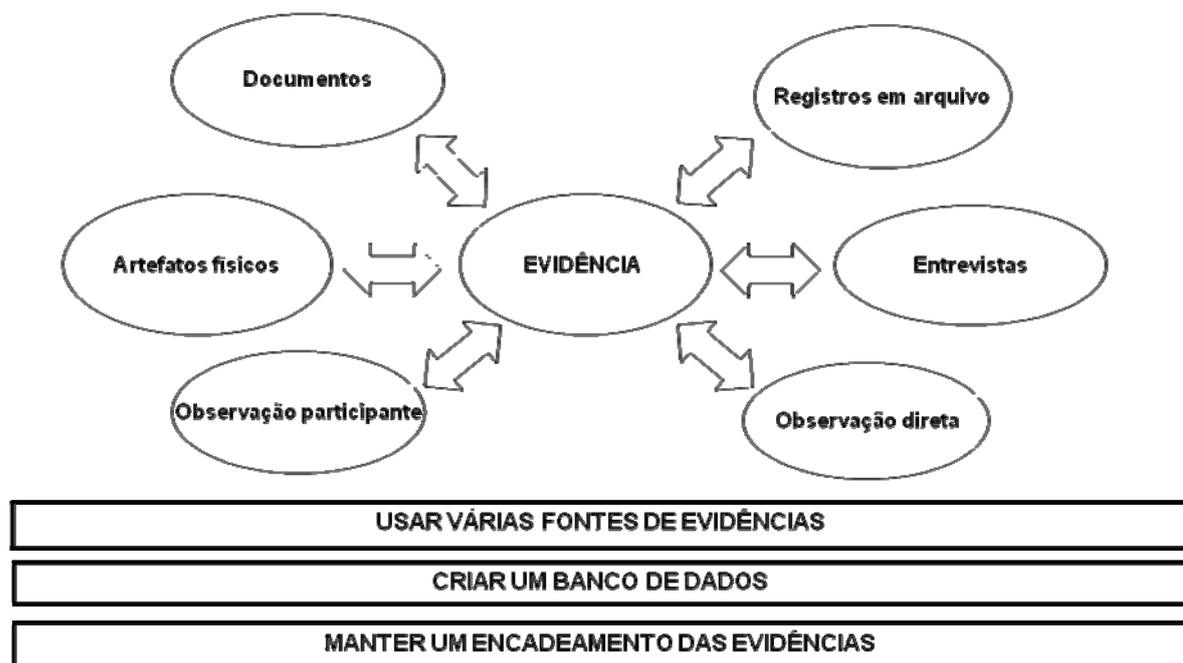


Figura 2: Fontes e princípios utilizados num estudo de caso

Fonte: Adaptado de YIN (2005)

Para o desenvolvimento dessa dissertação foi importante definir as fontes de consulta para o levantamento de dados. É importante considerar que uma lista de fontes possíveis de consulta pode ser bastante extensa, portanto, foi preciso definir as

fontes úteis para a pesquisa. Na Tabela 2, são apresentadas as fontes utilizadas e classificadas segundo a proposta de YIN (2005) – documentos, registro em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Tabela 2: Fontes de consulta utilizadas na dissertação

| TIPO DE FONTE | EVIDÊNCIAS CONSULTADAS |
|---------------------|---|
| Documentação | <p>Literatura referente ao tema da dissertação (livros, artigos, teses, dissertações).</p> <p>Documentos existentes na Corporação Farmacêutica ABC (manuais de políticas e procedimentos, documentos do Departamento de Recursos Humanos, código de ética, regulamento interno, relatórios de consultores externos).</p> |
| Registro em arquivo | <p>Base de dados dos funcionários da empresa.</p> <p>Correios eletrônicos de disposições da Gerência Geral, e da Empresa Matriz, em relação à administração da empresa.</p> <p>Documento de análise do comportamento da indústria farmacêutica no mercado equatoriano segundo o <i>International Market Services Health Ecuador (IMS)</i>.</p> <p>Formulários e formatos utilizados para a avaliação de desempenho.</p> |
| Entrevistas | <p>Entrevistas formais efetuadas com grupo selecionado.</p> <p>Reuniões mantidas com os gerentes da empresa.</p> |
| Observação direta | <p>Observação das atividades efetuadas pelos diferentes funcionários na Organização.</p> <p>Condições físicas das instalações e dos espaços de trabalho, localização da empresa, estado dos móveis e materiais de trabalho,</p> <p>Observação da execução do processo de avaliação de desempenho na empresa.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

2.4.3 A análise dos dados

Para o propósito da presente dissertação a análise de dados consistiu-se em examinar as evidências coletadas com a finalidade de testar as proposições estabelecidas ao início do estudo e obter as conclusões respectivas.

YIN (2005) diz que previa a coleta de dados é preciso estabelecer uma estratégia para analisar as evidências a serem encontradas, isso com a finalidade de certificar se os dados serão analisáveis. Ainda o autor propõe três estratégias para fazer dita análise: seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, tentar definir e testar explicações concorrentes, desenvolver uma estrutura descritiva a fim de organizar o estudo de caso.

No presente estudo, a estratégia escolhida foi a primeira, seguir as proposições teóricas que fundamentaram o desenvolvimento desse estudo. Por isso, no presente item só será analisada dita estratégia.

Em dita estratégia as proposições ajudam a pôr atenção em certos dados e ignorar outros, a organizar o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas (YIN, 2005). Como foi dito anteriormente, a proposição do presente estudo é que a Corporação Farmacêutica ABC executa o processo de avaliação de desempenho aos funcionários para atingir sucesso, tanto organizacional quanto das pessoas que trabalham na Organização, e assim obter vantagem competitiva no mercado.

Portanto, essa proposição orientou na coleta de dados orientados em demonstrar a veracidade dessa proposição. Assim, a coleta de evidências enfocou-se em reunir dados referentes à forma de gerenciar o processo de avaliação de desempenho humano e organizacional existente na Organização.

Aliás, que a estratégia selecionada é útil quando a proposição do estudo responde as questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). A proposição da dissertação, como foi dito anteriormente, responde a essas questões, outro motivo para utilizar essa estratégia de análise de dados no presente estudo de caso.

No capítulo cinco se apresenta a empresa objeto de estudo da presente dissertação, na qual se aplicou a metodologia neste capítulo detalhada.

Capítulo 3 – A Gestão e Avaliação de Desempenho

Esse capítulo, tema central que suporta o desenvolvimento da presente dissertação, aborda definições de desempenho, potencial, avaliação e gestão de desempenho. Apresenta a relação entre o desempenho humano e o desempenho organizacional, considerando que na era de conhecimento os ativos intangíveis e principalmente o fator humano são determinantes para o sucesso empresarial. Destaca ainda a importância de alinhar aos funcionários, as organizações e a estratégia para conseguir bons resultados. Faz uma breve descrição sobre a importância da Administração de Recursos Humanos (ARH) nas organizações como um sistema do qual a Avaliação de Desempenho forma parte e apresenta uma descrição dos diferentes tipos de avaliação de desempenho humano que praticam as organizações. Analisa o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma metodologia para avaliar o desempenho organizacional por considerar mensurações de ativos intangíveis e não somente indicadores contábeis financeiros como os métodos tradicionais de avaliação, ainda considerando que a empresa objeto de estudo da presente dissertação mantém um quadro de mando integral baseado no BSC. Ao fim, descreve a importância de estabelecer uma cultura de reconhecimento ao desempenho.

3.1 Desempenho x Potencial

Apesar de serem termos distintos, a relação existente entre ambos – desempenho e potencial – gera equívoco e distorções no cotidiano ambiente organizacional (SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.*, 2005). Por isso vale a pena fazer uma breve apresentação e diferenciação do significado e explicação dos dois termos.

As autoras destacam que o termo potencial pode ser interpretado de duas formas, como a capacidade de realizar algo ou como alguma modalidade de poder que podendo ser desenvolvida ainda não o foi.

Ao ver do autor da presente dissertação, potencial é a capacidade que possui uma pessoa para desenvolver determinada coisa, podendo ser na vida pessoal ou na vida profissional. O importante é que esse potencial existe na pessoa e está pronto para ser utilizado ou precisa ser desenvolvido para ser aproveitado no futuro, mas é um poder existente na pessoa.

Falando no sentido empresarial, uma organização também pode possuir o potencial para ser bem sucedida. Mas, para que isso aconteça é preciso gerenciar adequadamente todos os recursos organizacionais, e nesse sentido o papel dos gerentes torna-se vital. Ainda, considerando que em uma empresa o principal ativo é o recurso humano, o fato de possuir funcionários com capacidades pode garantir que a empresa também possua o potencial necessário para ser bem sucedida no ambiente no qual concorre.

KAPLAN e NORTON (2007) dizem que são como uma magnífica embarcação sem coordenação, pois possuem maravilhosas unidades organizacionais, com gerentes capacitados, experimentados e motivados, mas os esforços de cada unidade carecem de coordenação e remam em diferentes direções. O fato de não aproveitar a potencialidade de cada indivíduo, de cada unidade organizacional, ocasiona que a organização perca oportunidades de alcançar melhores resultados através de um bom desempenho.

Porém, apesar da importância e magnitude que tem a identificação do potencial dos funcionários, as organizações não fazem um investimento adequado para desenvolver esse potencial, por desconhecimento ou por desinteresse, propiciando assim a delegação de funções incompatíveis com o potencial de cada funcionário, e ocasionando a sua vez desconforto e instabilidade (BERGAMINI e BERALDO, 1988 apud SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.*, 2005). Ao mesmo tempo, essa delegação de funções incompatíveis, necessariamente gera um desempenho inferior ao esperado.

Mas, é importante destacar que a avaliação do potencial não garante o desempenho que terá uma pessoa ou uma empresa, é apenas uma estimativa que terá que se comprovar com o processo de avaliação de desempenho (BERGAMINI e BERALDO, 1988 apud SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.*, 2005).

Uma vez analisado brevemente o termo potencial, nos parágrafos seguintes apresenta-se uma análise do termo desempenho.

O desempenho sempre existiu, pois toda pessoa, ser vivo e até as coisas inertes têm implicitamente um desempenho, por exemplo, os cavalos de carreiras têm um desempenho quando participam em uma competição, sem dúvida o cavalo que termine primeiro terá um melhor desempenho em relação a seus concorrentes.

Fazendo um breve análise sobre a definição de desempenho, diz-se que nos anos cinquenta o desempenho era concebido como o nível de cumprimento de

objetivos de uma organização (GEORGOPOULOS e TANNEMBAUM, 1957 apud LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.*, 2002). Já nos anos sessenta e setenta, o desempenho foi definido como a capacidade que tem uma organização para aproveitar os recursos escassos existentes no entorno (YUCHTMAN e SEASHORE, 1967 apud LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.*, 2002). Já nos anos oitenta e noventa, segundo HASSARD e PARKER (1993 apud LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.*, 2002), a medição do desempenho organizacional precisa considerar as percepções de todos os envolvidos na organização.

LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.* (2002) resumem que a bibliografia sobre o desenvolvimento organizacional aborda o conceito de desempenho em quatro níveis:

- Do funcionário.
- Da equipe.
- Do programa.
- Da organização.

Portanto, o desempenho organizacional é concebido como o resultado das ações obtidas em cada um desses desempenhos: do individual, da equipe e do programa. Nesse sentido, é importantíssimo alinhar o desempenho individual de cada funcionário, e sem dúvida o desempenho das diferentes unidades organizacionais (equipes de trabalho) com a estratégia organizacional, para assim conseguir o desempenho desejado. Pois, o valor se cria através de alinhar os indivíduos, as organizações e a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2007). Os autores ainda afirmam que o processo de alinhamento organizacional e suas metodologias associadas têm enorme potencial para entregar excelentes resultados.

Falando especificamente do desempenho dos funcionários, SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) manifestam que o desempenho humano é percebido como a aplicação de esforços das pessoas em busca de produtividade. Ainda as autoras defendem a idéia que as perspectivas contemporâneas convergem em que o desempenho humano:

“[...] é a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo motivação, entre outras”.

Por outro lado, segundo LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.*, (2002) bom desempenho é realizar efetiva e eficientemente o trabalho, mantendo a relevância para os envolvidos diretamente nele.

Nesse sentido, é importante avaliar e gerenciar o desempenho, tanto dos funcionários como da empresa, para conseguir melhores resultados e esse desejado bom desempenho. Mas, a avaliação de desempenho organizacional é uma das questões mais problemáticas no campo da teoria organizacional (STEERS, 1975, ZAMMUTO, 1982, HANDA e ADAS, 1996 apud LUSTHAUS, ADRIEN, *et al.*, 2002).

Mas por que é importante a gestão do desempenho? Na era do conhecimento, da informação, as pessoas tornam-se fonte decisiva para a consecução de vantagem competitiva. Mas para que isso seja possível, é importantíssimo obter apoio da alta gerência, como dizem SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) “[...] se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido” será possível atingir níveis de excelência na Organização.

Aliás, as autoras afirmam que gerir o desempenho é avaliar a discrepância existente entre o trabalho executado e a expectativa da Organização, pois não sempre o desempenho real é igual ao desempenho esperado. Portanto, é vital identificar os fatos que geram essa diferença e tomar decisões para eliminar essa discrepância existente e direcionar os esforços individuais para conseguir os objetivos planejados pela empresa.

Igualmente, KAPLAN e NORTON (2007) afirmam que na era do conhecimento, a adequada gestão de pessoas e a correta administração dos ativos intangíveis permitem às organizações desenvolver vantagens competitivas a longo prazo.

Por outro lado, é importante salientar que o desempenho envolve de maneira inter-relacionada as atitudes, os valores, as habilidades, as aptidões, os conhecimentos que estão interiorizados em cada pessoa e que influem no atuar de cada pessoa, incidindo assim na qualidade global da tarefa executada. Considerando que esses fatores – atitudes, valores, habilidades, aptidões, conhecimento – não se transferem, senão que se constroem, se assimilam e se desenvolvem; cada pessoa pode-se propor o melhoramento de seu desempenho e a consecução de níveis de desempenho cada vez mais altos. Esse reto se torna no referente que orienta a construção do melhor desempenho da pessoa e consequentemente da empresa.

O desempenho se reflete nas ações e comportamentos observados nos funcionários que são relevantes para os objetivos da organização, e que podem ser

medidos em termos das competências de cada pessoa e seu nível de contribuição à empresa.

Para concluir o tópico central do presente item, que consistiu em diferenciar os termos desempenho e potencial, SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) manifestam que a avaliação do potencial estima possibilidades de desempenho futuro e a avaliação de desempenho confirma essa estimativa.

Então, desempenho e potencial são termos distintos, mas complementares e importantes para melhorar o desempenho individual e, portanto, conseguir um excelente desempenho organizacional. A seguir são apresentadas as relações entre desempenho individual e desempenho organizacional, nas quais se define a importância de alinhar os objetivos individuais aos organizacionais.

3.2 Fatores que influenciam no desempenho organizacional

Toda organização tenta cumprir seus objetivos com a utilização apropriada de recursos e assegurando a sustentabilidade da empresa em longo prazo, para isso é preciso obter um bom desempenho das pessoas que laboram na empresa, o que conseqüentemente se traduz em bom desempenho organizacional. Bom desempenho, como foi dito em parágrafos anteriores, significa que o trabalho se realiza de maneira efetiva e eficiente, com a finalidade de conseguir os objetivos organizacionais.

O fato de ter bom desempenho no que se faz depende em grande medida do seguinte: os conhecimentos, que sem dúvida são adquiridos dentro da organização ou fora de ela; as habilidades e destrezas chamadas competências, que podem ser desenvolvidas; e, o mais importante, a motivação que possui cada pessoa no momento de realizar determinada gestão ou atividade.

A motivação é o interesse, a energia ou vigor que põe cada pessoa para a realização de uma atividade. Segundo TORO e CABRERA (1985), a motivação está dada pelas redes de pensamentos e afetos que dinamizam, orientam e mantêm a conduta orientada a metas valorizadas pelas pessoas.

Ainda TORO e CABRERA (1985) afirmam que os conhecimentos, as habilidades e a motivação interatuam permanentemente. Por exemplo, uma pessoa pode ter conhecimento ou informação sobre determinado tema, mas não a capacidade ou habilidade de utilizá-la para o cumprimento de determinados objetivos, ainda que tenha muita motivação ou interesse. Pode ocorrer também que uma pessoa não tenha

informação, mas com suas habilidades e a sua motivação possa adquiri-la, conseguindo assim, com o treinamento respectivo, um bom desempenho.

De esses três determinantes diretos do desempenho – conhecimentos, habilidades e motivações – os conhecimentos são os mais fáceis de adquirir, sendo a habilidade a que mais esforço requer por parte da pessoa (TORO e CABRERA, 1985).

A motivação depende de ações sobre o entorno da pessoa, como o melhoramento das condições do posto de trabalho, o salário, a supervisão, dentre outras, assim como de variáveis internas da pessoa, as quais são um pouco difíceis de controlar por meios administrativos ou pela ação da linha de supervisão. Existem outras variáveis contextuais (condições sociais, culturais e demográficas, fatores de personalidade e condições do posto de trabalho) que incidem sobre o desempenho, mas de maneira direta, posto que atuam sobre os condicionantes descritos anteriormente – conhecimentos, habilidades e motivação –.

Por outro lado, SOUZA, MATTOS, SARDINHA *et al.* (2005) manifestam que na atualidade as organizações enfrentam o desafio de aumentar seu desempenho para satisfazer as necessidades dos acionistas, clientes, fornecedores e funcionários. Asseveram que no dia a dia, com o passar do tempo, os competidores tornam-se mais capazes para sobreviver na economia global.

Então, para aumentar o desempenho organizacional é importantíssimo alinhar estrategicamente às pessoas, processos e tecnologia. Como afirmam KAPLAN e NORTON (2007), é importante que todos os funcionários conheçam e entendam a visão e a estratégia de empresa, isso para que todos remem na mesma direção e não se percam esforços.

Nesse panorama, a gestão de desempenho (GD) joga um papel importantíssimo para que uma empresa seja bem sucedida ou não. Pois, segundo SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) a GD é “[...] uma estratégia poderosa para a concretização de estratégias corporativas e, por decorrência, da visão empresarial”.

Mas, o que é gestão de desempenho?

Em uma visão geral, SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) definem a gestão de desempenho como:

“[...] um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando as unidades de negócio, as equipes, os indivíduos e a liderança, por meio de

planos elaborados sob um enfoque sistêmico, interessado na sustentação da empresa no mercado”.

Nessa definição fala-se de integração do universo corporativo, importante para conseguir esse objetivo é a liderança exercida pelos gerentes da empresa, o nível de comprometimento dos funcionários para com a organização e o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. Pois se trata de construir uma identidade empresarial, que segundo SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005), se consegue por meio da atuação integrada dos diferentes departamentos organizacionais.

Ainda as autoras, fazem as seguintes recomendações para favorecer a excelência da performance numa organização brasileira, que bem pode ser aplicável para qualquer empresa do mundo:

- Construção de uma cultura de alto desempenho.
- Maior abertura para o aprendizado.
- Melhoria do ambiente.
- Empreendimento de esforços para o crescimento empresarial.
- Investimentos para a construção de uma força humana capaz de melhorar permanentemente.

Pelo dito, conclui-se que para que uma empresa tenha um excelente desempenho é preciso de uma adequada gestão de desempenho e da diversidade cultural que existe nas organizações. Um bom desempenho individual traz um bom desempenho da equipe, e, conseqüentemente da organização.

Ainda é importante destacar que o bom desempenho de um funcionário se evidencia quando a empresa permite seu desenvolvimento e quando a empresa é de sucesso. Mas, para isso é importante criar ambientes apropriados, distribuir o trabalho eqüitativamente, respeitar férias e horários de trabalho, manter altos níveis de motivação e sobre todo gerar um clima organizacional de boas relações interpessoais. A motivação é fundamental, tal como foi dito é um fator determinante de desempenho, e pode ser oferecida através de capacitações, reconhecimentos por um bom desempenho, etc.

Nos seguintes itens do presente capítulo se analisa o conceito de avaliação de desempenho e desdobram-se suas aplicações e sua utilidade.

3.3 Avaliação de Desempenho

Em todo momento se fala de avaliação de desempenho, por exemplo, avalia-se o desempenho de um carro que pode ser mensurado em vários aspectos: rendimento em termos de distância recorrida por cada litro de gasolina, potência, velocidade, etc. Assim também se avalia o desempenho de um professor, de um estudante, de um time de futebol, de um funcionário público ou privado, de uma organização. Pelo dito, a avaliação de desempenho pode ser aplicada tanto para pessoas quanto para coisas materiais. Mas, o tema da presente dissertação se enfoca na avaliação de desempenho das pessoas e na avaliação de desempenho organizacional, que na era do conhecimento que experimenta o mundo atual são dois fatores importantes para o progresso das empresas. Ainda porque possuem uma relação interdependente, se as pessoas desempenham-se bem, a organização também terá um bom desempenho. Mas, o desempenho humano não é o único fator importante para atingir sucesso, o *Balanced Scorecard* categoriza quatro perspectivas que uma empresa deve gerenciar para criar vantagens competitivas difíceis de ser superadas (KAPLAN e NORTON, 2007). A seguir são analisadas a avaliação de desempenho de pessoas e a avaliação de desempenho organizacional, sendo escolhida a metodologia do *Balanced Scorecard* para efetuar a análise do desempenho organizacional.

3.3.1 Avaliação de desempenho de pessoas

Esse termo – avaliação de desempenho – pode possuir diferentes denominações, dentre as quais se destacam: revisão de desempenho, qualificação do pessoal, avaliação de méritos, valoração do desempenho, valoração de empregados, avaliação de empregados (IVANCEVICH, 2005).

Mas, antes de aprofundar no significado e importância da avaliação de desempenho é importante entender sua origem.

Nesse sentido, AGÜERO (2004) manifesta que a avaliação de desempenho existe a partir do momento em que um homem deu trabalho a outro homem, também afirma que, segundo a história, os sistemas formais de avaliação de desempenho aparecem no século XVI quando São Ignácio de Loyola utilizava informes para avaliar o potencial e as atividades de cada jesuíta. Porém, o autor ainda afirma que após da segunda guerra mundial foi quando os sistemas de avaliação de desempenho adquiriram popularidade nas empresas.

Por outro lado, em 1880 o exército americano tinha um sistema organizacional com as seguintes características: missão permanente, estrutura organizacional hierárquica, carreira fortemente estruturada e estabilidade. Nesse sistema a avaliação de desempenho enfocou-se em avaliar valores e qualidades requeridos no militar, a dizer: coragem, bravura, honestidade, lealdade, dedicação, solidariedade, obediência, disciplina, assiduidade, pontualidade, espírito de equipe, etc. Ainda em 1942, o serviço público federal dos Estados Unidos começou avaliar o desempenho dos funcionários através de um sistema de relatório. (LUCENA, 1995 apud LAN 2001)

Para efeitos da presente dissertação não é importante aprofundar mais na análise da origem do processo de avaliação de desempenho, com o dito nos dois parágrafos anteriores fica claro que a avaliação de desempenho, em sua forma e acorde a realidade da época, foi aplicada há muito tempo na administração de uma organização.

Falando já da avaliação de desempenho humano. Tradicionalmente, se pensa que dita avaliação de desempenho se realiza só para decidir aumento de salários ou para determinar se há pessoas que tem que sair da organização. Esse pensamento é corroborado por SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) ao afirmarem que as empresas até os anos 1990, com base nas premissas do modelo burocrático, adotaram práticas de avaliação para tomar decisões no referente a admissões, demissões, remanejamentos, treinamentos e promoções.

Tal é o caso da Corporação Farmacêutica ABC, empresa objeto de estudo da presente dissertação, onde os funcionários percebem e sentem que o PAD é executado, somente, para determinar a continuidade das pessoas na organização. Por isso só se executa às pessoas que completam três meses – superam o período de prova – e quando essas mesmas pessoas cumprem um ano na organização – onde se estabelece o contrato indefinido –. Mas, que há com as pessoas que superaram esse período? Pois simplesmente, não se executa mais a avaliação de desempenho.

É importante considerar que a avaliação de desempenho é muito mais importante do que determinar a continuidade de uma pessoa na organização e tem outras implicações na relação chefe – subordinado, assim como na relação trabalhador – organização, na busca de objetivos comuns. A seguir são apresentadas algumas definições de avaliação de desempenho humano segundo a literatura pesquisada.

Para AGÜERO (2004) “a avaliação de desempenho é uma forma sistemática de apreciar o potencial de desenvolvimento que pode possuir um indivíduo em seu cargo”.

PUCHOL (2005) define a avaliação de desempenho como um procedimento contínuo e sistemático de expressão de juízos sobre o trabalho desenvolvido por um funcionário da empresa. O autor ressalta que a avaliação tem uma óptica histórica e prospectiva e que a sua pretensão é integrar em maior grau os objetivos organizacionais com os objetivos individuais.

SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) asseguram que avaliar o desempenho não significa avaliar à pessoa, senão implica captar informações relativas ao nível de contribuição de cada pessoa ao negócio e consideram que a avaliação de desempenho é um fator determinante que afeta o crescimento humano e organizacional. Ainda os autores consideram importante avaliar, aparte do desempenho, o potencial de cada funcionário. Afirmam que “[...] enquanto a avaliação do potencial estima possibilidades do desempenho futuro, a do desempenho confirma ou não a estimativa”.

Para DESSLER & VARELA (2004) a avaliação de desempenho humano é a valoração do desempenho atual ou anterior de um funcionário em comparação com padrões definidos. Essa definição considera algo muito importante, a existência de padrões, que podem ser considerados como objetivos definidos previamente, e segundo o cumprimento desses objetivos é avaliado o funcionário.

DOLAN, VALLE, *et al.* (2007) denominam à avaliação de desempenho humano como avaliação de rendimento e a definem da seguinte maneira:

“[...] procedimento estrutural e sistemático para medir, avaliar e influir sobre os atributos, comportamentos e resultados relacionados com o trabalho, com o fim de descobrir em que medida é produtivo o empregado, e se poderá melhorar seu rendimento futuro”.

Ainda DOLAN, VALLE, *et al.* (2007) afirmam que a avaliação de rendimento possibilita identificar elementos relevantes das funções que realizam as pessoas, para assim poder emitir juízos e utilizar a informação obtida em benefício da pessoa e da organização.

No mesmo sentido CHIAVENATO (2000) define a avaliação de desempenho como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo ou do

potencial de desenvolvimento futuro. Ou seja, se trata não só de medir o passado, senão de orientar o desempenho futuro.

Continuando com a definição de avaliação de desempenho, WERTHER & DAVIS (2000) consideram que é um processo através do qual se estima o rendimento global de um funcionário. Destaca ainda, que grande parte dos trabalhadores de uma empresa procura obter *feedback* sobre a maneira em que estão executando suas atividades. Isso também ocorre na Corporação Farmacêutica ABC, pois os funcionários precisam saber se as suas funções estão-se executando bem, mas eles não o sabem, pois não existe um sistema formal de avaliação de desempenho estabelecido.

Para GIBSON (1994) a avaliação de desempenho é um processo sistemático através do qual se avalia o desempenho do trabalhador e seu potencial desenvolvimento em relação ao futuro.

IVANCEVICH (2005) define a avaliação de desempenho como a atividade que permite determinar o grau em que uma pessoa desempenha-se bem, e considera que essa atividade joga um papel importante para uma adequada administração do desempenho.

Ainda IVANCEVICH (2005) considera que a administração do desempenho (AD) é o processo através do qual os gerentes alinham o desempenho dos funcionários com as metas organizacionais.

Nesse sentido, a administração ou gestão do desempenho vai além da avaliação de desempenho, pois é um processo que define, mede, supervisa e proporciona *feedback* aos funcionários sobre seu desempenho (IVANCEVICH, 2005). Portanto, esse processo deve ser gerenciado adequadamente, ainda considerando que a obtenção de vantagem competitiva se dá pelo alinhamento do desempenho dos funcionários com as metas de desempenho organizacionais.

Nas definições proporcionadas, os autores destacam e coincidem que a avaliação de desempenho humano possui as seguintes características:

- Processo sistemático.
- Emite juízos sobre uma atividade efetuada por uma pessoa.
- Pretende alinhar os objetivos organizacionais com os individuais.

- Determinante no sucesso humano e organizacional.
- Ótica histórica e prospectiva.
- Oferece *feedback*.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho humano é um processo através do qual se determina o nível de contribuição do trabalho desenvolvido por uma pessoa para a consecução dos objetivos organizacionais. Isso com a finalidade de determinar o nível de produtividade do funcionário, os fatores que afetam seu desempenho, prever seu possível desempenho futuro e empreender ações para melhorar o desempenho individual e organizacional.

Portanto, a avaliação de desempenho persegue o seguinte propósito: avaliar o desempenho individual das pessoas e da organização a fim de melhorar a futuro o nível de produtividade e eficiência organizacional.

Na verdade, é importante refletir que todas as pessoas precisam de uma avaliação para refletir sobre seus atos e comportamento, não somente no desempenho em seus trabalhos, mas também nas atividades que executam na sua vida pessoal, com sua família, com seus amigos, com seus vizinhos, etc. Essa avaliação servirá para empreender ações que permitam melhorar seu comportamento e obter ganhos tanto pessoais quanto grupais, que traduzidos em termos empresariais: tenta garantir o sucesso do funcionário e o sucesso organizacional.

3.3.1.1 Por que avaliar o desempenho humano

Simplesmente, o que não se mede não pode ser gerenciado (KAPLAN e NORTON, 1997). Como melhorar determinado comportamento se não se sabe o comportamento atual, é nesse sentido que a avaliação de desempenho possibilita empreender ações orientadas no melhoramento contínuo.

No mesmo sentido, DESSLER & VARELA (2004) manifestam que existem três motivos pelos quais se justifica avaliar o desempenho dos funcionários de uma empresa:

- 1) Proporciona informação valiosa para decidir promoções e aumentos de salários.
- 2) Permite desenvolver um plano para melhorar deficiências encontradas e reforçar aquilo que se faz corretamente.

- 3) Possibilita aproveitar corretamente o planejamento da carreira, pois permite revisar os objetivos profissionais do funcionário em relação às fortalezas e fraquezas detectadas no PAD.

Enquanto à segunda justificção proposta por DESSLER & VARELA (2004), é preciso adicionar a importância de manter *coaching* após de executar a avaliação de desempenho.

O *coaching* pode oferecer uma vantagem adicional para o rendimento de uma pessoa (SWEENEY, 2007). O autor manifesta que *coaching* enfoca-se na pessoa e pode ser responsável no melhoramento da moral, a motivação, o incremento da produtividade e a redução da rotação de pessoal, pois faz que os funcionários sintam-se valorados pela empresa, e, portanto comprometidos com ela.

Por outro lado, IVANCEVICH (2005) considera que um sistema de avaliação de desempenho bem desenhado outorga os seguintes benefícios:

- Determinar que funcionários precisam mais capacitação do que outros.
- Motivar a um melhor desenvolvimento das tarefas, pois desperta o interesse da responsabilidade e estimula os esforços por se desempenhar de melhor maneira.
- Proporcionar informação valiosa para o planejamento do sistema de Administração de Recursos Humanos.
- Gerar comunicação continua e permanente, em assuntos relacionados com o trabalho, entre Gerente – avaliador – e funcionário – avaliado –.
- Decidir corretamente assuntos referentes a promoções, prêmios, demissões.

No mesmo sentido, WERTHER & DAVIS (2000) afirmam que um sistema formal e sistemático de avaliação de desempenho ajuda a avaliar os procedimentos de recrutamento, seleção e orientação; aliás, na tomada de decisões em relação a promoções internas e compensações. Ainda os autores mencionam as seguintes vantagens da avaliação de desempenho:

- Melhoramento do desempenho do funcionário.
- Definição e aplicação de políticas de compensação.
- Tomada de decisões para promoções, transferências e demissões.

- Detecção de necessidades de capacitação e desenvolvimento.
- Planejamento da carreira profissional do funcionário.
- Erros no desenho do posto.
- Identificação de fatores externos que afetam o desempenho.

Além disso, GIBSON (1994) manifesta que a avaliação de desempenho proporciona informação valiosa das pessoas avaliadas que permite:

- Vincular à pessoa ao cargo.
- Estabelecer e executar planos de treinamento.
- Aplicar promoções.
- Oferecer incentivos pelo bom desempenho.
- Melhorar as relações humanas entre o chefe e os subordinados.
- Proporcionar informação básica para a pesquisa de Recursos Humanos.
- Estimar o potencial de desenvolvimento dos funcionários.
- Estimular à produtividade.
- Conhecer os padrões de desempenho da empresa.
- Proporcionar feedback com informação da própria pessoa avaliada.
- Tomar outras decisões referentes aos funcionários, tais como: transferências, gastos, demissões, etc.

AGÜERO (2004) considera a avaliação de desempenho como um instrumento que permite detectar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário à empresa ou ao cargo, de capacitação inadequada, de motivação, etc.

Se bem é certo, até aqui tem se apresentado os benefícios gerais que oferece um PAD tanto para os funcionários quanto para a Organização, mas vale a pena mencionar as vantagens que oferece esse processo só para os funcionários e só para a Organização.

Nesse sentido, GIBSON (1994) menciona que o PAD oferece os seguintes benefícios para os funcionários:

- Identificação de fortalezas e debilidades.
- Conhecer as expectativas que tem o avaliador em relação ao rendimento futuro.
- Conhecer os critérios e indicadores que o avaliador utiliza para medir seu desempenho – a metodologia –.

Além disso, um dos benefícios mais importantes que o PAD oferece aos funcionários é o fato de eles saibam se seu trabalho está sendo bem executado e quais os aspetos a corrigir. Isso não está ocorrendo na Corporação Farmacêutica ABC, pois os funcionários não sabem se as funções desempenhadas estão corretas e o que é pior, se estão alinhadas com a estratégia organizacional. Mas essa análise será feita no capítulo 6, no qual é apresentada a empresa objeto de estudo da presente dissertação.

E quais os benefícios para a Organização? GIBSON (1994) expõe os seguintes:

- Determinar em que medida o rendimento alcançado é o esperado e propor medidas corretivas em caso de possíveis desvios.
- Identificar potencialidades nos funcionários e aproveitá-las para lograr maiores níveis de eficiência organizacional.
- Dispor de informação para desenvolver programas de melhoramento e capacitação.
- Dispor de informação para aplicar incentivos e reconhecimentos.

No mesmo sentido, PUCHOL (2005) manifesta que obter uma avaliação da atuação de seus funcionários serve a Organização para:

- Comprovar a eficácia dos subsistemas de seleção e promoção interna.
- Detectar as necessidades de capacitação dos funcionários.
- Realizar um inventário das habilidades e capacidades individuais não utilizadas pela empresa.
- Tomar decisões em relação aos planos de carreira e planos de sucessão.
- Conhecer os desejos, aspirações e preferências de cada funcionário.
- Possibilitar o conhecimento do chefe a cada funcionário direto.

- Estabelecer objetivos individuais de desempenho.
- Orientar o desenvolvimento profissional do avaliado – *coaching* –.
- Conseguir melhor relacionamento entre chefe e subordinado.
- Estabelecer sistemas de retribuição justos.
- Obter dados sobre o clima organizacional.
- Atualizar as descrições dos cargos.

3.3.1.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Nos parágrafos anteriores mencionaram-se as definições e benefícios que outorga um Processo de Avaliação de Desempenho bem desenhado e implementado, neste item se faz um compêndio dos principais objetivos que persegue o PAD.

Nesse sentido, DOLAN, VALLE, *et al.* (2007) afirmam que o PAD atua como um contrato assinado entre a Organização e o funcionário. Esse contrato desempenha uma função de controle e destaca que o PAD persegue os seguintes objetivos:

- Aperfeiçoar o estilo gerencial. Proporciona informação para a tomada de decisões em relação ao desenvolvimento futuro do funcionário.
- Medir o rendimento. Estabelece o valor de contribuição de um funcionário à Organização e avalia os logros individuais.
- Proporcionar feedback sobre o rendimento esperado dos funcionários.
- Planejar o sistema de recursos humanos. Avalia a oferta atual de recursos humanos para o planejamento de carreiras.
- Cumprir a normativa. Relaciona a interdependência do subsistema de avaliação de desempenho com os outros subsistemas da ARH.
- Melhorar os níveis de comunicação. Possibilita estruturar o diálogo entre gerente e funcionário – chefe e subordinado –, melhorado dessa maneira a compreensão dos objetivos pessoais, organizacionais e a carreira profissional.
- Proporcionar informação profunda sobre o posto de trabalho por parte do gerente – avaliador. Conscientiza aos gerentes a conhecerem as funções que desempenham seus subordinados.

Por outro lado, GIBSON (1994) menciona que os objetivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

- Obter uma conclusão avaliativa ou estimativa sobre o desempenho no trabalho (desempenho passado).
- Tomar decisões relacionadas com salários, promoções, continuação ou finalização de contratos de trabalho.
- Oferecer feedback aos funcionários sobre seu desempenho.
- Contribuir ao desenvolvimento dos funcionários.
- Motivar aos trabalhadores.
- Diminuir o favoritismo na tomada de decisões relacionada com a recompensa.

Ao ver de CUESTA (1997) os objetivos da avaliação de desempenho implicam a interligação com os subsistemas da ARH, com a finalidade de que esses sejam bem executados. Aprecia-se que o autor considera ao PAD como um subsistema da ARH que do qual dependem os outros subsistemas:

- Promoção e desenvolvimento.
- Informação e comunicação.
- Formação.
- Identificação do potencial.
- Ambiente organizacional.
- Validação dos processos de seleção.
- Sistema de compensação.
- Melhoramento da atuação.

A Figura 3 apresenta a relação existente entre a avaliação de desempenho e seus objetivos, segundo CUESTA (1997).

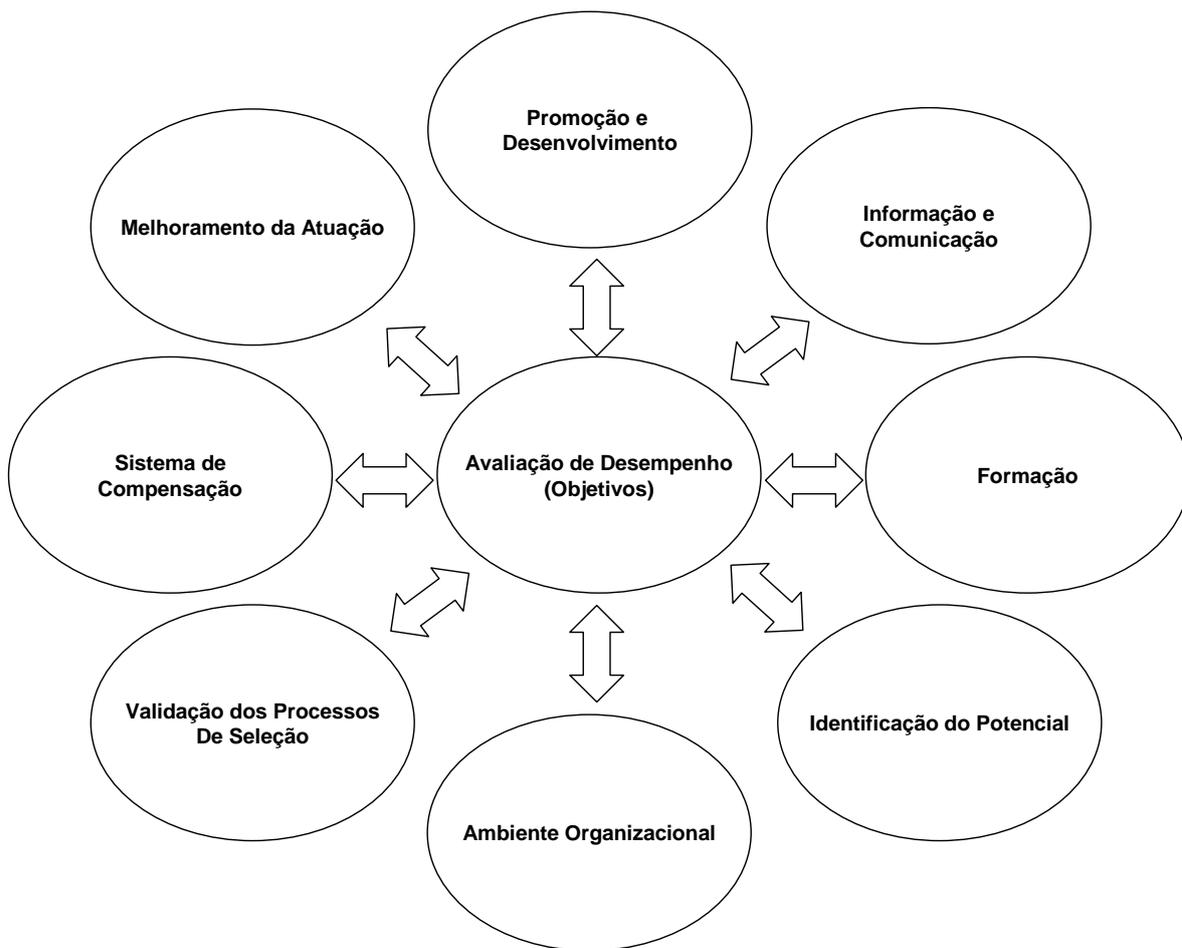


Figura 3: Avaliação de Desempenho e seus Objetivos

Fonte: CUESTA (1997)

CHIAVENATO (1996) propõe os objetivos da avaliação de desempenho da seguinte maneira:

- Permitir condições de medição do potencial humano para determinar sua aplicação.
- Permitir um trato aos funcionários da organização como elemento básico, cuja produtividade pode se desenvolver indefinidamente, dependendo da forma da administração.
- Oferecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, considerando tanto os objetivos organizacionais quanto os objetivos pessoais.

Ainda, CHIAVENATO (1996) expõe que se deve avaliar considerando três aspectos: resultados, desempenho e fatores críticos de sucesso, com base em resultados e com base em informação e comunicação.

Nos dois últimos tópicos apresentaram-se os benefícios e objetivos do PAD para os funcionários e para a Organização, mas lembrando a definição de gestão de desempenho (GD) proposta por SOUZA, MATTOS, SARDINHA, *et al.* (2005) que diz que a GD é um processo construído para integrar o universo corporativo, interligando unidades de negócio, equipes, pessoas e liderança para sustentar a empresa no mercado. Se o funcionário demonstra comprometimento com a Organização, o que é proveitoso para ele também o será para a empresa e vice-versa.

Por fim, uma vez apresentadas definições e vantagens da avaliação de desempenho, se percebe que esse processo é muito importante na gestão estratégica da Administração de Recursos Humanos (ARH), e que dele dependem os outros processos ou subsistemas. No seguinte item se analisa essa interdependência dos subsistemas da ARH, e principalmente com o PAD.

3.3.1.3 O PAD como subsistema da Administração de Recursos Humanos

Se bem a ARH não é o tema central dessa dissertação, vale a pena fazer um breve repasso de seu conceito e suas aplicações. Ainda, considerando que a ARH é um sistema do qual o PAD faz parte.

A ARH refere-se às práticas e políticas necessárias para coordenar os assuntos que tem a ver com relações humanas, especificamente trata de: recrutar, capacitar, avaliar, remunerar e oferecer um ambiente seguro e equitativo para os funcionários da organização (DESSLER & VARELA, 2004).

Para WERTHER & DAVIS (2000) a ARH persegue como propósito o melhoramento das contribuições dos funcionários à Organização, de maneira que sejam responsáveis desde o ponto de vista estratégico, ético e social. Para o autor os principais subsistemas da ARH são os seguintes:

- Fundamentos e Desafios.
- Preparação e Seleção.
- Desenvolvimento e Avaliação.

- Compensação e Proteção.
- Relações com o Pessoal e Avaliação.

IVANCEVICH (2005) afirma que a ARH é a administração eficaz das pessoas no trabalho, ainda examina as ações a realizar o que devem se realizar para conseguir que os funcionários sejam mais produtivos e estejam mais satisfeitos. O autor propõe os seguintes subsistemas para a ARH:

- Aquisição.
 - Igualdade de oportunidades de emprego.
 - Planejamento de recursos humanos.
 - Análise e desenho de postos.
 - Recrutamento.
 - Seleção.
- Remuneração.
 - Avaliação de desempenho.
 - Remuneração.
 - Análise e desenho de postos.
 - Prestações e serviços.
- Desenvolvimento.
 - Capacitação e desenvolvimento.
 - Planejamento de carreira.
 - Disciplina.
- Manutenção e defesa.
 - Relações laborais e negociação coletiva.
 - Segurança, saúde e bem-estar.
 - Avaliação.

No mesmo sentido, CHIAVENATO (2004) diz que a ARH é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que possibilitam administrar o trabalho das pessoas. Esses processos aos que se refere CHIAVENATO são os seguintes:

- Processos de agregar pessoas
 - Recrutamento.
 - Seleção.
- Processos de aplicar pessoas
 - Modelagem do trabalho.
 - Avaliação do desempenho.
- Processos de recompensar pessoas.
 - Remuneração.
 - Benefícios.
 - Incentivos.
- Processos de desenvolver pessoas.
 - Treinamento.
 - Desenvolvimento.
 - Aprendizagem.
- Processos de manter pessoas.
 - Higiene e segurança.
 - Qualidade de vida.
 - Relações com sindicatos.
- Processos de monitorar pessoas.
 - Banco de dados.
 - Sistemas de informações gerenciais.

Por outro lado, para BUTTERIS (2001), a importância da ARH numa empresa consiste nos seguintes pontos:

- Identificação e desenvolvimento das competências chave necessárias para respaldar o negócio. Uma vez identificadas, se executam estratégias para desenvolver ou adquirir essas competências.
- Desenvolvimento do talento executivo. O ARH é responsável pela identificação e desenvolvimento das pessoas que possuem o maior potencial na organização. Essas pessoas são treinadas junto com os diretivos atuais para atingir os objetivos empresariais presentes e futuros, incluindo o planejamento de sucessões.
- Desenvolvimento de iniciativas de formação e desenvolvimento para respaldar a cultura, os valores e os princípios.
- Desenvolvimento de modelos de avaliação e retribuição para os funcionários da organização.
- Desenvolvimento e implementação de políticas e programas de gestão da atuação e da retribuição.

De acordo com esses pontos citados por BUTTERIS (2001), observa-se a importância que tem o ARH nas organizações. Geralmente, um Departamento de ARH se estabelece quando a organização, em seu processo normal de crescimento, sente a necessidade de dispor de uma área especializada em determinadas funções que se vão tornando progressivamente complicadas, e tem que ver, sem dúvida, com o fator pessoas.

Pelo exposto nos parágrafos anteriores pode-se concluir a ARH é um sistema que define as políticas de pessoal e estabelece as condições favoráveis para que os funcionários desempenhem eficiente e eficazmente suas funções, com a finalidade de atingir os resultados esperados pela Organização. Ainda, pode-se dizer que esse sistema – ARH – está constituído pelos seguintes principais subsistemas:

- Planejamento de Recursos Humanos.
- Recrutamento e Seleção.
- Compensação e Benefícios.
- Avaliação de Desempenho.

- Treinamento e Capacitação.
- Desenvolvimento e Planos de Carreira.
- Relações com o Pessoal.

Como foi dito anteriormente, do subsistema de Avaliação de Desempenho depende o sucesso dos outros subsistemas e, portanto, do sistema de Administração de Recursos Humanos. Para corroborar essa afirmação, na Tabela 3 são apresentados novamente os benefícios do PAD, segundo PUCHOL (2005), e são associados esses benefícios aos subsistemas correspondentes da ARH, isso, com a finalidade de expressar a dependência deles com o subsistema de avaliação de desempenho.

Tabela 3: Benefícios do PAD e relação com os outros subsistemas da ARH

| BENEFÍCIO DO PAD | SUBSISTEMA DA ARH |
|---|---|
| Comprovar a eficácia dos subsistemas de seleção e promoção interna | Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento e Planos de Carreira |
| Detectar as necessidades de capacitação dos funcionários | Treinamento e Capacitação |
| Realizar um inventário das habilidades e capacidades individuais não utilizadas pela empresa. | Treinamento e Capacitação, Desenvolvimento e Planos de Carreira, Planejamento de Recursos Humanos |
| Tomar decisões em relação aos planos de carreira e planos de sucessão. | Desenvolvimento e Planos de Carreira, Planejamento de Recursos Humanos |
| Conhecer os desejos, aspirações e preferências de cada funcionário. | Relações com o Pessoal |
| Possibilitar o conhecimento do chefe a cada funcionário direto. | Relações com o Pessoal |
| Estabelecer objetivos individuais de desempenho. | Desenvolvimento e Planos de Carreira |
| Orientar o desenvolvimento profissional do avaliado – “coaching” –. | Desenvolvimento e Planos de Carreira |
| Obter melhor relacionamento entre chefe e subordinado. | Relações com o Pessoal |
| Estabelecer sistemas de retribuição justos. | Compensação e Benefícios |
| Obter dados sobre o clima organizacional. | Planejamento de Recursos Humanos |
| Atualizar as descrições dos cargos. | Planejamento de Recursos Humanos |

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Essa interdependência dos subsistemas da ARH com o PAD é mostrada na Figura 4.

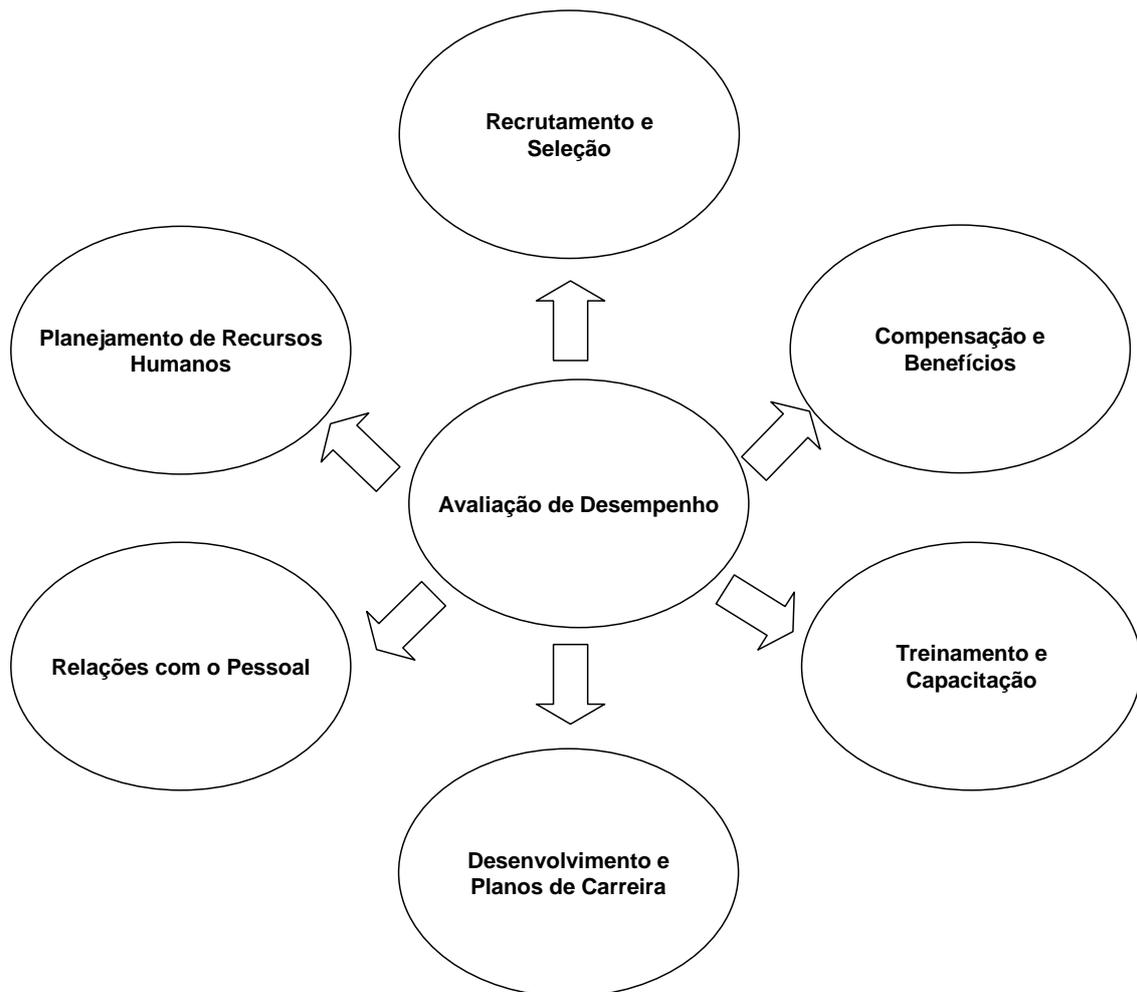


Figura 4: Relação do PAD com os demais processos da Administração de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3.1.4 Decisões importantes a considerar para que o Processo de Avaliação de Desempenho seja bem sucedido

Na hora de estabelecer um sistema de avaliação de desempenho é preciso tomar decisões em base às seguintes questões: que medir, quem deve avaliar, como efetuar a avaliação, quando efetuar a avaliação e em que contexto será executado o PAD (DOLAN, VALLE, *et al.*, 2007).

DESSLER & VARELA (2004) coincidem que para que o Processo de Avaliação de Desempenho funcione é importante ter clareza do objetivo do processo – por que e para que se avalia o desempenho – e determinar quem deve realizar a avaliação.

No mesmo sentido, IVANCEVICH (2005) afirma que “[...] um sistema de avaliação de desempenho deve aportar dados exatos e confiáveis”. Ainda o autor manifesta que para conseguir esse aporte de dados confiáveis é preciso que o PAD adote um procedimento sistemático, para isso é preciso:

- Estabelecer padrões de desempenho para todos os cargos e os critérios de avaliação.
- Estabelecer políticas de avaliação de desempenho em relação a quando avaliar, com que frequência, quem deve avaliar.
- Pedir aos avaliadores que reúnam os dados sobre o desempenho dos funcionários.
- Pedir aos avaliadores que avaliem o desempenho dos funcionários.
- Analisar a avaliação com o avaliado.
- Tomar decisões e arquivar a avaliação.

Por outro lado, PUCHOL (2005) manifesta que o PAD conseguira cumprir seus objetivos se:

- Os objetivos do PAD são claros, conhecidos e aceitos por todo o pessoal envolvido.
- O pessoal tem sido informado desde o início e tem participado no desenho e implementação do processo.
- É aplicado a todo nível da organização.
- Os procedimentos e práticas são coerentes com os objetivos.
- Os participantes estão convencidos que ninguém vai perder com a implementação.

Aliás, para medir o desempenho dos funcionários da organização é preciso estabelecer critérios de desempenho. Segundo FERNÁNDEZ (2005) esses critérios são uma descrição dos requisitos de qualidade para o resultado obtido no desempenho do trabalho efetuado que permitem estabelecer se o trabalhador alcança ou não o resultado descrito no elemento de competência. Ainda afirma que esses elementos de competência devem se estabelecer em termos: da qualidade com que

se devem atingir, as evidências de que foram obtidos, o campo de aplicação e os conhecimentos requeridos – componentes da norma de competência –.

Citando a ALLES (2006), a autora propõe os seguintes passos para realizar a avaliação de desempenho em uma organização:

- 1) Definir o posto de trabalho: Assegurar que o Gerente e o funcionário concordem com as responsabilidades, com os padrões e critérios de desempenho do posto.
- 2) Avaliar o desempenho em função do posto: Inclui algum tipo de qualificação em relação a uma escala definida previamente.
- 3) Oferecer feedback: Comentar o desempenho e os progressos do avaliado.

No mesmo sentido, VASQUEZ & GARCÍA-TENORIO (2004) propõem cinco decisões estratégicas no desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho: qual será o propósito? Quem avaliará o desempenho? Que indicadores de desempenho serão utilizados? Quais serão os instrumentos ou formatos de avaliação? Com que frequência se desenvolverão as avaliações?

Em relação às recomendações propostas pelos autores, vale a pena analisá-las brevemente. Na Tabela 4, são mencionadas as principais recomendações e as suas características.

Tabela 4: Elementos chave a considerar na implementação de um PAD de sucesso

| ELEMENTO | CARACTERÍSTICAS |
|---------------------|---|
| Que medir? | Especificar os padrões de desempenho e critérios de desempenho. |
| Quem deve avaliar? | Estabelecer se a avaliação será feita por: supervisor, pares ou companheiros, subordinados, clientes, fornecedores, auto-avaliação. |
| Como? | Selecionar o método ou sistema de avaliação a ser implantado. |
| Quando? | Avaliar ao final de um ciclo de atividades ou ao terminar uma tarefa delegada. |
| Com que frequência? | Estabelecer a periodicidade na qual se realizará o PAD (uma vez ao ano, duas vezes ao ano, etc.) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Do exposto anteriormente, se conclui que na implementação de um sistema de avaliação de desempenho tem que se considerar alguns elementos chave:

- 1) Toda avaliação deve possuir padrões de desempenho, ou seja, parâmetros que permitam medições objetivas. Isso se obtém da análise do posto que permite conhecer normas especificar de desempenho através da compreensão das atividades. Com base nas responsabilidades e atividades do posto, o avaliador pode decidir que elementos são importantes e, portanto serão avaliados.
- 2) Todo sistema de avaliação tem que ser confiável, para isso requer contar com níveis de medição ou padrões completamente verificáveis. Se a avaliação não se relaciona com o posto de trabalho, carece de validade.
- 3) Para aplicar o processo de avaliação de desempenho é importante responder as questões: que avaliar, a quem avaliar, quem deve avaliar, como avaliar, quando avaliar, com que frequência.

Se um processo de avaliação de desempenho está bem planejado, coordenado e desenvolvido, normalmente traz benefícios a curto, mediano e longo prazo; e os principais beneficiários são, como foi dito anteriormente, o funcionário e a Organização. Pois ao dispor de um adequado PAD, conhecido por todos os

envolvidos, consegue-se que os funcionários estejam comprometidos com a empresa, o que traz como consequência o bom desempenho individual e, portanto, organizacional.

3.3.1.5 Importância da Entrevista na Avaliação de Desempenho

PUCHOL (2005) considera que a etapa mais importante no Processo de Avaliação de Desempenho é a entrevista de avaliação, na qual participam duas pessoas: o Gerente, como avaliador, e o funcionário, como avaliado.

O autor propõe o seguinte um esquema de três fases para seu desenvolvimento: preparação da entrevista, a entrevista, e após da entrevista. A seguir são apresentadas as características gerais para cada uma dessas fases:

PREPARAÇÃO DA ENTREVISTA

- 1) Determinação de dia, hora, local e duração.
- 2) Citação ao avaliado.
- 3) Consecução de um ambiente adequado.
- 4) Conhecimento prévio por parte do avaliador dos dados necessários sobre o avaliado.
- 5) Fazer uma pré-avaliação tentativa.

ENTREVISTA

- 6) Recepção e introdução geral.
- 7) Complementação conjunta do formato de avaliação:
 - o Avaliação dos fatores de qualificação.
 - o Revisão do grau de cumprimento dos objetivos definidos na avaliação anterior.
 - o Avaliação conjunto das fortalezas e fraquezas do avaliado.
 - o Propostas conseqüentes à avaliação.
 - o Assinatura conjunta da avaliação.

8) Fechamento da entrevista.

APÓS DA ENTREVISTA

9) Remissão da entrevista ao chefe imediato.

10) Remissão ao Gerente do DRH.

11) Envio de avaliação aos responsáveis dos diferentes subsistemas da ARH.

A entrevista na avaliação de desempenho é chave para o sucesso do PAD. O objetivo fundamental da entrevista é dar a conhecer ao funcionário informação significativa sobre seu desempenho. Para efetuar a entrevista se consolida informação e definem acordos com o funcionário, o avaliador junto com o avaliado estabelecem um plano de melhoramento para seu futuro melhor desempenho.

Por sua parte, DESSLER (1991) propõe os seguintes passos para executar uma entrevista, o avaliador tem que:

- 1) Explicar ao avaliado que é uma conversação de dois sentidos e que o avaliado está em liberdade de expressar o que ele sinta, que conta com toda a atenção e que se dispõe do tempo suficiente para a conversa.
- 2) Ser positivo para avaliar os pontos fortes e fracos do funcionário, aliás, tem que evitar falar dos erros passados e deve se focar nas soluções aos problemas. É importante que destaque o positivo.
- 3) Resumir os pontos de vista, deixar claro os planos de ação e o entendimento do processo. Deve dar espaço para perguntas e respostas.

Por outro lado, WERTHER & DAVIS (2000) manifesta que as entrevistas são sessões de verificação do desempenho que proporcionam aos funcionários feedback em relação ao seu desempenho passado e seu potencial ao futuro. Ainda os autores afirmam que essa entrevista pode ser realizada de três maneiras: convencimento, diálogo e solução de problemas. A seguir são apresentadas umas dicas para a condução de entrevistas efetivas na avaliação de desempenho:

- Destacar os aspetos positivos do desempenho.
- Especificar que a sessão de avaliação é para melhorar o desempenho e não para aplicar medidas disciplinares.
- Realizar a entrevista num ambiente calmo e evitar as interrupções.

- Efetuar mais de uma sessão de avaliação de desempenho no ano.
- Ser específico na entrevista.
- Concentrar os comentários no desempenho e não nos atributos pessoais.
- Guardar a calma, não discutir com o avaliado.
- Identificar e explicar as ações específicas que o avaliado pode empreender para melhorar seu desempenho.
- Destacar a disposição para ajudar no que fosse necessário.
- Concluir a entrevista salientando os aspectos positivos de desempenho do avaliado.

Pelo dito, conclui-se que a entrevista é uma das fases mais importantes em todo o Processo de Avaliação de Desempenho. É importante salientar que para que a entrevista seja válida é preciso que o avaliador reúna a informação necessária para a entrevista e a planifique acorde ao mencionado anteriormente – preparação da entrevista, entrevista e após da entrevista –.

3.3.1.6 O Feedback em um Processo de Avaliação de Desempenho

O feedback se constitui na forma em que o chefe imediato transmite ao funcionário informação importante sobre seu desempenho e suas competências. Para BUSTAMANTE (1995) o feedback tem várias funções:

- Função de orientação da conduta dos funcionários às metas propostas.
- Função motivacional que estimula aos funcionários a alcançar altos níveis de desempenho.
- Função de proporcionar informação aos funcionários sobre seu desempenho.

Em geral, o feedback é informação que dá ao funcionário uma guia sobre se está fazendo as coisas certas para atingir o objetivo desejado. Aliás, é preciso que o Gerente participe como um *coach* e guie no desenvolvimento de seu trabalho ao funcionário.

Segundo SWEENEY (2007) o *coaching* é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal que pode ser responsável da melhora da moral, da motivação, do aumento da produtividade e da redução da rotação de pessoal. Isso por garantir que os funcionários sintam-se valorados pela Organização.

Considerando que o PAD oferece benefícios tanto para o funcionário quanto para a Organização, com o *coaching* pode-se lograr um equilíbrio entre o cumprimento dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais (SWEENEY, 2007), ou seja, se da o alinhamento entre o desempenho organizacional e o desempenho individual.

Com um *coaching* efetivo trabalha no estabelecimento de metas e no cumprimento das mesmas nos tempos estabelecidos. Portanto, todo *coaching* orienta a um melhor desempenho, mas para que isso aconteça é preciso a participação do funcionário e da Organização na definição de objetivos e é necessário o comprometimento com esses objetivos definidos (SWEENEY, 2007).

Portanto, o feedback e o *coaching* oferecido constantemente na Organização favorece na criação de uma cultura de bom desempenho individual, e conseqüentemente organizacional.

3.3.1.7 Algumas Críticas e Problemas associados ao Processo de Avaliação de Desempenho

Para DEMING (apud IVANCEVICH, 2005) a avaliação de desempenho era um dos sete pecados capitais da administração, a seguir se mencionam as razões pelas quais fez essa manifestação:

- Fomenta o desempenho em curto prazo e distrai a atenção do planejamento ao longo prazo.
- Os avaliados ficam com sentimento de inferioridade e incapacidade para desenvolver o trabalho, pois temem apresentar um ponto de vista divergente.
- Não coopera com o trabalho em equipe, pois fomenta a rivalidade, temor. Premia aos funcionários por se promover em seu próprio benefício.
- Enfoca-se no produto final e não na liderança para ajudar às pessoas.
- As medidas com as que se avalia o desempenho não são significativas porque se pressiona a avaliadores e avaliados a usarem cifras.

- As medições desalentam a qualidade. As pessoas concentram-se em cumprirem cifras e não em melhorar a qualidade das atividades efetuadas.

Por outro lado, AGÜERO (2004) critica ao PAD se este tiver como avaliador unicamente ao Gerente ou chefe imediato, pois isso implica um alto grau de subjetividade e ocasiona que o avaliador generalize sua apreciação em todos os fatores de avaliação estabelecidos.

Em muitas ocasiões se apresentam dificuldades com o PAD. Segundo DESSLER (1991), podem ocorrer cinco problemas básicos que podem estragar a eficácia da aplicação de avaliação de desempenho:

- 1) Definição de padrões de desempenho com pouca clareza: Escala de avaliação muito aberta à interpretação.
- 2) Efeito halo: A qualificação para um funcionário na característica possui boas relações com os demais funcionários, influi na forma de qualificar as outras características, por exemplo, a quantidade de trabalho. Esse problema se apresenta com freqüência com os funcionários que são particularmente amistosos ou pouco amistosos ao chefe imediato.
- 3) Tendência central: O Gerente tende a avaliar a todos os funcionários da mesma forma, por exemplo, qualificar a todos na média.
- 4) Brandura ou rigidez: Alguns Gerentes tendem a qualificar a todos seus funcionários consistentemente alto ou baixo.
- 5) Distorção da realidade: Diferencias individuais como idade, sexo, raça, nacionalidade, afetem às avaliações que recebem os funcionários. Isso enfatiza a importância que tem o gerenciamento da diversidade cultural nas organizações, tal como foi explicado no capítulo 3.

Ainda DESSLER (1991) propõe os seguintes conselhos para evitar esses problemas:

- 1) É preciso estar seguro que se conhecem bem esses problemas. O entendimento do problema é importante para a solução do mesmo.
- 2) Deve-se escolher o método de avaliação acertado.

- 3) Assegurar-se que o Gerente – avaliador – esteja familiarizado com o desempenho do funcionário – avaliado – e com a metodologia que se utilizará.

Além disso, para ALLES (2006) os problemas mais comuns que podem se apresentar na avaliação de desempenho são:

- 1) Carência de normas.
- 2) Critérios subjetivos ou poucos realistas.
- 3) Falta de acordo entre o avaliador e o avaliado.
- 4) Erros do avaliador.
- 5) Mau processo de *feedback*.
- 6) Comunicações negativas.

Para evitar a apresentação de esses problemas, ALLES (2006) propõe as seguintes recomendações:

- 1) Utilizar uma adequada metodologia de avaliação, na qual se utilize um formulário e um instrutivo.
- 2) Treinar aos avaliadores, esse treinamento proporcionar quando se implementa uma metodologia de avaliação ou quando se modifica a existente.

Os autores coincidem que para evitar os problemas mencionados nos parágrafos anteriores e conseguir uma adequada gestão do Processo de Avaliação de Desempenho e uma correta tomada de decisões com base na informação obtida em dito processo é importante que o avaliador conheça a metodologia que se está utilizando, assim como o desempenho do funcionário. Aliás, é importante que o avaliado também conheça a importância da avaliação de desempenho à qual é submetido e a metodologia que esta sendo aplicada.

3.3.1.8 Métodos de Avaliação de Desempenho

Há muitas formas de avaliar o desempenho dos funcionários. Esses métodos dividem-se em duas categorias gerais: avaliação individual dos funcionários e avaliações de várias pessoas. Na primeira categoria, avalia-se a cada pessoa sem

fazer comparações com outros funcionários. Já na segunda categoria, compara-se o desempenho de um funcionário com o de outros. (IVANCEVICH, 2005).

PREVEL & PITAA (1999) manifestam que a maioria das avaliações de desempenho procede diretamente do chefe imediato, e às vezes com a intervenção de um segundo nível diretivo.

A importância da avaliação de desempenho levou a criação de vários métodos para julgar a maneira em que o funcionário da organização executa as suas atividades a partir dos resultados alcançados antes da avaliação. O método a escolher para avaliar o desempenho depende dos objetivos estabelecidos pela Organização e podem se dividir em: métodos baseados no passado e métodos baseados no futuro. (WERTHER e DAVIS, 2000).

Outra categorização dos métodos de avaliação de desempenho é proposta por DOLAN, VALLE, *et al.* (2007), os autores propõem estas três categorizações: enfoques comparativos ou referidos a normas, escalas de apreciação e enfoques sobre resultados.

A seguir são apresentadas brevemente as características dos métodos de avaliação de desempenho. Para isso, considera-se a classificação proposta por WERTHER & DAVIS (2000), baseados no passado e no futuro.

3.3.1.8.1 Métodos de Avaliação de Desempenho Baseados no Passado

Ao ver de WERTHER & DAVIS (2000) entre os métodos que estão nesta categoria são os seguintes:

- Escalas de pontuação.
- Listas de verificação.
- Método de seleção forçada.
- Método de registro de acontecimentos notáveis.
- Estimação de conhecimentos e associações.
- Método de pontos comparativos.
- Escalas de qualificação comportamental.

- Método de verificação de campo.
- Enfoques de avaliação comparativa.
- Estabelecimento de categorias.
- Método de distribuição obrigatória.
- Método de comparação contra o total.

Escalas de pontuação

Segundo WERTHER & DAVIS (2000) neste método o avaliador tem que conceder uma avaliação subjetiva do desenvolvimento do funcionário em uma escala que vai de baixo a alto.

DESSLER & VARELA (2004) descrevem esse método dizendo que consiste em listar determinado número de características e uma escala de valores de desempenho para cada uma delas. O avaliador tem que marcar a qualificação que melhor descreva o desempenho do funcionário em cada característica.

Listas de verificação

Esse método requer que o avaliador selecione orações que descrevam o desempenho do avaliado e suas características. Essas orações contém um valor que normalmente é colocado pelo DRH (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de Seleção Forçada

Com esse método o avaliador seleciona a frase mais descritiva do desempenho do funcionário a partir de um par de afirmações, às vezes deve três ou quatro grupos de afirmações. Com frequência ambas afirmações são de caráter positivo ou negativo. Independentemente das variáveis, os especialistas agrupam os pontos em categorias predeterminadas, como a habilidade de aprendizado, o desempenho, as relações interpessoais. O grau de efetividade do funcionário em cada um dessas categorias pode-se obter somando o número de vezes que cada aspecto resulta selecionado pelo avaliador. Os resultados obtidos mostram as áreas que precisam ser melhoradas pelo avaliado. (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de registro de acontecimentos notáveis

Segundo WERTHER & DAVIS (2000) este método obriga ao avaliador a levar um registro diário dos acontecimentos mais destacados, positivos ou negativos, que

ocorrem com o avaliado. Esses registros de acontecimentos devem corresponder exclusivamente ao período de avaliação e devem ser ações diretamente imputáveis ao avaliado. A efetividade desse método depende dos registros que leve o avaliador.

Escalas de Qualificação Comportamental

Essas escalas se caracterizam pela comparação do desempenho do funcionário com determinados parâmetros de conduta específicos. O objetivo desse método é reduzir elementos de distorção e subjetividade. A partir das descrições de desempenho aceitável e desempenho inaceitável definidas pelos criadores do cargo, por outros funcionários e pelo chefe imediato, determinam-se parâmetros objetivos que permitem medir o desempenho. (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de Verificação de Campo

Segundo WERTHER & DAVIS (2000) nesse método participa um especialista do DRH na pontuação que outorga o avaliador ao avaliado. Esse especialista solicita ao chefe imediato informação referente ao desempenho do funcionário, prepara uma avaliação em base a essa informação e a envia ao chefe imediato para ser analisada e discutida primeiramente com o especialista e logo com o avaliado. O resultado final se entrega ao especialista do DRH para que registre nos formatos estabelecidos para o efeito.

Enfoques de Avaliação Comparativa

Esse método se baseia na comparação entre o desempenho de um funcionário e o desempenho de seus companheiros de trabalho. As formas mais comuns entre os métodos de avaliação em grupos são o método de estabelecimento de categorias, o método da distribuição forçosa, o método de estabelecimento de pontuação e as comparações por pares (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de Estabelecimento de Categorias

Esse método leva ao avaliador – linha de supervisão – a colocar aos avaliados – supervisados – em uma escala de empregados com o melhor desempenho a empregados com o pior desempenho. (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de Distribuição Forçada

Com esse método, se solicita a cada avaliador – chefe imediato – que coloque aos seus avaliados – supervisados – em diferentes classificações. Por norma geral,

determinada proporção deve se colocar em cada categoria. As diferenças relativas entre os avaliados não se especificam, mas com esse método eliminam-se as distorções de tendência à medição central, assim como as de excessivo rigor ou tolerância. Em vista que o método exige que alguns avaliados recebam pontuações baixas, é possível que algumas pessoas sintam que foram injustamente avaliados. (WERTHER & DAVIS, 2000).

Método de Comparação por Parelhas

Segundo WERTHER & DAVIS (2000) nesse método o avaliador – chefe direto – tem que comparar a cada funcionário – avaliado – contra todos os funcionários que estão sendo avaliados no mesmo grupo; e a base da comparação é geralmente o desempenho global. O número de vezes que o funcionário avaliado é considerado superior a outro se pode somar para que se constitua em um índice.

3.3.1.8.2 Métodos de Avaliação de Desempenho Baseados no Futuro

Segundo WERTHER & DAVIS (2000) esses métodos se enfocam no desempenho futuro através da avaliação do potencial do funcionário ou o estabelecimento de objetivos de desempenho. Dentro desta categorização podem se considerar quatro técnicas básicas:

- Auto-avaliações
- Administração por Objetivos.
- Administrações Psicológicas.
- Centros de Avaliação.

A continuação se descrevem brevemente essas técnicas segundo o pensamento de WERTHER & DAVIS (2000).

Auto-avaliações

Esse método permite ao funcionário avaliar seu próprio desempenho, ou seja, fazer uma auto-avaliação. Esse tipo de avaliação é útil quando se pretende alentar o desenvolvimento individual do funcionário. Além disso, quando as auto-avaliações são utilizadas para determinar as áreas que precisam de um melhoramento, podem resultar úteis para a determinação de objetivos pessoais ao futuro. O sucesso desse

método depende da participação do funcionário e comprometimento para o processo de melhoramento. (WERTHER & DAVIS, 2000)

Administração por Objetivos

Esse método consiste no estabelecimento conjunto, entre o funcionário – avaliado – e o chefe imediato – avaliador –, de objetivos de desempenho desejáveis. O ideal é que estes objetivos sejam estabelecidos por mutuo acordo e que possam ser medidos objetivamente. Com esse tipo de avaliação, os funcionários estão mais comprometidos para atingir os objetivos, em vista que eles participaram na sua definição, além disso, podem medir o progresso e efetuar ajustes corretivos para assegurar o cumprimento do planejado. Porém, é preciso que o chefe imediato proporcione feedback permanente sobre o desempenho do funcionário. (WERTHER & DAVIS, 2000)

Avaliações Psicológicas

Segundo WERTHER & DAVIS (2000), em essas avaliações participam Psicólogos e a sua função é avaliar o potencial que possui o funcionário e não o desempenho anterior. Essa avaliação consiste em entrevistas a profundidade, aplicação de exames psicológicos, conversações com o chefe imediato e verificações de outras avaliações. O Psicólogo prepara, a continuação, uma avaliação das características intelectuais, emocionais, motivacionais, entre outras; que podem permitir a predição do desempenho futuro do funcionário.

Centros de Avaliação

Para WERTHER & DAVIS (2000), essa técnica é uma forma padrão para avaliar aos funcionários baseada na utilização de múltiplos tipos de avaliação e múltiplos avaliadores. Esse tipo de avaliação se utiliza para grupos gerenciais de nível médio que apresentam grande potencial de desenvolvimento ao futuro. Com frequência, os funcionários com potencial vão a um centro especializado e são submetidos a uma avaliação individual. Depois, se seleciona a um grupo idôneo de funcionários para serem submetidos a entrevistas de profundidade, exames psicológicos, estudo de antecedentes pessoais, participação em mesas de trabalho e participação em exercícios de simulação de condições reais de trabalho. Todas essas atividades são avaliadas por um grupo de avaliadores.

3.3.1.9 Reconhecimento ao Desempenho

O rendimento faz referência aos resultados efetivamente atingidos pelo funcionário, grupo de funcionários, Área ou Organização que realiza determinada atividade.

É importante reconhecer o comportamento e desempenho do funcionário. As pessoas que se sentem apreciadas possuem atitude positiva, maior confiança em se mesmos, habilidade para contribuir e colaborar. Portanto, os funcionários com suficiente auto-estima são potencialmente os melhores trabalhadores da Organização.

ROBBINS (1986) afirma que o reconhecimento consiste em atenção pessoal, mostrar interesse, aprovação e apreço por um trabalho bom. Ainda manifesta que ao reconhecer eficazmente aos funcionários pelo seu trabalho se está reforçando as ações e comportamentos que a Organização quer ver em seus trabalhadores que se alinham à cultura e aos objetivos organizacionais.

O reconhecimento é comunicar aos funcionários como e quanto a Organização valora a contribuição da pessoa ou da equipe para o logro dos resultados. Por isso, o reconhecimento tem que estar alinhado com a cultura da Organização e com outros processos da ARH, tais como Compensação e Planos de Carreira. Igualmente, o reconhecimento tem que ser significativamente importante para motivar o desempenho e desenvolvimento das competências. Portanto, o reconhecer ao funcionário, pelo seu desempenho, é uma forma de motivação, posto que ele percebe que seu esforço traz uma avaliação favorável, que a sua vez trás recompensas.

ROBBINS (1986) define à teoria das expectativas no sentido que a força de uma tendência a atuar de determinada maneira depende da força da expectativa que dito ato será seguido por determinado resultado atrativo para o funcionário.

Segundo essa definição, quando os funcionários não confiam na Organização o si pensam que a empresa entregará um reconhecimento insuficiente no momento de cumprir com seus objetivos, pode-se antecipar que eles não trabalharão com todo seu potencial.

De acordo com BOWEN (2002) o sucesso de um sistema de reconhecimento depende de cinco fatores fundamentais:

- 1) O estabelecimento de qualquer programa de reconhecimento deve estar formulado sobre a base de um principio essencial de confiança.

- 2) O reconhecimento pode incluir componentes de retribuição fixa e variável, reconhecimento formal e informal, programas de benefícios e as situações de contexto nas que opera esse tipo de programas.
- 3) Um programa de reconhecimento total deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da Organização.
- 4) As ganâncias acumuladas devem se distribuir adequadamente.
- 5) Um sistema de valoração e reconhecimento deve ser completamente natural na Organização.

Ainda BOWEN (2002) afirma que para que um sistema de reconhecimento seja efetivo deve contemplar os seguintes aspectos:

- O reconhecimento preferivelmente deverá ser em público.
- No deve se outorgar com muita freqüência, senão perderá o valor motivacional para o funcionário.
- O sistema de reconhecimento deve ser acreditável por todos os funcionários na Organização.
- O reconhecimento deve se associar com o triunfo, ou seja, com o cumprimento dos objetivos organizacionais.
- O reconhecimento deve ter significado na cultura organizacional.

Em relação ao reconhecimento associado com o salário na Gestão de Desempenho, os resultados excelentes são os que devem ser reconhecidos, oferecer recompensa sobre as competências traz inconvenientes administrativos, tais como, não ter empresas similares para se comparar e estabelecer seu nível de competitividade externa, aliás que é difícil estabelecer a quantidade exata em que deverá se efetuar o aumento de salário segundo o nível de competência para o cargo específico, ou seja, para manter a equidade interna, posto que se bem é a mesma competência para diferentes cargos, o nível de conduta requerido é diferente e esse aspecto não facilmente entendido na Organização.

LAWYER (2001) afirma que muitas organizações estariam muito melhor se não associassem o salário e as promoções com o desempenho, e utilizassem outros sistemas para motivar o desempenho. Ainda, manifesta que um sistema de reconhecimentos mal concebido e mal administrado pode afetar à Organização,

porém, uma vinculação eficaz entre os reconhecimentos e as retribuições com o desempenho pode contribuir a motivar, atrair e conservar a funcionários de excelente desempenho. É importante considerar que para ser um fator de motivação, a retribuição tem que ser importante para o funcionário que a recebe, e isso depende de dois fatores: o valor que a pessoa atribui ao tipo de retribuição oferecida e a quantidade de retribuição oferecida.

3.3.1.9.1 É necessário reconhecer o Desempenho

Por suposto que é necessário reconhecer o desempenho do funcionário na Organização, a falta de reconhecimento gera desconformidade, ressentimentos, rancores, desmotivação. Por isso, ao reconhecer o trabalho de quem se esforça por fazer bem seu trabalho, essa pessoa cumpre com as expectativas e além, faz esforços extras. No momento de mostrar ao trabalhador que seu trabalho está bem feito, a motivação e auto-estima dele cresce e continuará obtendo bons resultados para benefício, tanto da Organização como pessoal.

Uma das motivações para o funcionário é o reconhecimento econômico, mas se deve considerar que não é a única e existem diferentes motivações em uma pessoa, muitas vezes, comentários positivos por parte do chefe imediato alentarão ao funcionário.

O fato de não reconhecer a um funcionário, impacta diretamente no desempenho e produtividade; o que gera aumento nos custos, falhas na produção, demoras na entrega e maior número de pessoas para uma tarefa.

Mas, para que o Reconhecimento propicie efeito, para os funcionários deve ser claro a forma em como se reconhece o desempenho, ou seja, a relação entre os objetivos de desempenho e a recompensa tem que ser clara. O reconhecimento não se outorga arbitrariamente, se outorga com base nos resultados alcançados e, especialmente, por exceder os padrões de desempenho e cumprir com os objetivos estratégicos.

Porém, é importante indicar que cada funcionário é responsável pelo reconhecimento recebido, através de seu esforço por cumprir e superar seus objetivos de desempenho. Compete à Organização oferecer reconhecimentos que sejam de motivação para o trabalhador, e não restringidos com alternativas de compensação.

Cada Organização determina os tipos de reconhecimento, o momento em que serão oferecidos dependendo dos resultados que se reconhecerão, as pessoas que

serão beneficiadas e o impacto organizacional que se esteja procurando. O importante, é que ditos reconhecimentos estejam vinculados com o logro dos resultados de desempenho organizacionais e das pessoas. Assim, se encerra o ciclo do PAD ao reconhecer o logro dos objetivos que foram acordados na fase inicial do processo – o planejamento dos objetivos individuais de desempenho.

3.3.1.9.2 Tipos de Reconhecimento

Existem algumas idéias para Reconhecer eficazmente o desempenho dos funcionários da Organização, podendo ser de maneira formal ou informal. O Reconhecimento, como ferramenta estratégica, traz consigo câmbios positivos dentro de uma Organização. É bom dizer que empresas de sucesso possuem uma coisa em comum, uma Cultura de Reconhecimento.

Os grandes líderes utilizam o Reconhecimento para comunicar a visão e os valores organizacionais, entre outras coisas reconhecem aos funcionários de maneira freqüente com sinceros elogios.

Uma Cultura de Reconhecimento, bem concebida e aplicada, traz efeitos positivos que se observam nos resultados de desempenho e na rentabilidade da empresa, constrói-se, pois uma relação ganhar – ganhar. Essa Cultura de Reconhecimento é utilizada, por exemplo, para felicitar a um funcionário por seus anos de trabalho na Empresa, comemorar o cumprimento de objetivos da Organização, reconhecer às pessoas extraordinárias, reforçar atividades, afiançar condutas desejadas e demonstradas, premiar um bom serviço, ou reconhecer um trabalho bem feito.

Os pensamentos de BLANCHARD e JOHNSON (1981) em relação ao Reconhecimento se resumem nos seguintes pontos:

- As recompensas têm que se adaptar às necessidades dos funcionários e há que considerar as metas individuais.
- Fazer o reconhecimento imediatamente quando o funcionário mereça ser reconhecido.
- Comunicar aos funcionários a satisfação pelo trabalho realizado e explicar os benefícios para a Organização e para as pessoas que trabalham nela.
- Animar aos funcionários em seguir trabalhando da mesma maneira e sempre em se esforçar por fazer melhor as coisas.

- Estreitar as mãos ou palmar as costas de um funcionário é um indicativo de que a equipe gerencial apóia o sucesso do trabalhador da Empresa.

Como foi dito, é importantíssimo reconhecer o bom desempenho dos funcionários, o simples fato de felicitar por um trabalho bem feito, pela culminação com sucesso de um projeto, e reconfortante para toda pessoa. Sente que seu trabalho é valorado e compromete ao funcionário para desenvolver cada dia de melhor maneira seu trabalho.

3.3.2 Avaliação de desempenho organizacional

Como foi dito ao início da presente dissertação, o método de *Balanced Scorecard* foi escolhido para analisar a avaliação de desempenho organizacional, principalmente por dois motivos: a Corporação Farmacêutica ABC tem estabelecido o quadro de mando integral que propõe a metodologia BSC para avaliar seu desempenho, e porque essa metodologia considera a avaliação dos ativos intangíveis, o principal ativo organizacional, e não somente indicadores financeiros. Então, para falar de BSC se considera necessário citar aos inventores de dita metodologia, ROBERT KAPLAN e DAVID NORTON.

Assim, a criação do BSC se remonta a 1992, quando KAPLAN e NORTON desenvolveram um estudo entre diversas empresas pela crença de que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial estavam ficando obsoletos ao considerar somente indicadores contábeis e financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997). Como resultado desse estudo desenvolveu-se o *Balanced Scorecard*.

No estudo desenvolvido, os autores encontraram empresas que procuravam melhorar o resultado dos processos existentes, através de redução de custos, melhor qualidade e tempos de resposta, mas a maioria das empresas não identificava os processos realmente estratégicos. Ainda os autores mencionam que em outras empresas se implementou o BSC para facilitar a tradução e implementação da estratégia organizacional; e ficou demonstrado que com 25 medidas associadas as quatro perspectivas se pode comunicar e implementar uma estratégia consistente. Nessas empresas, os executivos utilizaram o BSC não somente como um sistema de medição, senão como um sistema gerencial essencial (KAPLAN e NORTON, 1997).

Ainda os autores afirmam que:

“Os altos executivos dessas empresas utilizavam o *Balanced Scorecard* como a principal ferramenta organizacional para importantes processos gerenciais,

estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento e orçamento, e *feedback* e aprendizado estratégicos”.

Pelo dito, o BSC tornou-se numa ferramenta útil na tomada de decisões gerenciais, pois a vantagem de avaliar o desempenho organizacional considerando ativos tangíveis e intangíveis possibilita à empresa atingir os resultados esperados. KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que na era industrial uma medida financeira era suficiente para determinar o sucesso de uma empresa a curto e longo prazo, mas na era da informação os indicadores financeiros tradicionais se tornam obsoletos para garantir uma vantagem competitiva. Pois essa nova era precisa de novas capacidades para garantir o sucesso competitivo, e a exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva.

Ainda, KAPLAN e NORTON (1997) falam sobre a importância da definição de um sistema de medição, afirmam que:

“Medir é importante: O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”.

Então, em que consiste a metodologia do BSC, KAPLAN e NORTON (1997) definem ao BSC como uma “[...] ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”

Com essa definição coincide HERRERO (2005) ao dizer que o BSC é uma metodologia que traduz a missão e a estratégia organizacional em um conjunto de medidas de desempenho que possibilitam estabelecer um sistema de medição e gestão estratégica.

Ainda, o BSC serve para reorientar o sistema gerencial e enlaçar efetivamente o curto prazo com a estratégia a longo prazo, vinculando de maneira interdependente quatro perspectivas que devem ser gerenciadas e mensuradas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos, a de aprendizado e crescimento. A seguir se apresenta um breve resumo dessas perspectivas segundo as definições de KAPLAN e NORTON (1997):

A Perspectiva Financeira

Essa perspectiva tem como objetivo responder as expectativas dos acionistas, está particularmente centrada na criação de valor para o acionista, com altos índices de rendimento, garantia de crescimento e permanência do negócio. Para isto é necessário definir objetivos e indicadores que permitam responder as expectativas do acionista em relação aos parâmetros financeiros de: rentabilidade, crescimento e valor ao acionista. Alguns indicadores típicos de esta perspectiva são:

- Valor Econômico Agregado.
- Retorno sobre o Capital Empregado.
- Margem de Operação.
- Ingressos, Rotação de Ativos.

A Perspectiva dos Clientes

Perspectiva que responde as expectativas dos clientes, onde atingir os objetivos planejados em essa perspectiva dependerá em importante medida da geração de receitas e da geração de valor já demonstrada na perspectiva financeira. A satisfação dos clientes dependerá da proposta de valor que a empresa os ofereça, mesma que deve incluir basicamente as expectativas requeridas pelo cliente: preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço. As medidas essenciais de resultados na expectativa de clientes incluem indicadores de:

- Participação de clientes.
- Retenção de clientes.
- Captação de clientes.
- Satisfação de clientes.
- Lucratividade de clientes.

Perspectiva dos Processos Internos da Empresa

Em essa perspectiva se identificam os objetivos e indicadores estratégicos associados aos processos mais críticos da empresa, do sucesso de essa identificação depende a satisfação das expectativas dos clientes e acionistas.

Recomenda-se que como ponto inicial, para desenvolver esta perspectiva, se defina a cadeia de valor dos processos internos, que tenha início com o processo de inovação, continue com os processos de operações e termine com o serviço de pós-venda. Depois se estabelecerão os objetivos, indicadores e iniciativas relacionadas, que serão um reflexo das estratégias explícitas nos processos.

Essa atitude de análise de processos deve ser reforçada e comunicada nos objetivos e indicadores que se definam, os quais enfatizarão as atitudes de permanente renovação e melhoramento dos processos. Os indicadores de esta perspectiva, além de serem genéricos, devem manifestar a natureza mesma dos processos próprios da empresa, a seguir se mencionam alguns exemplos de indicadores genéricos de processos:

- Tempo de ciclo do processo.
- Custo unitário por atividade.
- Níveis de produção.
- Custos de falha.
- Custos de re-trabalho, desperdício.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Os objetivos estabelecidos nas três perspectivas analisadas, financeira, cliente e processos internos, indicam onde a empresa deve se destacar para atingir um excelente desempenho. A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura que permite a consecução dos objetivos ambiciosos planejados nas outras perspectivas.

Essa perspectiva refere-se aos objetivos e indicadores que servem como o motor de desempenho futuro da empresa e refletem sua capacidade para se adaptar a novas realidades, mudar e melhorar. Essas capacidades estão fundamentadas nas competências principais da empresa e incluem competências das pessoas, uso de tecnologia, disponibilidade de informação estratégica que permita a oportuna tomada de decisões e a criação de uma cultura organizacional que consolide as ações transformadoras do negócio.

Usualmente, como resultado da focalização de objetivos financeiros de curto prazo, os gerentes tomam decisões que não favorecem a preparação das capacidades

das pessoas, dos sistemas, da tecnologia, e dos processos organizacionais. Se os executivos mantêm essa tendência, o futuro do negócio está em perigo, não se conseguirão os objetivos de excelência em processos, satisfação de clientes e acionistas, relações com o entorno; e, não se criará valor para garantir o sucesso da empresa a longo prazo.

A tendência atual é considerar esses elementos: pessoas, tecnologia e informação como ativos importantes para o desempenho organizacional. A consideração da perspectiva de aprendizado e crescimento no BSC reforça a importância de investir nesses ativos para criar valor futuro e não somente nas áreas tradicionais de desenvolvimento de novas instalações ou novas equipes, que hoje em dia por si só não dão resposta às novas realidades do negócio.

O BSC considera três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários.
 - Satisfação dos funcionários.
 - Retenção de funcionários.
 - Produtividade dos funcionários.
- Capacidades dos sistemas de informação.
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

Uma vez definidas as medidas financeiras e não-financeiras agrupadas nas quatro perspectivas, financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento, as empresas devem traduzir a estratégia em sistemas de mensuração. O objetivo de todo sistema de mensuração é motivar a todos os Gerentes e funcionários a implementar com sucesso a estratégia de seu departamento.

Assim, o BSC se constitui em um modelo de gestão da estratégia que possibilita a sua operacionalização e acompanhar seu desenvolvimento, podendo empreender ações preventivas, e até alterá-la, caso a estratégia não esteja conseguindo o retorno esperado (FONTES, 2004).

3.3.3 Estratégia e alinhamento estratégico

Entender como criar alinhamento nas organizações é importante para criar integração organizativa e conseguir recompensas consideráveis nas empresas (KAPLAN e NORTON, 2007).

Como foi dito no ponto 4.3.2, o marco das quatro perspectivas do BSC possibilita à organização criar valor para os acionistas através do melhoramento das relações com os clientes como consequência da excelência nos processos internos que se aperfeiçoam continuamente alinhando pessoas, tecnologia e cultura (KAPLAN e NORTON, 2007). É dizer, esse alinhamento é vital para que a empresa cumpra os objetivos traçados em seu planejamento.

Ainda, KAPLAN e NORTON (2004) afirmam a importância que as empresas focalizem seus esforços nos ativos intangíveis para criar valor sustentado. Assim, os autores afirmam que a criação de valor através dos ativos intangíveis tem os seguintes aspectos: a criação de valor é indireta, o valor é contextual, o valor é potencial, e os ativos estão agrupados.

Fazendo uma explicação desses aspectos: as melhoras dos ativos intangíveis afetam os resultados financeiros através das cadeias de relações causa-efeito. Nesse sentido, KAPLAN e NORTON (2004) indicam que se os funcionários são capacitados em temas de qualidade total, o processo pode ser melhorado, o que traz consigo, provavelmente, satisfação do cliente, o que geraria fidelidade, por último essa fidelidade pode gerar melhores vendas (criação de valor indireta).

Em relação ao valor contextual, KAPLAN e NORTON (2004) afirmam que o valor de um ativo intangível depende do alinhamento com a estratégia organizacional, por exemplo, a capacitação dos funcionários em temas de qualidade total tem mais valor para empresas dedicadas à estratégia de baixo custo do que para as empresas que têm definido como estratégia a inovação de produtos.

No que tem a ver com o valor potencial, os autores asseguram que o custo de investir em um ativo intangível representa uma pobre estimativa de seu valor à empresa. Pois, os ativos intangíveis, como os funcionários formados em controle estatístico têm potencial, mas não tem valor de mercado. Aos processos internos como design, produção, entregas e serviço ao cliente se os exige que transformem o valor potencial dos ativos intangíveis em valores tangíveis. Se esses processos internos não criam valor para o cliente ou melhoram os resultados financeiros, então o

valor potencial da formação dos funcionários, e dos ativos intangíveis em geral, não se realizará.

Ao fim, KAPLAN e NORTON (2004) manifestam que os ativos intangíveis por si mesmos não criam valor, esse valor aparece quando se combinam eficazmente com outros ativos, sejam intangíveis ou tangíveis.

Portanto, o alinhamento estratégico de pessoas, tecnologia, processos, cultura é vital para a criação de valor dentro da organização. Mas para conseguir esse alinhamento, KAPLAN e NORTON (2007) apresentam a seguinte seqüência de alinhamento: definição de proposta de valor da empresa por parte da sede central corporativa que estabelece a criação de sinergias entre as unidades operativas, as unidades de suporte e os aliados externos. O BSC enuncia e clarifica as prioridades corporativas e comunica claramente a todas as unidades de negócio e de suporte.

Mas, para conseguir essas sinergias é importante que a gestão de alinhamento seja tratada como um processo, o fato de gerar sinergias fragmentadamente e sem coordenação, é possível que não permita aproveitar a criação de valor mediante a sinergia (KAPLAN e NORTON, 2007). Certamente, a proposta de valor da organização define a estratégia para a criação de valor através do alinhamento, mas não descreve como chegar até ela.

KAPLAN e NORTON (2007) afirmam que o processo de alinhamento deve ser incluído na planificação anual da organização e propõem os seguintes pontos de controle para efetuar a planificação anual de alinhamento:

- Proposta de valor da organização.
- Alinhamento do Conselho de Administração e os acionistas.
- Oficina corporativa com unidade de suporte corporativa.
- Oficina corporativa com unidades de negócio.
- Unidades de negócio com unidades de suporte.
- Unidades de negócio com os clientes.
- Unidades de suporte de negócio com fornecedores e outros aliados externos.
- Suporte corporativo.

Esses controles mencionados possibilitam que uma empresa determine o grau de alinhamento e a sinergia atingida em toda a organização. Ainda KAPLAN e NORTON (2007) afirmam que as empresas que dominem esse processo de alinhamento criarão vantagens competitivas difíceis de ser superadas.

Um fator importante, como foi dito anteriormente, é considerar o alinhamento e compromisso das pessoas e dos processos com a estratégia organizacional, não conseguir essa integração e comprometimento ocasionaria que o alinhamento e integração das estratégias em todas as unidades organizativas tenha sido em vão. Nesse sentido, KAPLAN e NORTON (2007) recomenda às organizações que possuam políticas e diretrizes permanentes para comunicar, educar, motivar e alinhar aos funcionários com a estratégia organizacional, assim como alinhar os processos organizacionais com a estratégia.

Para finalizar a análise da importância do alinhamento estratégico é importante mencionar que a organização deve designar uma pessoa responsável do processo de gestão de alinhamento. Assim como o responsável do departamento financeiro garante a planificação e execução do orçamento e o responsável de marketing garante a elaboração e cumprimento de planos de publicidade, o responsável do processo de gestão de alinhamento deve garantir a execução de dito processo, caso contrário, simplesmente não existirá alinhamento.

Capítulo 4 – Caracterização da Indústria Farmacêutica no Equador

Esse capítulo faz uma exploração sobre o comportamento da indústria farmacêutica no Equador no último ano. Apresenta dados estatísticos gerados no período fevereiro 2008 – março 2009, em relação a produtos comercializados, tanto em unidades como em dólares, participação de mercado das empresas farmacêuticas que operam no Equador, evolução do mercado farmacêutico equatoriano, fatores que ocasionam o crescimento do mercado farmacêutico, ainda apresenta a relação existente entre os produtos genéricos com os produtos de marca. Esses dados são apresentados em função do estudo desenvolvido pela *International Market Services Health Ecuador* (IMS).

É importante recalcar que nos dados apresentados falar-se-á constantemente do último ano, e esse período corresponde ao ano compreendido entre fevereiro 2008 e março 2009.

Comportamento da Indústria Farmacêutica no Equador (período março de 2008 até fevereiro de 2009)

As grandes corporações farmacêuticas mundiais fazem investimentos para concorrer no mercado equatoriano, apesar desse mercado ser pequeno, e lutam para conseguir uma porção da participação no mercado. Nas figuras 5 e 6 se apresenta a procedência das corporações farmacêuticas que operam no Equador segundo a sua origem de capital, divididas por dólares vendidos e unidades comercializadas correspondentemente.

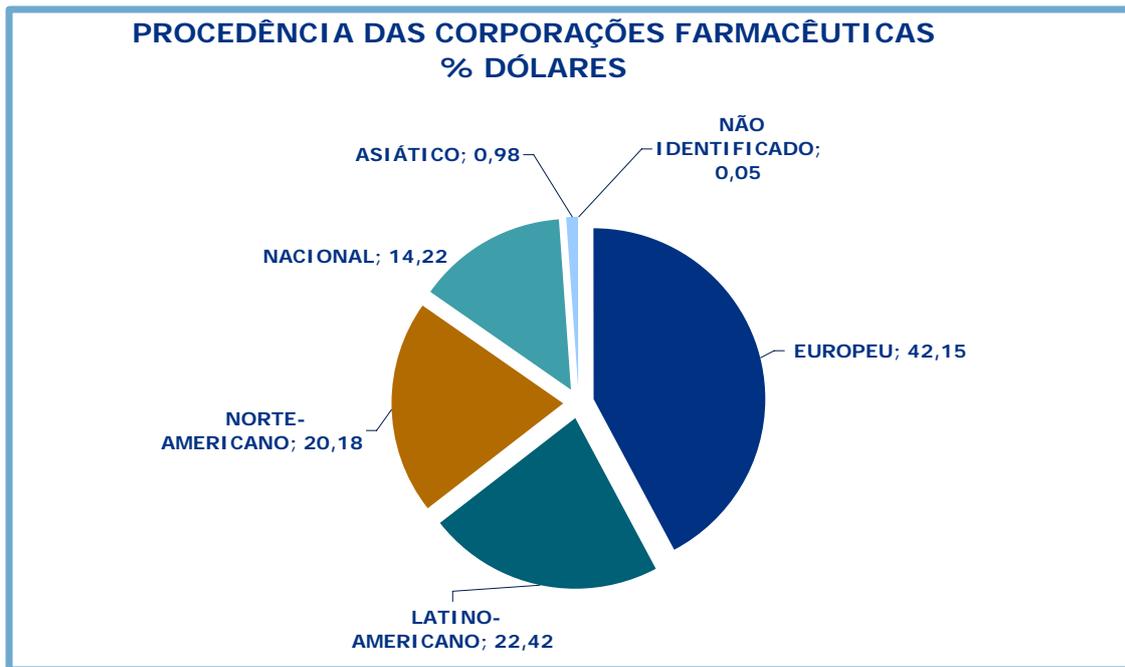


Figura 5: Procedência das Corporações Farmacêuticas que operam no Equador – Dólares vendidos

Fonte: IMS (2009)

Na figura 5, pode-se apreciar que as corporações de procedência europeia e latino-americana são as que possuem as melhores participações de mercado, tomando como referência os dólares vendidos. Assim, as corporações europeias possuem 42,15% do mercado em relação aos dólares vendidos, e as procedentes da América Latina possuem 22,42 % de participação no mercado equatoriano. Um fator importante a destacar é o que acontece com as corporações de origem nacional, pois sua participação no referente aos dólares vendidos é de apenas 14,92%, mas essa participação cresce em relação às unidades comercializadas como poderá se perceber na figura 6.

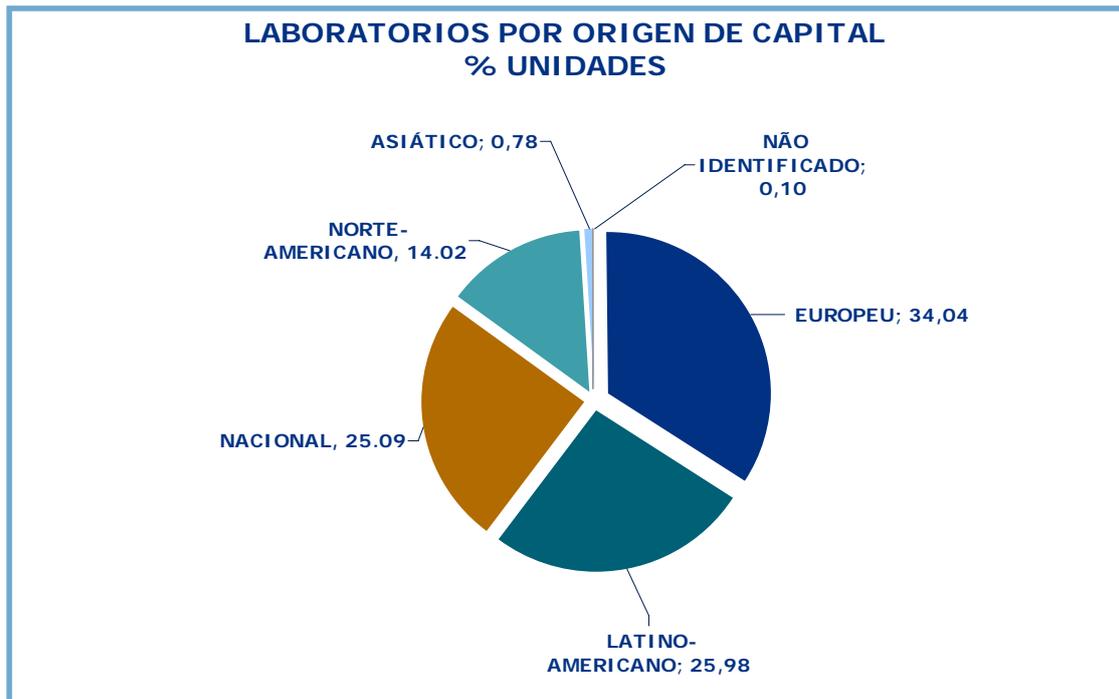


Figura 6: Procedência das Corporações Farmacêuticas que operam no Equador – Unidades comercializadas

Fonte: IMS (2009)

A figura 6 também apresenta a participação de mercado segundo a procedência das empresas e em relação ao número de unidades comercializadas. Nela, observa-se que as corporações de procedência europeia e latino-americana também são as que possuem as melhores participações de mercado. Assim, as corporações europeias possuem 34,04% em relação às unidades comercializadas, e as procedentes da América Latina possuem 25,98% em relação às unidades comercializadas. Um fator importante a destacar é o que acontece com as corporações de origem nacional, pois sua participação no referente aos dólares vendidos é de apenas 14,22% (figura 5), mas essa participação cresce em relação às unidades comercializadas a 25,09% e supera inclusive a participação das empresas norte-americanas que possuem uma participação de 14,02%.

Por outro lado, segundo o IMS (2009) no Equador, o nível de vendas do último ano foi de USD 796.006.905 e foram comercializadas 165.346.534 unidades. A figura 7 apresenta o ranking das 12 corporações farmacêuticas que possuem a melhor participação, em dólares, dessas vendas. É importante realçar que a Corporação Farmacêutica ABC, empresa objeto de estudo da presente dissertação, ocupa a posição 18 entre as corporações no nível de vendas, em dólares vendidos, com uma participação de 2,27%, que corresponde a USD 18.085.887 faturados.

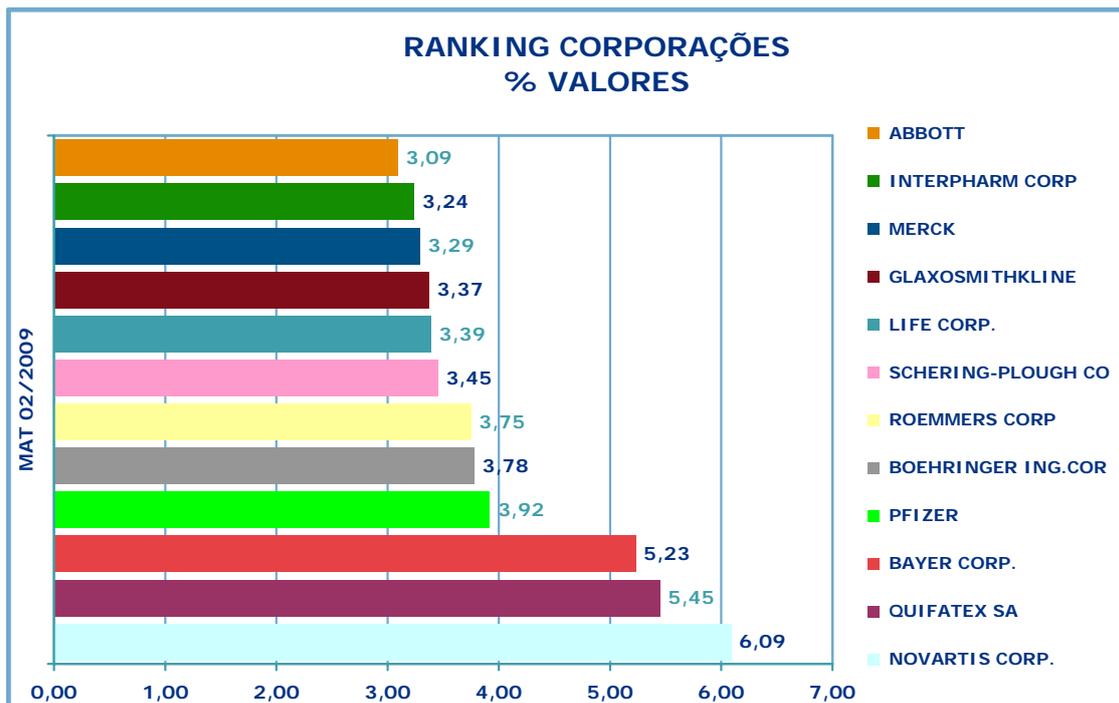


Figura 7: Participação de mercado das corporações farmacêuticas no Equador - Dólares

Fonte: IMS (2009)

A figura 8 apresenta o ranking das 12 corporações que venderam mais unidades no mesmo período. A Corporação Farmacêutica ABC ocupa a posição 20 entre as corporações em relação ao número de unidades comercializadas, com uma participação de 1,71%, que corresponde a 2.834.978 unidades vendidas.

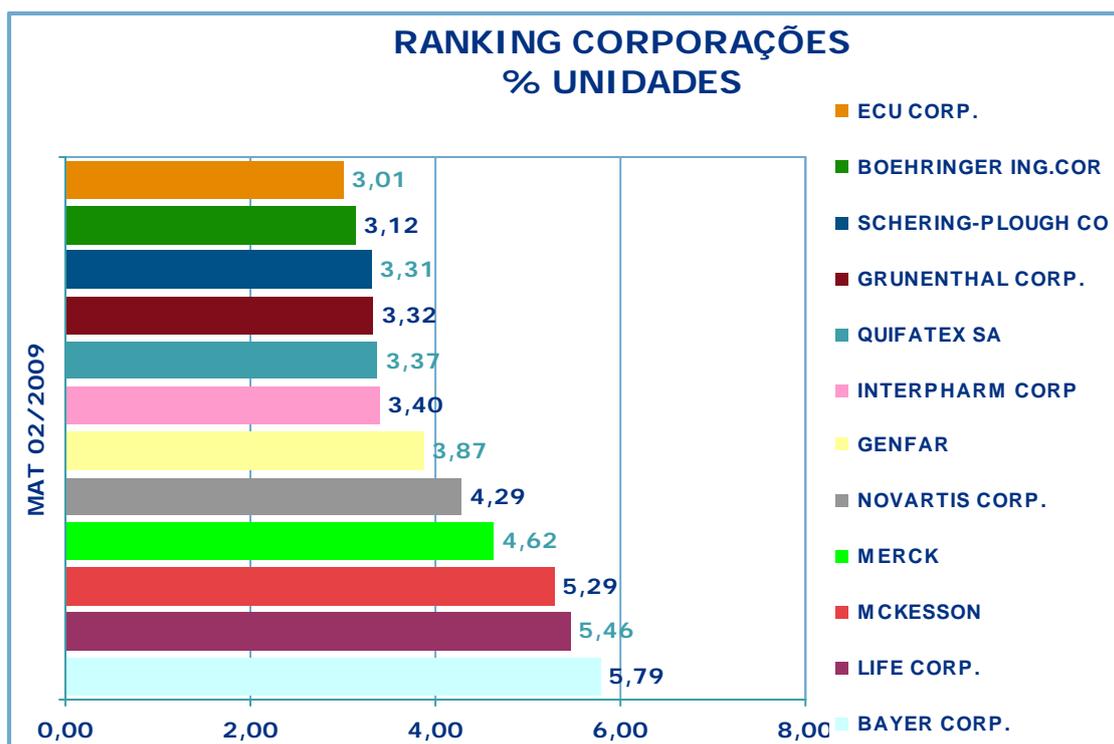


Figura 8: Participação de mercado das corporações farmacêuticas no Equador – Unidades

Fonte: IMS (2009)

Fazendo uma revisão das figuras 7 e 8 pode-se observar que enquanto Novartis Corp. ocupa o primeiro lugar em vendas, quanto a dólares vendidos, essa mesma corporação ocupa o quinto lugar em relação às unidades comercializadas. E, fazendo a mesma relação, Bayer Corp. é a terceira em relação às vendas, dólares vendidos, e ocupa o primeiro lugar em unidades comercializadas.

Ainda, segundo o IMS (2009) a variação das vendas dos produtos farmacêuticos apresentou uma pequena variação de mês em mês no último ano, como pode se analisar na Figura 9. Portanto, pode-se dizer que a demanda dos produtos permaneceu constante o ano inteiro, na faixa entre 62 e 70 milhões de dólares por mês, e entre 13 e 14,3 milhões de unidades por mês.

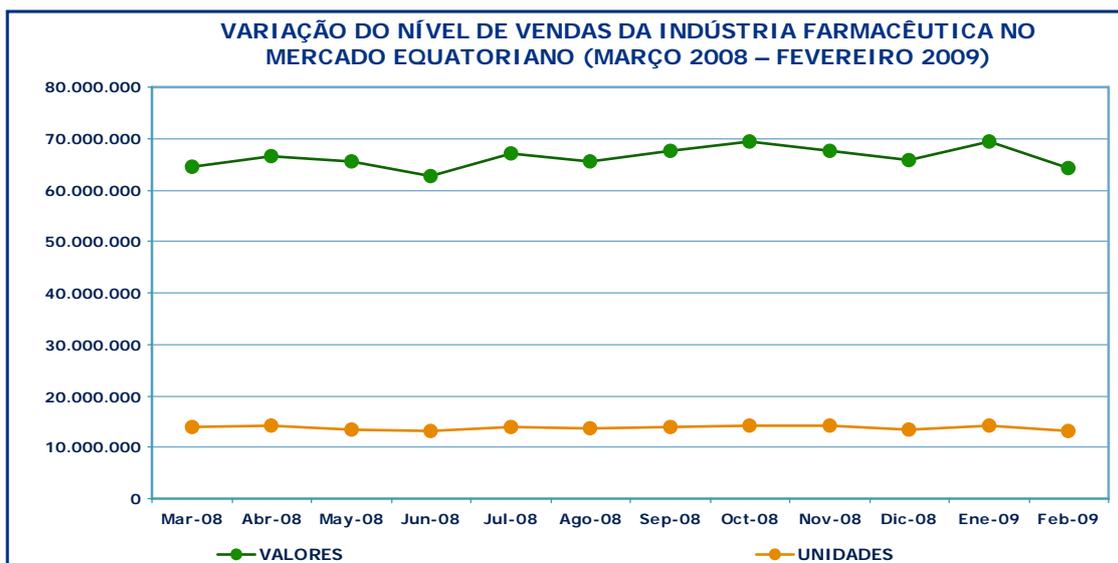


Figura 9: Variação das vendas de produtos farmacêuticos no último ano – Dólares e Unidades

Fonte: IMS (2009)

No entanto, fazendo-se uma comparação ano a ano – igualmente considerando como um ano ao período compreendido entre março e fevereiro – observa-se que o mercado farmacêutico mostra uma pequena diminuição das vendas de seus produtos, tanto em dólares quanto em unidades, no último ano. Em relação aos dólares vendidos, no ano 2009 se aprecia um decréscimo de 2,01% em relação a 2008; e, no referente às unidades comercializadas, observa-se uma diminuição de 1,26%. O nível de crescimento do mercado farmacêutico nos últimos quatro anos se mostra na figura 10.

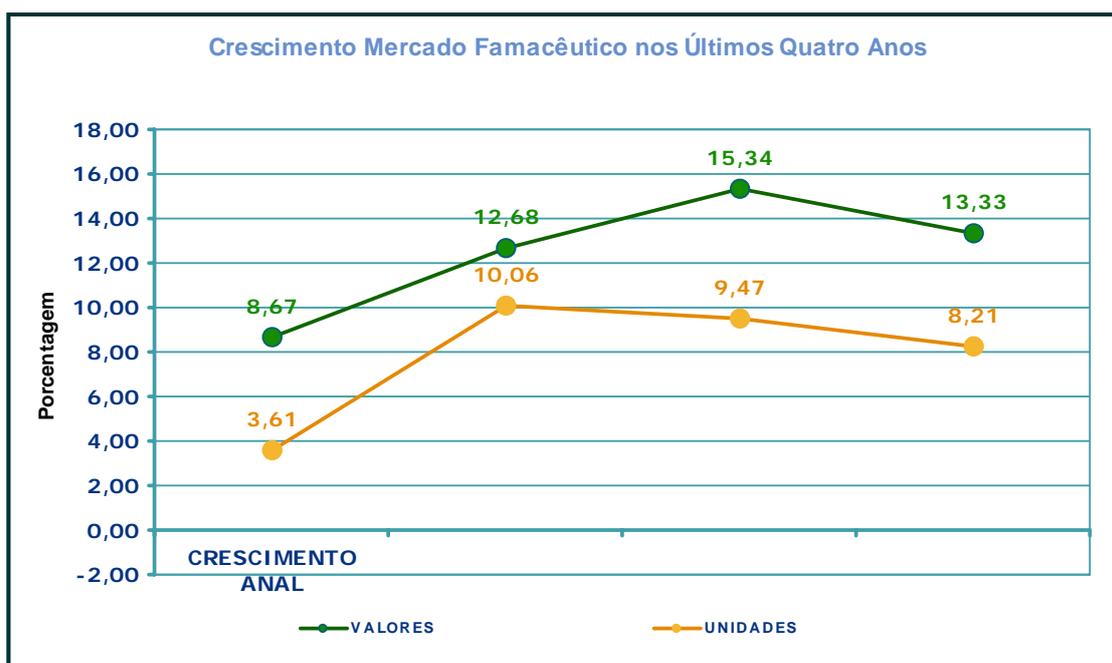


Figura 10: Evolução do mercado farmacêutico equatoriano nos últimos quatro anos – Dólares e Unidades

Fonte: IMS (2009)

No mesmo sentido, as razões de crescimento do mercado farmacêutico, segundo o IMS (2009) são: mudança no preço, mudança no volume, descontinuidade de produtos e lançamento de novos produtos. Atualmente o mercado farmacêutico tem um crescimento de 13,33% em relação aos dólares vendidos, tal como expressa a Figura 10.

Essa situação é fruto dos seguintes resultados: mudança no preço (2,78%), mudança no volume de comercialização (7,76%), lançamento de novos produtos (2,94%), descontinuidade de produtos do mercado (-0,15%). A figura 11 mostra essa relação.

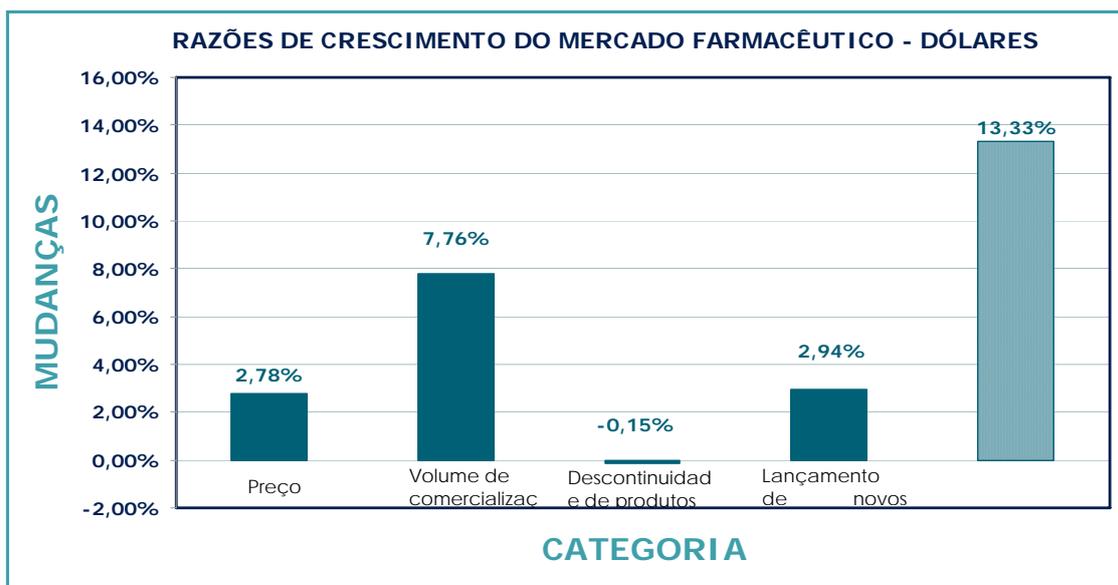


Figura 11: Fatores que ocasionam o crescimento do mercado farmacêutico no último ano – dólares

Fonte: IMS (2009)

Considerando as mesmas razões de crescimento do mercado farmacêutico em relação às unidades comercializadas, pode-se evidenciar que o crescimento é de 8,21%, segundo a Figura 10, e é fruto de: mudança no preço (3,04%), mudança no volume de comercialização (-1,62%), lançamento de novos produtos (-1,31%), descontinuidade de produtos do mercado (6,15%). A figura 12 indica essa relação.

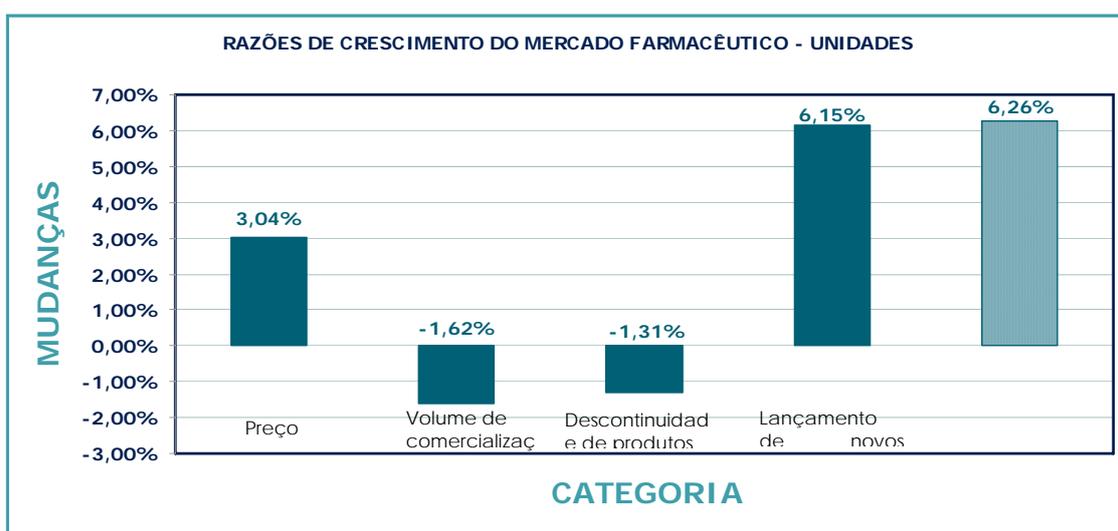


Figura 12: Fatores que ocasionam o crescimento do mercado farmacêutico no último ano – unidades

Fonte: IMS (2009)

Para finalizar com a análise do comportamento do mercado farmacêutico no Equador é importante apresentar informações relacionadas à comercialização de produtos genéricos que estão disponíveis no mercado e que têm ocasionado que as vendas das empresas que só comercializam produtos de marca tenham diminuído.

Dos USD 796.006.905 vendidos no último período no mercado farmacêutico – março de 2008 até fevereiro de 2009 – o 6,38% corresponde à venda de produtos genéricos. Essa relação, em dólares, pode ser observada na figura 13.

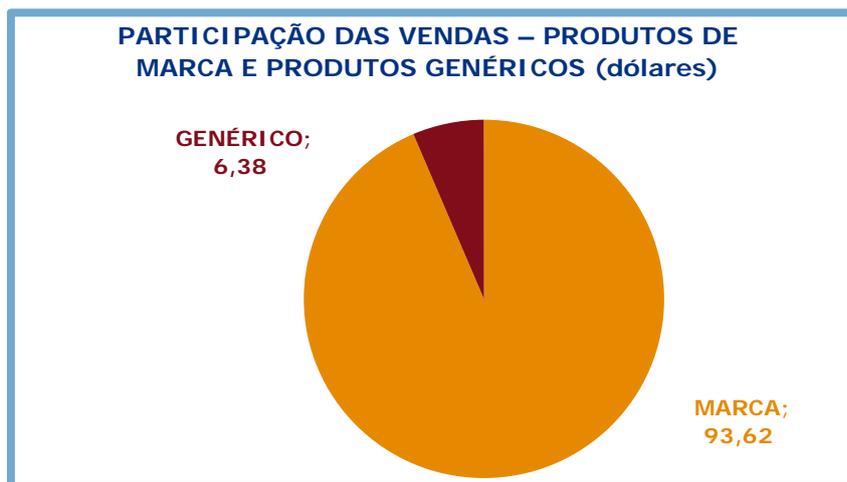


Figura 13: Relação em dólares das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – março de 2008 até março de 2009

Fonte: IMS (2009)

E fazendo a comparação em unidades, das 165.346.534 unidades comercializadas, 15,98% correspondem aos produtos genéricos. Essa relação, em unidades, pode ser evidenciada na figura 14.



Figura 14: Relação em unidades das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – março de 2008 até março de 2009

Fonte: IMS (2009)

Ainda que a tendência diga que nos últimos cinco anos, igualmente considerando para efeitos do presente estudo como um ano ao período compreendido entre março e fevereiro, a comercialização de genéricos mantém-se constante entre 4,88% e 6,38% das vendas totais, as empresas devem colocar a sua atenção para a produção de genéricos, posto que cada ano apresenta um pequeno crescimento. A figura 15 mostra a composição das vendas dos produtos de marca e os produtos genéricos durante os últimos cinco anos.

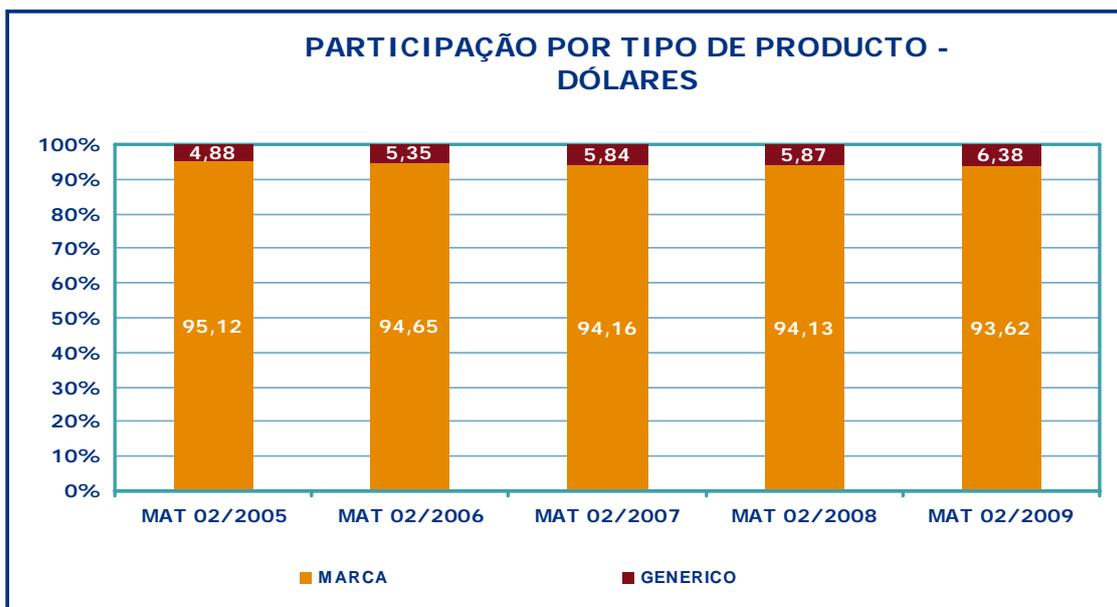


Figura 15: Relação em dólares das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – de 2005 até 2009

Fonte: IMS (2009)

Ainda, a comercialização de produtos genéricos mostra também um pequeno crescimento a cada ano em relação aos produtos de marca comercializados. A figura 16 mostra essa relação.

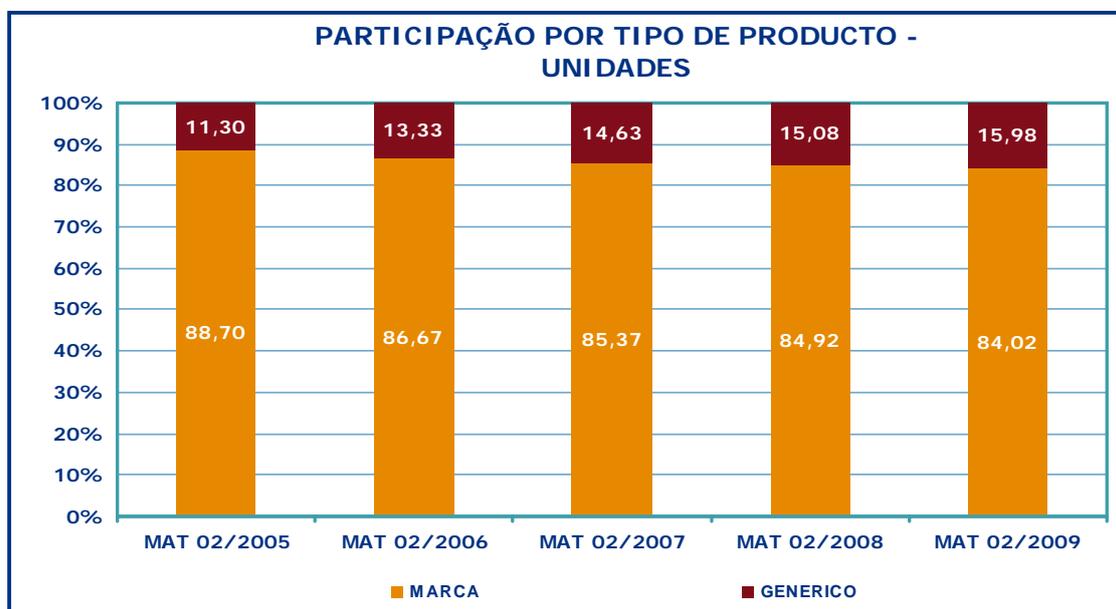


Figura 16: Relação em unidades das vendas de produtos de marca e produtos genéricos – de 2005 até 2009

Fonte: IMS (2009)

Uma vez apresentadas essas estatísticas do comportamento da indústria farmacêutica no Equador é importante salientar que a Corporação Farmacêutica ABC deve alcançar um melhor desempenho organizacional para ocupar lugares principais no mercado equatoriano.

Nesse sentido é que a Corporação Farmacêutica ABC está empreendendo esforços por melhorar seu desempenho e para isso é preciso alcançar níveis excelentes de desempenho organizacional.

Capítulo 5 – Apresentação do Caso Estudado

Esse capítulo dedica-se à apresentação da empresa que foi utilizada para o projeto de pesquisa como Estudo de Caso. E, além disso, apresenta as características de uma proposta de avaliação de desempenho definido conjuntamente entre o autor da presente dissertação e o nível gerencial da Corporação Farmacêutica ABC, como uma ferramenta de gestão que possibilite à Corporação atingir vantagem competitiva no mercado no qual se desenvolve. Ainda relata a maneira em como a Corporação estabeleceu seu *Balanced Scorecard* e mostra os indicadores definidos com base nas quatro perspectivas dessa metodologia.

5.1 Caracterização da Empresa

A Corporação Farmacêutica ABC, objeto do estudo, foi fundada em 1922 por um químico farmacêutico da Universidade de Chile quando ele apenas tinha 21 anos. O sucesso dos produtos comercializados, rapidamente a permitiu crescer e implementar a sua própria fábrica de produção. Hoje oferece produtos em todos os segmentos, através dos seguintes grupos de laboratórios:

- Grupo Gynoph. (Orientado ao cuidado da mulher).
- Grupo Drugtec. (Orientado às neurociências e medicina interna).
- Grupo Recalc. (Orientado à medicina geral).
- Grupo Pediaph. (Orientado ao cuidado infantil).

A Corporação mantém duas plantas de produção no Chile, comercializa mais de 300 produtos, emprega a 850 pessoas no país e produz quase 30 milhões de unidades ao ano. (Documentos proporcionados pela empresa, 2008)

Desde seus inícios, a Corporação Farmacêutica ABC, teve uma orientação tanto à inovação e desenvolvimento de produtos, quanto ao marketing farmacêutico. Isso permitiu à Corporação se torne no grupo farmacêutico líder do Chile, é por esse motivo que tem importante presença internacional, participando em numerosos mercados, seja individualmente ou em associação com outros laboratórios locais.

Essa liderança no mercado chileno levou à Corporação Farmacêutica ABC a se expandir em quase toda a região latino-americana, participando, como se falou

anteriormente, como Corporação Farmacêutica ABC ou em alianças estratégicas com sócios locais.

Entre os principais países onde a Corporação mantém operações estão os seguintes: Chile, Paraguai, Bolívia, Peru, Colômbia, Venezuela, Costa Rica e Equador.

Já especificamente no Equador, a Corporação Farmacêutica ABC – Equador, abriu suas operações no ano de 1993. Na atualidade gera 200 praças de emprego, dispõe de instalações físicas nas principais cidades do país – Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato –, comercializa 47 marcas e possui 88 apresentações, e fatura aproximadamente 14 milhões de dólares por ano, o que a torna numa empresa importante para o desenvolvimento econômico do país (Arquivos magnéticos da Corporação Farmacêutica ABC, 2005).

Enquanto à participação de mercado, que foi analisada no capítulo 4, a Corporação Farmacêutica ABC ocupa o sítio 18 em relação ao nível de faturação anual, com um 2,27% de participação, e o sítio 20 com um 1,71% de participação em relação às unidades comercializadas.

5.1.1 Estratégia Competitiva

O estabelecimento da estratégia competitiva da Corporação Farmacêutica ABC - Equador baseia-se nos seguintes pontos:

- Estrutura organizacional orientada ao mercado.
- Ampla variedade de produtos.
- Posicionamento das marcas.
- Capacidades técnicas.
- Sistemas flexíveis de produção.
- Conhecimento da regulação.
- Boa imagem da empresa para com os médicos.
- Estratégias segmentadas em quatro níveis: crônicos, agudos, alianças estratégicas e produção de genéricos.

Importante é destacar que a Corporação Farmacêutica ABC tem como estratégia o desenvolvimento de produtos genéricos, que como foi dito no capítulo anterior

demonstram um crescimento, embora lento, importante no mercado farmacêutico. Isso pode ser um fator determinante para adquirir vantagem competitiva.

5.1.2 Estrutura Organizacional

A Corporação está estruturada da forma mostrada na Figura 17:

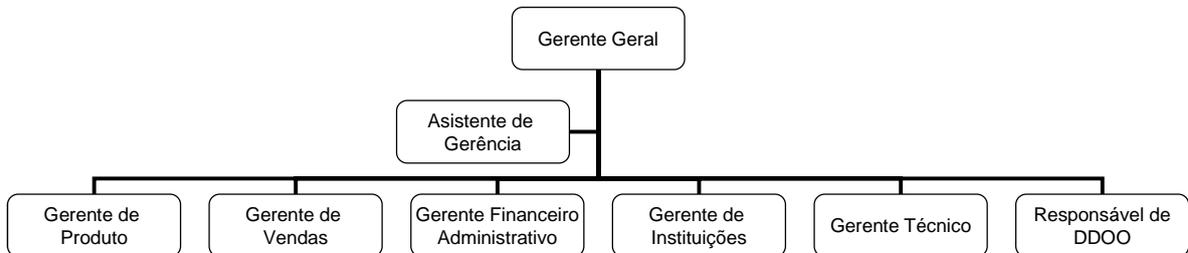


Figura 17: Organograma de primeiro nível da Corporação Farmacêutica ABC

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela empresa (2008)

As figuras mostradas a seguir detalham a composição hierárquica de cada unidade organizacional da empresa:

Assim, a Figura 18 indica os níveis de reporte da Gerência de Produto:

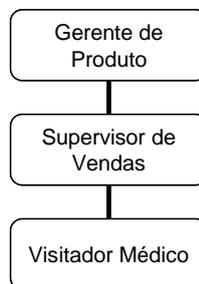


Figura 18: Representação da Gerência de Produto

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela empresa (2008)

A Figura 19 apresenta os cargos que existem para a Gerência de Vendas:

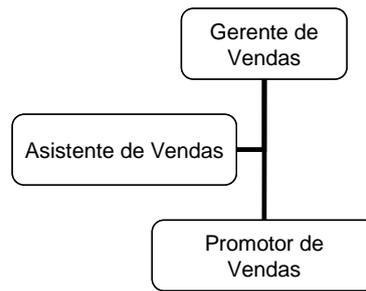


Figura 19: Representação da Gerência de Vendas

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela empresa (2008)

A figura 20 detalha a composição da Gerência Financeira Administrativa, que é a unidade que apresenta o maior número de cargos na Corporação:

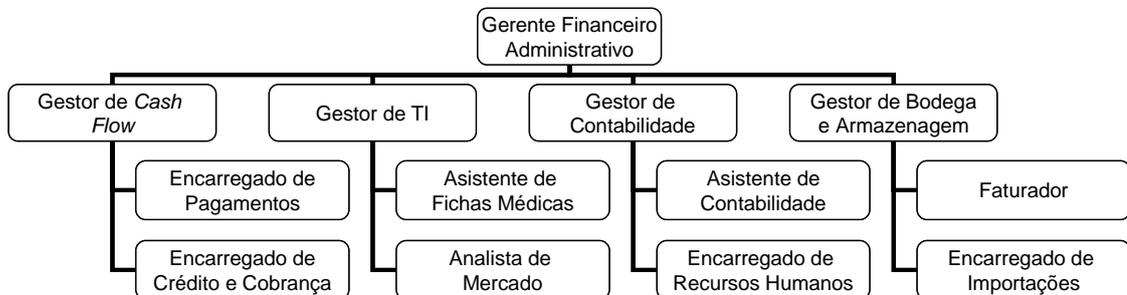


Figura 20: Representação da Gerência de Financeira Administrativa

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela empresa (2008)

Nessa figura observa-se que o cargo Encarregado de Recursos Humanos reporta hierarquicamente ao Gestor de Contabilidade, mas isso é uma deficiência que possui a Organização, tendo em vista que a Administração de Recursos Humanos não apresenta nenhuma relação com o processo da contabilidade. Contudo, na Corporação Farmacêutica ABC esse cargo é utilizado só para o trabalho operativo da ARH, ou seja, para o processamento de salários dos funcionários, pagamento de benefícios, atenção de requerimentos relacionados à emissão de certificados trabalhistas, afiliação de novos funcionários ao Seguro Social, cálculo de período de férias, entre outros. Porém, não há uma gestão estratégica de Recursos Humanos.

Já, a Figura 21 indica a conformação da Gerência Técnica:

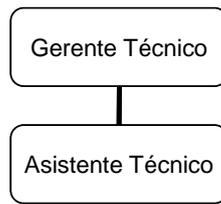


Figura 21: Representação da Gerência Técnica

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela empresa (2008)

Percebe-se que a Gerência de Instituições não possui cargos que lhe reportem, pois bem esse cargo poderia formar parte da Gerência de Produto, entretanto, devido à grande demanda de produtos das instituições do setor público, a empresa decidiu criar uma posição diferente.

Ainda pode-se observar que o Responsável de Desenvolvimento Organizacional trabalha isoladamente e essa unidade organizacional não está estruturada para atender às demandas que exige uma adequada ARH. Durante as observações efetuadas na empresa, pôde-se determinar que a principal gestão desse Responsável estivesse enfocada na seleção de funcionários.

Aliás, é possível perceber que na estrutura organizacional da Corporação Farmacêutica ABC há dois cargos relacionados com a GRH, porém, não trabalham juntos. Por um lado o Encarregado de Recursos Humanos reporta ao Gestor de Contabilidade, e, por outro lado, o Responsável de Desenvolvimento Organizacional trabalha isoladamente.

É importante mencionar que a informação foi coletada através das recomendações feitas por YIN (2007) e que foram analisadas amplamente no Capítulo 2. Relembrando, para a coleta de dados foi importante:

- Obter acesso a entrevistados-chave. Esse grupo esteve constituído pelo Gerente Geral, Gerente Financeiro-Administrativo, Gerente de Produto, Gerente de Vendas, Gerente de Instituições, Gerente Técnico, e como um dos mais principais entrevistados esteve o Responsável de Desenvolvimento Organizacional.
- Utilizar várias fontes de evidências. Assim na presente dissertação foram utilizados documentos, registros em arquivo magnético, observação direta e

entrevistas. Na Tabela 2 foram apresentadas os tipos de fontes e as evidências consultadas para o desenvolvimento da presente dissertação.

5.2 O Processo de Avaliação de Desempenho na Corporação Farmacêutica ABC.

É importante indicar que para entender como é desenvolvido o PAD na Corporação Farmacêutica na Corporação utilizou-se uma entrevista formal e foi aplicada individualmente a cada um dos entrevistados-chave que fizeram parte da presente análise. A entrevista, como afirma YIN (2005), foi direcionada e enfocada diretamente no tópico central do estudo de caso, que em essa dissertação compreendem: a avaliação de desempenho. A seguir, na Tabela 5, se apresentam as questões definidas que formaram parte da entrevista.

Tabela 5: Entrevista aplicada na Corporação Farmacêutica ABC para entender o PAD

| Entrevista para entendimento do Processo de Avaliação de Desempenho e o Gerenciamento da Diversidade Cultural na Corporação Farmacêutica ABC | |
|---|---------------------|
| Data: _____ | |
| Nome do Entrevistado: _____ | Cargo: _____ |
| 1. Explicação do objetivo da entrevista. | |
| 2. Aplicação de perguntas: | |
| - O que é para você avaliação de desempenho? | |
| - Considera que é proveitoso avaliar o desempenho dos funcionários? | |
| - Acha que o desempenho organizacional está relacionado com o desempenho individual de cada funcionário? | |
| - A Corporação Farmacêutica ABC possui um processo de avaliação de desempenho para seus funcionários? | |
| - Caso a resposta seja "Sim", descreva qual é o procedimento? | |
| - Caso a resposta seja "Não", você considera importante implementar um processo de avaliação de desempenho na Corporação? E quais seriam os benefícios dessa implementação? | |
| - Como você considera o desempenho da Corporação: Excelente, Bom ou Insuficiente? | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

As Figuras 22, 23 e 24 apresentam os principais resultados obtidos com a aplicação da entrevista a 15 funcionários da Corporação Farmacêutica ABC.

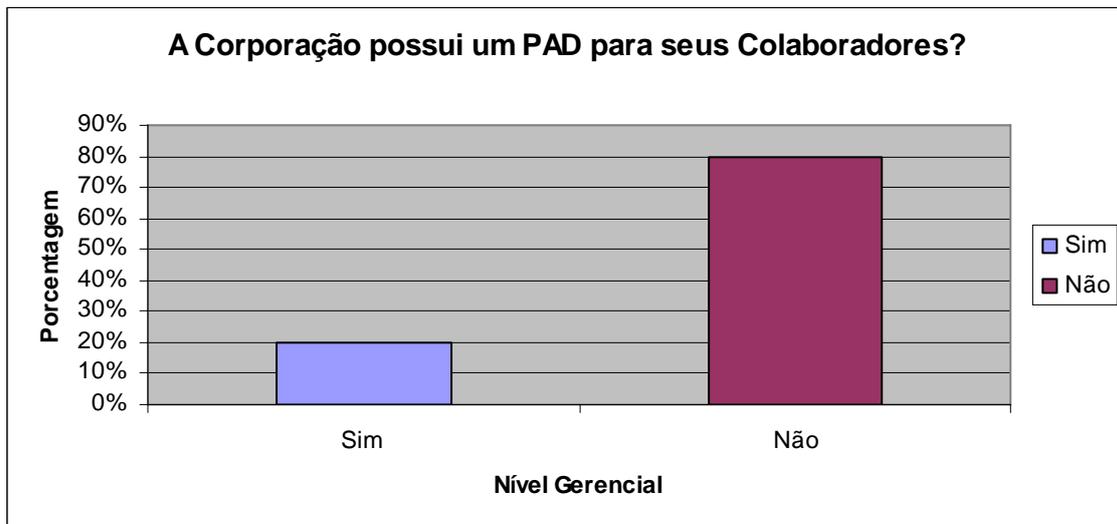


Figura 22: Existência de um PAD na Corporação Farmacêutica ABC
 Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

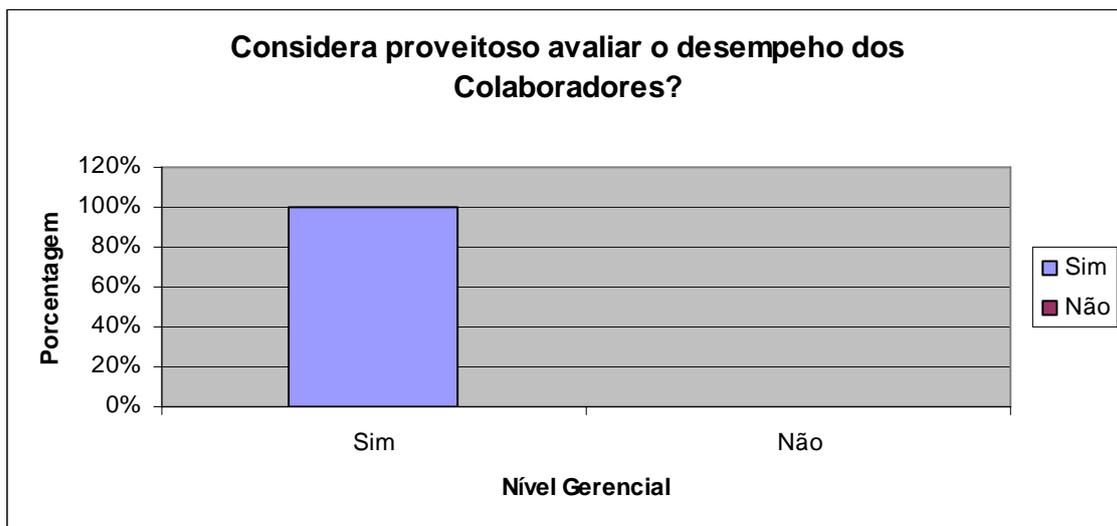


Figura 23: É importante estabelecer um PAD
 Fonte: Elaborado pelo autor (2008)

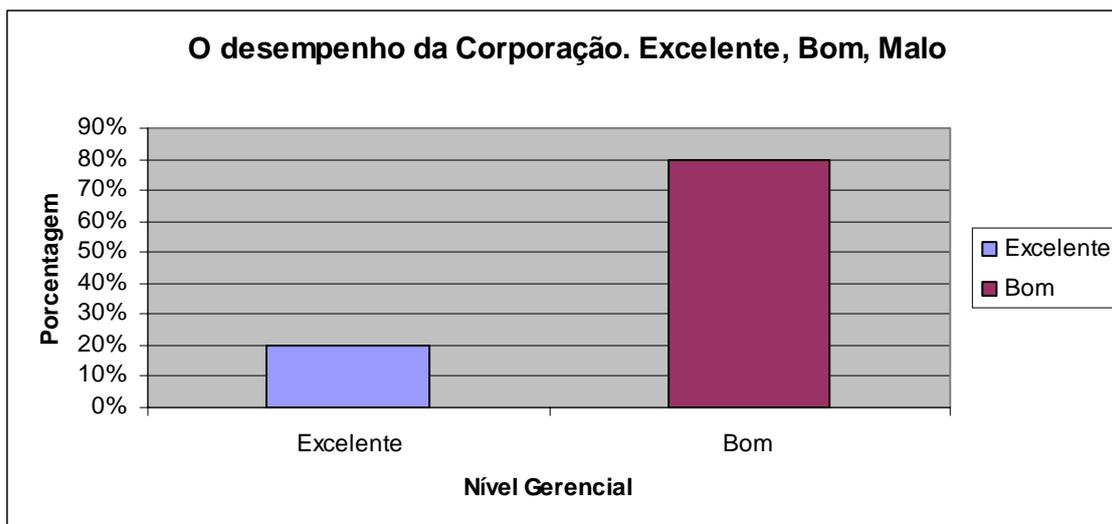


Figura 24: Categorização do desempenho da Corporação Farmacêutica ABC
Elaborado pelo autor (2008)

Analisando as respostas obtidas com a aplicação da entrevistas, percebe-se que só 20% afirmam que a Corporação possui um processo de avaliação de desempenho. Ao mesmo tempo todos consideram que avaliar o desempenho é importante para o sucesso organizacional. Enquanto ao desempenho organizacional da empresa, 20% consideram que sua qualificação é excelente e outros 80% a qualificam como boa.

Os funcionários que afirmaram que a Corporação Farmacêutica sim possui um PAD, explicaram que a empresa utiliza um questionário para executar esse processo.

Mas, esse questionário utilizado serve, mais do que para avaliar o desempenho de um funcionário, para determinar a continuidade dele na empresa uma vez que tem cumprido seu período de prova – três meses –. A Organização decide, com base nos resultados obtidos na aplicação do questionário, a prorrogação do contrato do funcionário e aí finaliza a utilização desse questionário. Após se aplica novamente esse questionário, quando essas mesmas pessoas cumprem um ano na organização – onde se estabelece o contrato indefinido –. Mas, que há com as pessoas que superaram esse período? Pois simplesmente, não se executa mais a avaliação de desempenho.

Portanto, se pode dizer que a avaliação de desempenho se aplica parcialmente e só para os funcionários novos, mas perseguindo um único objetivo, reter o dispensar ao funcionário da Organização.

A seguir se descreve o procedimento seguido pela Organização para avaliar o desempenho nesse período de prova:

- 1) O chefe imediato é responsável de preencher o formulário de avaliação de desempenho uma semana antes do que o funcionário complete os três meses do período de prova, e duas semanas antes que cumpra um ano. Nesse formulário avaliará o desempenho das variáveis definidas no documento estabelecido para o efeito, essas variáveis e as respectivas opções de resposta se mostram na Tabela 6 mostrada a continuação:

Tabela 6: Fatores de Avaliação na Corporação Farmacêutica ABC – Período de Prova e prévio a cumprir um ano

| FATORES A AVALIAR | OPÇÕES DE RESPOSTA | PONTUAÇÃO |
|---------------------------------------|--|------------------|
| Cumprimento de resultados e objetivos | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Cumprimento de normas e procedimentos | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Capacidade de aprendizado | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Capacidade de adaptação | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Desenvolvimento de inter-relações | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Orientação ao Cliente | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Identificação com a Organização | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |
| Ordem e qualidade | Supera com os requerimentos do cargo | 2 |
| | Cumpre com os requerimentos do cargo | 1 |
| | Não cumpre com os requerimentos do cargo | 0 |

Fonte: Adaptado da informação proporcionada pela Empresa (2008)

Se o avaliado completa como mínimo 24 pontos, se recomenda a sua continuidade na Organização, caso contrário, o funcionário deverá sair da

empresa. É importante indicar que a avaliação de cada fator deve ser feita cada 30 dias, ou seja, nos três meses o funcionário terá três pontuações por cada fator.

- 2) O chefe imediato marca uma reunião com o funcionário para lhe dizer os resultados obtidos e proporcionar-lhe feedback sobre o desempenho nesses três meses avaliados.
- 3) Já no final da reunião, estabelecem conjuntamente as áreas nas quais o funcionário deve melhorar e registram seus comentários, tanto o avaliador quanto o avaliado, no final da folha.
- 4) Ao fim, assinam o documento e o remitem à Encarregada de Recursos Humanos.

A figura 25 mostra o formulário que é utilizado para avaliar o desempenho do funcionário de acordo com o processo descrito anteriormente.

| EVALUACION PARA PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA | | | | | | | | | | |
|--|---|---|------------------------|-----|---------------------------------|-------------------|-----|----------------------|-----|-----|
| APELLIDOS Y NOMBRES: | | | PEREZ PEREZ PEDRO JOSE | | | DIVISIÓN: | | GERENCIA DE PRODUCTO | | |
| CARGO: | | | VISITADOR MÉDICO | | | FECHA DE INGRESO: | | 15-Aug-08 | | |
| FECHA PERIODO DE EVALUACIÓN PARA CONTRATACIÓN A PLAZO FIJO: | | | | | | 13-Nov-08 | | | | |
| LÍNEA DE SUPERVISIÓN: | | | GALO VITERI | | | CIUDAD: | | QUITO | | |
| INSTRUCCIONES: | | | | | | | | | | |
| 1.- EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR POR CADA 30 DÍAS (A LOS 30, 60, 90 DÍAS). | | | | | | | | | | |
| 2.- MARCAR CON UNA X LA CALIFICACIÓN QUE LE CORRESPONDA AL COLABORADOR EN CADA FACTOR Y POR CADA PERÍODO. | | | | | | | | | | |
| <p style="text-align: center;">CALIFICACIÓN</p> <p>S.R: Supera los requerimientos de la posición C.R: Cumple con los requerimientos del cargo N.R: No cumple con los requerimientos del cargo</p> | | | | | | | | | | |
| FACTORES A EVALUAR | DEFINICIÓN | 30 DÍAS | | | 60 DÍAS | | | 90 DÍAS | | |
| | | S.R | C.R | N.R | S.R | C.R | N.R | S.R | C.R | N.R |
| CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS Y OBJETIVOS | Es el logro de las metas establecidas en un tiempo determinado, con los recursos proporcionados por la empresa | X | | | | | | | | |
| CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS | Es el cumplimiento de políticas, normas, procesos, Reglamento Interno de Trabajo y Guía de Conducta Ética que posibilitan el normal desenvolvimiento y operación del negocio | X | | | | | | | | |
| CAPACIDAD DE APRENDIZAJE | Determina si el colaborador se apropia y utiliza en su gestión los conocimientos, la capacitación y el entrenamiento que ha recibido de la empresa y de sus líneas de supervisión | X | | | | | | | | |
| CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN | Determina si el colaborador se acomoda con facilidad a las condiciones del entorno, de su cargo, de su área, o zona, sin generar frustración o estrés | X | | | | X | | | | |
| COMPETENCIAS Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares. Evaluará usted 4 competencias tipo que se han determinado para este PERÍODO y se anotan a continuación: | | | | | | | | | | |
| DESARROLLO DE INTERRELACIONES | Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas. | X | | | | X | | | | |
| ORIENTACIÓN AL CLIENTE | Implica un deseo de ayudar o servir al cliente interno y/o externo, de satisfacer sus necesidades. | X | | | X | | | | | |
| IDENTIFICACIÓN CON LA INSTITUCIÓN | Capacidad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la empresa. | X | | | X | | | | | |
| ORDEN Y CALIDAD | Se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y el asegurarse de que no existen errores en la información que se genere. | X | | | X | | | | | |
| REVISE LA CALIFICACIÓN, NO EVALUÓ ALGÚN FACTOR | | | | | | | | | | |
| CALIFICACIÓN FINAL: | | 24 / 48 | | | | | | | | |
| RECOMENDACIÓN: | | SE ESTIMA QUE EL COLABORADOR TENDRÁ ÉXITO EN EL CARGO | | | | | | | | |
| RESULTADO FINAL: | | ¿USTED COMO LÍNEA DE SUPERVISIÓN DIRECTA RECOMIENDA SU CONTRATACIÓN A PLAZO FIJO (1 AÑO)? | | | | | | | | |
| PLAN DE ACCIÓN | | | | | | | | | | |
| ÁREAS A MEJORAR: | | | | | | | | | | |
| LÍNEA SUPERVISIÓN: COMENTARIOS | | | | | | | | | | |
| COLABORADOR: | | | | | | | | | | |
| FECHA DE REVISIÓN: Domingo, 21 de Junio de 2009 | | | | | | | | | | |
| IMPRIMA EL DOCUMENTO, FÍRMELO Y REMÍTALO A RRHH | | | | | | | | | | |
| FIRMA LÍNEA SUPERVISIÓN Lunes, 23 de Marzo de 2009 | | | | | FIRMA COLABORADOR C.I. _____ | | | | | |

Figura 25: Formulário de Avaliação de Desempenho – Período de Prova

Fonte: Informação proporcionada pela empresa

O procedimento de avaliação de desempenho acaba com esse feedback proporcionado ao funcionário ao cumprir três meses no trabalho.

A mesma coisa acontece quando o mesmo funcionário está por cumprir um ano na Corporação. Isso pela simples razão de que quando uma pessoa completa um ano numa empresa, esta está na obrigação de assinar um contrato indefinido com dita pessoa.

Mas daqui a diante a Corporação não faz mais nada sobre a avaliação de desempenho, nem sequer faz um seguimento dos acordos estabelecidos sobre as áreas que o funcionário tem que melhorar.

Problemas detectados na avaliação de desempenho

O principal problema encontrado, em relação ao Processo de Avaliação de Desempenho, é que atualmente a Organização não pratica uma adequada avaliação de desempenho aos funcionários. Apesar da utilização de um questionário quando os funcionários cumprem três meses e um ano, eles pensam que é só para ter uma justificativa para demiti-los ou prorrogar seus contratos laborais.

Essa afirmação, sobre o desconhecimento da pratica do PAD na Organização, foi confirmada através da aplicação da entrevista indicada anteriormente, onde só o 20% dos entrevistados afirmaram da existência de um PAD. Coincidentemente identificou-se que nesse 20% estão os funcionários pertencentes à Unidade Comercial. Para confirmar essa afirmação, perguntou-se só aos funcionários de dita Unidade sobre a existência de um PAD na Corporação Farmacêutica. Nesse sentido, na Figura 26 apresenta os resultados obtidos quando se perguntou aos funcionários da Unidade Comercial sobre o conhecimento da existência de um PAD na Corporação.

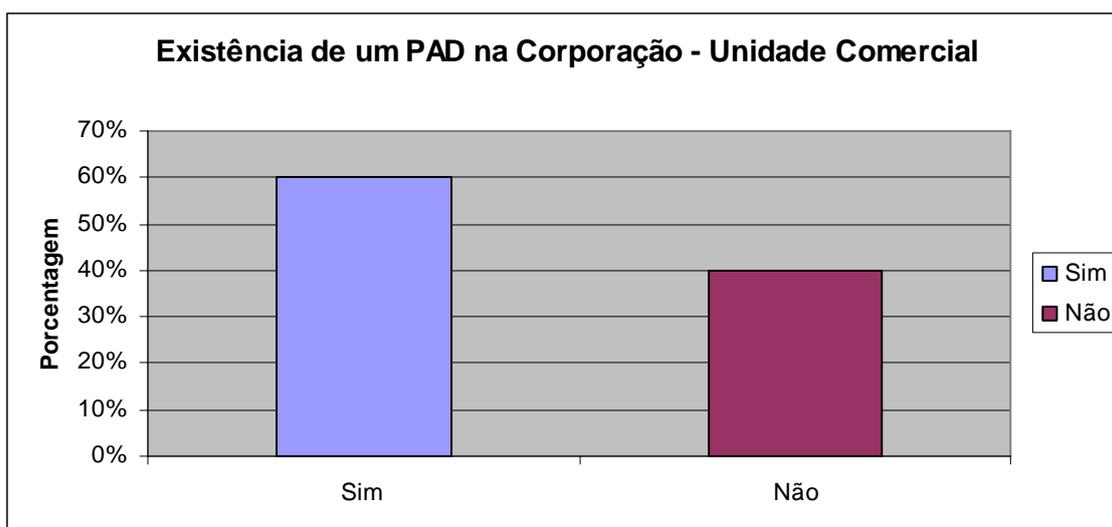


Figura 26: Existe um PAD na Corporação Farmacêutica ABC – Unidade Comercial

Fonte: Elaborado pelo autor

O 60% dos funcionários da Unidade Comercial manifestam que sim existe uma avaliação de desempenho para eles.

Nesse sentido, se perguntou aos funcionários da Unidade Comercial sobre a maneira em que eles são avaliados, e todos eles manifestaram que sua avaliação está enfocada no cumprimento do orçamento de vendas mensal. Ainda se perguntou a eles sobre a gestão empreendida pela empresa quando eles não cumprem o nível de vendas correspondente, e eles disseram que os chefes manifestam que o próximo mês tem que cumprir o orçamento, e quando as vendas são cumpridas, não dizem nada.

Portanto, essa afirmação ressalta ainda o desconhecimento sobre o que significa uma adequada gestão de desempenho. Se bem é certo que para os funcionários, que vendem os produtos da empresa, é importante avaliar a sua gestão comercial, também é certo que é preciso avaliar outros fatores que possibilitam ou dificultam o cumprimento desses orçamentos.

Seria importante que na avaliação efetuada aos funcionários da Unidade Comercial avaliam-se vendas, benefícios, gastos, pontualidade, criatividade, utilidade, lançamento de novos produtos (PREVEL & PITTA, 1999).

Portanto, se pode dizer que a Corporação Farmacêutica ABC não dispõe de uma metodologia de avaliação de desempenho dos funcionários. Se bem tem começado a utilizar uma avaliação de desempenho para avaliar o período de prova, também é

certo que a informação obtida nessa avaliação é de utilidade momentânea, só para determinar a continuidade do funcionário na Organização. Quando essa informação poderia ser de muita utilidade para fazer um seguimento contínuo e determinar o grau de melhoramento do funcionário com o transcorrer do tempo.

Ainda, a falta de avaliação de desempenho gera um ambiente negativo na Organização, pois eles não sabem se seu trabalho está sendo bem feito, portanto não se esforçam por atingir os objetivos organizacionais e melhorar seu desempenho.

Para concluir com a análise dos problemas no Processo de Avaliação de Desempenho, é importante corroborar o dito por KAPLAN e NORTON (1997), quando afirmam que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho ficam obsoletos por considerar somente indicadores financeiros na avaliação. E quando a nova realidade empresarial exige desenvolver vantagens competitivas, o fato de considerar medidas contáveis financeiras e não valorizar os ativos intangíveis não possibilitará a permanência em longo prazo das Organizações. Ao ver do autor da presente dissertação esse é o principal problema que tem a Corporação Farmacêutica ABC no momento de avaliar o desempenho dos funcionários, só são avaliadas as pessoas da unidade comercial e essa avaliação centra-se em resultados financeiros – nível de cumprimento de orçamento de vendas –.

Mas, esse problema é que desperta o interesse dos gerentes da Corporação para implementar uma nova metodologia para avaliar o desempenho dos funcionários e da organização como um todo, por isso é que tem definido seu *Balanced Scorecard*. Nos seguintes parágrafos se analisa a experiência da Corporação para desenvolver essa metodologia.

5.3 O *Balanced Scorecard* da Corporação Farmacêutica ABC.

Os gerentes da Corporação Farmacêutica ABC, cientes da necessidade de desenvolver ações que permitam à empresa desenvolver vantagens competitivas para ampliar sua participação de mercado, tem iniciado a implementação de um sistema de gestão gerencial que os permita tomar decisões de maneira acertada e oportuna para ser competitivos em longo prazo. Nesse sentido, consideraram que o *Balanced Scorecard* é a metodologia que possibilitará melhorar o desempenho organizacional, e em efeito, segundo KAPLAN e NORTON (1997), o *Balanced Scorecard* articula a estratégia da empresa, comunica a estratégia e ajuda a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, para alcançar uma meta comum.

5.3.1 Por que implementar o *Balanced Scorecard*

Por que existiu o interesse em construir um *Balanced Scorecard* na empresa, pois segundo entrevistas mantidas com o Gerente Geral e o Gerente Financeiro e segundo material proporcionado pela Corporação, decidiu-se desenvolver essa metodologia para alcançar os seguintes benefícios:

- Maximizar a rentabilidade.
- Incrementar a participação de mercado.
- Determinar o grau de aporte pessoal com os resultados organizacionais.
- Difundir a estratégia com a finalidade de se torne no objetivo de todos os funcionários.
- Permitir a tomada de decisões oportuna.
- Criar valor organizacional.
- Aumentar a satisfação dos clientes.
- Implementar um processo de melhoramento contínuo.

5.3.2 Construção do *Balanced Scorecard*

Considerando a construção do *Balanced Scorecard* parte com a definição da missão, da visão e dos valores, a continuação apresentam-se ditos elementos. Logo se faz uma análise das fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças da Corporação Farmacêutica. Para ao fim descrever os indicadores por cada perspectiva que têm sido definidos. Todo o mencionado a continuação é com base nos documentos proporcionados pela empresa no 2008.

5.3.2.1 Missão

Ser o primeiro laboratório latino americano com presença global, pesquisa e desenvolvimento próprio.

5.3.2.2 Visão

Ser o laboratório melhor percebido pelos médicos latino-americanos em termos de imagem, inovação, qualidade e economia. Dessa forma, se tornar na empresa com maior participação de mercado no país.

5.3.2.3 Valores Corporativos:

- **Disciplina**, Comprometimento com as responsabilidades e os acordos em relação ao trabalho e a equipe humana.
- **Excelência**, Capacidade de executar as tarefas com valor agregado, diferenciação e inovação para clientes, colegas e fornecedores.
- **Lealdade**, Compromisso honesto com os princípios e valores fundamentais da Corporação. Baseada na comunhão dos princípios éticos do trabalhador com os da organização, promovendo a confiança ao interior e exterior dela.
- **Integridade**, Coerência total entre o que se diz e o que se faz.
- **Respeito**, Atitude da vida que começa com um mesmo. Promove a tolerância e o desenvolvimento integral do entorno.

5.3.2.4 Análise de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

Fortalezas:

- Carteira de clientes.
- Marca reconhecida pelo mercado.
- Pessoal qualificado.
- Equipe de vendas efetiva e eficiente.
- Presença em todo o país.

Oportunidades:

- Diversificação de produtos.
- Posicionamento de produtos e linhas tradicionais.
- Mercado crescente.

Fraquezas:

- No existe um modelo de indicadores de gestão.
- Alta rotatividade de pessoal.

- Desmotivação de pessoal.
- Falta de planos de capacitação.

Ameaças:

- Concorrentes nacionais e estrangeiros.
- Situação política e econômica do país.
- Aumento da produção de genéricos.

5.3.2.5 Indicadores definidos para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*

A seguir são apresentados os indicadores de gestão definidos na Corporação Farmacêutica ABC, seguindo a metodologia do *Balanced Scorecard* tem sido estabelecido 14 indicadores para avaliar o desempenho organizacional, mesmos que são apresentados por cada perspectiva: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Perspectiva Financeira:

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Aumentar valor para acionistas |
| Descrição: | Mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com ativos disponíveis |
| Indicador: | Retorno do ativo total (ROA) |
| Fórmula: | $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100$ |
| Unidade de Medida: | % |
| Meta: | Aumentar 5% em relação ao ano anterior |
| Iniciativas: | Geração de propostas de valor para os clientes. Otimização de processos |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Incrementar vendas |
| Descrição: | Mede a variação que tem sofrido as receitas de um período com respeito a outro anterior |
| Indicador: | Porcentagem de crescimento de vendas |
| Fórmula: | $\frac{\text{Vendas período 2} - \text{Vendas período 1}}{\text{Vendas período 1}} \times 100$ |
| Unidade de Medida: | % |
| Meta: | Aumentar 10% em relação ao ano anterior |
| Iniciativas: | Promoção dos produtos da Corporação |

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Diversificar as receitas |
| Descrição: | Mede a proporção dos principais produtos que oferece a empresa com respeito as suas receitas totais |
| Indicador: | Índice de diversificação de receitas por tipo de produto |
| Fórmula: | $\frac{\text{Receitas produto X}}{\text{Receitas totais}} \times 100$ |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | Incrementar em 15% o volume de vendas por cada uma das linhas de produtos |
| Iniciativas: | Ampliar o mix de produtos |

Perspectiva do Cliente:

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Aumentar o grau de satisfação dos clientes |
| Descrição: | Mede o nível de satisfação dos clientes com a atenção recebida e com os produtos e serviços oferecidos pela empresa. |
| Indicador: | Porcentagem de satisfação dos clientes |
| Fórmula: | Pesquisa de satisfação de clientes |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | 90% |
| Iniciativas: | Oferecer proposta de valor aos clientes |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Atrair e reter clientes |
| Descrição: | Mostra a porcentagem de novos clientes e conservação de clientes |
| Indicador: | Índice de novos clientes |
| Fórmula: | $\frac{\# \text{ de clientes no período 2} - \# \text{ de clientes no período 1}}{\# \text{ de clientes no período 1}} \times 100$ |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | Aumentar o número de clientes em um 25% |
| Iniciativas: | Diversificação de produtos. Oferecer propostas de valor significativas ao Cliente |

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Incrementar a participação de mercado |
| Descrição: | Mede a participação da empresa dentro do mercado no qual concorre |
| Indicador: | Porcentagem de participação de mercado |
| Fórmula: | Estudos desenvolvidos. Por exemplo IMS Health |
| Unidade de Medida: | % |
| Meta: | Estar posicionados entre as três primeiras corporações farmacêuticas |
| Iniciativas: | Promoção de produtos e serviços. Incentivar aos médicos para incrementar as prescrições. Inovar e desenvolver novos produtos. |

Perspectiva dos Processos Internos:

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Reduzir o ciclo de cobros |
| Descrição: | Mede o tempo que transcorre entre a emissão da fatura e o pago efetivo efetuado pelo cliente |
| Indicador: | Número médio de dias de cobro |
| Fórmula: | $\frac{\text{Cuentas a cobrar}}{\text{Vendas anuais}} \times 365$ |
| Unidades de Medida: | Dias |
| Meta: | Reduzir a 60 dias o ciclo de cobros |
| Iniciativas: | Definir novas e eficazes políticas de cobrança (Pagamento com cartões de crédito e descontos) |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Atender efetivamente ao cliente |
| Descrição: | Mede o cumprimento na entrega dos pedidos |
| Indicador: | Nível de cumprimento de entrega de pedidos |
| Fórmula: | $\frac{\# \text{ de pedidos faturados}}{\# \text{ total de pedidos}} \times 100$ |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | Atender o 95% dos pedidos |
| Iniciativas: | Coordenar as atividades internas entre logística e vendas |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Reduzir prazos de entrega |
| Descrição: | Mede o tempo que transcorrido entre a geração do pedido e a entrega do produto ao Cliente. |
| Indicador: | Tempo de entrega |
| Fórmula: | $\text{Data de entrega} - \text{Data do pedido}$ |
| Unidades de Medida: | Dias |
| Meta: | Reduzir a 2 dias |
| Iniciativas: | Executar re-engenharia de processos |

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Inovar produtos |
| Descrição: | Mede a capacidade da empresa para introduzir novos produtos e posicioná-los no mercado num período de tempo determinado |
| Indicador: | Número de novos produtos |
| Fórmula: | $\# \text{ de produtos no período 2} - \# \text{ de produtos no período 1}$ |
| Unidades de Medida: | Unidades |
| Meta: | Introduzir uma nova linha cada 6 meses |
| Iniciativas: | Executar estudos de mercado e fomentar a execução de atividades em pesquisa e desenvolvimento. Realizar estudos de mercado. Analisar a concorrência |

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Reduzir o nível de rotação de pessoal |
| Descrição: | Serve para medir o grau de rotatividade do pessoal |
| Indicador: | Porcentagem de rotação de pessoal |
| Fórmula: | $\frac{\# \text{ de funcionários que saíram da empresa}}{\# \text{ promédio de funcionários}} \times 100$ |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | Diminuir a alta porcentagem de rotatividade do pessoal a 5% |
| Iniciativas: | Envolver aos funcionários na consecução dos objetivos organizacionais. Estabelecimento de planos de carreira |

| | |
|-----------------------|--|
| Objetivo Estratégico: | Melhorar a comunicação interna |
| Descrição: | Disponibilizar informação relevante para a Corporação e seus empregados através de diferentes canais de maneira compreensível e eficaz |
| Indicador: | Índice de compreensão sobre os rumos do negócio |
| Fórmula: | Avaliações |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | Dar a conhecer objetivos, estratégias, metas, situação da empresa e desenvolver um sentimento de orgulho e comprometimento na equipe de trabalho |
| Iniciativas: | Criar informativos internos (Intranet) e caixa de sugestões. Integrar - reforçar o diálogo entre funcionários e seus superiores |

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Incrementar a satisfação dos funcionários |
| Descrição: | Mede o grau de satisfação dos empregados com a empresa e o trabalho que desempenham |
| Indicador: | Índice de funcionários satisfeitos |
| Fórmula: | Pesquisa de satisfação |
| Unidades de Medida: | % |
| Meta: | 95% dos empregados satisfeitos |
| Iniciativas: | Melhorar o programa de incentivos. Estabelecer planos de carreira |

| | |
|-----------------------|---|
| Objetivo Estratégico: | Capacitar aos funcionários |
| Descrição: | Mede o índice de investimento em capacitação dos empregados |
| Indicador: | Número de capacitações ao ano |
| Fórmula: | Número de capacitações |
| Unidades de Medida: | Unidades |
| Meta: | Uma capacitação trimestral por empregado |
| Iniciativas: | Criação de cronograma de capacitações e avaliações |

5.3.2.6 O Mapa Estratégico da Corporação Farmacêutica ABC

Definidos os objetivos estratégicos para cada perspectiva, o mapa estratégico desenvolvido pela Corporação Farmacêutica ABC é o seguinte:

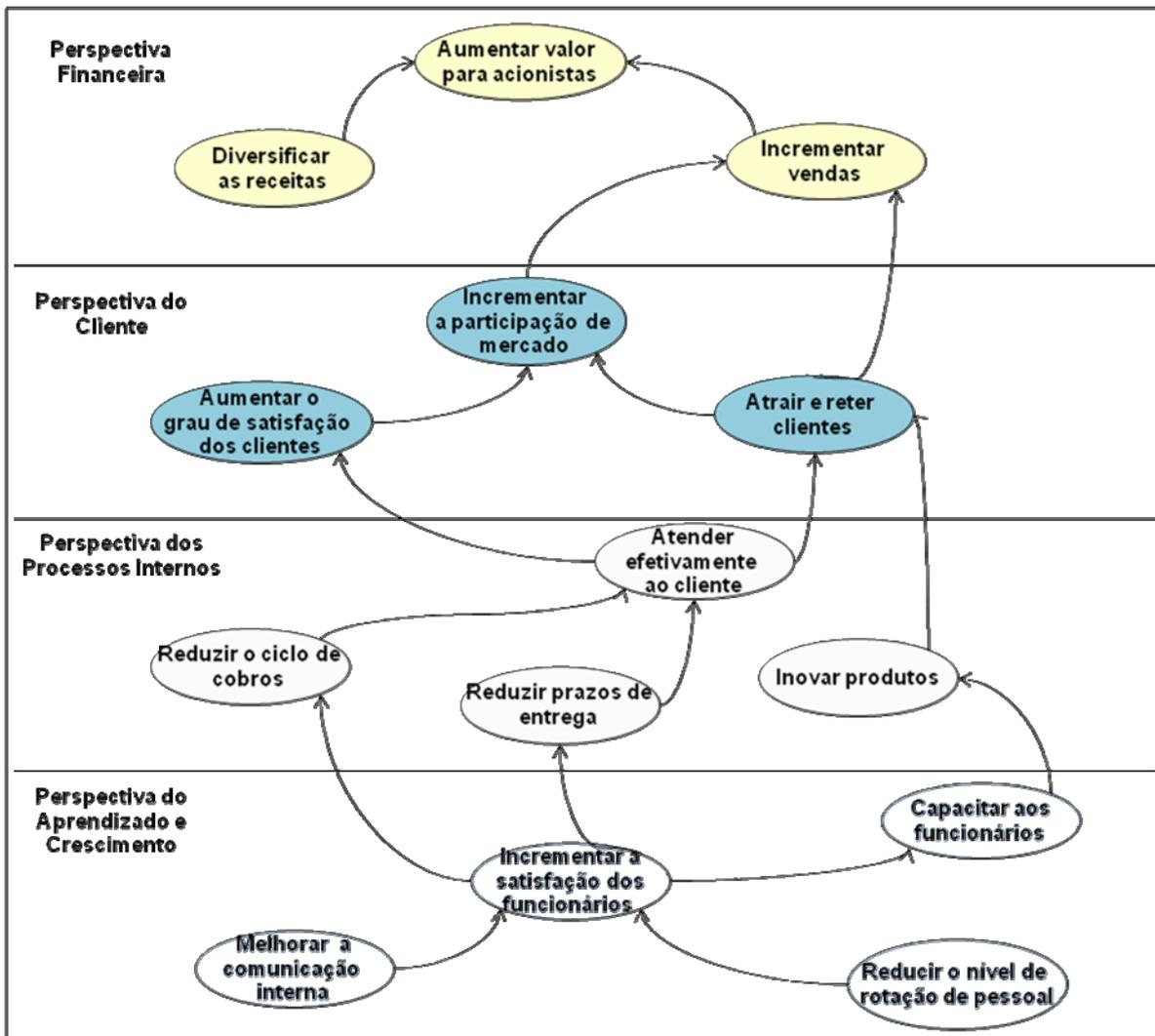


Figura 27: Mapa Estratégico da Corporação Farmacêutica ABC

Fonte: Informação proporcionada pela empresa (2008)

Se bem é certo que os principais diretivos da Corporação Farmacêutica ABC tem interesse em empreender ações para desenvolver vantagem competitiva e ocupar sítios estelares no mercado equatoriano

5.4 Proposta de Avaliação de Desempenho para os funcionários da Corporação Farmacêutica ABC.

Com base nas reuniões mantidas com o nível gerencial da Corporação Farmacêutica ABC, especificamente com o Gerente Geral, com o Gerente Financeiro Administrativo e com o Responsável de Desenvolvimento Organizacional, e uma vez que foram entendidas as vantagens que oferece a implementação de uma metodologia para avaliar o desempenho dos funcionários da Organização, a continuação se propõe a implementação de um Processo de Avaliação de

Desempenho para a empresa. Esse PAD será denominado Minha Gestão de Desempenho (MGD), e as suas características e benefícios se mencionam nos seguintes parágrafos. Ainda, é importante indicar que a MGD terá o apoio de um software a ser desenvolvido pela Unidade de Tecnologia de Informação da Corporação Farmacêutica ABC.

5.4.1 Objetivos da MGD.

A finalidade da implementação da metodologia de avaliação de desempenho MGD persegue os seguintes objetivos:

- Promulgar uma cultura de alto desempenho.
- Alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais.
- Definir e sustentar objetivos claros e específicos.
- Melhorar a comunicação entre avaliadores e avaliados.
- Dar seguimento constante ao desempenho dos funcionários.
- Oferecer feedback e coaching para melhorar ou manter o comportamento e desempenho mostrado pelos funcionários.
- Vincular o reconhecimento com o desempenho.

5.4.2 Funcionamento do Processo de Avaliação de Desempenho MGD.

A MGD está composta por um ciclo de quatro fases: Planejamento, Discussão, Revisão Semestral, Revisão Anual. A figura 28 apresenta a conformação da MGD.

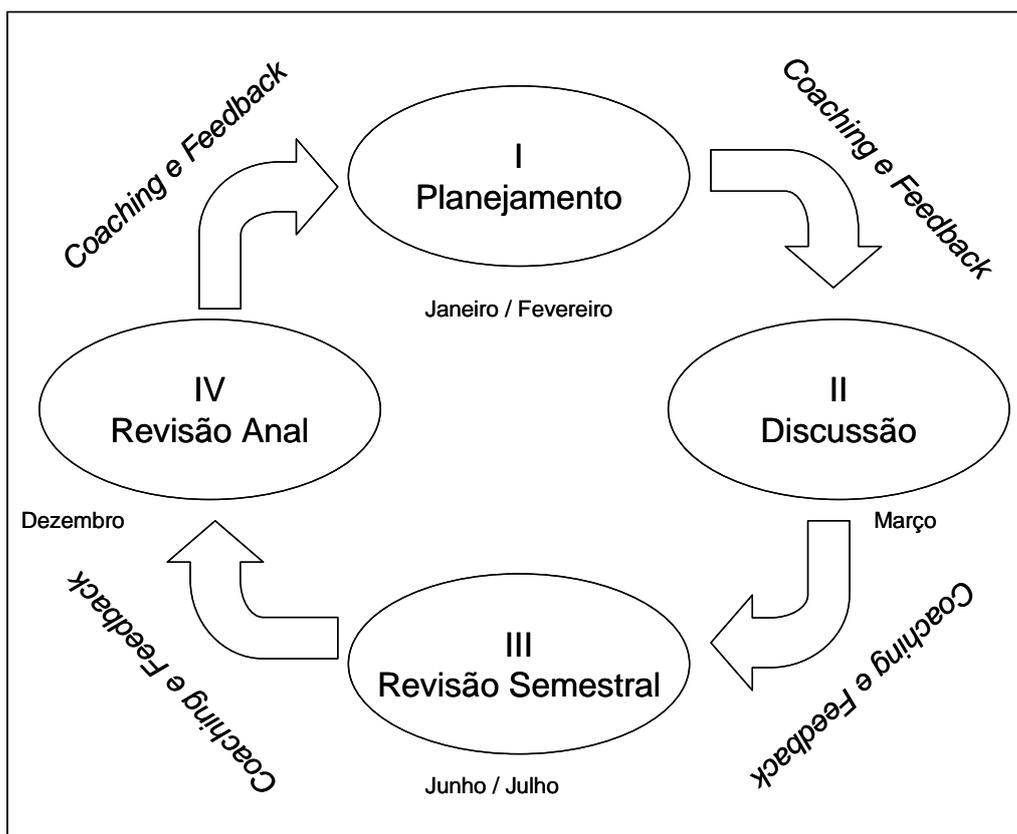


Figura 28: Proposta de Avaliação de Desempenho da Corporação Farmacêutica ABC – MGD

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4.2.1 Fase I – Planejamento

Nessa fase, o funcionário define individualmente os objetivos que pretende atingir no período anual. Para isso deve realizar as seguintes atividades:

- Definir objetivos individuais, alinhados com os objetivos da Unidade e da Organização.
- Determinar datas de cumprimento de cada objetivo.
- Determinar o grau de alinhamento com cada competência organizacional.
- Estabelecer pontos chave que o ajudarão a conseguir esses objetivos propostos.

É importante indicar que as competências que atualmente dispões a Corporação serão utilizadas também para avaliar o desempenho dos funcionários. Essas competências são mostradas na Tabela 7.

Tabela 7: Competências da Corporação Farmacêutica ABC

| Competência | Definição |
|--------------------------------------|--|
| Desenvolvimento de Relações Pessoais | Consiste em atuar para estabelecer e manter relações cordiais, recíprocas e cálidas com todos os funcionários. |
| Orientação ao Cliente | Implica um desejo de ajudar ou servir tanto ao cliente externo quanto ao cliente interno. |
| Identificação com a Organização | Capacidade de orientar os próprios interesses e comportamentos às necessidades, prioridades e objetivos da Corporação. |
| Ordem e Qualidade | Se expressa em formas como o seguimento, revisão do que o trabalho este bem feito e sem erros. |

Fonte: Informação proporcionada pela empresa (2007)

5.4.2.2 Fase II – Discussão

Nessa fase, o Gerente revisa que os objetivos propostos pelo funcionário estejam alinhados com a estratégia organizacional. Para isso deve realizar as seguintes atividades:

- Revisar os objetivos estratégicos que persegue a Corporação.
- Revisar os objetivos propostos pelo funcionário.
- Fazer ajustes, se for necessário, aos objetivos propostos pelo funcionário. Essa atividade é feita de maneira conjunta entre Gerente e funcionário.
- Comunicar ao funcionário as expectativas de desempenho e o plano de reconhecimento da Corporação para o cargo que ele ocupa na empresa.

5.4.2.3 Fase III – Revisão Semestral

Essa fase tem como finalidade fazer uma revisão sobre o nível de adiantamento das atividades para cumprir com os objetivos propostos na Fase I. Nessa fase, devem se realizar as seguintes atividades:

- O Gerente e o funcionário comentam as atividades efetuadas para atingir os objetivos propostos.

- Atualizar os objetivos, só se for necessário. Isso é recomendável se a Corporação decide mudar de estratégia.
- O Gerente proporciona feedback sobre o desempenho do Colaborado nesse período.

5.4.2.4 Fase IV – Revisão Anual

Nessa fase, se revisa o nível de cumprimento dos objetivos que foram estabelecidos ao início do período – Fase I –. Para isso se devem realizar as seguintes atividades:

- O Gerente tem que solicitar feedback a outros funcionários, só se for necessário, sobre o comportamento demonstrado por ele no período de avaliação.
- Determinar o nível de cumprimento dos objetivos definidos na Fase I.
- Outorgar a qualificação correspondente para cada objetivo
- Outorgar uma qualificação geral sobre o desempenho e comportamento demonstrado pelo funcionário durante o período.

As qualificações que avaliador tem que outorgar ao avaliado se mostram na Tabela 8:

Tabela 8: Qualificações da Avaliação de Desempenho

| Qualificação | Definição |
|---------------------------------|---|
| Excede as expectativas (EE) | O funcionário cumpriu todos os objetivos de desempenho. Além, mostrou alto nível de desempenho e fez aportes excepcionais na Unidade e na Corporação em relação com os outros funcionários. |
| Cumprir as expectativas (CE) | O funcionário cumpriu com os objetivos de desempenho. |
| Não cumpre as expectativas (NE) | O funcionário cumpriu parcialmente os objetivos de desempenho. Além, não demonstrou interesse por melhorar o desempenho no período. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2009)

Ao final do processo de avaliação de desempenho na Corporação, o avaliador tem que reconhecer o desempenho de acordo com o plano de reconhecimentos que mantém a Corporação.

5.4.3 Benefícios da MGD.

A implementação da metodologia de avaliação de desempenho MGD oferece os seguintes benefícios, tanto à Corporação quanto aos funcionários que trabalham nela:

- Estabelecimento de objetivos claros ao início do período.
- Alinhamento dos objetivos individuais com a estratégia organizacional.
- Conhecimento do plano de reconhecimentos que a empresa outorgará aos funcionários, de acordo ao desempenho alcançado no período.
- Comunicação permanente entre Gerente e funcionários, formal ou informalmente, para conversar sobre os fatores que possibilitam ou dificultam o cumprimento dos objetivos – feedback e *coaching* –.
- Promove uma cultura de alto desempenho.
- Tomada de decisões para implementar ações corretivas para melhorar o desempenho, frente a possíveis variações no meio do período.
- Revisão dos objetivos individuais, para ajustá-los por possível variação da estratégia da Corporação.
- Satisfação dos funcionários, por estarem informados sobre o trabalho que eles estão fazendo.
- Estabelecimento de planos de capacitação para melhorar o desempenho dos funcionários.
- Relação do reconhecimento com o desempenho.
- Possibilita a diferenciação da Corporação em relação à concorrência, pois adquire vantagem competitiva.

Capítulo 6 – Conclusão

Para iniciar as conclusões do trabalho, é preciso responder às questões dessa dissertação. Lembrando as questões definidas ao início da presente dissertação: Como e por que a Corporação Farmacêutica ABC avalia o desempenho de seus funcionários? Como e por que a avaliação de desempenho das pessoas tem a ver com o desempenho organizacional e com a vantagem competitiva?

O trabalho desenvolvido, com a pesquisa bibliográfica, permitiu demonstrar que com uma adequada gestão de desempenho, a empresa poderia alcançar os objetivos que fossem planejados de acordo com a sua estratégia. Mas, para que isso aconteça é preciso que o alinhamento estratégico seja bem gerenciado.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação gerencial que possibilita comprometer a todos os funcionários das empresas em busca de um mesmo objetivo através da tradução da visão e da estratégia organizacional, da comunicação a todos os funcionários da filosofia empresarial, do estabelecimento de indicadores que avaliem o desempenho organizacional com base nos objetivos traçados, etc. Portanto, esse sistema de avaliação gerencial possibilita o alinhamento estratégico na organização. E, da observação efetuada na Corporação Farmacêutica ABC, percebe-se que esse alinhamento não existe, pois cada unidade organizacional persegue objetivos independentes que ocasionam com que seja uma empresa mais e não se diferencie de seus concorrentes. Aliás, que considera como indicadores relevantes, para avaliar seu desempenho, aos financeiros, que na atualidade do mundo empresarial não são os que garantem o sucesso e a permanência no mercado.

Porém, a Corporação está ciente dessa fraqueza e é por isso que tem começado a estruturar seu quadro de mando integral para garantir a gestão da empresa a longo prazo, pois entendem que os ativos intangíveis são tão importantes como os tangíveis.

Ainda, a pesquisa bibliográfica efetuada possibilitou o desenvolvimento de uma proposta de avaliação de desempenho para os funcionários da Corporação Farmacêutica ABC. Proposta que desde sua concepção gerou expectativas nos trabalhadores da empresa. Por exemplo, ao conhecer da existência de um processo formal para avaliar o desempenho, os funcionários estão motivados em realizar um melhor trabalho, manifestam que com “as regras do jogo” definidas eles se esforçarão por obter um excelente desempenho. Isso, com certeza será um fator determinante na

consecução dos resultados planejados na organização, mas é claro que para isso se precisa de uma adequada gestão gerencial.

Nesse sentido, conclui-se também que os Gestores das Empresas devem possuir habilidades e conhecimentos para conseguir com sucesso as metas e os objetivos propostos, tanto individualmente para cada funcionário como para a organização. Para isso não é preciso só definir os objetivos e avaliar o cumprimento dos mesmos ao final do período; o *coaching* e o *feedback* permanentes se tornam importantes para atingir esses objetivos.

Ainda, conclui-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de direcionamento para os Gestores das Empresas que permite localizar problemas dos funcionários relacionados com: o nível de compromisso com a Organização, a integração com seu posto de trabalho e sua equipe, a falta de motivação, o não aproveitamento ao máximo das potencialidades.

Se bem, é certo, que os principais diretivos da Corporação Farmacêutica ABC têm interesse em empreender ações para melhorar o desempenho e ocupar lugares importantes no mercado equatoriano – mostra disso é a disposição para iniciar com um processo formal de avaliação de desempenho dos funcionários e a definição do quadro de mando integral desenvolvido –, ainda falta muito caminho por recorrer. Pois a proposta de avaliação de desempenho está nisto, na “proposta”, e o quadro de mando integral está definido, mas ainda não colocado na prática institucional. Isso se percebe pela falta de uma pessoa responsável por dito processo, como foi analisado na presente dissertação: é preciso um responsável pelo processo de gestão de alinhamento estratégico e esse responsável ainda não foi definido.

Os desafios da Corporação são implantar a proposta de avaliação de desempenho para seus funcionários e desdobrar esse *Balanced Scorecard*, aproveitar os benefícios que esse método proporciona para integrar os esforços em busca da competitividade. Ao final os benefícios serão para todos os funcionários e para a própria Corporação Farmacêutica ABC.

Referências Bibliográficas

AGÜERO, W., 2004, “Modelo de Autoevaluación del Desempeño de Equipos de Trabajo”, *Revista Evolución*, v. 2, n. 1, pp. 27 – 36.

ALLES, M., 2006, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias*, Buenos Aires, Editorial Granica.

BOWEN, R., 2002, *Sepa recompensar a su Equipo*, Madrid, Editorial McGraw-Hill.

BUSTAMANTE, S., 1995, *Evaluación del Desempeño: Características de los Mecanismo Información y Comunicación*, Medellín, Editorial CINCEL.

BLANCHARD, K., JOHNSON, S., 1981, *The One Minute Manager*, New York.

BUTTERIS, M., 2001, *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*, Barcelona, Editorial Gestión 2000.

CARDOSO, V., 2004, *Gestão de Competências por Processos: Um Método para a Gestão do Conhecimento Tácito da Organização*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

CUESTA, S., 1997, *Tecnología de los Recursos Humanos*, México, Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I., 2000, *Administración de Recursos Humanos*, 7ma Edición, Colombia, Editorial McGraw-Hill.

CHIAVENATO, I., 2004, *Gestão de Pessoas*, 2ª Edição, Rio de Janeiro, Elsevier.

CHIAVENATO, I., 1996, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Colombia, Editorial McGraw-Hill.

DESSLER, G., 1991, *Administración de Personal*, México, Editorial Prentice-Hall.

DESSLER, G., VARELA, R., 2004, *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*, 2ª Edición, México, Pearson Educación.

DOLAN, S., VALLE, R., JACKSON, S., *et al.*, 2007, *La Gestión de Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, 3ª Edición, Madrid, McGraw-Hill.

FERNÁNDEZ, A., 2005, *Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*, 1ª Edición, Madrid.

FLICK, U., 2004, *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*, 2ª Edição, Porto Alegre, Bookman.

FONTES, E., 2004, *O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o Balanced Scorecard*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

GIBSON, J., 1994, *Las Organizaciones*, Editorial Addison Iberoamericana S.A.

International Market Services, 2009, *Mercado Farmacéutico Ecuatoriano*, IMS Health Ecuador.

HERRERO, E., 2005, *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro, Elsevier.

IVANCEVICH, J., 2005, *Administración de Recursos Humanos*, 9ª Edición, México, McGraw-Hill.

KAPLAN, R., NORTON, D., 2007, *Alignment – Cómo alinear La Organización a La Estrategia a través del Balanced Scorecard*, 2ª Edición, Barcelona, Gestión 2000.

KAPLAN, R., NORTON, D., 2004, *Mapas Estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona, Gestión 2000.

KAPLAN, R., NORTON, D., 1997, *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Campus.

LAN, E., 2001, *Avaliação de Desempenho Humano: História, Evolução, Metodologia e Realidade*, Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

LAWYER, I., 2001, *¿Como recompensar la excelencia?*, Bogotá, Editorial Norma.

LUSTHAUS, C., ADRIEN, M., ANDERSON, G., 2002, *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*, Washington, Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Disponível em: http://www.idrc.ca/openebooks/999-2/#page_10. Acesso em: 15 nov. 2009.

PORTER, M. E., 1992, *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 6ª Edição, Rio de Janeiro, Campus.

PREVEL, L., PITTA, D., 1999, "The performance appraisal process of pharmaceutical product managers in Canada: an empirical study", *Journal of Product & Brand and Management*, v. 8, n. 6, pp. 463-493

PUCHOL, L., 2005, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, 6ª Edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

ROBBINS, E., 1986, *Comportamiento Organizacional – Teoría y Práctica*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

SOUZA, V., MATTOS, I., SARDINHA, R., et al., 2005, *Série Gestão de Pessoas: Gestão de Desempenho*, Rio de Janeiro, Editora FGV.

SWEENEY, T., 2007, "Coaching your way to the top", *Industrial and Commercial Training*, v. 39, n. 3, pp. 170-173.

TORO, F., CABRERA, H., 1985, *Motivación para el Trabajo*, Colombia, Ediciones Gráfica Ltda.

VASQUEZ, E., GARCÍA-TENORIO, J., 2004, *Evaluación del Desempeño y Diversificación Empresarial: Un Enfoque de Taxonomías*, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

WERTHER, W., DAVIS, K., 2000, *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, 5ª Edición, México, McGraw-Hill.

YIN, R., 2005, *Estudo de Caso: planejamento e métodos*, 3ª Edição, Porto Alegre, Bookman.