

# A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE TEORIA E PRÁXIS EM EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO

Maridiani Lamperti<sup>1</sup>  
Fernando Dewes<sup>2</sup>

## RESUMO

A Avaliação de Desempenho Humano é um dos temas centrais da área de gestão de pessoas. Ela é importante por proporcionar a identificação, mensuração e a administração do desempenho humano nas organizações. Para avaliar o desempenho as empresas criam seus sistemas e práticas que refletem, via de regra, os conhecimentos e as premissas básicas de seus gestores principais sobre o tema. O presente artigo tem como objetivo identificar as práticas de uma empresa específica relacionadas à avaliação de desempenho, confrontando-as com aquelas recomendadas pela literatura sobre o tema. Consiste num estudo de caso em uma empresa do ramo metalúrgico, localizada no Vale do Paranhana/RS, possuindo um caráter descritivo. Sua abordagem é qualitativa e documental. Foram analisados registros sobre procedimentos e resultados de avaliações efetuadas, disponíveis na empresa e realizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor de RH, focalizando aspectos do atual processo de avaliação. Os resultados indicam profundas diferenças entre o sistema de avaliação seguido pela empresa e as recomendações veiculadas pela literatura para a efetiva avaliação do desempenho.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho Humano. Pessoas. Organização.

## ABSTRACT

*The Human Performance evaluation is one of the central points in the human resources management area. It is important for providing the identification, measurement and management of human performance inside the organizations. To evaluate the performance, companies create their own systems and practices that reflect, as a rule, the knowledge and the basic premises of its main managers about the issue. This article aims to identify the practices of a specific company in relation to the performance evaluation, comparing them with those recommended by the literature about the issue. It is a case of study of a company in the metallurgical field, located in the Valley of Paranhana/RS, having a descriptive character. His approach is qualitative and documentary. They analyzed records of procedures and evaluations results made available in the company and held a semi-structured interview with the HR manager, focusing on aspects of the current evaluation process. The results indicate great differences between the evaluation system*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. maridianilamperti@gmail.com

<sup>2</sup> Professor orientador - Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS.fdwes@faccat.br

*implemented by the company and the recommendations taken from the literature for the effective performance evaluation.*

**Keywords:** *Human Performance evaluation. People. Organization.*

## 1 INTRODUÇÃO

A tecnologia vem se desenvolvendo e se expandindo rapidamente nas organizações. Os meios tecnológicos se tornam a cada dia mais velozes, acirrando a competição entre as empresas. Mudanças e transformações vêm ocorrendo rapidamente no mundo e atingindo os mais diversos setores da atividade humana. Uma delas é aquela relacionada às concepções sobre o fator humano no trabalho. No passado, as pessoas eram consideradas como máquinas, como meros fatores de produção ou como recursos. Hoje elas passam a ser vistas como parceiras e fornecedoras de conhecimentos, habilidades e o mais importante aporte para as organizações: a inteligência (GIL, 2012).

Bergamini (1982), já considerava que ao longo do tempo, o instrumento de mensuração e integração que recebeu maior evidência na relação de troca entre a empresa e as pessoas era a Avaliação do Desempenho Humano no Trabalho. Esse destaque deve-se ao aprimoramento da necessidade contínua da função múltipla do seu objeto de estudo, o ser humano, e ao fato de ser a avaliação de desempenho na organização a ferramenta que com maior precisão tem atendido a necessidade de conhecimento da empresa sobre si mesma.

Conforme Chiavenato (2008), a realidade das organizações está voltada para a valorização do ser humano. As pessoas não são mais administradas e sim administram com toda a equipe. Não somente os gestores, mas também os colaboradores, estão se atualizando, modificando seus processos e comportamentos para garantir as melhorias e permitir a tomada de decisão com agilidade e eficácia, buscando resultados satisfatórios aumentando assim seu nível de desempenho.

Acredita-se hoje, que investir nas pessoas é o diferencial competitivo. As organizações estão mudando suas práticas gerenciais. Para serem bem sucedidas as pessoas precisam crescer na organização. As organizações também precisam

das pessoas para operar, atender clientes, produzir e atingir seus objetivos, enfim, é uma troca que necessita equilíbrio, interação contínua e andar junto.

Para Lacombe (2012), administrar é obter resultados através das pessoas; fazer com que as mesmas trabalhem em equipe e alcancem os objetivos da organização. Determinar a contribuição de cada pessoa para o alcance dos objetivos da organização torna-se então uma função essencial para controlar os resultados obtidos e realizar as correções de rumo, quando necessárias.

Toda e qualquer organização busca agregar instrumentos que possam somar valores ao seu negócio, na procura de melhores resultados no mundo globalizado. Diante desse cenário, a administração de recursos humanos tem adotado diferentes estratégias para ajustar-se às novas demandas. Uma das estratégias utilizadas nas empresas é a Avaliação de Desempenho que conforme Chiavenato (2008, p. 241), “é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.”

Atualmente, nas organizações, a avaliação tem como finalidade tornar mais qualificado e eficaz o serviço prestado, sendo possível individualmente detectar as potencialidades e deficiências dos colaboradores. É função natural da chefia controlar as atividades exercidas pelos trabalhadores. Portanto, a avaliação de desempenho pode ser considerada um instrumento importante para buscar seu diferencial no mercado, pois partindo dessa ideia é imprescindível observar e mensurar o desempenho dos colaboradores e motivá-los para o alcance de seus objetivos e metas e a melhoria contínua da sua *performance* no trabalho.

Todavia, a experiência brasileira com avaliação de desempenho observa que ela fracassa em muitas organizações em razão de inúmeros fatores, como a falta de participação dos avaliadores e avaliados no processo de construção do sistema avaliativo, da centralização dos procedimentos, do despreparo da chefia para lidar com a avaliação, da falta de *feedback* aos avaliados e com a associação direta entre avaliação e aumentos salariais, entre outros (GRILLO, 1982, OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996, GIL, 2012).

O presente artigo tem como objetivo geral identificar e analisar as práticas de uma empresa específica relacionadas à avaliação de desempenho, confrontando-as com aquelas recomendadas pela literatura sobre o tema. De um modo mais específico, este estudo busca verificar possíveis diferenças entre o sistema atual de

avaliação de desempenho humano praticado por uma empresa e os sistemas recomendados pelos especialistas que tratam do tema. A partir dos resultados encontrados pretende-se oferecer, aos gestores da empresa em foco, contribuições para o aperfeiçoamento do sistema de avaliação ora praticado.

O artigo inicia com uma revisão no manancial teórico que aborda aspectos relacionados à avaliação de desempenho humano no trabalho, seguido da metodologia e descrição do estudo. Por fim, analisam-se os resultados da pesquisa e são tecidas as considerações finais e apresentadas as referências utilizadas no estudo.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Conceito e objetivos da avaliação de desempenho**

De acordo com Chiavenato (2008, p. 259), “avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.” O autor assegura que a avaliação sempre existiu nas empresas, o desempenho é avaliado a todo instante, não somente das pessoas, mas das coisas que acontecem no dia-a-dia. De qualquer maneira, geralmente procura-se avaliar o que se passa ao redor.

Segundo Bergamini e Beraldo (1988), avaliar o desempenho dos colaboradores no trabalho consiste em estudar o padrão comportamental de cada um, a tarefa a ser executada dentro da empresa e o ambiente organizacional em que se realiza.

Desempenho é o resultado da capacidade de um indivíduo ao executar suas tarefas, é estabelecer objetivos e realizá-los. Conforme Lucena (2004, p. 20), “desempenho refere-se à atuação das pessoas em relação aos cargos que ocupam na organização, ou às atribuições que lhes são designadas”, aumentando valor à organização e clientes, mencionando as oportunidades e tarefas a atingir, responsabilidades, competências e tendo como objetivo os resultados esperados.

A avaliação do desempenho pode ser definida como o processo através do qual se identifica o grau de contribuição de uma pessoa ou equipe para o alcance dos objetivos e metas de uma organização.

Complementando para Lucena (1992, p.77), os objetivos da avaliação de desempenho são os seguintes:

Definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa; subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados; facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenho (readaptação, remanejamentos, transferências, aspectos comportamentais, etc.); subsidiar os processos de promoção, progressão social e carreira profissional, que utilizarão os resultados da Avaliação de Desempenho de acordo com normas estabelecidas para este fim; e possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao autodesenvolvimento, através da sua participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

Como se observa acima, a avaliação tem um amplo alcance, pois ela impacta diretamente na produtividade da empresa, que é o aspecto crucial de qualquer empreendimento, e na vida profissional dos seus colaboradores, fornecendo valiosos elementos para o desenvolvimento das pessoas. Motta (2005), sintetiza esta dupla missão da avaliação ao referir-se a ela como uma forma de analisar os resultados alcançados pela empresa e aperfeiçoar os seus processos para promover a melhoria do desempenho. O tópico a seguir abordará o planejamento estratégico e a sua relação com a avaliação de desempenho.

## **2.2 Planejamento estratégico e a avaliação de desempenho**

No mercado globalizado, adquirir e conservar uma vantagem competitiva significa ter uma virtude de trabalho competente e comprometida. Ou seja, os recursos humanos são essenciais na procura e na conquista de vantagem competitiva de uma organização. A administração de recursos humanos com objetivos estratégicos e metas tende a aprimorar o desempenho da empresa, fortalecer a cultura organizacional que incentive a flexibilidade e inovação (DESSLER, 2003). Deste modo, projetar estrategicamente os recursos humanos de uma empresa, torna-se algo fundamental para sua sobrevivência e bom desempenho.

Müller (2003), lembra que com recursos insuficientes, as organizações necessitam focar muito bem seus alvos e suas ações. Os programas de melhoria e expansão sem uma visão estratégica tendem a atacar problemas somente internos. Ou seja, pecam por uma visão parcial, deixando de considerar o ambiente no qual a

empresa está inserida. Tais programas não resolvem os problemas prioritários que são aqueles que afetam realmente a posição competitiva da organização. Além disso, destacam Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), podem também prejudicar negativamente os resultados das avaliações, as muitas variáveis do ambiente organizacional, entre as quais a condição de resistência à mudança existente na cultura e as estratégias de decisão relativas ao desempenho. Todavia cabe sempre lembrar que um programa de avaliação de desempenho com sucesso, não depende somente do esforço realizado pela área de gestão de pessoas. Para assegurar o emprego de métodos avaliativos de qualidade técnica, é necessária a participação dos gestores de todas as áreas da empresa, não só na avaliação propriamente dita, mas desde a construção do sistema de avaliação.

Não se deseja adivinhar o futuro com o planejamento estratégico, o que se pretende é desenhar objetivos futuros viáveis e sugerir ações para alcançá-los. O problema não é compreender o que ocorrerá no futuro, mas sim o que realizar para prevenir ser surpreendido com as incertezas do amanhã. E essas ações só poderão ser encetadas pela alta cúpula administrativa da empresa que, infelizmente, muitas vezes está distante da área de gestão de pessoas.

Para Pinheiro (2011), a avaliação de desempenho tende a acompanhar e avaliar a produtividade e os objetivos da empresa. Isso significa que ela deve ser guiada pelo planejamento estratégico, estando alinhada a ele, fornecendo valiosos subsídios para a preparação das pessoas para o alcance dos objetivos e metas da empresa, e servindo também como um importante indicador para o monitoramento dos resultados das ações estratégicas. Pinheiro (2011), acentua também a importância da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica, pois ela é a responsável por medir quanto do resultado organizacional pode ser atribuído a cada um de seus colaboradores, subsidiando decisões ligadas ao desenvolvimento e treinamento, desligamento ou contratação e valorizando aqueles que colaboram constantemente para o alcance dos objetivos organizacionais. Logo, a avaliação de desempenho deverá fornecer importantes elementos para, a partir das atitudes, habilidades, conhecimentos e resultados do desempenho de cada colaborador, orientar a organização no alcance dos seus objetivos e metas estratégicas.

### 2.3 Implantação da Avaliação de Desempenho

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), destacam que a implantação de sistemas de avaliação é um processo lento e que abrange transformação gradual de hábitos culturais. Conforme destacado no tópico anterior, a avaliação de desempenho deve ser precedida pelo planejamento estratégico, estando a ele alinhada. Kotler (1992), ensina que o planejamento estratégico é um modo gerencial de manter e desenvolver uma razoável adequação entre os recursos e objetivos da organização e as oportunidades e alterações de mercado.

Segundo Barbosa e Brondani (2004), os aspectos principais na elaboração do planejamento estratégico são as definições da visão, missão, valores, identificação dos meios para alcançar os objetivos, sendo essencial a simulação de diversos cenários, relatando e considerando possíveis acontecimentos que poderão surgir.

No planejamento estratégico também são formuladas as políticas da organização referentes à gestão de pessoas. Chiavenato (2003), define política como regras determinadas para ministrar funções e garantir que elas sejam representadas conforme os objetivos desejados. As políticas auxiliam como base para a execução de tarefas as quais compreendem práticas essenciais para efetuar com eficácia o trabalho exercido. Quando bem desenvolvidas, as políticas de recursos humanos podem trazer uma série de consequências positivas para a empresa, podendo ampliar-se de acordo com a filosofia e variar conforme ambiente em que está inserida.

Conforme Gramigna (2007), os indivíduos possuem a conveniência de integrar seus ideais a um projeto coletivo, assim como propósitos organizacionais bem definidos podem ser garantia de retenção de talentos. Logo, é de importância fundamental que todos os colaboradores conheçam os objetivos e metas organizacionais definidos no planejamento estratégico, identificando as competências pessoais necessárias para o alcance dos propósitos organizacionais e reconhecendo que a avaliação do desempenho irá direcionar os esforços para o seu desenvolvimento profissional. Certamente, isto ativará no mesmo a vontade de investir também no autodesenvolvimento.

### 2.3.1 Passos da implantação da avaliação de desempenho

A literatura clássica sobre avaliação do desempenho Bergamini e Beraldo (1988), Lucena (1992) e Reis (1998) faz referência às seguintes etapas como fundamentais e necessárias na implantação da avaliação de desempenho:

#### ➤ **Passo 1: Definição dos objetivos da avaliação**

Tendo o planejamento estratégico da empresa como guia das práticas de gestão do desempenho, são definidos os objetivos da avaliação. Os objetivos precisam ser claramente estabelecidos e disseminados no âmbito de toda a empresa, para que todas as partes envolvidas no processo conheçam os propósitos da avaliação do desempenho praticada. Sem este conhecimento haverá dúvidas e suspeitas sobre as intenções dos dirigentes da empresa em relação às verdadeiras finalidades da avaliação.

#### ➤ **Passo 2: Definição dos avaliadores**

Uma vez definidos os objetivos da avaliação, a empresa deverá determinar quem serão os responsáveis pela avaliação, como observado abaixo:

Conforme a política de RH adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação de desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo e seu gerente, à equipe de trabalho, ao órgão de gestão de pessoas ou a uma comissão de avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2006, p. 260).

Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), na maioria das vezes, quem tem melhores condições para desempenhar a função de avaliador são os supervisores, porém nem sempre podem fazê-lo, às vezes os gerentes acusam-se de não possuir tempo para assistir o desempenho dos funcionários. É comum que o gerente realize uma revisão da avaliação, nos casos em que o supervisor faz a avaliação sem a presença do colaborador. Rever avaliações por um superior do supervisor, diminui o risco de avaliações tendenciosas ou superficiais. Assim provam uma perspectiva mais ampla do desempenho do colaborador do que as avaliações realizadas unicamente pelo supervisor imediato.



### ➤ **Passo 3: Definição dos critérios e instrumentos de avaliação**

A definição dos critérios de avaliação começa pela identificação dos indicadores de desempenho comuns a todos os cargos da empresa e dos indicadores específicos a cada cargo. Esses indicadores devem ser formulados através da participação das pessoas envolvidas no processo de avaliação, isto é, representantes dos avaliadores e avaliados. Tal procedimento assegurará a legitimidade e a qualidade técnica dos indicadores e de suas descrições, pois ninguém mais do que aqueles que conhecem e executam as atividades realizadas na empresa, sabe que aspectos do desempenho dos colaboradores são mais importantes. Guimarães, Nader e Ramagem (1998), descrevendo a implantação de um sistema de avaliação em uma empresa, verificaram que ela foi guiada por dois princípios para o funcionamento da avaliação: participação ativa dos gestores e dos avaliados ao longo de todo o processo de planejamento e execução das atividades e retroalimentação construtiva, e diálogo periódico entre gestor e avaliado na fase de acompanhamento das atividades planejadas.

Tendo sido escolhidos e descritos os indicadores, elaboram-se os formulários ou instrumentos de avaliação. Segundo Martins (2004), existe uma preocupação com a implantação e com a constante adequação das ferramentas e dos procedimentos de avaliação. Nas empresas que se preocupam com o aprimoramento dos instrumentos de avaliação de desempenho, normalmente é enfatizada a necessidade de aprimoramento do sistema pelos avaliadores e avaliados. Portanto, nenhum instrumento de avaliação de desempenho é fechado e perfeito. Ele necessita de contínua revisão e atualização, ajustando-se às mudanças do ambiente interno e externo e à própria evolução dos critérios de mensuração do desempenho.

### ➤ **Passo 4: Preparação dos avaliadores**

O treinamento dos avaliadores é um imperativo fundamental para o êxito da avaliação. Implantar um sistema de avaliação às pressas, em *pequeno espaço de tempo e sem a devida preparação das partes envolvidas*, especialmente dos avaliadores, poderá induzir ao fracasso do sistema. A capacidade de obter e observar informações e dados a respeito do desempenho dos subordinados, a

fragilidade de interpretar esses dados, analisar e propor medidas necessárias exigem um bom treinamento dos avaliadores. De nada adianta o aperfeiçoamento da ferramenta de medida se seu utilizador não conhece todas as suas potencialidades de aplicação. Conforme Martins (2004), o modo de implantação de um sistema de avaliação abrange a definição de problemas e superação de obstáculos, especialmente comportamentais. Nas organizações pesquisadas pelo autor acima identificaram-se alguns obstáculos que são habituais às organizações, entre os quais se destacam: ausência de retorno (*feedback*) aos avaliados, subjetividade dos quesitos avaliados e falta de treinamento aos líderes. Analisou-se que esses obstáculos foram superados através de esclarecimento aos colaboradores e seus líderes, nas empresas em que os sistemas estão funcionando satisfatoriamente.

Em estudo de caso de implantação de um sistema de avaliação de desempenho descrito por Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o treinamento dos líderes focou principalmente a mudança de atitudes, por meio de uma abordagem relacionada aos aspectos afetivos – relacionais. Foram treinados conceitos práticos e teóricos sobre orientação de entrevistas de avaliação, *feedback* e uso de estratégias de resolução e identificação de problemas de desempenho. Também foram demonstrados conteúdos tradicionais, como preenchimento dos instrumentos e tipos de erros de avaliação.

#### ➤ **Passo 5: Divulgação do sistema de avaliação para todos os envolvidos**

Divulgar amplamente a implantação da avaliação para os colaboradores da empresa através de palestras abertas e outras formas de comunicação interna, também constitui-se em um requisito fundamental para o engajamento e comprometimento de todos no processo. O ideal é que a divulgação da avaliação, dos seus objetivos e critérios, seja feita bem antes da realização da mesma, dando tempo assim para que todos a assimilem e a tenham como balizadora de seu desempenho no trabalho.

### ➤ **Passo 6: Realização da avaliação e *feedback***

O avaliador ou avaliadores fazem a avaliação de cada colaborador, utilizando instrumentos adequados para tal (formulários, boletins, etc.) que podem ser físicos ou digitais para, num segundo momento, fornecerem aos avaliados o retorno da avaliação. Segundo Ribeiro (2005, p. 295), “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário, para que alguém fale de seu desempenho”. Esse é o grande momento em que o avaliador deve propor melhorias e expor os pontos que a avaliação transmite. Após esse *feedback*, o colaborador certamente sentirá mais responsabilidade e motivação para realização de suas tarefas.

Para Pontes (2008, p. 187):

*Feedback* é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos. O *feedback* deve fornecer a informação de forma clara sobre o desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho.

A valorização do funcionário se dá através do *feedback*, portanto, é essencial o retorno ao colaborador após ser avaliado, visto que o estimula a trabalhar motivado agregando um comprometimento maior para com a empresa. Além de auxiliar no comportamento das pessoas, seja para manutenção ou para melhorias, ainda possibilita a orientação para novos comportamentos de acordo com cada indivíduo.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), as pessoas devem conhecer os resultados da avaliação de desempenho tanto individual como de toda equipe, pois após o *feedback* poderão identificar pontos necessários de melhoria e se aperfeiçoar, com isso a empresa e colaborador andarão juntos na mesma direção.

Conforme Marras (2002), foi criada a avaliação de desempenho para auxiliar o crescimento dos colaboradores, durante sua continuidade na empresa, e exclusivamente para considerar seu potencial, comportamento e habilidade. Através dessa ferramenta é que as organizações encaminham os seus programas de treinamento e determinam o alcance dos resultados desse programa.

Na visão de Bergamini e Beraldo (1988), o bom avaliador de desempenho deve ter capacidade de analisar as diferenças individuais de andamento, bem como instruir ação administrativa que aponta para o desenvolvimento e para o melhor proveito dos pontos fortes. Deve ainda definir aspectos a serem melhorados e que necessitam de mais atenção, sugerindo medidas cabíveis às pessoas.

Para Pinheiro (2011), a avaliação de desempenho tem o objetivo de verificar a possibilidade de detectar como as pessoas atuam no ambiente de trabalho e como elas podem aperfeiçoar o seu desempenho de maneira a atingir os objetivos do seu trabalho. O desenvolvimento do desempenho exige desafios e ensaios práticos na realização de atividades como o *feedback* preciso, orientação e apoio por parte dos gestores.

Com o resultado imediato do *feedback* é elaborado em conjunto com o avaliado, um plano de aperfeiçoamento do desempenho a ser executado até a próxima avaliação. Os esforços investidos pelo avaliado, visando seu aperfeiçoamento profissional, são acompanhados e apoiados pelo avaliador, o qual também deverá assegurar o provimento dos recursos da empresa necessários à execução do plano.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo foi de natureza qualitativa e documental. Para Gil (2009), a análise qualitativa é ligada a muitos fatores, tais como o nascimento dos dados coletados, a dimensão da amostra, os pressupostos teóricos que dirigem a investigação e os instrumentos de pesquisa.

Como o estudo foi realizado em uma única empresa do ramo metalúrgico, localizada no Vale do Paranhana/RS, foram coletados e analisados dados sobre suas práticas específicas relacionadas à avaliação do desempenho dos seus colaboradores, foram adotados métodos e procedimentos técnicos típicos do estudo de caso. Segundo Gil (2009, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

A pesquisa documental consiste em verificar e apreciar documentos com uma finalidade específica. Segundo Moreira (2005), a pesquisa documental apresenta

algumas características tais como a de apresentar um custo menor e não requerer colaboração de informantes não exigindo, portanto, a realização de entrevistas ou aplicação de questionário. Mesmo assim, foi realizada uma entrevista com o gestor de recursos humanos da empresa, tendo como guia um questionário com perguntas semi-estruturadas, focalizando a avaliação de desempenho como praticada na empresa. A realização da entrevista ocorreu no próprio local de trabalho do participante e as suas respostas serviram para complementar os demais dados colhidos através da análise documental.

Os documentos da empresa focalizados neste estudo foram as Normas da Avaliação de Desempenho, fichas de avaliação de desempenho utilizadas pelos supervisores, boletim de desempenho contendo o resultado da avaliação e mostrado ao colaborador avaliado e pasta funcional do colaborador, contendo registros do seu desempenho.

Juntamente com a coleta e análise dos dados da empresa, foi realizado um levantamento na literatura, buscando especialmente identificar as práticas recomendáveis para a implantação da avaliação de desempenho na empresa, pelos especialistas no campo da avaliação. Conforme Gil (2009, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Faz-se uma varredura do conhecimento dos autores que tratam do assunto e do material existente sobre um determinado tema.

Os dados deste estudo foram colhidos junto ao departamento de Recursos Humanos da empresa em tela, sob a responsabilidade geral do seu gestor de RH, que permitiu o acesso às informações relacionadas ao seu sistema atual de avaliação do desempenho. Como os dados já estavam disponíveis na empresa, eles são considerados secundários, mas se reunidos, relacionados e bem utilizados poderão se constituir em bases importantes para a tomada de decisão (MATTAR, 2005).

### **3.1 Descrição breve da empresa**

Fundada em 1946, a empresa objeto do presente estudo, utiliza a tecnologia e a sustentabilidade como premissas para fornecer produtos de alta qualidade. Em pouco mais de vinte anos de atividades, a empresa substituiu todo o trabalho

artesanal por um parque industrial mecanizado. A partir daí, diversificou a sua linha de produtos, que vão desde ferramentas manuais para uso agrícola e jardinagem, até uma linha completa de instrumentos para construção civil, oferecendo qualidade e durabilidade. Ao mesmo tempo desenvolveu uma eficiente rede de vendas e atendimento ao cliente, tornando-se competitiva em nível nacional.

A empresa pesquisada é familiar, está na terceira geração e seus dirigentes acreditam que são as pessoas que fazem as grandes realizações, pois para eles o sucesso nas organizações depende do desempenho dos colaboradores e gestores. Uma relação com alicerces na qualidade e com orgulho de quem faz. Além disso, está se modernizando na busca de uma gestão mais profissionalizada, com maior qualificação dos colaboradores e produtos, visando satisfazer seus clientes por meio de um atendimento diferenciado e cada vez melhor.

Já estruturada para atender seus clientes, a organização, com o passar dos anos, compreendeu que havia a necessidade de estruturar-se também organizacionalmente. Então criaram os departamentos comercial, industrial, financeiro e recursos humanos, assim foram delegadas funções entre os sócios, sendo cada um responsável por uma área da empresa.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Respostas ao questionário**

Com vistas a complementar os dados colhidos através dos documentos, foi solicitado ao gestor da área de recursos humanos que respondesse, por escrito, um questionário versando sobre a avaliação do desempenho praticada na empresa. Seguem abaixo as questões e as respostas fornecidas:

**Quadro 1 – Questionário sobre principais práticas da empresa relacionadas à avaliação de desempenho.**

Nº	Conteúdo da questão	Resposta
1	O que motivou a implantação de um sistema de avaliação do desempenho na empresa?	A iniciativa de avaliar os colaboradores surgiu da necessidade de incentivar a melhora do seu desempenho.
2	Quais são, então, as finalidades da avaliação do desempenho implantada na empresa?	Acompanhar os itens avaliados para o melhor desempenho de cada colaborador e da empresa. A pontuação obtida pelo colaborador também serve para definir valores relativos pagos pela empresa aos colaboradores. A avaliação motiva o colaborador a faltar menos ao trabalho e a manter a rotatividade baixa.
3	Como foi construído o sistema de avaliação do desempenho?	A direção da empresa escolheu e definiu 4 itens a serem avaliados: (1) Organização e limpeza do local de trabalho. (2) Atenção e comunicação com os superiores. (3) Qualidade e responsabilidade no trabalho. (4) Produtividade.
4	Como os colaboradores avaliados têm acesso aos resultados da avaliação e como tais resultados subsidiam os planos de aperfeiçoamento do desempenho dos colaboradores?	Os avaliados não têm acesso direto aos resultados. Apenas recebem por escrito a pontuação geral por ele obtida na avaliação. Não há um plano de aperfeiçoamento formalizado.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### 4.2 Descrição comparativa da avaliação de desempenho

Para verificar possíveis convergências e divergências entre as práticas de avaliação de desempenho recomendadas pela literatura técnica e aquelas implementadas pela empresa, foi elaborado o quadro abaixo:

**Quadro 2 – Avaliação de desempenho recomendada e praticada**

(continua)

Tema	Literatura	Práticas da empresa
Planejamento estratégico	Deve estar alinhada ao Planejamento estratégico da empresa.	A avaliação de desempenho está dissociada do planejamento estratégico da empresa.
Objetivos da avaliação	Alinhados ao planejamento estratégico e amplamente divulgados.	Objetivos divorciados do planejamento estratégico e pouco divulgados no âmbito da empresa.
Construção do modelo	Forma participativa, envolvendo, pelo menos, os gestores da empresa.	Construção centralizada na direção e repassada aos gestores.
Preparação dos avaliadores	Os avaliadores devem receber treinamento para a avaliação.	Os avaliadores não recebem treinamento para a avaliação.

(conclusão)

<b>Tema</b>	<b>Literatura</b>	<b>Práticas da empresa</b>
Comunicação e preparação dos avaliados	Os avaliados devem ser comunicados previamente e conhecer os critérios de avaliação do seu desempenho.	Recebem informações sobre os critérios pelos quais seu desempenho será avaliado somente após a primeira avaliação.
<i>Feedback</i>	Os avaliados devem receber <i>feedback</i> da avaliação, o qual consiste de uma conversa entre o avaliador e o avaliado sobre os resultados da avaliação, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.	Não há <i>feedback</i> específico. O único acesso que o colaborador tem do resultado da sua avaliação é através de um resumo mensal, escrito, que ele recebe da área de recursos humanos, onde consta a quantidade de pontos obtida em cada item avaliado e suas pontuações acumuladas semestralmente.
Aperfeiçoamento profissional	Após o <i>feedback</i> deve ser formulado um plano de aperfeiçoamento profissional do colaborador avaliado	Não há plano de aperfeiçoamento/desenvolvimento profissional.
Acompanhamento e apoio ao colaborador	O colaborador deve receber apoio do gestor e da empresa nos seus esforços de aperfeiçoamento profissional	Não há diretriz formalizada para o apoio do gestor e da empresa aos esforços do colaborador no sentido de melhoria do seu desempenho. A iniciativa de acompanhamento e apoio do fica por conta de cada gestor.
Revisão do modelo	O modelo de avaliação deve ser revisto e atualizado continuamente.	O modelo de avaliação é fechado, permanecendo o mesmo ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Como se observam, os dados apresentados no tópico anterior revelam que existem diferenças substanciais entre os princípios e práticas que devem guiar a avaliação de desempenho recomendadas pelos especialistas e àquelas levadas a efeito na empresa em estudo.

A primeira não conformidade entre literatura e empresa localiza-se no distanciamento, ou desalinhamento, entre o planejamento estratégico e a gestão do desempenho. Não foram encontrados nos documentos referentes à avaliação, dados sobre as políticas e estratégias da empresa, que evidenciassem relações entre o seu planejamento estratégico e a gestão do desempenho dos colaboradores. Também não foi constatada a existência documentada do planejamento estratégico da empresa, levando a concluir que a empresa não o formula e se o faz, não divulga aos colaboradores.

Conforme Dias, Zavaglia e Cassar (2013), o planejamento estratégico é uma metodologia que proporciona uma melhor capacidade de explorar oportunidades e



auxilia na determinação dos reais propósitos da organização, reduz incertezas e ameaças do ambiente e o desenvolvimento de decisões adequadas e estratégias. Assim depara-se com a necessidade do planejamento estratégico e a gestão do desempenho estarem alinhadas na mesma direção.

Quanto à construção do modelo da avaliação, observou-se que os critérios utilizados foram criados e definidos pela direção da empresa, através da área de recursos humanos e transmitidos aos gestores dos diversos setores da empresa. Essa prática evidencia a não participação daqueles diretamente envolvidos com a avaliação o que, provavelmente, suscita menor probabilidade de aceitação destes critérios por parte dos avaliadores e avaliados, comprometendo assim a legitimidade do sistema e a sua qualidade técnica.

Também não foram encontrados indícios da preparação, ao menos formal, dos envolvidos no sistema de avaliação. O treinamento dos gestores para o exercício do papel de avaliador é ponto crucial, conforme apreciado na literatura. Robbins (2002), pensa que para vários administradores, poucas tarefas são tão indesejáveis quanto fornecer informação de desempenho aos funcionários. A maioria deles prefere prolongar continuamente essa responsabilidade, a menos que sejam forçados pela empresa. Nesse sentido, além de preparar tecnicamente os gestores para a avaliação, o treinamento poderá auxiliar também no enfraquecimento da resistência dos gestores em avaliar formalmente os seus subordinados.

Por outro lado, foram encontrados indicadores do repasse dos critérios de avaliação pelos gestores aos seus subordinados avaliados. Todavia, isso ocorre somente após efetuada a primeira avaliação, quando o recomendável é transmitir ao colaborador os critérios através dos quais ele será avaliado, antes mesmo de ele iniciar propriamente o seu trabalho na empresa.

As avaliações são realizadas mensalmente, através de uma ficha onde o supervisor pontua o critério “Desempenho” de cada colaborador de seu setor. A pontuação obtida é transmitida à área de recursos humanos, onde é gerado um boletim de desempenho com as pontuações acumuladas ao longo do semestre.

O peso atribuído ao critério “Desempenho” é de 40 pontos, sobre um total de 100. Os demais pontos são distribuídos da seguinte forma: 25 pontos ao “Tempo de Serviço”; 20 pontos às faltas ao trabalho (absenteísmo) e 15 pontos de acordo com o faturamento semestral da empresa. Para efeito de pontuação geral final é seguida

uma planilha que estabelece as regras como, por exemplo, se o colaborador apresentar uma falta ao trabalho no período, perderá uma quantidade determinada no critério “Faltas”.

Na visão do gestor de RH, a maneira como os colaboradores são pontuados através dos diversos critérios, torna a avaliação do desempenho um motivador, pois eles percebem uma valorização para aqueles que não possuem faltas ao trabalho durante o mês. O colaborador também leva em consideração o tempo de casa, atribuindo a esse critério, a razão da baixa rotatividade na empresa, pois ele acaba levando em consideração esse critério, antes de se afastar da empresa. Essa correlação entre incentivos para não faltar ao trabalho, tempo de serviço e rotatividade necessita, todavia, ser comprovada.

Não foram encontrados também indicadores de uma prática de *feedback*, tal como recomendada na literatura. O avaliado recebe apenas informações por escrito sobre o seu desempenho geral e, não havendo *feedback*, não haverá também o planejamento do aperfeiçoamento profissional, com o acompanhamento e apoio do gestor e da empresa. O *feedback* exerce um papel de extrema importância, não só na gestão de desempenho propriamente dita mas, também, no desenvolvimento e fortalecimento do senso de participação do colaborador na empresa. A ausência de *feedback* produz sentimentos de insegurança ou desorientação pois, muitas vezes um colaborador acredita estar indo bem em seu trabalho e não sente necessidade de aperfeiçoar-se, mas o seu supervisor não compartilha da mesma percepção. Para este último, o desempenho do colaborador é deficiente, porém não revela isto a ele. De um modo semelhante, o colaborador poderá sentir-se inseguro acerca do seu próprio desempenho, porque o seu supervisor não lhe dá nenhum retorno sobre como ele está se saindo no seu trabalho. Assim, como confirma GIL (2012), a avaliação de desempenho terá pouco valor, se o colaborador não tomar conhecimento dela.

Foi observado que o instrumento e os critérios de avaliação não vêm sofrendo, ao menos no último ano, questionamentos capazes de suscitar revisão e atualização do sistema, o que pode estar causando a sua obsolescência, face às rápidas mudanças nas demandas do mercado e nos paradigmas norteadores das políticas e práticas da gestão de desempenho.

A presente pesquisa teve como propósito a análise da seguinte questão problema: Quais as principais diferenças encontradas entre o sistema atual de

avaliação de desempenho humano praticado pela empresa e os sistemas recomendados pelos especialistas que tratam do tema?

A resposta à questão problema vai ao encontro do artigo de Moreira e Tose (2012), cujo conteúdo relata que a avaliação de desempenho é administrada somente conforme os modelos dos dirigentes da organização e, muito raramente, conforme as recomendações técnicas. Ressaltam os autores que a avaliação precisa estar alinhada aos propósitos da organização, às estratégias empresariais e às atitudes e capacidades dos responsáveis por executar o programa de avaliação de desempenho humano.

Como já sugerido, os resultados encontrados neste estudo indicam um elevado distanciamento entre as práticas seguidas pela empresa e as recomendações técnicas expostas na literatura especializada. Este fato possivelmente compromete os benefícios que a avaliação poderia trazer para a empresa, seus gestores e demais colaboradores.

Gil (2012), aponta que o pouco envolvimento da alta administração com a avaliação de desempenho, a definição inadequada dos objetivos, juntamente com o despreparo dos gestores e a exclusão dos mesmos do processo de planejamento, podem impedir a consecução dos propósitos da avaliação. Os pontos de vista deste autor fazem eco com a opinião de Pontes (2008), ao afirmar que a capacitação do avaliador é um dos fatores mais importantes para tornar a avaliação um empreendimento bem sucedido. Na direção semelhante, Marras (2002), revela que as questões mais ligadas aos avaliadores são mais cruciais para o efetivo resultado do processo do que aquelas relacionadas ao instrumento propriamente dito.

A ausência do *feedback* no sistema de avaliação praticado pela empresa é outro aspecto que chama atenção. Bohlander, Snell e Sherman (2005), apontam o fato dos gerentes sentirem pouco ou nenhum benefício que a avaliação traz para o seu trabalho e para a empresa, além de não serem favoráveis a dar *feedback*, evitando a confrontação face a face nas entrevistas de retorno da avaliação. Tais razões podem ser responsáveis pela devolução, apenas por escrito, dos resultados da avaliação.

Na mesma linha dos autores acima, Lucena (2004), comenta que os brasileiros não gostam de avaliar e nem de serem avaliados, e que isto é um traço cultural. Para ela, o receio da exposição pessoal e de não conseguir apresentar

justificativas convincentes para suas avaliações, justificam a resistência em realizar a avaliação e dar *feedback*.

Os gestores precisam de treinamento para passar aos colaboradores mais confiança e determinação, e com isso serem realizados *feedback* relatando problemas e soluções, onde seus colaboradores possam dar suas opiniões de melhoramento na organização. Um simples *feedback* que o colaborador recebe já irá melhorar sua motivação, seu próprio desempenho e automaticamente um aumento na produtividade, assim trazendo resultados para a empresa. É preciso que os objetivos da gestão de pessoas estejam claros e definidos, pois o que vai garantir os resultados nas ações desenvolvidas é a motivação dos colaboradores.

Conforme levantamento do artigo de Borlot (2012), o papel dos gestores na motivação dos colaboradores é essencial, porém ao líder compete usufruir-se de diferentes recursos e instrumentos disponíveis, reconhecendo a capacidade de cada colaborador, visando os objetivos da empresa, suas metas pessoais, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho.

Finalmente, cabe acrescentar que a avaliação de desempenho é uma das funções essenciais da administração e que poderia render muito mais frutos, se a empresa pudesse seguir as recomendações dos estudiosos sobre o tema, mantendo-a alinhada ao planejamento estratégico, compartilhando seus objetivos com todos os colaboradores, envolvendo as partes interessadas na formulação do sistema, preparando avaliadores e avaliados, ministrando *feedback* e definindo um plano de aperfeiçoamento profissional, com o apoio dos gestores e da empresa.

Seguindo as recomendações acima, certamente a empresa poderá afirmar com segurança que conta com um dos mais importantes recursos para a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Como colaboradora da empresa em pesquisa, a pesquisadora dará continuidade a este estudo, sugerindo aos diretores que seja realizado treinamento com todas as pessoas envolvidas, a fim de conduzir modificações de melhorias em relação à avaliação de desempenho praticada pela empresa.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. *Planejamento Estratégico Organizacional*. Revista Eletrônica de Contabilidade. v. 1. dez./2004 – fev./2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa. *O Papel da Liderança na Motivação de Equipe*. Gestão Contemporânea. v.2. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M.. *Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade*. 3. ed. Campinas: Alínea, 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: um enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão de Talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

- GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. *Revista de Administração*, v. 17, n. 1, p. 24-38, jan/mar. 1982.
- GUIMARÃES, Tomas de Aquino; NADER, Rosa Maria e RAMAGEM, Sergio Pineia. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *RAP*, Rio de Janeiro, 32 (6), 43-61, nov./dez. 1998.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LUCENA, Maria Diva da Salete. *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas, 1992.
- \_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico e Gestão do Desempenho para Resultados*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MARTINS, Paulo Vinicius Nogueira. *Práticas em Avaliação de Desempenho Humano Utilizadas em Indústrias com Plantas em Taubaté*. Taubaté, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOREIRA, Lucymeire Cristina; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A Prática de Avaliação de Desempenho Humano em Empresas Fabris. *Revista do Curso de Administração*, mar./jun. 2012.
- MOREIRA, Sonia Virgínia. *Análise documental como método e como técnica*. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOTTA, Carolina da Cruz. *Avaliação de Desempenho*. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005.
- MÜLLER, Cláudio José. *Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos* (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. do C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

PINHEIRO, Anderson Daniel. *Avaliação de Desempenho na Empresa X: Um estudo sobre a Eficácia do Processo*. São Paulo, 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes*. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

REIS, Germano Glufke. *Avaliação 360º: um instrumento de desenvolvimento de resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.