



**FACULDADE CALAFIORI**

**FABIO FIGUEIREDO RODRIGUES JUNIOR**

**O REFLEXO DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL: um estudo sobre os métodos,  
práticas e *feedback***

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG  
2017**

**FABIO FIGUEIREDO RODRIGUES JUNIOR**

**O REFLEXO DA AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO  
PROFISSIONAL: um estudo sobre os métodos,  
práticas e *feedback***

Monografia apresentada à Faculdade Calafiori, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

**Orientador:** Professor Aldo Donizete Zani.

**Linha de pesquisa:** Gestão de pessoas.

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG  
DEZEMBRO - 2017**

**O REFLEXO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO  
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: um estudo  
sobre os métodos, práticas e *feedback***

**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS**

---

Professor Orientador: Esp. Aldo Donizete Zani

---

Professor(a) Avaliador(a) da Banca: Dr. Mauricio Buffa

---

Professor(a) Avaliador(a) da Banca: Esp. Gabriela Vidotti Ferreira

---

Professor(a) Avaliador(a) da Banca: Me. Leticia Reis Rodrigues

---

Professor(a) Avaliador(a) da Banca: Esp. Gabriela Terloni Capatti

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO - MG  
2017**

Dedico o trabalho a Deus, pela força e coragem depositado em mim durante esta longa jornada, transformando um sonho em realidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me tornar um vencedor

Ao apoio do orientador, Professor Aldo Donizete Zani.

A meus familiares, pelo incentivo e apoio nessa trajetória percorrida.

Ao Professor Fause Luiz Lomonaco, pela dedicação, responsabilidade e liderança frente a coordenação do curso durante dois anos.

A minha noiva, Franciely, pelo incentivo e cooperação.

Enfim, a todos que por verdade estiveram comigo e contribuíram, de alguma forma, para minha formação acadêmica e a realização dessa monografia.

“O conhecimento tem de ser melhorado, desafiado, e aumentado constantemente, ou vai desaparecer”.

Peter Drucker

## RESUMO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial aplicada aos recursos humanos das organizações que contribui no desenvolvimento dos colaboradores e avalia o desempenho de suas funções. A aplicação desse instrumento estreita o relacionamento entre os funcionários e empresa, devidamente por estabelecer um plano de auxílio ao crescimento profissional. A presente pesquisa visa analisar o reflexo e as influências que a avaliação de desempenho tem em relação ao desenvolvimento dos profissionais e abordar os métodos, práticas e *feedback* adotados em empresas do setor privado. O trabalho moldou-se através de pesquisas bibliográficas, visto a necessidade de levantar conceitos pertinentes a temática em estudo, e, uma pesquisa qualitativa prática aplicada em três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. Através deste estudo, nota-se que a implantação de um sistema avaliatório, além de potencializar o desempenho dos colaboradores em suas atividades, auxilia a organização no incentivo do crescimento profissional e aspectos interligados à motivação.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Influências. Crescimento profissional. Motivação. Métodos. *Feedback*.

## ABSTRACT

Performance evaluation is a management tool applied to the human resources of organizations that contributes to the development of employees and appreciates the performance of their functions. The application of this instrument narrows the relationship between employees and company, duly establishing a plan to help professional growth. The present research aims to analyze the reflex and influences that performance evaluation has on the development of professionals and to address the methods, practices and feedback adopted in private sector companies. The work was shaped by bibliographical research, considering the need to raise concepts pertinent to the subject under study, and a qualitative practical research applied in three companies of the micro-region of São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. Through this study, it is noted that the implementation of an evaluation system, besides potentiating the performance of employees in their activities, helps the organization to encourage professional growth and aspects linked to motivation.

**Keywords:** Performance evaluation. Influences. Professional growth. Motivation. Methods. Feedback.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	-	Avaliação de desempenho.
ARH	-	Administração de recursos humanos.
GRH	-	Gestão de recursos humanos.
n.	-	Número.
Out.	-	Outubro.
p.		Página.
RH	-	Recursos humanos.
SAD	-	Sistema de avaliação de desempenho.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	-	Pergunta 1.1 (Nível estratégico e tático)	66
<b>GRÁFICO 2</b>	-	Pergunta 1.1 (Nível operacional)	66
<b>GRÁFICO 3</b>	-	Pergunta 1.2 (Nível estratégico e tático)	67
<b>GRÁFICO 4</b>	-	Pergunta 1.2 (Nível operacional)	67
<b>GRÁFICO 5</b>	-	Pergunta 1.3 (Nível estratégico e tático)	68
<b>GRÁFICO 6</b>	-	Pergunta 1.3 (Nível operacional)	68
<b>GRÁFICO 7</b>	-	Pergunta 1.4 (Nível estratégico e tático)	69
<b>GRÁFICO 8</b>	-	Pergunta 1.4 (Nível operacional)	69
<b>GRÁFICO 9</b>	-	Pergunta 2.1 (Nível estratégico e tático)	70
<b>GRÁFICO 10</b>	-	Pergunta 2.1 (Nível operacional)	70
<b>GRÁFICO 11</b>	-	Pergunta 2.2 (Nível estratégico e tático)	71
<b>GRÁFICO 12</b>	-	Pergunta 2.2 (Nível operacional)	72
<b>GRÁFICO 13</b>	-	Pergunta 2.3 (Nível estratégico e tático)	72
<b>GRÁFICO 14</b>	-	Pergunta 2.3 (Nível operacional)	73
<b>GRÁFICO 15</b>	-	Pergunta 2.4 (Nível estratégico e tático)	73
<b>GRÁFICO 16</b>	-	Pergunta 2.4 (Nível operacional)	74
<b>GRÁFICO 17</b>	-	Pergunta 2.5 (Nível estratégico e tático)	74
<b>GRÁFICO 18</b>	-	Pergunta 2.5 (Nível operacional)	75
<b>GRÁFICO 19</b>	-	Pergunta 2.6 (Nível estratégico e tático)	76
<b>GRÁFICO 20</b>	-	Pergunta 2.6 (Nível operacional)	76
<b>GRÁFICO 21</b>	-	Pergunta 2.7 (Nível estratégico e tático)	77
<b>GRÁFICO 22</b>	-	Pergunta 2.7 (Nível operacional)	77
<b>GRÁFICO 23</b>	-	Pergunta 2.8 (Nível estratégico e tático)	78
<b>GRÁFICO 24</b>	-	Pergunta 2.8 (Nível operacional)	78
<b>GRÁFICO 25</b>	-	Pergunta 2.9 (Nível estratégico e tático)	79
<b>GRÁFICO 26</b>	-	Pergunta 2.9 (Nível operacional)	79
<b>GRÁFICO 27</b>	-	Pergunta 2.10 (Nível estratégico e tático)	80
<b>GRÁFICO 28</b>	-	Pergunta 2.10 (Nível operacional)	80
<b>GRÁFICO 29</b>	-	Pergunta 2.11 (Nível estratégico e tático)	81
<b>GRÁFICO 30</b>	-	Pergunta 2.11 (Nível operacional)	82

<b>GRÁFICO 31</b>	-	Pergunta 2.12 (Nível estratégico e tático)	82
<b>GRÁFICO 32</b>	-	Pergunta 2.12 (Nível operacional)	83
<b>GRÁFICO 33</b>	-	Pergunta 2.13 (Nível estratégico e tático)	83
<b>GRÁFICO 34</b>	-	Pergunta 2.14 (Nível estratégico e tático)	84
<b>GRÁFICO 35</b>	-	Pergunta 2.13 (Nível operacional)	84
<b>GRÁFICO 36</b>	-	Pergunta 2.15 (Nível estratégico e tático)	85
<b>GRÁFICO 37</b>	-	Pergunta 2.14 (Nível operacional)	85
<b>GRÁFICO 38</b>	-	Pergunta 2.15 (Nível operacional)	86
<b>GRÁFICO 39</b>	-	Pergunta 2.16 (Nível estratégico e tático)	87
<b>GRÁFICO 40</b>	-	Pergunta 2.16 (Nível operacional)	87

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>ILUSTRAÇÃO 1</b>	-	Etapas do processo de gestão de desempenho	38
<b>ILUSTRAÇÃO 2</b>	-	Escalas gráficas de avaliação de desempenho	42
<b>ILUSTRAÇÃO 3</b>	-	Escolha forçada	43
<b>ILUSTRAÇÃO 4</b>	-	Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos	45
<b>ILUSTRAÇÃO 5</b>	-	Método de avaliação de desempenho pela pesquisa de campo	45
<b>ILUSTRAÇÃO 6</b>	-	Método de avaliação de desempenho listas de verificação	46
<b>ILUSTRAÇÃO 7</b>	-	Exemplos de lista de observação dirigida	48
<b>ILUSTRAÇÃO 8</b>	-	Os diversos tipos de recompensas	53
<b>ILUSTRAÇÃO 9</b>	-	Pirâmide das necessidades de Maslow	56
<b>ILUSTRAÇÃO 10</b>	-	Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y	58
<b>ILUSTRAÇÃO 11</b>	-	Fatores higiênicos e motivadores	60
<b>ILUSTRAÇÃO 12</b>	-	Necessidade motivadora dominante vs. Características desta pessoa	61
<b>ILUSTRAÇÃO 13</b>	-	Pirâmide níveis hierárquicos	63

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 JUSTIFICATIVA</b> .....	16
<b>1.2 OBJETIVO</b> .....	18
<b>2. METODOLOGIA</b> .....	19
<b>3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b> .....	22
3.1 Conceito de avaliação de desempenho.....	23
3.2 Importância da avaliação de desempenho.....	25
3.3 Objetivos da avaliação de desempenho.....	28
3.4 Responsabilidade e aplicadores da avaliação de desempenho.....	30
3.5 Periodicidade da avaliação do desempenho.....	35
3.6 <i>Feedback</i> sobre os resultados da avaliação de desempenho.....	36
<b>4. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:</b> .....	37
4.1 Métodos e modelos de avaliação de desempenho.....	39
4.2 Sistemas de recompensas .....	52
<b>5. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	54
5.1 A hierarquia de necessidades de Maslow (1987).....	56
5.2 A teoria X e a teoria Y de Douglas McGregor (1960).....	57
5.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg (1968).....	59
5.4 A teoria das necessidades de McClelland (1961).....	60
<b>6. ESTUDO INVESTIGATÓRIO</b> .....	62
6.1 Amostra e campo de pesquisa.....	62
6.2 O inquérito.....	63
6.3 Softwares utilizados.....	64
6.4 Coleta de dados.....	65
6.5 Resultados e discussões.....	65
<b>CONCLUSÃO</b> .....	89
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	93
<b>APÊNDICE I</b> .....	95
<b>APÊNDICE II</b> .....	98

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução humana é marcada por concepções e análises do ambiente. Ao longo da trajetória, criamos hábitos de avaliar as ações, comportamentos, materiais e situações das coisas que ocorrem ao nosso redor. Isso, também acontece nas empresas. O crescimento de uma organização está significativamente, relacionado ao desempenho de seus colaboradores.

Nos dias de hoje, as empresas incrementaram a avaliação de desempenho em seus processos de gestão de pessoas visando utiliza-lo como um instrumento que meça o desempenho de seus colaboradores na realização de suas tarefas e avalie aspectos como comportamento, atitudes, competências e desenvolvimento profissional.

Porém, no que se refere à avaliação de desempenho, é importante ressaltar que, este instrumento não deve ser utilizado apenas como uma ferramenta que investiga os pontos negativos e positivos dos colaboradores, e sim, como uma apreciação sistêmica estruturada e formal que analisa o potencial de cada avaliado, como também, aspectos que eles precisam desenvolver e corrigir.

Para Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho é um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, de busca de consonância. A avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar retroação a respeito do seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceitos entre o funcionário e seu gerente. A avaliação do desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente e stakeholders.

Ainda, de acordo com Lucena:

Um sistema formal de avaliação, bem formulado e conduzido, será um instrumento útil para determinar se a organização dispõe ou não da equipe de que necessita. Além disso, o plano formal e estruturado obriga a detectar as mudanças nas pessoas e sua adequação às necessidades da empresa (LUCENA, 2013, p. 47).

O trabalho traz como objeto de estudo o reflexo e as influências da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e a percepção dos avaliados em relação aos métodos, práticas e *feedback* em empresas do setor

privado.

Deste modo, o propósito da pesquisa é analisar o sistema de avaliação de desempenho em três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso, tendo como propósitos: enfatizar a importância da avaliação de desempenho, seus objetivos, a responsabilidade dos aplicadores, *feedback* sob os resultados, investigação de métodos de AD e a motivação nas organizações.

As metodologias científicas utilizadas neste estudo foram: pesquisa bibliográfica, onde foi realizado o levantamento de referenciais teóricos de autores como Chiavenato, Vergara, Gil, Lacombe, França, etc. e; uma pesquisa empírica, onde aplicamos dois questionários quantitativos direcionados à colaboradores ocupantes de cargos em níveis estratégicos e táticos e outro a funcionários lotados em cargos operacionais.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O tema apresenta um instrumento gerencial de suma importância para as organizações, a avaliação de desempenho. Ela permite a elaboração de um planejamento das necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, definições de estratégias e medidas de capacitação e supervisão sociofuncional.

Assim sendo, a avaliação de desempenho possui papel primordial no desenvolvimento organizacional. Segundo Chiavenato (2014) a avaliação do desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida particular das pessoas. O mesmo ocorre nas organizações. Elas defrontam-se com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está a qualidade dos produtos, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente, a lucratividade. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida e dinâmica à organização.

Nesse sentido, o sistema de avaliação de desempenho, se estabelece como um fator chave para o sucesso dos colaboradores, visto que:

A avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira. Toda avaliação de desempenho possui seu retorno, que consiste na divulgação das informações para o funcionário. Os resultados da avaliação de desempenho certamente têm papel determinante na motivação dos funcionários. O objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho (FRANÇA, 2013, p. 117).

A partir dessa perspectiva, afirma-se que a avaliação de desempenho é o meio pelo qual a organização mensura o nível de contribuição individual e coletiva dos colaboradores, onde, é possível realizar uma comparação dos resultados executados com os objetivos que foram acordados, como também, evidenciar aspectos que precisam ser desenvolvimentos profissionalmente.

Nesse sentido, este trabalho discorre sobre a importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento profissional e qual a percepção dos



avaliados referente aos métodos, práticas e *feedback* adotados em três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais.

## 1. 2 OBJETIVO

Avaliar o reflexo e as influências da avaliação de desempenho sobre o desenvolvimento profissional e analisar a percepção dos avaliados em relação aos métodos, práticas e *feedback* fornecidos em empresas do setor privado.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Pontuar as considerações teóricas sobre Avaliação de desempenho;
- Analisar a importância da Avaliação de desempenho;
- Refletir sobre os objetivos da avaliação de desempenho, responsabilidade dos aplicadores, periodicidade de aplicação e o *feedback*;
- Explorar o sistema de avaliação de desempenho, como também, os métodos, práticas e recompensas;
- Ilustrar a motivação nas organizações;
- Questionar 91 (noventa e um) colaboradores ocupantes de níveis estratégicos, tático e operacionais de três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso sobre aspectos do sistema de avaliação de desempenho utilizado na organização.

## 2. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas as principais metodologias que utilizou-se para a realização da pesquisa.

Uma das metodologias utilizadas foi a pesquisa bibliográfica. Foi realizado o levantamento dos referenciais teóricos publicados em meios escritos e eletrônicos, como livros físicos e digitais. Segundo FONSECA (2002) qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

A pesquisa bibliográfica se constituiu em levantamentos do referencial teóricos de escritores ligados à área de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Autores como Idalberto Chiavenato, Sylvia Constant Vergara, George Bohlander, Francisco Lacombe, Antonio Carlos Gil, Ana Cristina Limongi França, Maria Diva da Salete Lucena, John Ivancevich e Cecília Whitaker Bergamini foram alguns dos principais que utilizamos para realização do trabalho. Buscamos o aproveitamento de bibliografias com edições recentes. Conseguimos alcançar esse objetivo graças acervo online de livros digitais disponibilizados pela Faculdade Calafiori. Aproveitamos também, a biblioteca física da instituição.

Ademais, foi utilizado o método quantitativo. Segundo LAKATOS (2011) o método é o mais apropriado para apurar atitudes e responsabilidade dos entrevistados, uma vez que emprega questionários.

Lakatos complementa que este método:

Deve representar um determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele ambiente. Seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos são criados índices que, por muito tempo, possibilitam conhecer o traçado histórico da informação. (LAKATOS, 2011, p. 290).

Na pesquisa empírica, foram aplicados dois questionários individuais, compostos por 20 (vinte) questões objetivas cada, no qual, ambos foram elaborados durante as orientações.

A avaliação quantitativa ocorreu por meio da aplicação dos APÊNDICES I e II. A pesquisa de campo foi realizada em três empresas localizadas na microrregião de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. O foco do estudo de pesquisa foi medir as influências que a avaliação de desempenho tem no desenvolvimento profissional e analisar a percepção dos investigados quanto aos métodos, práticas e *feedback*.

Segundo LAKATOS (2011) pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles.

Somando o total de participantes das três empresas, levantamos uma amostra de 91 (noventa e um) questionários, sendo, 47 (quarenta e sete) na empresa “A”, 24 (vinte e quatro) na empresa “B” e 20 (vinte) na empresa “C”.

Quanto aos meios, LAKATOS (2011) descreve que se deve conhecer, pelo menos, quatro gêneros de pesquisa, intercomunicados: 1. Pesquisa teórica: quando se procura formular quadros de referência, estudar teorias, burilar conceitos. 2. Pesquisa metodológica: dedicada a indagar por instrumentos, por caminhos, por modos de se fazer ciência, ou produzir técnicas de tratamento da realidade, ou discutir abordagens teórico-práticas. 3. Pesquisa empírica: na medida em que se codifica a face mensurável da realidade social. 4. Pesquisas práticas: que entreveem na realidade social, denominadas pesquisa participante, avaliação quantitativa, pesquisa ação.

Neste trabalho, optou-se pelo método da pesquisa prática, onde, aplicado por meio de 02 (dois) questionários estruturados, tivemos um maior esclarecimento das informações preenchidas pelos pesquisados sobre as influências que a avaliação de desempenho tem no desenvolvimento profissional e qual a percepção dos mesmos sobre os métodos, práticas e *feedback*.

Primeiramente, selecionamos 06 (seis) empresas para a aplicação dos questionários, levando em considerações que, o campo de pesquisa deveria possuir internamente o Departamento de Recursos Humanos. Ao entramos em contatos, apresentamos a proposta e alguns requisitos que algumas deveriam ser cumpridas.

Por fim, realizamos a pesquisa em apenas 03 (três). Duas não possuíam um sistema de avaliação de desempenho, e a outra não demonstrou interesse em participar da pesquisa.

Em sequência, junto ao orientador do trabalho, discutimos sobre os parâmetros da pesquisa. O intuito, cronograma, tabulação, restrições, amostra e objetivo foram debatidos a fim de que pudéssemos realizar a aplicação dos questionários com êxito.

Iniciamos o trabalho nas empresas em setembro de 2017, onde, cada uma, impôs sua forma de aplicação dos questionários. Os pesquisados foram escolhidos aleatoriamente.

Nas três empresas, o trabalho foi realizado sem contratempos. Duas empresas solicitaram o anonimato dos indivíduos pesquisados, como também, a preservação de seu nome. Atendendo a demanda, optamos assim por não evidenciar o nome de nenhum dos três campos de pesquisa, definindo-as como: "A", "B" e "C".

Os questionários utilizados seguiram um roteiro contendo questões objetivas com uma linguagem simples e objetiva, onde, conseguimos alcançar o propósito do estudo, garantindo o anonimato da empresa e também dos pesquisados.

As informações coletadas nos questionários foram registradas através do Software Microsoft Excel (2016), utilizando-o também como instrumento para tabulação e elaboração dos gráficos.

### 3. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O trabalho se constitui numa análise sobre o reflexo e as influências que a avaliação de desempenho tem no desenvolvimento profissional e qual a percepção dos colaboradores diante dos métodos, práticas e *feedback* estabelecidos em empresas do setor privado. Reconhecemos e destacaremos o ponto de vista de alguns autores como Idalberto Chiavenato e outros que, ao longo da vida profissional acadêmica, dedicaram-se aos estudos que visavam na contribuição, formação e capacitação dos recursos humanos das empresas. Portanto, este capítulo abordará considerações e as particularidades do tema, refletindo sobre sua importância, objetivos, responsabilidades e *feedback* para o desenvolvimento profissional.

Para Chiavenato:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. A avaliação do desempenho recebe denominações como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. Ela varia enormemente de organização para organização. Na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio que permite localizar problemas de supervisão e gerência, de integração da pessoa à organização, de adequação ao cargo ocupado, de localizar possíveis dissonâncias, carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer meios e programas para eliminar ou neutralizar tais problemas. (CHIAVENATO, 2004, p. 113).

BOHLANDER (2015) evidencia que a avaliação é uma parte importante dos sistemas de gestão de desempenho, sendo o resultado de um processo trimestral, semestral ou anual, em que um gerente avalia o desempenho de um funcionário de acordo com as exigências do cargo e usa as informações para mostrar à pessoa em que aspectos as melhorias são necessárias e por quê.

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com eficácia, com a qualidade e com a produtividade (CHIAVENATO, 2010).

O instrumento avaliativo utilizado de forma eficiente e que reflete a realidade profissional na empresa, colabora na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos, atendendo as necessidades das organizações.

### 3.1 Conceito de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho nas organizações é um procedimento essencial e que já não é recente. Avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010).

Chiavenato esclarece que:

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus colaboradores. Em épocas passadas de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então, a rotina burocrática era marca registrada da época. Com os novos tempos de mudanças, transformação e de instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem. (CHIAVENATO, 2014, p. 210-211).

É preciso que as empresas tenham um plano avaliatório de desempenho sistematizado e regulamentado, justificando quaisquer decisões sobre seus colaboradores. LUCENA (2012) esclarece que o desempenho é a manifestação concreta, objetiva do que um indivíduo é capaz de fazer. É algo que pode ser

observado, controlado e mensurado. Por esta razão é, também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois o seu potencial revela-se através do seu desempenho.

FRANÇA (2013) destaca que a avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

Tal como refere GIL (2016), é importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado.

Avaliar consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que foi planejado e o que se concretizou, a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimular o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2010)

O instrumento de avaliação não deve ser percebido e utilizado como uma ferramenta que tem por objetivo reconhecer os pontos fracos dos indivíduos. Ela deve ser administrada pela ARH da forma que os colaboradores compreendam que se trata de um meio pelo qual a empresa se propõe a analisar os resultados dos seus desempenhos, auxiliando na correção de determinadas falhas e, ao mesmo tempo, ressaltando seus pontos positivos.

Diante disso, Chiavenato reforça que:

O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que estas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. É uma apreciação da relação de custo/benefício que cada pessoa faz para poder avaliar até quanto vale a pena fazer determinado esforço. Por sua vez, o esforço individual depende das competências individuais da pessoa e da sua percepção do papel a ser desempenhado. Assim, o



desempenho é função de todas essas variáveis que o condicionam fortemente. (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

As avaliações são, dessa forma, um procedimento que as organizações utilizam para manter e melhorar a produtividade dos seus colaboradores, bem como, facilitar o desenvolvimento organizacional, alinhado aos seus planos estratégicos.

Afirmado isto, GIL (2016) ressalta que a avaliação de desempenho é um dos meios mais poderosos de que as organizações dispõem, não apenas para aumentar a produtividade, mas para facilitar o alcance de suas metas estratégicas. Destaca o autor que muitas organizações mantêm sistemas de avaliação de desempenho caracterizados como simples ferramentas de gestão, sem uma rígida conexão com as metas de negócios das empresas.

### 3.2 Importância da avaliação de desempenho

ZAVAGLIA (2006) afirma que a avaliação de desempenho passou a ser um processo básico para as organizações a partir do momento em que estas tiveram necessidade de contar com instrumentos para incentivar as pessoas a adotarem novas atitudes que favorecessem o alcance de metas e objetivos estratégicos organizacionais.

Chiavenato conceitua que:

Toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho e fazer as devidas correções. Sem essa retroação, as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de sua potencialidade. Assim, pessoas e organizações precisam conhecer tudo a respeito de seu desempenho. (CHIAVENATO, 2014, p. 211).

Para CHIAVENATO (2014), as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho de seus colaboradores são:

a) Recompensas: a avaliação de desempenho proporciona o julgamento sistemático para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e, muitas vezes, demissões de funcionários. É a avaliação por mérito.

- b) Retroação: a avaliação proporciona conhecimento a respeito de como as pessoas com quem o colaborador interage, percebem seu desempenho, atitudes e suas competências.
- c) Desenvolvimento: a avaliação permite que cada colaborador saiba exatamente quais são seus pontos fortes (aquilo em que poderá aplicar mais intensamente no trabalho) e pontos frágeis (aquilo que deverá ser objeto de melhoria através do treinamento ou desenvolvimento pessoal).
- d) Relacionamento: a avaliação permite que cada colaborador possa melhorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor – gerentes, pares, subordinados – ao saber como avaliam seu desempenho,
- e) Percepção: a avaliação proporciona meios para que cada colaborador conheça mais como as pessoas ao seu redor pensam a seu respeito. Isso melhora sua autopercepção e sua percepção do entorno social.
- f) Potencial de desenvolvimento: a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de T&D, sucessão, carreiras etc.
- g) Aconselhamento: a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer aconselhamento e orientação aos colaboradores.

(CHIAVENATO, 2014, p. 211-212)

Ao passar do tempo, os colaboradores precisam saber como está o desenvolvimento do seu trabalho e assim fazer os devidos ajustes. Muitas vezes, o indivíduo não reconhece seus aspectos negativos como positivos. Através da avaliação de desempenho, a empresa identifica as potencialidades de cada colaborador, como também quais pontos precisam de desenvolvimento e fornecem um *feedback* sobre os aspectos avaliados.

GIL (2016) critica que é comum a utilização da avaliação de desempenho com o propósito específico de avaliar quem está realizando ou não ou um bom trabalho, o que significa uma subutilização, pois a avaliação de desempenho possibilita o alcance de diferentes objetivos, que combinados contribuem para a gestão estratégica de pessoas.

Nas organizações, o processo de avaliar o desempenho dos colaboradores deve acontecer de forma contínua, não se limitando à programas sistematizados de análise do trabalho prestado. A finalidade de avaliar o desempenho torna o esforço empregado cada vez mais eficaz e qualificado, sendo assim, possível detectar os potenciais e deficiências dos colaboradores de forma

individual como também em âmbito coletivo.

Segundo Lucena:

Dada a importância da avaliação de desempenho para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que exijam estas competências. (LUCENA, 2010, p. 130).

Segundo CHIAVENATO (2010) a avaliação de desempenho constitui-se numa das ferramentas úteis para a gestão de pessoa, uma vez que, feita de forma sistemática, organizada e científica pode identificar se o colaborador está desenvolvendo de forma adequada na sua função para qual foi designado na organização, permitindo identificar às necessidades de treinamento, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornecer elementos que possibilitem promoções, transferência, recompensas, cria estímulos à maior produtividade.

A avaliação de desempenho, quando realizada de forma efetiva, traz muitos benefícios à Gestão de Recursos Humanos. Conforme FRANÇA (2013), a vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho melhore, beneficiando a todos. O mesmo autor cita que essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho, tratando-se do ponto central no gerenciamento moderno.

Lacombe afirma que:

Essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam. Deve ficar claro para todos os participantes que este é o objetivo da avaliação. Podem existir outros objetivos secundários, como proporcionar um *feedback* para o processo de seleção, dar indicações sobre as necessidades de treinamento, identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios para as decisões sobre encareiramento, mas não se deve perder de vista que o objetivo principal é melhorar o desempenho dos avaliados nas posições que ocupam. (LACOMBE, 2011, p. 51).

Para CHIAVENATO (2010), a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente, seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competência e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. No fundo, a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

### 3.3 Objetivos da avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho dos colaboradores desperta manifestações favoráveis e outras contrárias. Contudo, não existem estudos concretos que constatem o real e científico efeito negativo. Deve-se interpretar a avaliação de desempenho como um meio pela qual a organização mensura o grau de contribuição individual e coletiva dos colaboradores na execução de suas obrigações, sendo capaz de comparar o resultado das ações realizadas com as necessidades das organizações.

Os objetivos da avaliação têm de ser específicos, quanto a produtos, planos e projetos. Também devem ser objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. Devesse focar nos resultados realmente importantes.

Segundo CHIAVENATO (2005) em um passado recente, os objetivos da avaliação de desempenho eram: avaliar o mérito pessoal de cada funcionário em função do desempenho no passado, premiá-lo com um aumento salarial e verificar possíveis carências ou necessidades de treinamento. Como cada gerente não tinha condições de alterar salários dos subordinados, esse objetivo simplesmente não era atendido. Como também não tinha condições de estabelecer programas de treinamentos, esse objetivo também era desfalcado.

GIL (2016) elucida que são diversos os objetivos da avaliação de desempenho, como: alinhar as metas, acompanhar e desenvolver continuamente os colaboradores, identificar pessoas com resultado insatisfatório, igual ou superior ao requerido, fornecer um *feedback* claro e objetivo para os colaboradores sobre pontos

fortes e pontos que merecem desenvolvimento, apresentar claramente as expectativas que a empresa tem quanto ao desempenho das pessoas e estimular a cultura do diálogo.

A avaliação de desempenho é uma ação primordial à GRH, devidamente porquê através dela, verificam-se as decorrências importantes para a motivação e desenvolvimento na carreira dos colaboradores.

Chiavenato reforça os objetivos da avaliação de desempenho com os seguintes termos:

A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado no passado. É preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Quando é necessário mudar o desempenho, o maior interessado – o avaliado – deve não apenas tomar conhecimento da mudança planejada, mas também saber por que e como deverá ser feita – se é que deve ser feita. Ele deve receber a retroação adequada e reduzir dissonâncias a respeito de sua atuação na organização. (CHIAVENATO, 2016, p. 115).

De forma breve, FRANÇA (2013) elucida que o objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.

No contexto de que os colaboradores precisam compreender o andamento e desenvolvimento de suas atividades para realizar algumas devidas correções, as organizações também precisam identificar as potencialidades de cada um.

LACOMBE (2011) cita que a melhor maneira de reter as “estrelas” da empresa é conhecer o seu pessoal melhor do que eles mesmos se conhecem e então usar a informação para elaborar para eles a carreira ideal. Muitos profissionais de talento deixam as organizações porque os administradores superiores não compreendem a psicologia de satisfação no trabalho. Eles partem do pressuposto de que as pessoas que tem bom desempenho estão necessariamente satisfeitas com o trabalho.

A avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos

intermediários como cita Chiavenato:

- a) Adequação da pessoa ao cargo ocupado.
  - b) Levantar necessidades de treinamento.
  - c) Indicar promoções e sucessões.
  - d) Conceder incentivo salarial ao bom desempenho.
  - e) Melhorar as relações humanas entre o superior e seus subordinados.
  - f) Promover o auto aperfeiçoamento.
  - g) Oferecer informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
  - h) Proporcionar uma estimativa do potencial de desenvolvimento.
  - i) Estimular maior produtividade.
  - j) Dar conhecimento dos padrões de desempenho da organização.
  - k) Dar retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado.
  - l) Facilitar decisões sobre pessoas, como transferências e dispensas.
- (CHIAVENATO, 2016, p. 116).

Chiavenato resume, que os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

- a) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.
  - b) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração.
  - c) Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.
- (CHIAVENATO, 2016, p. 117-118).

### 3.4 Responsabilidade e aplicadores da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliador e avaliado. Esta integração reduz as incertezas do colaborador e proporciona a compreensão a respeito do seu desempenho na organização. Na realidade, a avaliação de desempenho mostra como a empresa e as pessoas enxergam o desenvolvimento do seu trabalho e de seu esforço empregado.

Chiavenato afirma que:

As organizações utilizam diferentes formas a respeito de quem deve avaliar o desempenho da pessoa. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente quando estão estruturadas em equipes autossuficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação. (CHIAVENATO, 2014, p. 214).

A efetividade de uma avaliação de desempenho depende em boa parte dos avaliadores e da conformidade do método adotado com os objetivos da organização. É necessário que os avaliadores estejam capacitados para esse propósito. Assim, surge a obrigatoriedade da sua preparação, que pode ocorrer com a realização de um programa de treinamento característico para os avaliadores.

CHIAVENATO (2014) assegura que o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios, a fim de evitar a subjetividade implícita no processo. Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e pela monitoração com a ajuda do seu superior. Nessas organizações, utiliza-se intensamente a autoavaliação, em que cada pessoa se avalia constantemente quanto à performance, eficiência e eficácia, tendo em vista determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa.

Reforçando o conceito de Chiavenato, LACOMBE (2011) elucida que algumas empresas começam o processo com uma autoavaliação, que é uma forma de verificar como o avaliado se “vê”. Esta autoavaliação será, a seguir, debatida com o chefe imediato. Outras empresas começam com a avaliação do chefe imediato. Recomenda-se que toda avaliação de desempenho comece com uma autoavaliação, pois obriga a pessoa a pensar sobre seu trabalho, meditar sobre seus pontos fortes e suas fraquezas e formular planos para alcançar resultados específicos.

GIL (2016) levanta que os objetivos e conteúdo desses programas de

avaliação de desempenho variam de acordo com a organização e o momento em que a avaliação estiver sendo realizada. Convém, no entanto, considerar em suas elaborações algumas recomendações reconhecidamente importantes acerca do papel do avaliador:

- a) É importante conhecer bem cada um dos subordinados: suas aptidões físicas, seu temperamento, suas habilidades sociais etc.
  - b) É importante reconhecer que as pessoas são diferentes entre si; que na execução de uma tarefa dois empregados tenderão a apresentar diferentes rendimentos.
  - c) Para avaliar bem, é preciso conhecer com profundidade a natureza e o conteúdo dos cargos ocupados pelos subordinados, pois eles é que constituem o padrão de avaliação.
  - d) Embora a avaliação ocorra numa época previamente definida, o avaliador deve manter uma atitude constante de observação do desempenho dos subordinados.
  - e) É importante definir com clareza o que se deve observar. Por isso é que o supervisor deve ter bem claro o significado de cada fator de avaliação.
  - f) O supervisor não se pode deixar impressionar pelos acontecimentos recentes. Deve, pois, providenciar o registro de todos os fatos relevantes que ocorreram ao longo do período de avaliação.
  - g) A avaliação de desempenho não pode ser vista como um ajuste de contas com o empregado. O avaliador deve, pois, se esforçar para ser o mais imparcial possível.
  - h) O supervisor deve instruir seus subordinados acerca do processo de avaliação, demonstrando sua utilidade tanto para a empresa quanto para o empregado.
  - i) É preciso estar atento às mudanças de comportamentos do empregado com o decorrer do tempo. Quando isso não acontece, corre-se o risco de avaliar de forma rotineira.
  - j) O avaliador precisa estar atento ao “efeito de halo”. Quando a avaliação geral de um empregado é boa, o avaliador tende a lhe atribuir boas notas mesmo em relação a características em que ele se mostra abaixo da média. Ou o contrário pode ocorrer quando a avaliação geral é negativa.
  - k) O avaliador deve evitar a “tendência central”, que consiste em utilizar preferencialmente os valores médios para julgar os subordinados.
- (GIL, 2016, p. 184).

CHIAVENATO (2015) reforça que a responsabilidade pela avaliação do



desempenho humano varia de uma empresa para outra, dependendo da cultura e do nível do pessoal a ser avaliado.

Neste contexto, o autor expõe quatro alternativas para esse sentido:

a) Do executivo imediato: comumente, a responsabilidade pela avaliação do desempenho compete ao chefe imediato do funcionário. Dentro dessa perspectiva, o executivo tem a responsabilidade de linha pelo subordinado e, conseqüentemente, deve avaliar o seu desempenho e tomar as medidas cabíveis. Realmente, o executivo assume a responsabilidade pelo desempenho dos subordinados e presta contas aos seus superiores pelos resultados obtidos. Dessa maneira, ele deve monitorar e avaliar o desempenho de sua equipe, no sentido de obter os melhores resultados e proporcionar as melhores condições de trabalho ao seu pessoal. No entanto, corre-se o risco de o executivo tornar-se um juiz onipotente que julga e avalia o comportamento dos pobres mortais que dele dependem. Não é isso o que se pretende com a avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2015, p. 327).

Nas organizações, a situação mais corriqueira é aquela em que o chefe imediato tem a responsabilidade de avaliar o desempenho de seus colaboradores. Tal medida se justifica no fato que não há melhor método que o próprio superior avaliar o subordinado, devidamente por conviver com o mesmo grande parte da sua rotina e de certa maneira, ser reflexo do seu desempenho. No entanto, a avaliação feita na visão de uma única pessoa, pode favorecer o subjetivismo da avaliação.

b) Autoavaliação: caso em que o próprio funcionário deve ser responsável pelo seu desempenho, avaliando os seus resultados, obtendo a retroação necessária e tomando as medidas cabíveis. De pouco adianta o apoio ou a pressão do gerente se a própria pessoa não assume o seu papel. Para obter um bom desempenho, é necessário envolvimento pessoal, compromisso íntimo e a motivação suficiente para tanto. São coisas pessoais e intransferíveis. Contudo, o risco que se corre é que cada cabeça tem a sua sentença e cada um tem o seu próprio campo psicológico com valências e expectativas individuais. Deixar a avaliação do desempenho à mercê da própria pessoa é simplesmente ter vários pratos e vários pesos para uma mesma balança. Também não é isso o que se pretende com a avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2015, p. 327).

Algumas organizações delegam a responsabilidade da avaliação de desempenho ao próprio colaborador. Não é um procedimento muito utilizado, devidamente por exigir da empresa, certo grau de abertura e sensatez dos colaboradores. Os indivíduos, em modo geral, possuem condições psicológicas para realizar a auto avaliação do seu rendimento. Requer-se, ainda assim, que a instituição determine critérios e indicadores objetivos para que cada colaborador possa realiza-la de forma eficiente, responsável, sem subjetividade ou distorções.

c) Responsabilidade compartilhada entre executivo e subordinado: a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial e, ao mesmo tempo, uma responsabilidade individual de cada indivíduo. Dessa maneira, o executivo deve avaliar o desempenho do subordinado e fornecer-lhe uma ampla gama de informações e de retroação para orientá-lo a respeito do que foi avaliado. Todavia, sem a convicção pessoal do subordinado, a atuação gerencial pouco vale. Assim, a autoavaliação é fundamental para a melhoria gradativa e constante do desempenho. Para que funcione, o sistema deve proporcionar a responsabilidade compartilhada de ambos os sujeitos ativos no processo: o executivo, como guia e orientador, e a própria pessoa, como dona do desempenho que lhe pertence. Essa partilha envolve um relacionamento humano, uma constante troca de informações, um processo interativo e dinâmico que permite um contínuo desenvolvimento do indivíduo, bem como do executivo. (CHIAVENATO, 2015, p. 327-328).

Utilizando a avaliação de desempenho como um compromisso traçado com o empregador e, sendo o maior interessado nela o avaliado, uma possibilidade em torná-la mais efetiva é a aproximação de ambas as partes. O envolvimento do empregado e do gerente na avaliação é essencial para atingir resultados convictos. Nessa opção, o gerente atua como guia e orientador, ao mesmo tempo que, o colaborador avalia seu desempenho em posição estabelecida pelo gerente. Ele fornece as ferramentas ao colaborador e exige os resultados. Uma troca na qual ambos contribuem para a atingimento dos resultados.

d) Comissão de avaliação do desempenho: em algumas empresas, a avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão que se incumbe de coletar as informações a respeito do desempenho das pessoas e processar suas aferições, tendo por base alguns parâmetros estabelecidos pelos métodos vistos anteriormente. A comissão de avaliação do desempenho pode ser constituída por dois grupos: membros permanentes e membros

transitórios. Os membros permanentes participam de todas as avaliações da empresa ou da unidade e seu papel é manter o equilíbrio dos julgamentos e a constância do sistema. Entre os membros permanentes, devem constar o próprio presidente da empresa, que assumirá a presidência da comissão, o responsável pela área de RH e os especialistas de staff encarregados direta ou indiretamente pela avaliação do desempenho na empresa. Os membros transitórios participam apenas dos julgamentos dos funcionários direta ou indiretamente ligados à sua área de atuação. Têm o papel de trazer informações a respeito dos avaliados e de proceder ao julgamento e à avaliação, sujeitando-se, todavia, ao crivo de homogeneização dos membros permanentes, evitando que os gerentes mais democráticos sejam muito otimistas enquanto os gerentes mais exigentes sejam muito pessimistas em suas avaliações. (CHIAVENATO, 2015, p. 328).

Por fim, há organizações onde a avaliação de desempenho é atribuição de uma comissão particularmente constituída para tal objetivo, no qual os membros integrantes, pertencem a própria empresa. Em geral, constituída por membros permanentes e transitórios, a comissão tem o poder de decidir sobre assuntos como desligamento, promoção de cargo, aumentos de remuneração, etc. O ponto predominante de estabelecer essa responsabilidade a uma comissão está no fato que os membros irão desenvolver parâmetros eficientes e uniformes, uma vez que, conhecem a cultura organizacional.

### 3.5 Periodicidade da avaliação do desempenho

Chiavenato afirma que os sistemas de avaliação do desempenho, em geral, obedecem a certa periodicidade que varia conforme a empresa:

[...] a periodicidade é anual quando a avaliação está voltada para motivar o desempenho por meio de uma gratificação paga no final do exercício ou do ano em função dos resultados ou dos objetivos alcançados no período. É semestral quando voltada para um aumento salarial por mérito. Na realidade, a avaliação do desempenho é uma postura – tanto do executivo como do próprio funcionário – que deve ser encarada de maneira constante e contínua. A periodicidade fica apenas para o preenchimento do papelório ou para a entrevista com o consultor que realiza a pesquisa de campo. Na verdade, a avaliação do desempenho deve ser feita continuamente ao longo

do tempo ou quando algum evento o permita, como algum erro grave ou um gol marcado pelo colaborador. (CHIAVENATO, 2015, p. 328-329).

### 3.6 *Feedback* sobre os resultados da avaliação de desempenho

Após avaliar o desempenho do colaborador, é indispensável fornecer um *feedback* completo e claro sobre sua avaliação. O avaliado precisa saber em quais pontos ele está bem e quais precisa melhorar. Um dos objetivos de qualquer sistema de avaliação é fornecer um *feedback* em relação ao desempenho do colaborador. Isso possibilita que o avaliado alcance os resultados desejados de forma eficiente e eficaz e melhore a produtividade na organização.

O *feedback*, no dizer de CHIAVENATO (2004) é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca a harmonia à medida que proporciona uma troca de idéias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores.

BOHLANDER (2015) afirma que os gestores precisam entender que os funcionários querem *feedback*, isto é, desejam saber como está seu desempenho no trabalho e como podem melhorar. Eles se mostram menos entusiasmados para ser avaliados ou julgados. Por isso que é importante que os gestores lhes forneçam *feedback* contínuo e não apenas “despejem tudo sobre eles” durante uma avaliação formal.

Conforme cita LACOMBE (2011) a prática constante do *feedback* facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados.

Reforçando o conceito acima e traçando um caminho para um *feedback* eficiente, Lacombe diz que:

Um bom *feedback* deve ter várias características. A entrevista de avaliação do desempenho deve ser efetuada em local reservado, sem a presença de mais ninguém além do chefe e do subordinado. Não deve ser interrompida por outras pessoas ou por telefonemas. O chefe deve começar com os aspectos positivos, pois isto deve predispor o avaliado a aceitar melhor os negativos. Começar com os aspectos negativos predis põe o avaliado à defensiva. Ele deve limitar-se aos resultados do trabalho, de preferência em função de metas preestabelecidas, sem atingir a pessoa do avaliado, e sem

comparar com resultados de outras pessoas, na medida do possível. Devem-se evitar críticas pessoais. É preciso deixar claro que a pessoa não está sendo julgada na sua essência, mas nos seus atos, decisões e resultados. Além disso, o período abrangido pela avaliação não deve ser muito longo. É mais fácil avaliar e conversar sobre o que ocorreu no passado recente do que sobre o que ocorreu há mais tempo. (LACOMBE, 2011, p. 53).

CHIAVENATO (2004), salienta que é importante que a avaliação de desempenho propicie benefícios tanto para a organização quanto para a pessoa, ao mesmo tempo em que proporciona um *feedback* para seu funcionário, ajudando-o a ter uma visão crítica de seu desempenho no trabalho e também possibilitando à organização identificar as habilidades e competências deste, apontando e direcionando a necessidade de treinamento e desenvolvimento.

Concluindo, a empresa precisa fornecer um *feedback* claro e lógico para os colaboradores sobre os pontos positivos e os que merecem desenvolvimento, apresentando claramente as perspectivas que a empresa tem em relação a seu desempenho e ao mesmo tempo, estimular o costume do diálogo interno.

#### **4. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O sistema de avaliação de desempenho deve ser estruturado de modo que permita à organização cumprir de forma efetiva o planejamento de recursos humanos organizacional. Servindo como instrumento avaliativo dos desempenhos e resultados de cada colaborador, Carvalho afirma que o SAD precisa cumprir vários parâmetros:

[...] primeiro, devem ser acordados objetivos entre os vários agentes que compõem a organização de modo a avaliar resultados não só individuais, como coletivos e organizacionais; segundo, dar a possibilidade de refletir sobre os aspectos que podem e devem ser melhorados ao nível das competências individuais e do desempenho organizacional; e, por último, deve promover formas de motivação. (CARVALHO, 2012, p. 324).

Individualmente, cada organização deve elaborar seu próprio SAD e

decidir os instrumentos adequados para realizar a avaliação, e, esse sistema deve estar de alinhado com os objetivos da empresa e ser flexível às mudanças do mercado.

CARVALHO (2012) evidencia que é importante que o sistema de avaliação de desempenho esteja adequado a cada realidade organizacional porque só dessa forma poderá funcionar. Deve ser construído tendo em vista os indicadores e os instrumentos mais eficazes para avaliação individual, coletiva e organizacional. Relativamente aos instrumentos de medida, eles devem ser escolhidos discriminadamente para que cumpram os requisitos que devem cumprir em função dos objetivos e dos intervenientes.

Sendo um processo de diagnóstico e levantamento de informações funcionais, o SAD deve ser um instrumento competente e efetivo na proporção em que é utilizado pela gestão para preservar e manter a carreira profissional dos colaboradores, visto que, contribui diretamente na definição de um plano de cargos e salários, remunerações e promoções, formação e desenvolvimento, etc.

Para que este sistema funcione efetivamente, os gestores e avaliadores precisam estar alinhados aos objetivos e estratégias implicadas pela avaliação de desempenho.

Relativamente, BOHLANDER (2015) apresenta que a gestão de desempenho é o processo de criar um ambiente de trabalho no qual as pessoas podem realizar o melhor de suas habilidades, a fim de alcançar as metas da empresa. Trata-se de um sistema de trabalho que emana das metas organizacionais. A ilustração 1 apresenta os elementos do processo de gestão.

**ILUSTRAÇÃO 1: Etapas do processo de gestão de desempenho**



Fonte: BOHLANDER (2015)

BOHLANDER (2015) ilustra que as avaliações de desempenho também são usadas para traçar planos de treinamento e desenvolvimento para os funcionários. Por meio de uma abordagem que visa ao desenvolvimento, os gestores ajudam os funcionários a compreender que as avaliações são realizadas para melhorar as suas competências futuras e promover suas carreiras, e não simplesmente para julgá-lós com base em seu desempenho passado.

#### 4.1 Métodos e modelos de avaliação de desempenho

Atualmente, diversos métodos e modelos para avaliar o desempenho dos colaboradores foram construídos. O objetivo da avaliação de desempenho é obter informações que auxiliem à organização nos processos de tomada de decisão, possibilitando a melhoria contínua do desempenho funcional.

Cada empresa estabelece seus critérios e os aperfeiçoa diante dos seus objetivos. Utilizando essa estratégia e metodologia, as avaliações agregam valor, devidamente por analisar parâmetros reais no desenvolvimento profissional, examinando pontos que individualmente cada colaborador pode melhorar.

Chiavenato cita que:

O problema de avaliar o desempenho de contingente de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares. São os chamados métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Esses métodos variam de organização para outra, pois cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho das pessoas. Em muitas delas, é comum encontrar vários sistemas específicos, conforme o nível e as áreas de alocação do pessoal, como: sistema de avaliação de gerentes, mensalistas, horistas, vendedores etc. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características do pessoal envolvido. Podem-se tanto utilizar vários sistemas de avaliação do desempenho como estruturar cada um deles em um método de avaliação, que seja adequado ao tipo e às características do pessoal envolvido. Essa adequação é importante para obtenção de resultados do método. (CHIAVENATO, 2004, p.265).

Os métodos de avaliação variam de organização a organização, sendo que cada uma delas criem seu próprio SAD de acordo com as suas necessidades, cultura organizacional e demais particularidades da empresa.

Para CHIAVENATO (2014) os métodos tradicionais de avaliação do

desempenho mais utilizados são:

- a) Método das escalas gráficas.
- b) Método da escolha forçada.
- c) Método da pesquisa de campo.
- d) Método dos incidentes críticos.
- e) Métodos de lista de verificação.

(CHIAVENATO, 2014, p.217).

Cada método citado por CHIAVENATO possui suas vantagens e desvantagens. O próprio autor reforça que há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humano. Avaliar o desempenho de um grande número de pessoas dentro das organizações utilizando critérios de qualidade e de justiça e, ao mesmo tempo, estimulando as pessoas, não é tarefa fácil. Por esta razão, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram em pessoal de direção e gerência (CHIAVENATO, 2010).

Concordando com Chiavenato em alguns aspectos e métodos, GIL destaca os seguintes métodos de avaliar o desempenho nas organizações:

- a. Relatórios
- b. Escalas gráficas.
- c. Escolha forçada.
- d. Distribuição forçada.
- e. Avaliação por objetivos.
- f. Incidentes críticos
- g. Lista de verificação comportamental
- h. Escala de avaliação ancorada em comportamentos.

(GIL, 2016, p.175-183).

Reforçando os métodos citados pelos autores Chiavenato e Gil, FRANÇA (2013) evidencia e acrescenta alguns métodos, apresentando que cada um tem qualidade e limitação e nenhum deles é capaz de alcançar, por si só, todos os objetivos que levaram a organização a instituir os programas de avaliação de desempenho. O que se pode fazer de melhor é combinar cada sistema a um único objetivo na avaliação de desempenho.



Diante desse conceito, o autor cita os sistemas mais comuns em sua percepção:

- a. Avaliação da experiência.
- b. Escala gráfica.
- c. Escolha forçada.
- d. Revisão da avaliação de atividades.
- e. Pesquisa de campo
- f. Incidentes críticos
- g. Comparação aos pares
- h. Frases descritivas
- i. Auto-avaliação
- j. Avaliação por objetivo
- k. Padrões de desempenho
- l. Sistemas de graduação.
- m. Avaliação de potencial.
- n. Avaliação 360°.

(FRANÇA, 2013, p.119-124).

A partir do levantamento dos principais métodos citados pelos autores Chiavenato, Gil e França, serão especificados cada um dos sistemas com seus critérios e dimensões.

O método de avaliação Escalas Gráficas citada pelos três autores é o mais utilizado, divulgado e simples. Conforme CHIAVENATO (2004) sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que podem provocar interferência nos resultados.

Segundo Chiavenato:

O método das escalas gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Para tanto, utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar uma gama ampla de desempenho: desde o desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo ou excelente. Entre esses extremos, existem várias alternativas intermediárias. (CHIAVENATO, 2010, p. 249).

Segundo GIL (2016) o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas, os graus de avaliação. Os fatores correspondem às características que se deseja avaliar em cada funcionário. Cada fator é definido de maneira clara, sintética e objetiva. Os graus de variação, por sua vez, indicam quão satisfatório é o desempenho do funcionário em relação a cada um dos fatores.

FRANÇA (2013) afirma que a mensuração desse método consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho individual. Em cada bloco composto de duas ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplica ao desempenho do empregado avaliado.

Na ilustração abaixo, são identificados fatores avaliados e as categorias de avaliação. Os autores relatam que é comum definir quatro ou cinco categorias que podem ser representadas por pontos ou adjetivos indicadores de desempenho.

### ILUSTRAÇÃO 2: Escala gráfica de avaliação de desempenho

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: CHIAVENATO (2014).

Outro método citado pelos três autores é a Escolha Forçada. GIL (2016) diz que o método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos funcionários mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco, ele deverá forçosamente escolher uma ou duas que melhor se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado.

Segundo FRANÇA (2013) esse sistema pretende reduzir a tendência do avaliador ao apreciar os desempenhos e fixar padrões mais objetivos de comparação entre os avaliados. Embora seja um sistema suscetível a muitas variações, e largamente aplicado pelas organizações, o que é mais comum é a escolha feita pelo avaliador entre as opções de afirmações que mais se aproximem ou se afastem das características de desempenho do avaliado.

CHIAVENTO (2010) também cita que esse método elimina a superficialidade e a subjetividade, aspectos característicos do método da escala gráfica.

Gil evidencia:

Esse sistema é de aplicação muito simples e costuma ser utilizado em organizações com um grande número de funcionários. Alega-se que a distribuição definida por esse sistema tende a se aproximar da distribuição normal, o que lhe confere validade estatística. Para que possa apresentar bons resultados, porém, requer-se dos supervisores um trabalho constante de observação e avaliação dos empregados. (GIL, 2016, p. 180).

Esse método é reconhecido como um sistema que proporciona resultados confiáveis e concretos devidamente por reduzir a influência da subjetividade do avaliador. Possui como desvantagem a sua elaboração. Por avaliar com maior precisão que os outros métodos, sua confecção é complexa e não proporciona informações sobre outros pontos positivos e negativos do avaliado, apenas o que está no inquérito.

### ILUSTRAÇÃO 3: Escolha forçada

**Avaliação de desempenho**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: CHIAVENATO (2014).

Um terceiro método também citado pelos três autores é o de Incidentes Críticos. CHIAVENATO (2014) afirma que este é um método tradicional de avaliação do desempenho simples e que se baseia nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).

Trata-se de um método sistemático, pelo qual o avaliador analisa o colaborador e especifica as ocorrências tanto positivas quanto negativas no que se refere ao desempenho dos subordinados.

França diz que:

A utilização desse sistema facilita bastante o avaliador por ocasião da entrevista de avaliação de desempenho. Pelo sistema, o avaliador registra à parte, diária ou semanalmente, todos os episódios, fatos, resultados relevantes, quantificando-os e especificando-os sempre que possível. Assim, o avaliador passa a dispor de farto manancial de dados para consubstanciar seus comentários e as análises sobre o desempenho do subordinado. (FRANÇA, 2013, p. 121).

Segundo GIL (2016) esse método apresenta diversas vantagens e também desvantagens. Como vantagem:

Ele se fundamenta em exemplos reais de comportamentos adequados ou inadequados. Ele força o avaliador a avaliar o desempenho de seus subordinados durante todo o período de avaliação. Ao utilizá-lo, o avaliador tende a enfatizar muito mais o comportamento do funcionário do que seus traços de personalidade. O incidente crítico tem ainda a vantagem de auxiliar os gestores no aconselhamento de funcionários que estão manifestando problemas de desempenho antes que estes se agravem (GIL, 2016, p. 182).

E como desvantagem:

O método do incidente crítico também apresenta desvantagens. Como exige registro regulares dos incidentes de cada funcionário, pode tornar-se um grande consumidor do tempo dos gerentes. Como não favorece a qualificação, não pode ser adequadamente utilizado para comparar funcionários e fundamentar decisões acerca de salários. (GIL, 2016, p. 182).

## ILUSTRAÇÃO 4: Método de avaliação do desempenho por incidentes críticos

### Avaliação de desempenho

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

Fonte: CHIAVENATO (2014).

O quarto método citado apenas por Chiavenato e França é o da Pesquisa de Campo. CHIAVENATO (2014) afirma que é um dos métodos tradicionais mais completos de avaliação do desempenho. Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação (staff) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliar o desempenho dos funcionários.

Complementando o conceito de Chiavenato, FRANÇA (2013) diz que ao utilizar esse método, a avaliação de desempenho é feita pelo supervisor, mas com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho. O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho de seus respectivos subordinados. Daí o nome “pesquisa de campo”. Embora a avaliação seja responsabilidade de linha de cada chefe, há ênfase na função de staff em assessorar da maneira mais completa cada chefe.

## ILUSTRAÇÃO 5: Método de avaliação do desempenho pela pesquisa de campo

### Avaliação de desempenho

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: CHIAVENATO (2014).

Um quinto método citado por Chiavenato e Gil é o da lista de verificação. Ele funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário. Na prática, é uma simplificação do método das escalas gráficas.

CHIAVENATO (2014) relata que é um método tradicional de avaliação de desempenho baseado em uma relação de fatores de avaliação (checklists) a respeito de cada funcionário.

Para GIL (2016) a lista de verificação descreve o comportamento do funcionário no exercício de suas atribuições.

Nesse método, cabe ao avaliador indicar qual sentença corresponde ao desempenho do colaborador avaliado. Os riscos de falhas nesse método são menores que os demais.

#### ILUSTRAÇÃO 6: Método de avaliação do desempenho por listas de verificação

##### Avaliação de desempenho

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: CHIAVENATO (2014).

Outro método citado por dois autores, Gil e França, é a avaliação por objetivos. Ela não avalia somente o desempenho dos colaboradores, mas também, o alcance de objetivos preestabelecidos.

Gil afirma que:

A avaliação por objetivos fundamenta-se na filosofia gerencial conhecida

como Administração por Objetivos, proposta por Peter Drucker (1954), que consiste em um processo que requer a identificação e a descrição precisas dos objetivos a serem alcançados e dos prazos para conclusão. Para a consecução desse processo é necessário que o gestor e o funcionário concordem em relação aos objetivos que a organização pretende atingir e que ambos se proponham a desempenhar suas funções com vistas ao seu alcance. (GIL, 2016, p. 181).

França complementa o conceito de Gil reforçando que:

O gestor e o colaborador negociam os objetivos a alcançar durante um período de tempo. Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis e relacionados com os objetivos dos outros colaboradores e da organização. Por exemplo, não serve estabelecer um objetivo como: “vamos aumentar o número de clientes”. Deve-se estabelecer algo como: “em três meses terei apresentado dez novos clientes”. (FRANÇA, 2013, p. 123).

Constantemente, o gestor e o colaborador reúnem-se para negociar os objetivos que serão avaliados naquele período. O colaborador apresenta um plano e em contrapartida, o gestor comunica quais os resultados deveram ser alcançados e propõe algumas correções. A avaliação assim, toma forma e, ao final do período, é analisado o desempenho do colaborador sob o objetivo preestabelecido. Nesse método, o avaliador não deve avaliar aspectos que não foram negociados e previstos.

Segundo GIL (2016) a implantação de um sistema de avaliação de desempenho fundamentado na administração por objetivos é um processo que ocorre em quatro etapas:

- a) Revisão do trabalho e concordância. O funcionário e seu superior reveem a descrição dos trabalhos e das atividades-chaves que o compõem. O que se almeja nesta etapa é a concordância acerca da exata definição do trabalho.
- b) Desenvolvimento de padrões de desempenho. Nesta etapa determina-se um nível satisfatório de desempenho que possa ser mensurado. Por exemplo: uma quota de venda de cinco automóveis por mês pode ser um padrão apropriado de desempenho de um vendedor.
- c) Fixação de objetivos. Estes objetivos devem ser realistas e mensuráveis.
- d) Continuidade das discussões. O funcionário e o superior utilizam os

objetivos como base para a continuidade das discussões acerca do desempenho. Seções de revisão podem ser marcadas, mas não é necessário aguardar a data prevista.

(GIL, 2016, p.182).

Gil ainda cita outros três métodos de avaliação de desempenho: relatórios, distribuição forçada e escala de avaliação ancorada em comportamentos.

GIL (2016) elucida que o método por relatórios constitui os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade.

O autor complementa que além de apresentar a vantagem da rapidez, os relatórios favorecem a livre expressão e deixam documentada a opinião emitida. Todavia, apresentam vários aspectos negativos: são incompletos, favorecem o subjetivismo, deixam dúvida quanto ao significado dos termos empregados e dificultam a tabulação posterior dos dados obtidos (GIL, 2016).

O próprio autor afirma que:

Para conferir certa padronização às observações e dificultar o subjetivismo, pode-se pedir aos supervisores para que o relatório seja elaborado a partir de uma lista de observação dirigida [...]. Nesse caso, estabelece-se previamente uma série de itens considerados relevantes, que são definidos numa linguagem acessível aos avaliadores, para que se chegue tão próximo quanto possível da caracterização do desempenho dos funcionários. (GIL, 2016, p. 175).

#### ILUSTRAÇÃO 7: Exemplo de lista de observação dirigida

<p><b>INSTRUÇÕES:</b> Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas abaixo. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas.</p> <p>1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa suas tarefas:</p> <hr/> <p>2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas:</p> <hr/> <p>3. Quanto à capacidade para criar coisas novas:</p> <hr/>
---

Fonte: GIL (2016).

Outro método de avaliação de desempenho citado por Gil é a distribuição forçada. Segundo o autor:



O método da distribuição forçada consiste em definir previamente a proporção de funcionários a serem incluídos em categorias de desempenho, buscando aproximar-se da curva de distribuição normal. Assim, a maioria dos funcionários passa a receber conceitos próximos à média e poucos recebem avaliações muito boas ou muito ruins. (GIL, 2016, p. 181).

Se o grupo a ser avaliado tiver dez elementos, por exemplo, um será avaliado como inferior, dois como médios inferiores, quatro como médios, dois como médio superiores e um como superior (GIL, 2016).

Como se trata de um sistema firmado em teorias probabilísticas, só é possível realizar a avaliação de desempenho por este método em empresas com número elevado de colaboradores.

O último método citado por Gil é a Escala de avaliação ancorada em comportamentos. Segundo o autor:

[...] esse sistema: foi criada por Patricia C. Smith e L. M. Kendal, em 1963, como resposta à insatisfação com a subjetividade envolvida no uso de escalas de avaliação tradicionais, como a escala de classificação gráfica. É um método de avaliação que visa combinar os benefícios de narrativas, os incidentes críticos e as avaliações quantificadas, ancorando uma escala quantificada com exemplos narrativos específicos de bom, moderado e baixo desempenho. (GIL, 2016, p.183).

GIL (2016) evidencia que para a construção dessa modalidade de escala, constitui-se uma comissão composta por pessoas que conhecem o trabalho. Essa comissão é solicitada a descrever ilustrações específicas (incidentes críticos) de desempenho eficazes e não eficazes. Essas descrições, que constituem as âncoras comportamentais, são agrupadas em um conjunto (entre cinco e dez) de dimensões de desempenho, como, por exemplo, “relacionamento interpessoal” e “conhecimento das tarefas”. Outro grupo, que também conhece o trabalho, é solicitado a revisar as sentenças (âncoras) e a indicar a dimensão a que pertence. São mantidas como âncoras apenas aquelas que mereceram concordância de pelo menos 70% dos membros do grupo quanto a pertencerem a determinada dimensão. Por fim, as âncoras são ligadas às suas dimensões e colocadas nas escalas apropriadas.

Enquanto os autores Chiavenato e Gil defendem alguns métodos de

avaliação de desempenho considerados tradicionais, França explora outros nove recursos de avaliação: avaliação da experiência, revisão da avaliação de atividades, comparação aos pares, frases descritivas, auto avaliação, sistemas de graduação, avaliação de potencial, avaliação 360° e padrões de desempenho. Trataremos cada critério de forma sucinta.

Para FRANÇA (2013) na avaliação de experiências, o avaliador que descreve em um ou mais parágrafos as características principais do avaliado, suas qualidades e limitações, potencialidades e dimensões de comportamento.

A maior desvantagem da avaliação de experiências é:

[...] a amplitude de sua variação em extensão e conteúdo do desempenho que descreve. Experiências diferenciadas afetam em miríades dos aspectos peculiares o desempenho do ser humano e a sua formação como indivíduo e profissional. Assim, as avaliações da experiência são de difícil combinação ou comparação, exigem geralmente a suplementação de um outro método mais formal, como, por exemplo, a escala gráfica, para lhe propiciar condições mais factíveis de diferenciação de desempenhos. (FRANÇA, 2013, p.119).

Outro método citado pelo autor é a revisão da avaliação de atividades. Segundo FRANÇA (2013) a revisão da avaliação consiste, por exemplo, na participação de um representante do Departamento de Recursos Humanos em reunião conjunta com os avaliadores de determinada área com o fim de rever os critérios e os resultados das avaliações e, assim, identificar e superar os pontos de discordância, obter o consenso ou, pelo menos, o mínimo de homogeneidade e consistência entre os resultados das avaliações, além de desenvolver nos avaliadores padrões compatíveis e comuns de avaliação dos subordinados.

Um método mais simples e com menor eficiência é a comparação aos pares. De acordo com FRANÇA (2013) o sistema também conhecido como comparação binária, é um método de avaliação que compara dois a dois empregados, de cada vez, e se anota numa coluna aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. Nesse método, podem-se também utilizar fatores de avaliação. Assim, cada folha do formulário seria ocupada por um fator de avaliação de desempenho.

Diferindo do método de escolha forçada, França apresenta a avaliação por frases descritivas. Conforme o autor, o avaliador assinala simplesmente as

frases que caracterizam o desempenho do subordinado e as que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (FRANÇA, 2013).

Outro recurso de avaliar o desempenho é a auto avaliação. Segundo o autor, se trata de:

[...] um método simples por meio do qual o empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Podem-se utilizar sistemáticas variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas dos outros métodos de avaliação. Por se tratar de uma avaliação feita pelo próprio avaliado, obviamente podem ocorrer forte viés e falta de sinceridade. Para minimizar o problema, o ideal é que esse sistema seja usado em conjunto com algum dos outros sistemas de avaliação de desempenho. (FRANÇA, 2013, p. 122).

A avaliação de desempenho por sistemas de graduação, também citada por França, estimula as avaliações conciliadas entre os avaliadores. Os dois métodos de graduação mais comuns são o de graduação por alternância e o de graduação por comparação em pares. Na graduação por alternância, os nomes dos avaliados são listados de forma randômica. Os avaliadores escolhem sucessivamente o melhor e o pior avaliado, e um classificador hierarquiza então todos os avaliados por meio das correções estatísticas adequadas, quando for o caso. (FRANÇA, 2013).

Sobre a avaliação de potencial, França afirma que esse método:

[...] enfatiza o desempenho futuro, ou melhor, as potencialidades ou as características do avaliado as quais facilitarão que amanhã assuma tarefas e atividades que lhe serão atribuídas. O sistema é especialmente importante para embasar normas e diretrizes para a colocação e a recolocação de pessoas, a promoção e o planejamento de carreira. A avaliação de potencial possibilita à organização antever ou predizer o desempenho futuro do avaliado. (FRANÇA, 2013, p. 124).

O sistema de avaliação de potencial possibilita a organização identificar os talentos que estejam alocados em departamentos de pouca responsabilidades e visibilidades, ou ainda, colaboradores que suas atividades não são adequadas a seu desempenho. Seu objetivo é viabilizar as oportunidades internas e ampliar o banco

de dados de talentos da empresa.

O penúltimo método analisado por França é a avaliação 360°. Trata-se de método moderno e pouco utilizado nas organizações. Segundo o autor:

É um método que consiste na utilização de retornos que incluem diversas fontes que tentam captar o maior número de canais e direções. Quem emite os *feedbacks* são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte da sua rede de relacionamento (*network*): superior imediato, pares, subordinados, clientes internos e externos, equipes, outras áreas funcionais, e outros stakeholders; desse modo, a percepção do superior imediato passa a ser insuficiente como fonte de *feedback*. (FRANÇA, 2013, p. 124).

Esse método é muito utilizado em empresas americanas e europeias, onde, o objetivo principal se trata na compreensão das deficiências dos colaboradores e auxiliá-los no desenvolvimento das suas competências.

Por fim, o método de avaliação pelos padrões de desempenho. Nesse sistema, segundo FRANÇA (2013) são estabelecidos padrões de desempenho por meio da definição de tarefas e metas que tem por objetivo uma produtividade crescente. Quando definidas realisticamente, as tarefas e as metas podem tornar compatíveis a fixação dos objetivos e os desempenhos conexos de trabalho dos avaliadores e dos avaliados. Seu uso facilita sobremaneira as entrevistas de avaliação de desempenho, dando-lhes maior objetividade e base factual, redefinindo efetivamente as considerações próprias do uso de padrões pessoais, bem mais subjetivos.

#### 4.2 Sistemas de recompensas

A estruturação eficiente de um sistema de recompensas compõe parte essencial de um SAD, no qual estão relacionados com os procedimentos e objetivos da GRH.

CHIAVENATO (2010) destaca que os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos.

Cada organização cria seu próprio sistema de recompensas. Eles são capazes de impactar na capacidade de atrair novos colaboradores, reter os que estão em atividades e motiva-los a manter o nível de desempenho. De um lado, as recompensas representam o estímulo no esforço dos funcionários, e por outro, elas afetam os custos da empresa.

CAMARA (2000) refere que para que um sistema de recompensas funcione, ele deve assentar em dois pressupostos básicos. O primeiro, refere que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa. Estes objetivos devem ser determinados de forma muito cuidadosa, não muito extensos nem difíceis de concretizar, para que os colaboradores se enfoquem neles e não se dispersem.

O segundo pressuposto básico que CAMARA (2000) refere é o de que o sistema de recompensas seja bem aceite pelos seus destinatários e percebido como justo e objetivo. A transparência é o aspecto mais importante para que o sistema seja visto como justo.

CHIAVENATO (2010) evidencia que as recompensas podem ser classificadas como: recompensas financeiras e recompensas não-financeiras. As recompensas financeiras podem ser diretas e indiretas.

#### ILUSTRAÇÃO 8: Os diversos tipos de recompensas



Fonte: CHIAVENATO (2014).

As recompensas financeiras diretas consistem do pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões. (CHIAVENATO, 2010).

Já as recompensas financeiras indiretas são:

[...] o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização. Inclui férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, noturno, tempo de serviços etc.), participação nos resultados, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização (como alimentação subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida em grupo etc.) (CHIAVENATO, 2010, p.280-281).

Segundo França, o sistema de recompensas:

Do ponto de vista do empregado, ele deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos. (FRANÇA, 2013, p. 68).

Conforme DUTRA (2002), a maior dificuldade para se criar um sistema de recompensas adequado está na definição de critérios que efetivamente diferenciem os trabalhadores conforme sua contribuição para a empresa. Os dois principais conjuntos de critérios são: os que têm como referência o mercado de trabalho e os que têm como referência os padrões internos de equidade. Enquanto o primeiro faz uso de informações externas e visa tornar o sistema de recompensas mais competitivos, o segundo baseia-se em informações internas e está preocupado em garantir às pessoas um ambiente de segurança e justiça.

## **5. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Com o mercado extremamente competitivo, as empresas estão valorizando cada vez mais o nível de motivação dos seus colaboradores atrelado a seu comprometimento. A motivação nesse aspecto é o elemento-chave no desempenho organizacional. Para IVANCEVISCH (2011) motivação é o conjunto de

atitudes que predispõe uma pessoa a atuar na direção de uma meta específica.

GIL evidencia que:

[...] motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. (GIL, 2016, p. 219).

A motivação é resultado da forma como é gerido o ambiente organizacional, não dependendo apenas dos colaboradores, mas também dos gestores que definem as estratégias de motivação aos seus funcionários.

Segundo BERGAMINI (2013) a motivação é uma força interna que impulsiona o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e a comportar-se de determinada maneira em direção ao mundo exterior. Ele serve-se de uma energia extensa que o põe em ação, atraindo até si aquilo que quer e assim realizar os seus desejos.

Sobre o fenômeno da motivação e o papel dos gerentes, Gil cita que:

[...] os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho. (GIL, 2016, p. 220).

No entanto, o efeito da motivação não é duradouro e varia de acordo com o tempo e a situação do indivíduo. Principalmente quando estão insatisfeitos com o trabalho, os colaboradores relatam que as causas da desmotivação são fatores como: política da organização, estilo de lideranças, relacionamentos com seus superiores, condições de trabalho, salários, etc.

Resumindo, a motivação nas organizações depende essencialmente de fatores intrínsecos do indivíduo e princípios da empresa, onde, é fornecido

condições que lhe permitam desempenhar suas atribuições, assim satisfazendo suas necessidades.

A complexidade do sucesso da motivação nas empresas, determinou o surgimento de teorias que expliquem esse fenômeno, tais como a Hierarquia de necessidades de Maslow, a teoria X e a teoria Y de Douglas McGregor, a dos fatores higiênicos e motivadores do psicólogo Frederick Herzberg e a Teoria das necessidades de McClelland.

### 5.1 A hierarquia de necessidades de Maslow (1987)

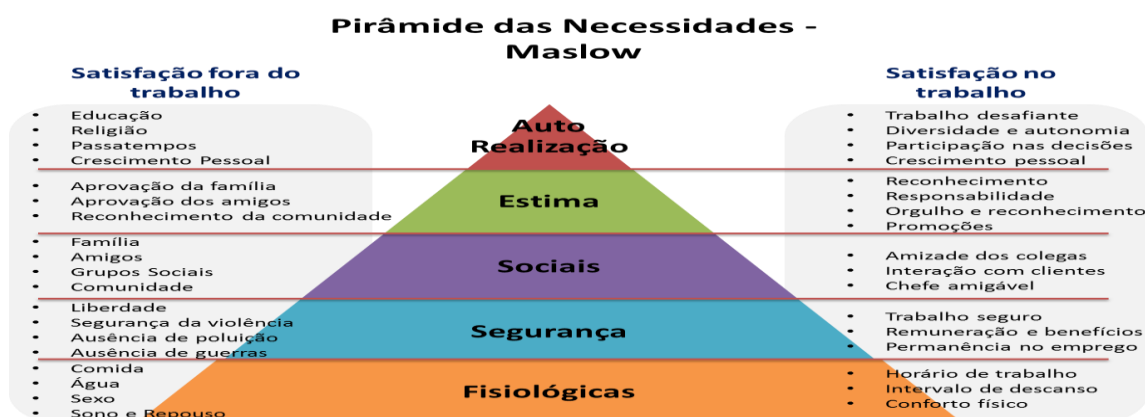
A hierarquia de necessidade de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é um fracionamento de escalas das necessidades de cada indivíduo a fim de atingir a auto realização.

Segundo GIL (2016) o psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, nesse sentido, estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

Ivancevich conceitua que:

A hierarquia das necessidades criada por Maslow, toma a forma de uma pirâmide. Na ordem crescente, as necessidades são fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. As necessidades de ordem inferior (fisiológica e de segurança) motivam o funcionário a buscar a compensação financeira direta para adquirir segurança e, por exemplo, programar-se para a aposentadoria. (IVANCEVISCH, 2011, p.304).

### ILUSTRAÇÃO 9: Pirâmide das necessidades – Maslow





Fonte: RELAÇÕES HUMANAS E ADMINISTRAÇÃO. Teoria de maslow. Disponível em: <<http://relacoeshumanaseadm.blogspot.com.br/2014/06/teoria-de-maslow.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GIL (2016) elucida que as necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida. Referem-se a alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.

A necessidade de segurança não reflete somente ao medo da violência ou de estar livre de perigo, ela envolve as precauções com o futuro, como por exemplo, a manutenção e estabilidade profissional, segurança financeira, etc. Elas se expressam após o indivíduo satisfazer suas necessidades fisiológicas.

O terceiro nível é o das necessidades sociais. Segundo GIL (2016) uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir desejo de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes.

Para VERGARA (2013) à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Entretanto, isso não é, digamos, engessado. Para o autor, as pessoas podem subir e descer na hierarquia.

Uma vez satisfeitas as necessidades sociais, os indivíduos passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo, passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio, quanto de reconhecimento pelos outros.

Satisfeito as necessidades sociais, nível médio da pirâmide, o indivíduo passa a querer mais do que basicamente participar de um coletivo, ele passa a querer estima. As necessidades de estima relacionam-se ao reconhecimento, prestígio, status, aprovação, etc.

Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de auto realização. Segundo GIL (2016) estas se referem à realização do máximo de potencial individual. Nesse nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Naturalmente, esse potencial varia de pessoa para pessoa. Assim, o maior desejo de uma pessoa pode ser o de assumir uma chefia e o de outra, a Presidência da República.

## 5.2 A teoria X e a teoria Y de Douglas McGregor (1960)

A forma de agir dos superiores influenciam significativamente no desempenho dos seus subordinados. Devido isso, é necessário que eles tenham conhecimento das particularidades dos subordinados, principalmente em desejos profissionais de cada um. Diante disso, o psicólogo Douglas McGregor (1960), definiu dois tipos distintos de gerenciamento e denominou-os como Teoria X e Teoria Y.

Sobre a Teoria X e Teoria Y, Gil evidencia que:

os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e, conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. Como consequência, os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar um retorno antes de serem implementadas as mudanças. (GIL, 2016, p.224).

### ILUSTRAÇÃO 10: Perfil dos gerentes da Teoria X e da Teoria Y

	Teoria X
O gerente admite que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se não controla diretamente, a equipe não produz;</li> <li>• às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;</li> <li>• para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;</li> <li>• a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;</li> <li>• as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;</li> </ul>
	Teoria Y
O gerente admite que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;</li> <li>• de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;</li> <li>• em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;</li> <li>• seus empregados são capazes de se autocontrolarem;</li> <li>• sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.</li> </ul>

Fonte: GIL (2016).

Embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue

necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa. (GIL, 2016).

### 5.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg (1968)

O psicólogo e escritor Frederick Herzberg (1968) apresentou fatores indispensáveis aos estudos sobre motivação, considerando as condições de higiene e motivação. Segundo GIL (2016) o primeiro refere-se aos fatores necessários para ajustar os empregados a seu ambiente, tais como pagamento e condições de trabalho. Esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não desmotivar as pessoas. Os últimos referem-se a fatores tais como responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação. Com base em levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito.

A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. (GIL, 2016, p.225).

Segundo VERGARA (2013) fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Um bom salário pode não ser a garantia de satisfação no trabalho, por exemplo.

Já os fatores motivacionais, VERGARA (2013) evidencia que são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento.

Se presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

### ILUSTRAÇÃO 11: Fatores higiênicos e motivadores

Fatores higiênicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais (escritas), mas também às regras informais (não escritas) que definem as relações em-pregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas às condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

Fonte: GIL (2016).

#### 5.4 A teoria das necessidades de McClelland (1961)

A teoria das necessidades, argumentado por David McClelland (1961), consolida que o comportamento humano é afetado por três necessidades: de poder, de realização e de afiliação.

Gil conceitua cada necessidade da seguinte forma:

A necessidade de realização corresponde à busca da excelência, ou seja, ao desejo de atingir objetivos constituídos pelo desafio de fazer as coisas melhores e mais eficientemente. A necessidade de poder corresponde ao desejo de exercer influência sobre o comportamento dos outros. A necessidade de afiliação, por fim, corresponde ao desejo de manter relações pessoais próximas e amigáveis. Todas as pessoas apresentam esses três tipos de necessidade, porém seu desempenho no trabalho depende do quão forte ou fraca se manifestarem essas necessidades. (GIL, 2016, p.226).

As pessoas com elevada necessidade de realização são altamente motivadas pela competição e pelos desafios no trabalho. Elas procuram

constantemente oportunidades para se promover em seu trabalho e manifestam forte desejo de obtenção de *feedback* sobre o seu desempenho. Sua satisfação está em fazer as coisas da melhor forma e suas conquistas estão relacionadas ao elevado nível de desempenho. Essas pessoas tendem a evitar tanto as situações de baixo risco, pois o sucesso em sua realização não seria autêntico, como as de alto risco, onde haveria menos chance de sucesso. Essas pessoas também preferem trabalhar sozinhas a trabalhar em equipe. (GIL, 2016).

GIL (2016) também elucida que as pessoas com elevada necessidade de poder manifestam forte desejo de influenciar e de controlar outras pessoas. Essas pessoas têm necessidade de reputação e de estima e querem que suas ideias e opiniões prevaleçam. Por essa razão, preferem atuar em situações em que possam se destacar ou causar impacto do que executar tarefas em que possam ter um bom desempenho. São pessoas que preferem situações competitivas a situações de cooperação, tendem a ser mais leais às organizações em que trabalham e têm grandes chances de sucesso em cargos gerenciais. A necessidade de poder, que muitas vezes é encarada negativamente, pode ser reconhecida como positiva para o alcance das metas da organização.

Finalizando sua tese sobre a teoria de McClelland, GIL (2016) afirma que as pessoas motivadas por afiliação desejam atuar em um ambiente em que haja concordância, cooperação, coesão, coleguismo e solidariedade entre os membros da equipe. Essas pessoas têm necessidade de ser estimadas e de estar de bem com todos. De modo geral, dão preferência a trabalhar com amigos do que com especialistas. São pessoas que preferem trabalhos em que há interação constante. Tendem, portanto, a valorizar o trabalho em equipe, mas apresentam dificuldade para exercer posições de liderança em organizações.

#### **ILUSTRAÇÃO 12: Necessidade motivadora dominante vs. Características desta pessoa**

<b>Necessidade Motivadora Dominante</b>	<b>Características desta pessoa</b>
<b>Realização</b>	Forte necessidade de definir e alcançar objectivos desafiadores Corre riscos calculados para alcançar os seus objectivos Gosta de receber feedback regularmente sobre os progressos e realizações Frequentemente gosta de trabalhar sozinha
<b>Afiliação</b>	Quer pertencer ao grupo Quer que gostem dela e vai fazer, muitas vezes, aquilo que o resto do grupo quiser fazer Prefere a colaboração à competição Não gosta de incerteza e de riscos elevados Quer controlar e influenciar os outros
<b>Poder</b>	Gosta de ganhar as argumentações Gosta de competição e de ganhar Gosta do status e do reconhecimento

Fonte: PORTAL GESTÃO. Teoria das necessidades de McClelland. Disponível em: <<https://www.portal-gestao.com/artigos/7391-teoria-das-necessidades-de-mcclelland.html>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

## 6. ESTUDO INVESTIGATÓRIO

### 6.1 Amostra e campo de pesquisa

Para este estudo, foram utilizadas três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais. Duas empresas solicitaram o anonimato dos indivíduos pesquisados, como também, a preservação do nome da empresa. Atendendo tal requerimento, decidimos então, manter o anonimato das três, definindo cada uma com a seguinte nomenclatura: empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”.

Foi realizado um levantamento amostral com total de 91 (noventa e um) pesquisados, sendo: 47 (quarenta e sete) na empresa “A”, 24 (vinte e quatro) na empresa “B” e 20 (vinte) na empresa “C”.

Dois critérios foram impostos pelo pesquisador e orientador durante a escolha dos campos de pesquisa: 1) As empresas selecionadas precisariam ter um sistema de avaliação de desempenho estruturado. 2) Cada empresa precisaria fornecer uma amostra mínima de 14 (quatorze) inquéritos. Assim, foram consultadas seis empresas, onde, apenas três atenderam os requisitos.

A empresa “A”, localizada em Guaranésia, Minas Gerais, controla várias marcas da engenharia global dos mercados de construção, agricultura, paisagismo, infraestrutura, reciclagem, demolição, mineração, energia e transporte.

A empresa “B”, localizada em São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais, é uma instituição financeira, autorizada pelo Banco Central do Brasil, a formar e administrar grupos de consórcio de eletroeletrônicos, motocicletas, automóveis e imóveis.

A empresa “C”, também localizada em São Sebastião do Paraíso, Minas Gerais, é a maior instituição brasileira de produtos voltados para as áreas de primeiros socorros, cirurgia, tratamento, higiene e bem-estar. A sede vigente no

município se trata de uma “Plataforma Plástica MG”, ou seja, uma filial.

## 6.2 O inquérito

Para medir as influências que a avaliação de desempenho tem no desenvolvimento profissional e analisar a percepção dos colaboradores sobre os métodos, práticas e *feedback*, utilizamos dois inquéritos com 20 questões cada. Este, permitiu um estudo quantitativo, visto ser composto de questões especificamente fechadas, as quais foram analisados por estatísticas descritivas e adequadas.

O inquérito avalia as percepções dos gestores e colaboradores das três empresas investigadas quanto ao sistema de avaliação de desempenho atual. A aplicação foi dividida em dois direcionamentos: 1) Para ocupantes de cargos estratégicos e táticos e; 2) Colaboradores do nível operacional.

No nível estratégico estão lotados colaboradores que compõem a alta administração, sendo o nível mais elevado de qualquer organização. São eles que planejam e determinam os objetivos a serem alcançados a longo prazo.

O nível tático intermedia o estratégico e operacional das empresas, sendo composto por chefes, coordenadores, gerentes e até supervisores. Conhecido como nível gerencial ou intermediário, a principal função deste nível é transformar o planejamento elaborado pelo nível estratégico em programas de ações para o nível operacional realizar.

Por fim, o nível operacional constitui a base inferior da empresa e da pirâmide (ILUSTRAÇÃO 13). Os colaboradores que estão nesse nível são responsáveis pela execução e realização das tarefas e atividades do dia a dia. O objetivo deste nível é a execução e operação das atividades operacionais.

**ILUSTRAÇÃO 13: Os níveis hierárquicos**



Fonte: ADMINISTRAÇÃO & FINANÇAS. Os níveis estratégico, tático e operacional de uma organização. Disponível em: <<http://administracaoefinancas.blogspot.com.br/2014/02/os-niveis-estrategico-tatico-e.html>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

O primeiro questionário (APÊNDICE I), foi aplicado aos gestores e colaboradores ocupantes de cargos de confiança, onde o objetivo principal foi de analisar a importância e alguns aspectos da avaliação de desempenho.

O segundo (APÊNDICE II), foi direcionado aos colaboradores lotados em cargos de nível operacional, analisando a percepção dos métodos, práticas e *feedback* fornecido sobre a avaliação de desempenho.

Todas as perguntas, exceto a parte de identificação, foram elaboradas com objetivo de compreender qual a percepção que os pesquisados dos três níveis hierárquicos têm em relação ao SAD e, investigar alguns critérios utilizados pela empresa, considerando também, qual a relação do sistema com a motivação e recompensas.

### 6.3 Softwares utilizados

Para este trabalho, utilizamos instrumentos inerentes à necessidade de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Biografias e artigos científicos foram consultados para auxiliar da elaboração dos inquéritos.

Adotamos três sistemas para a execução do trabalho: o uso do Software Microsoft Office Excel e Word (2016) para a elaboração dos questionários e realização a tabulação dos dados e, do Google Forms/Formulários Google, no qual, os questionários foram enviados aos e-mails corporativos dos colaboradores selecionados pelos gestores do Recursos Humanos para o preenchimento. Tais medida trouxeram produtividade e sustentabilidade, visto que, não houve a necessidade de impressão dos questionários em papel, economizando cerca de 364 (trezentos e sessenta e quatro) folhas de papel A4.

Optamos por não utilizar documentos próprios da empresa, tendo em vista que o objetivo da pesquisa não era ter acesso a relatórios, regimento interno, código de ética, documentação do histórico organizacional, plano de carreira dos servidores, e sim, analisar aspectos sobre o tema do trabalho.



## 6.4 Coleta de dados

Somando as três empresas, foram aplicados 91 (noventa e um) questionários divididos em dois direcionamentos, no qual 59 (cinquenta e nove) foram preenchidos por colaboradores lotados em cargos operacionais e 32 (trinta e dois) por gestores ocupantes de cargos estratégicos e táticos.

Cada questionário apresentou duas divisões: 1) A parte de identificação do pesquisado, sendo obrigatório o preenchimento de 04 (quatro) questões e; 2) 16 (dezesesseis) questões sobre os métodos, influências e *feedback* da avaliação de desempenho da empresa, totalizando 20 (vinte) questões por questionário.

Duas empresas enviaram as respostas preenchidas através do Google Forms/Formulários Google e uma através de uma planilha tabulada pelo do Software Microsoft Office Excel. A partir do momento de recebimento, realizamos a unificação dos dados individuais de cada empresa, tabulamos e as transformamos em informações, finalizando em uma análise geral dos dados.

## 6.5 Resultados e discussões

Os dados preenchidos a partir dos questionários foram repassados para o programa Excel (2016), no qual foi realizada a tabulação, transformando-os em informações. Logo após, através dos resultados, elaboramos 40 (quarenta) gráficos, sendo possível quantificar o objetivo da pesquisa.

Os gráficos apresentados estão relacionados com as informações tabuladas, enumerados de 1 (um) a 40 (quarenta). Algumas questões foram analisadas através do cruzamento dos dados preenchidos pelos gestores ocupantes de cargos estratégicos e táticos e colaboradores lotados em cargos operacionais.

A partir das informações coletadas e tabuladas, foi realizada algumas conclusões com relação as influências que a avaliação de desempenho detém no desenvolvimento profissional e a percepção dos métodos e *feedback*.

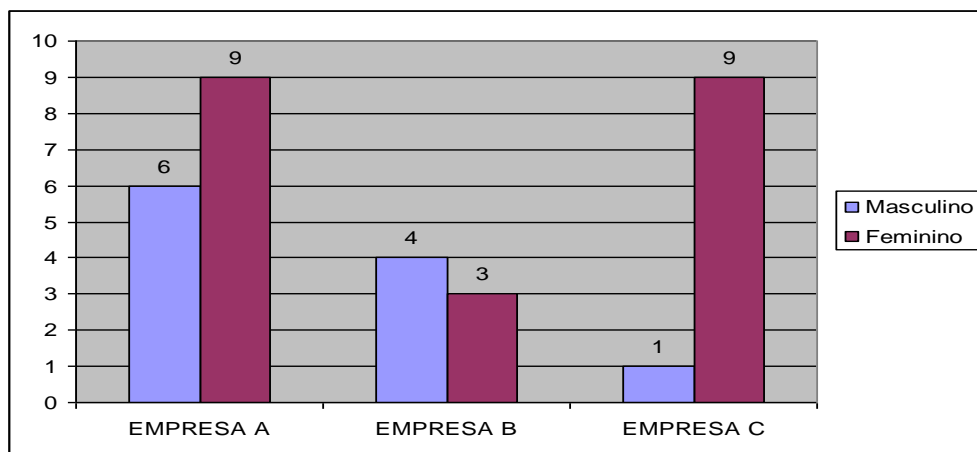
Trataremos quem ocupa cargos em níveis estratégicos e táticos como “Gestores” e colaboradores lotados em cargos operacionais como “Operadores”.

A primeira parte dos inquéritos foram da identificação de cada pesquisador. Neste segmento, foi realizado o levantamento de informações como: sexo, idade, posição ocupada na empresa e anos de trabalho na empresa.

Os Gráficos 1 e 2, representam, respectivamente, as informações em relação ao sexo dos Gestores e Operadores. Dos pesquisados em geral, 57,14% são do sexo feminino e 42,86% do sexo masculino. Entre Gestores, 65,62% são mulheres e 34,38% são homens. Dos Operadores, 54,24% são mulheres e 45,76% são homens.

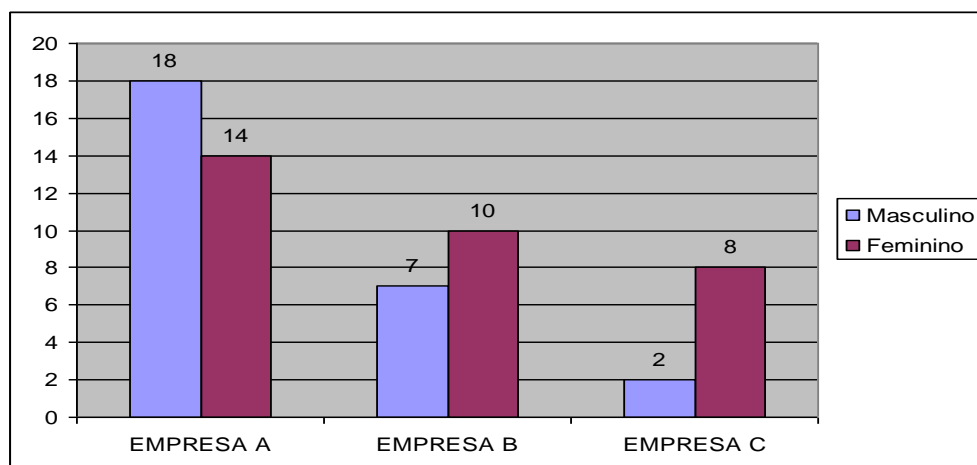
Na empresa “C”, 90% dos Gestores e 80% dos Operadores que responderam os inquéritos são do sexo feminino. Isso se dá em razão que dos quase 400 (quatrocentos) colaboradores da empresa, 95% são mulheres. Trata-se da cultura da empresa, visto que, analisado pela diretoria, pessoas do sexo feminino tem maior “delicadeza” e “produtividade” para a montagem do seu produto final. Nesta empresa, colaboradores do sexo masculino estão lotados em almoxarifados, manutenção de máquinas, administrativo, etc.

**GRÁFICO 1: Pergunta 1.1 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

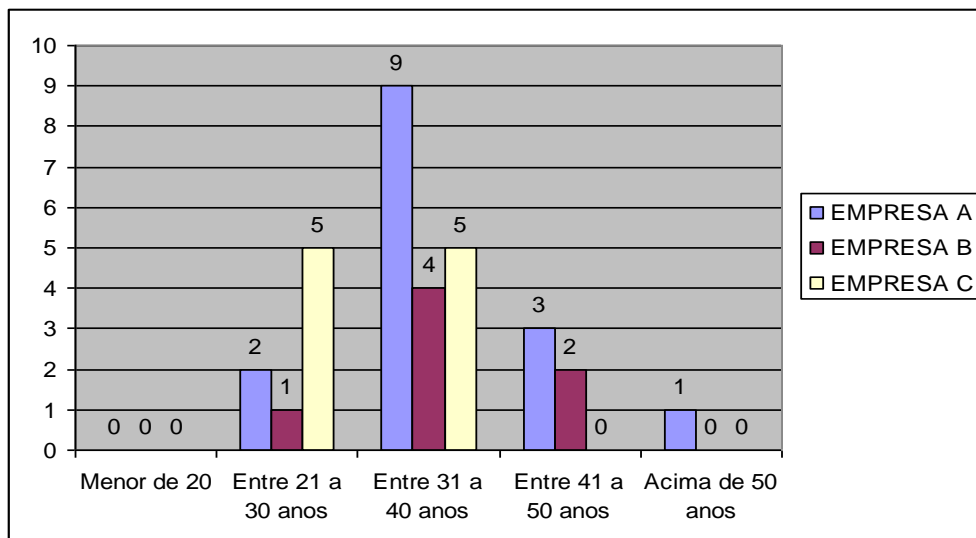
**GRÁFICO 2: Pergunta 1.1 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

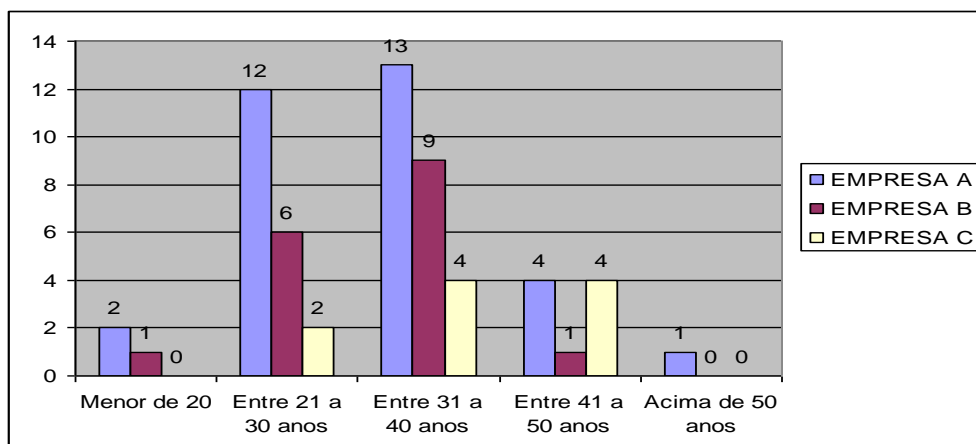
Os Gráficos 3 e 4 representam informações relacionadas a faixa etária dos pesquisados. Nenhuma das empresas, possui Gestores com menos de 20 (vinte) anos. O maior índice ocorre na faixa etária entre 31 a 40 anos, representando 56,25% dos pesquisados, sendo que a empresa “A”, possui maior número de colaboradores neste intervalo. Já com Operadores, somente a empresa “A”, apresenta 01 (um) colaborador com idade acima de 50 anos. A maioria dos Operadores estão entre 31 a 40 anos, novamente, a empresa “A” com maior representação nessa faixa.

**GRÁFICO 3: Pergunta 1.2 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

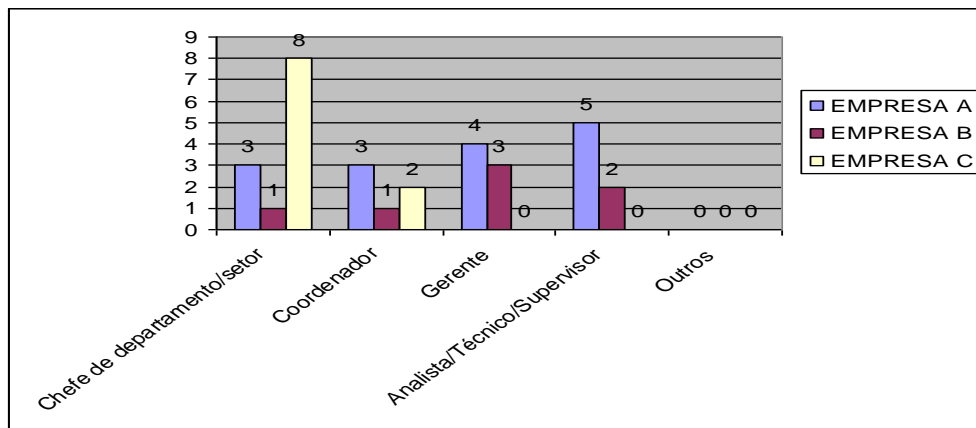
**GRÁFICO 4: Pergunta 1.2 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

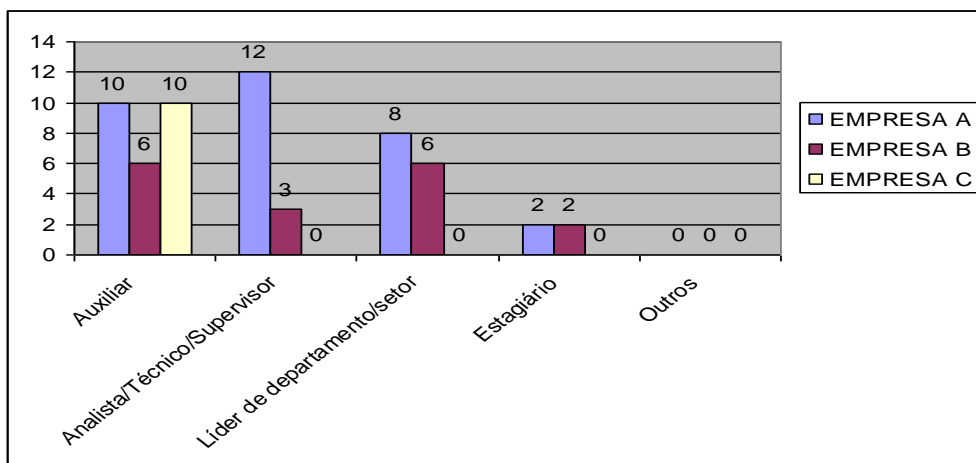
Os Gráficos 5 e 6 indicam a posição que cada pesquisado ocupa na empresa em relação ao cargo. Do nível estratégico e tático, 37,5% representam os Chefes de departamento/setor; 18,75% Coordenadores; 21,88% Gerentes e; 21,87% compõem a equipe de Analistas, Técnicos e Supervisores. Do nível operacional, 44,07% constituem os Auxiliares em geral; 25,42% a equipe de Analistas, Técnicos e Supervisores operacionais; 23,73% Líderes de departamento/setor e; 6,78% Estagiários.

**GRÁFICO 5: Pergunta 1.3 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 6: Pergunta 1.3 (Nível operacional)**



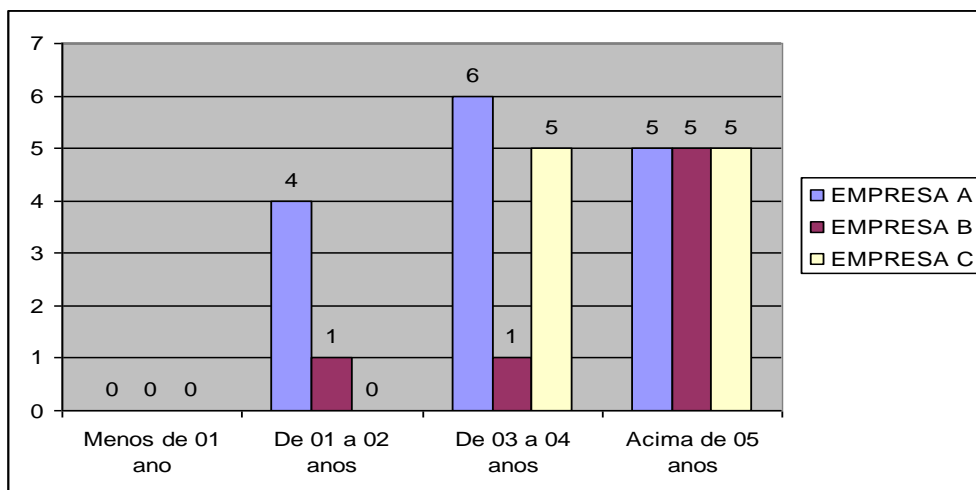
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

Os Gráficos 7 e 8 representam os anos de trabalho na empresa. Dos pesquisados, no nível estratégico e tático, nenhum possui menos de 01 (um) ano de trabalho na empresa. 15,53% trabalham na empresa entre 01 (um) a 02 (dois) anos; 37,5% estão na empresa entre 03 (três) a 04 (anos) e; 46,88% acima de 05 (cinco) anos.

No nível operacional, colaboradores com menos de 01 (um) ano de trabalho, representam 16,95%; de 01 (um) a 02 (dois) anos, 37,29%; entre 03 (três) a 04 (quatro) anos, o percentual é de 27,12% e; acima de 05 (cinco) anos, 18,64%.

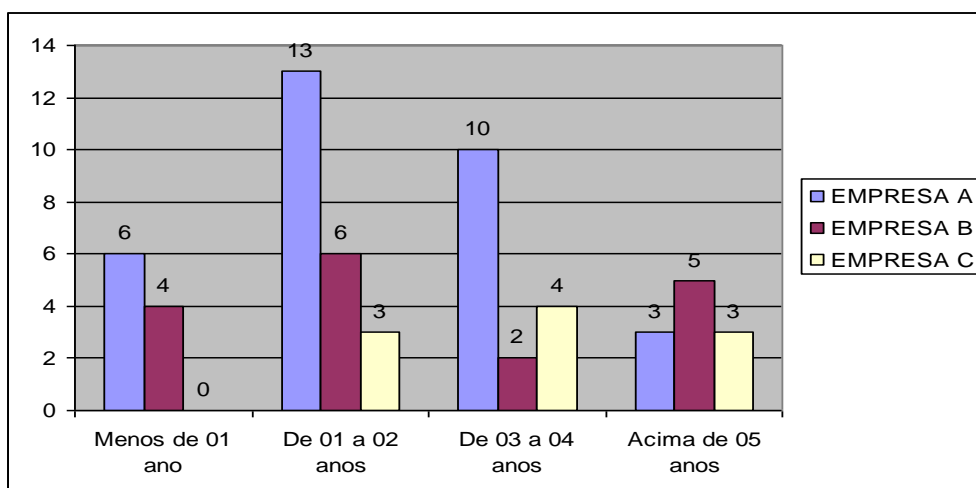
Em análise, os gestores de Recursos Humanos adotam medidas para promoções de cargos, sendo uma delas, os anos de experiência na empresa. A média para progressão de cargo nas empresas “A” e “B” são de 02 (dois) a 03 (três) anos.

**GRÁFICO 7: Pergunta 1.4 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 8: Pergunta 1.4 (Nível operacional)**



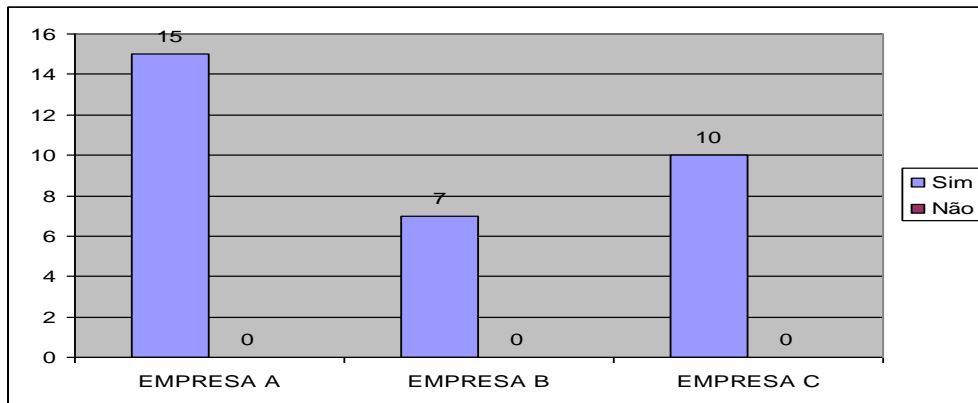
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

Na segunda parte do inquérito, analisamos questões referente ao Sistema de Avaliação de Desempenho. O objetivo principal é de mensurar as influências da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e a percepção dos colaboradores e avaliadores sobre os métodos e *feedback* adotados pela empresa.

A primeira questão era se a empresa utilizava algum instrumento para avaliar o desempenho dos colaboradores. Conforme representando no Gráfico 9, 100% dos Gestores das três empresas responderam que as mesmas possuem um SAD.

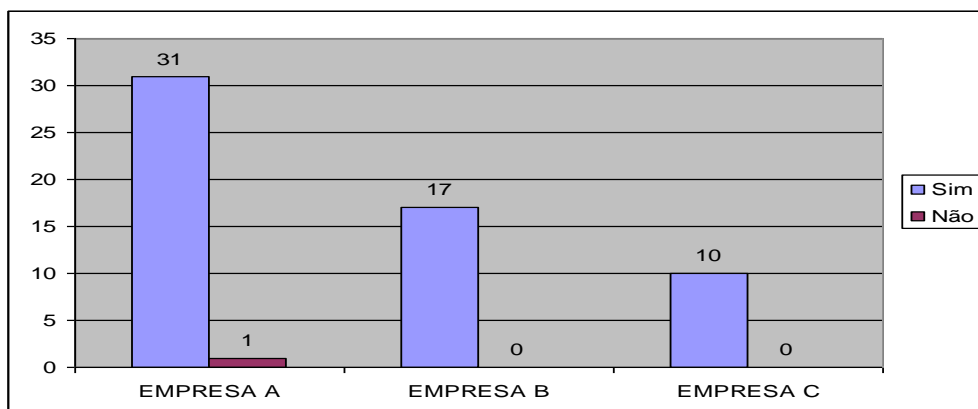
O Gráfico 10 apresenta as respostas dos Operadores, onde 98,31% afirmaram que a empresa possui um instrumento de avaliação de desempenho. Apenas 01 (um) colaborador, sendo da empresa “A”, alega não ter conhecimento do sistema avaliatório.

**GRÁFICO 9: Pergunta 2.1 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 10: Pergunta 2.1 (Nível operacional)**



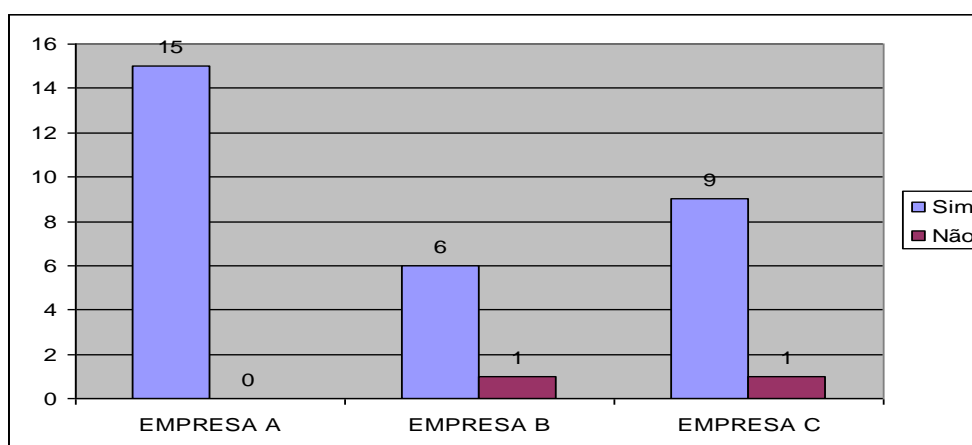
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A segunda questão aborda se o instrumento avaliativo reflete na realidade profissional da empresa, ou seja, se os critérios utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores, realmente estão alinhados às suas atividades que exercem. Neste cruzamento, houve uma desproporção muito alta das informações preenchidas pelos Gestores e Operadores.

Representando no Gráfico 11, 93,75% dos Gestores alegam que o SAD utilizado reflete na realidade profissional da empresa e apenas 6,25% afirmam que não, sendo, 01 (um) na empresa “B” e 01 (um) na empresa “C”. Porém, no Gráfico 12, 40,68% dos Operadores, contrapõem que o sistema avaliatório não condiz com a realidade profissional.

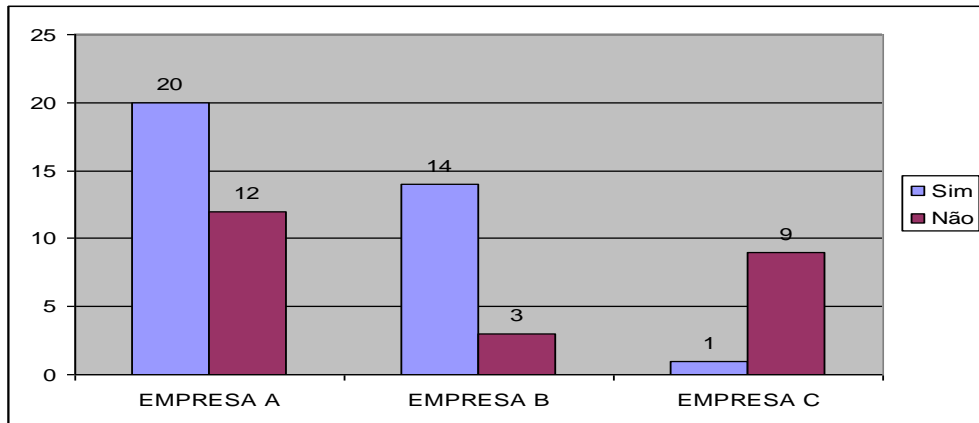
O alto índice exprime que diversos critérios utilizados na SAD não refletem às atividades que os avaliados realizam. Muitas vezes, o indivíduo é avaliado por parâmetros que não corresponde ao que exerce. Como por exemplo, alguns cargos operacionais não exigem liderança, apenas operacionalidade. Porém, na realização da avaliação, é analisado este quesito.

**GRÁFICO 11: Pergunta 2.2 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 12: Pergunta 2.2 (Nível operacional)**

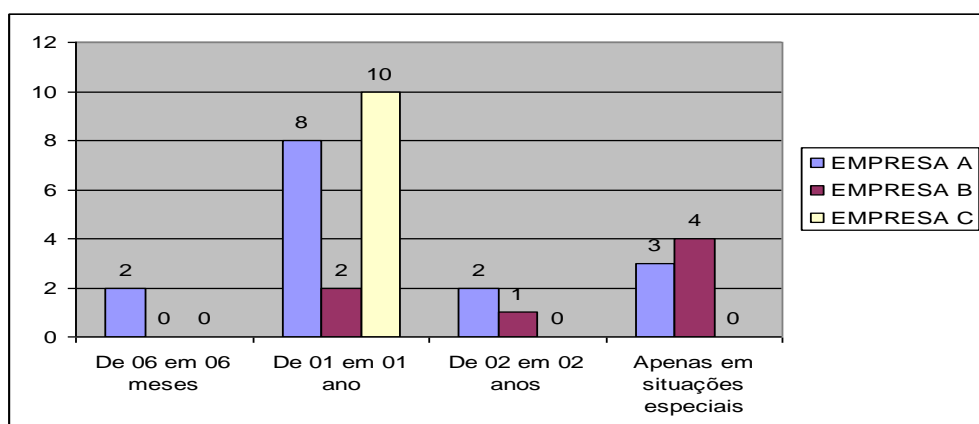


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A terceira questão abordou a periodicidade da avaliação de desempenho. Percebemos nessa pergunta, que nenhuma empresa possui um planejamento estipulado para a aplicação da avaliação de desempenho, visto que, tanto Gestores como Operadores, responderam diversos períodos desiguais. A maioria dos ocupantes de cargos estratégicos e táticos, ou seja, 62,5%, afirmam que a avaliação ocorre de 01 (um) em 01 (um) ano. Outros 37,5% alegam que é ocorrido neste período, dividindo a periodicidade da avaliação entre 06 (seis) e 06 (seis) meses, 6,25%; de 02 (dois) em 02 (dois), 9,38% e; apenas em situações especiais, 21,87%. Os dados estão representando no Gráfico 13.

Segundo 52,54% dos Operadores, a avaliação de desempenho ocorre de 01 (um) em 01 (um) ano. 47,46% alegam que a avaliação ocorre entre outros períodos, dividindo-a entre 06 (seis) e 06 (seis) meses, 16,96%; de 02 (dois) em 02 (dois), 15,25% e; apenas em situações especiais, 15,25%. O Gráfico 14 demonstra as informações.

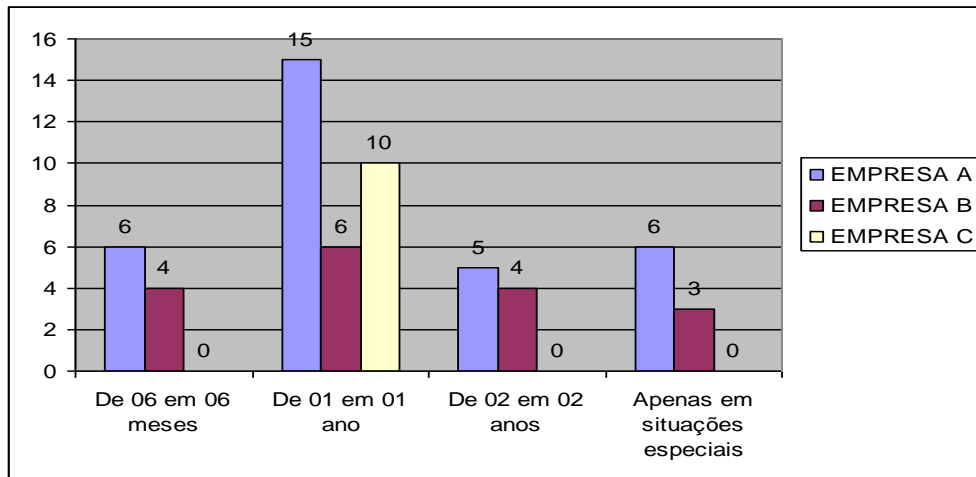
**GRÁFICO 13: Pergunta 2.3 (Níveis estratégico e tático)**





Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

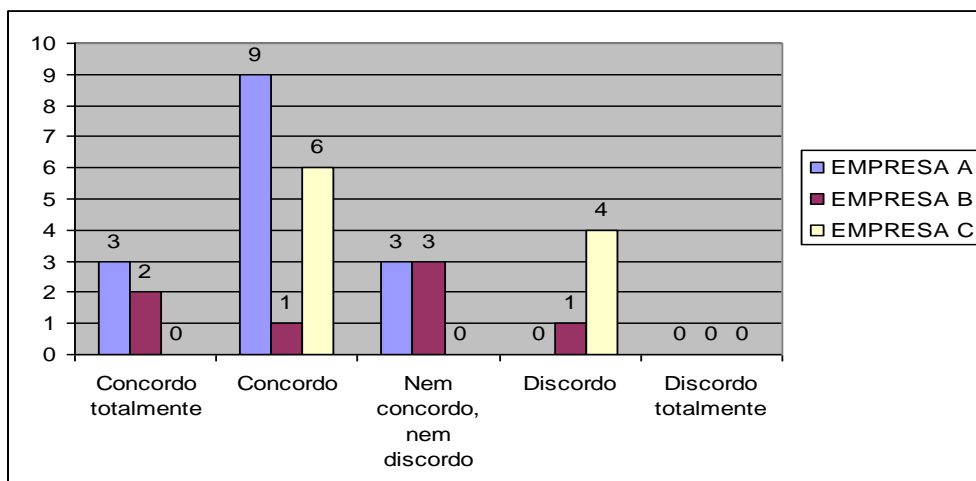
**GRÁFICO 14: Pergunta 2.3 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

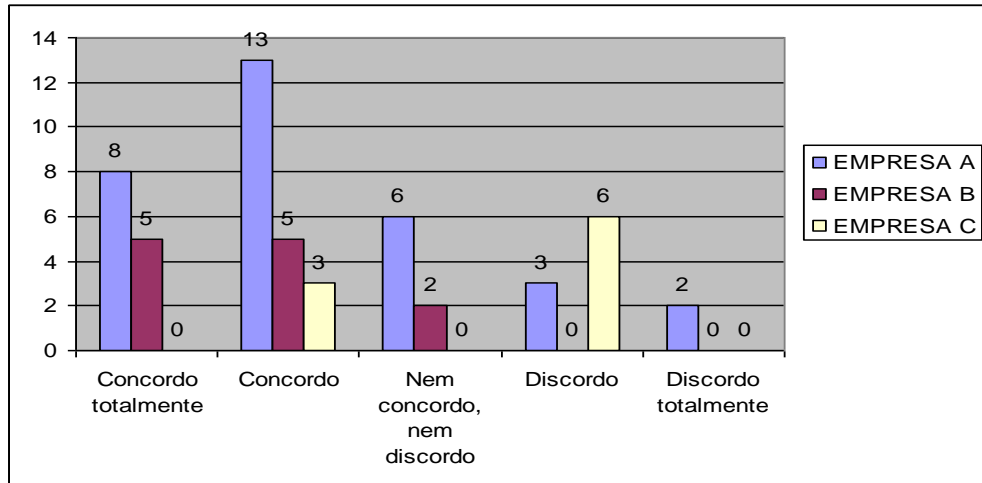
A quarta questão refere-se sobre a eficiência dos métodos de avaliação. Dividimos essa pergunta em escalas Likert, entre “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”. 65,63% dos Gestores, de certa forma concordam que os métodos são eficientes; 18,75% não concordam, nem discordam e; 15,62% discordam sobre os métodos aplicados, conforme expresso no Gráfico 15. Para os Operadores, 57,62% alegam que concordam com os métodos implantando; 13,56% não concordam, nem discordam e; 18,64% discordam sobre o sistema, como apresentado no Gráfico 16. Os índices de discordância se encontram atrelados a questão 2, onde houve uma alta porcentagem de reprovação dos critérios da avaliação que não refletem com a realidade profissional da empresa.

**GRÁFICO 15: Pergunta 2.4 – (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

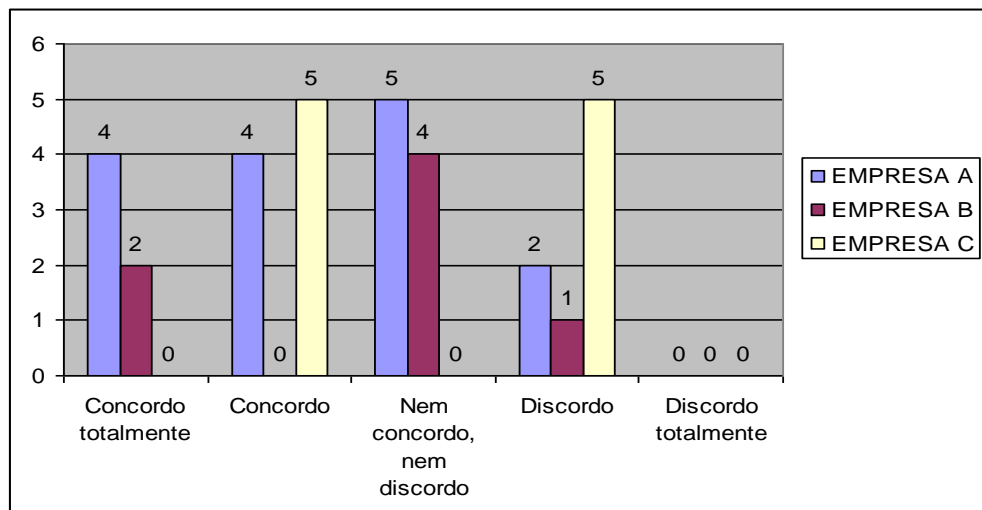
**GRÁFICO 16: Pergunta 2.4 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A quinta questão, também em escala de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”, foi aplicado somente aos Gestores, abordou se o modelo de avaliação ajuda a melhorar o desempenho e a eficiência profissional do colaborador. 15,75% responderam que concordam totalmente; 28,13% concordam; 28,13% nem concordam, nem discordam e; 25% discordam que o modelo auxilia no desempenho profissional. Estes 25%, representam 02 (dois) da empresa “A”, 01 (um) da “B” e 05 (cinco) da “C”, conforme demonstrado no Gráfico 17.

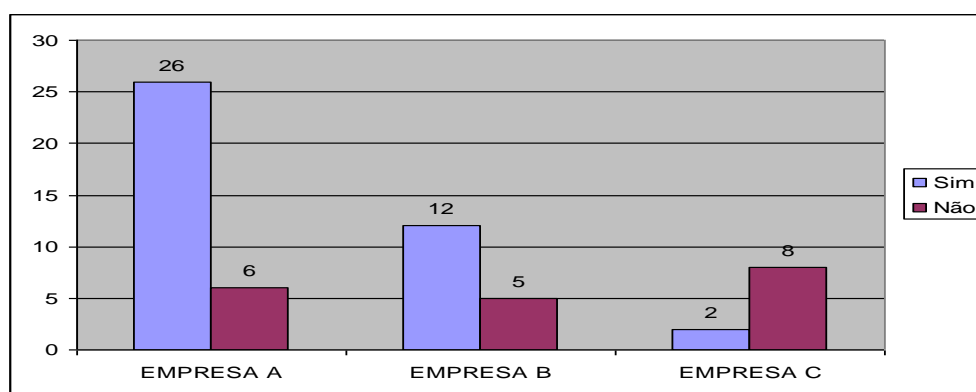
**GRÁFICO 17: Pergunta 2.5 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A quinta questão, aplicada somente aos Operadores, abordou sobre o conhecimento dos critérios e métodos utilizado pela empresa na avaliação de desempenho. No geral, 67,80% dos pesquisados, responderam ter conhecimento dos parâmetros e sistema de avaliação e 32,20% afirmam não ter tal ciência. O maior índice de desconhecimento foi na empresa “C”, onde 8 (oito) colaboradores, ou seja, 80%, responderam que não conheciam os critérios.

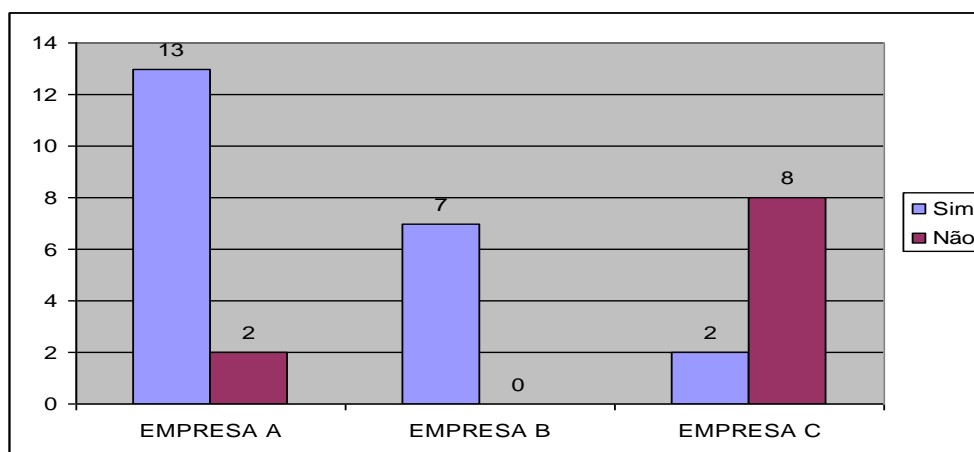
**GRÁFICO 18: Pergunta 2.5 (Nível Operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

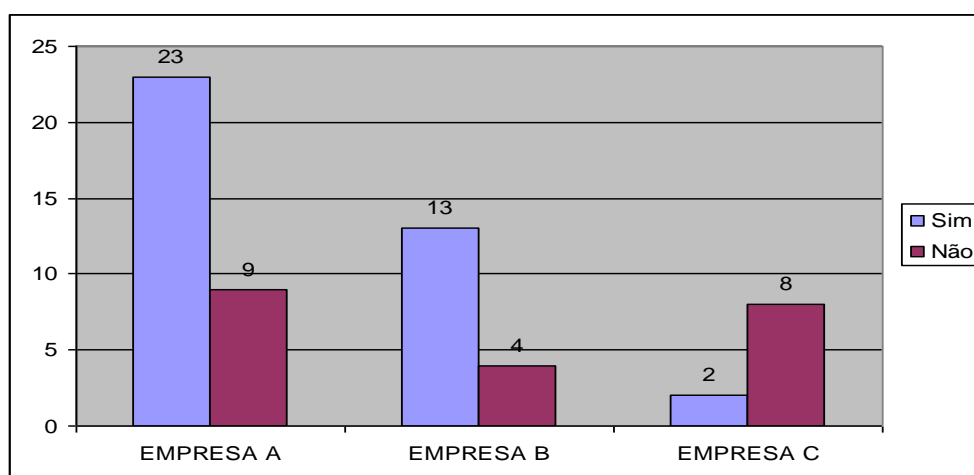
Na sexta questão, Gestores e Operadores avaliaram a competência da comissão/equipe avaliadora, expressas nos Gráficos 19 e 20 respectivamente. Para os ocupantes de cargos estratégicos e táticos, 68,75% responderam que a comissão/equipe é competente para tal função e 31,25% responderam de forma negativa. Na visão dos Operadores, 64,41% afirmam que a comissão/equipe é competente nas avaliações e 35,59% alegam que não. Houve um alto índice de desaprovação na empresa “C”, onde 16 (dezesesseis) pesquisados dos três níveis organizacionais, ou seja, 80%, se manifestaram negativamente.

**GRÁFICO 19: Pergunta 2.6 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 20: Pergunta 2.6 (Nível operacional)**



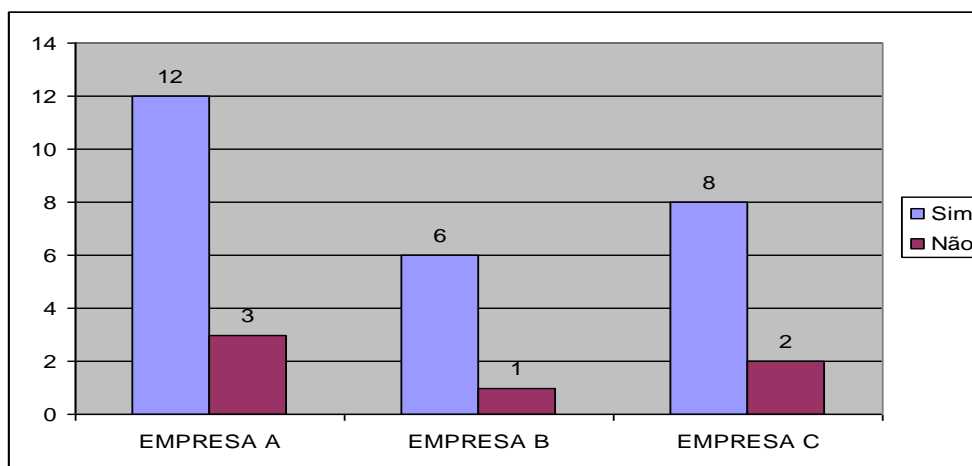
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A sétima questão abordou a prerrogativa que, se com o modelo de avaliação de desempenho utilizado pela empresa, é possível avaliar o crescimento profissional do avaliado. 81,25% dos Gestores responderam que sim, que é possível. 18,75% que não, conforme Gráfico 21. Em contrapartida, 30,51% dos Operadores responderam que não é possível, e 69,49% que sim, demonstrado no Gráfico 22. No geral, 24 (vinte e quatro) pesquisados da amostra total, responderam que não é avaliado seu crescimento profissional na empresa.

O número de respostas “não”, representam 26,37% da amostra total da pesquisa. Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho, é justamente

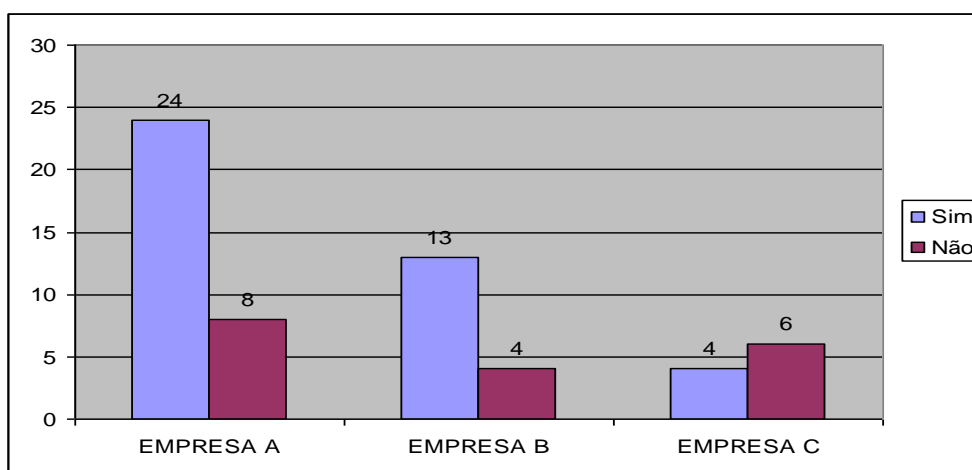
mensurar o crescimento profissional de cada colaborador. Se um quarto dos pesquisadores não tem esta percepção, o desempenho na realização das suas atividades/tarefas pode ser inferior aos demais, tendo em análise que, por terem a concepção que o instrumento que os avalia não mensura seu crescimento, em certos momentos, não serão totalmente efetivos.

**GRÁFICO 21: Pergunta 2.7 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 22: Pergunta 2.7 (Nível operacional)**



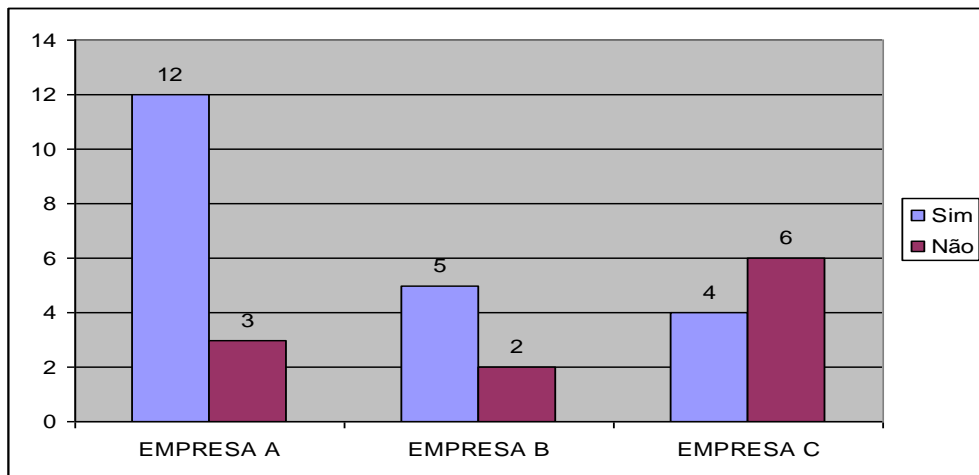
Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A oitava pergunta refere-se às competências. A pergunta aborda a prerrogativa se, com o modelo atual, é possível avaliar as suas competências e quais as necessárias para o cargo, como também as precisam ser desenvolvidas. 21 (vinte e um) Gestores, ou seja, 65,63% responderam que sim, é possível avaliar. 11

(onze) responderam de forma negativa, representando 34,37%, como apresentado no Gráfico 23. Em contrapartida, os Operadores apresentaram uma percepção diferente aos Gestores. 45,76% responderam que com o modelo atual, não é possível avaliar suas competências, e 54,24% que sim, expresso no Gráfico 24. O valor negativo foi preenchido por 27 (vinte e sete) pesquisados, número de alta expressão dentro de uma amostra de 59 (cinquenta e nove) pesquisados.

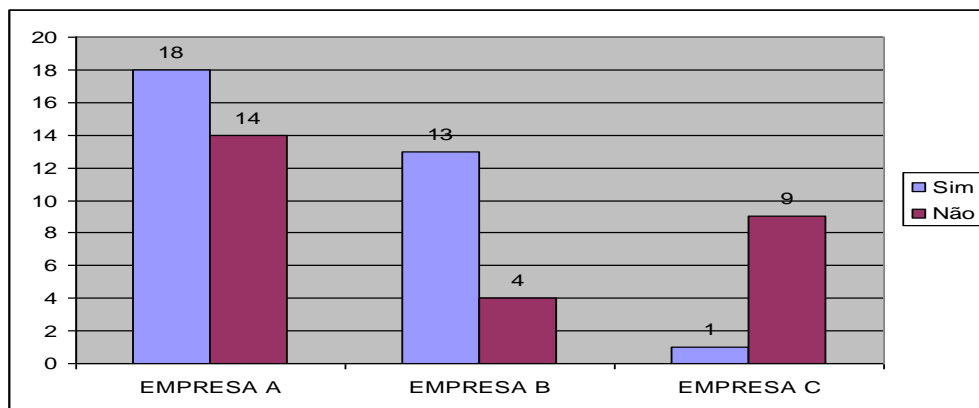
Nesta questão, a empresa “C” obteve 90% de respostas negativas, ou seja, apenas 1 (um) colaborador respondeu que com o modelo é avaliado suas competências e 9 (nove) responderam que não. Nessa discordância, caberá o gestor do RH adequar o SAD às competências exigidas aos cargos e funções.

**GRÁFICO 23: Pergunta 2.8 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 24: Pergunta 2.8 (Nível operacional)**

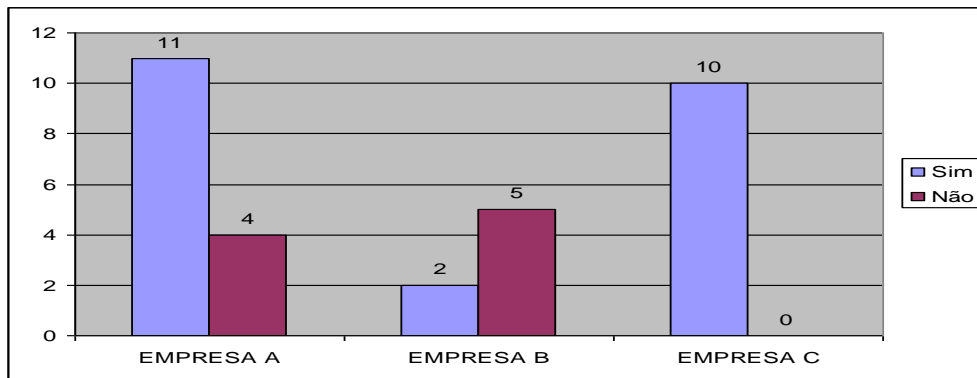


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por

meio dos inquéritos (out./2017).

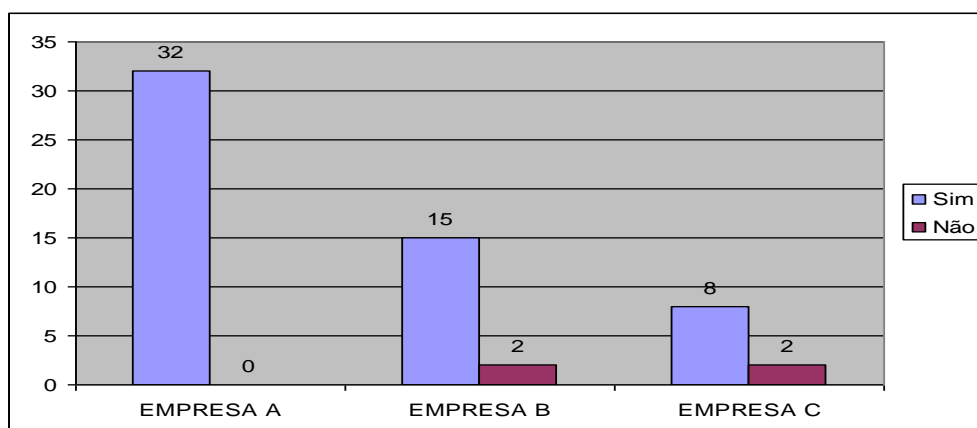
A nona questão é sobre o grau de instrução e conhecimento dos avaliados. A pergunta refere se com a avaliação de desempenho, é possível avaliar o grau de conhecimento e instrução dos colaboradores. 71,88% dos Gestores, ou seja, 23 pesquisados, responderam que sim, é possível avaliar o grau de conhecimento e instrução dos colaboradores. 28,12% responderam de forma negativa, que a avaliação não é capaz de avaliar estes quesitos, conforme demonstrado no Gráfico 25. Surpreendentemente, 93,22% dos Operadores responderam que sim, ou seja, dos 59 (cinquenta e nove) pesquisados, 55 (cinquenta e cinco) responderam que é avaliado o conhecimento e grau de instrução e 4 (quatro) responderam que não, como apresenta o Gráfico 26. Percebemos nesta questão que as três empresas mantêm com um dos objetivos do SAD alinhado, o da mensuração do conhecimento e instrução dos colaboradores. A empresa “A” não obteve nenhuma resposta negativa.

**GRÁFICO 25: Pergunta 2.9 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

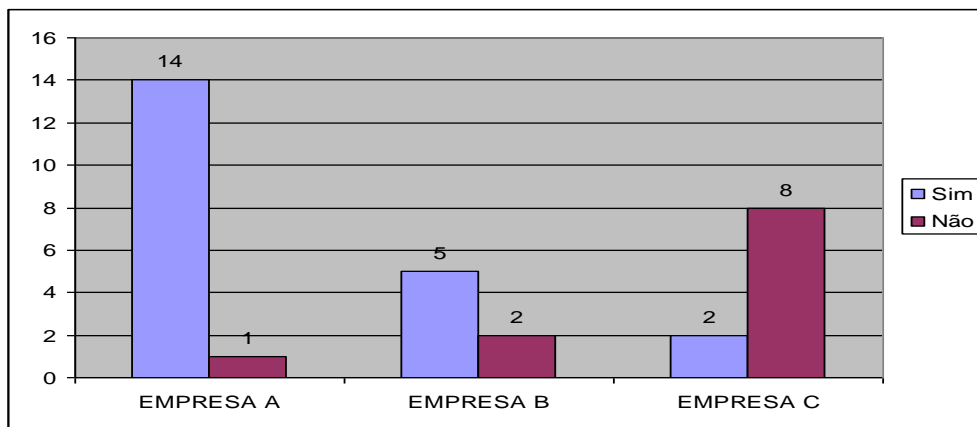
**GRÁFICO 26: Pergunta 2.9 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

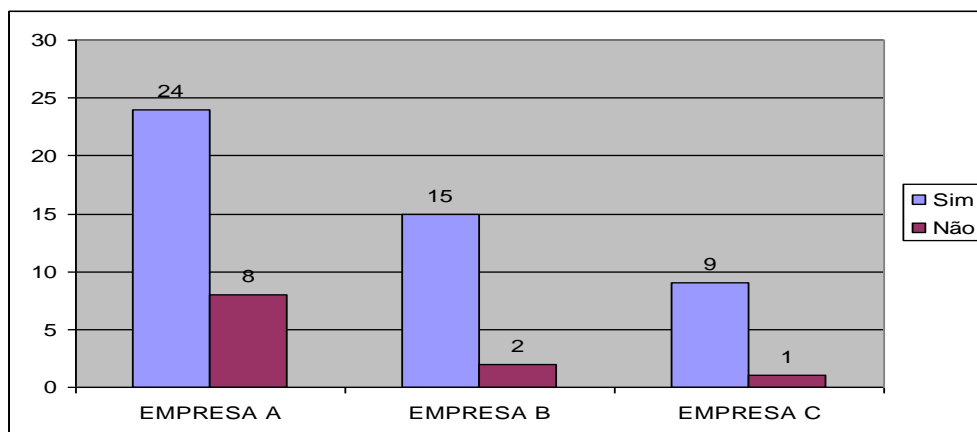
A décima questão abordou o tema motivação. A pergunta foi a seguinte: “O modelo utilizado motiva os colaboradores no desempenho de suas funções/tarefas?” 65,63% dos Gestores responderam que sim e; 34,37% responderam que não. A diferença entre os dois foram de 10 (dez) avaliações, 21 (vinte e um) para sim e 11 (onze) para não, evidenciado no Gráfico 27. Já os colaboradores, 81,36% responderam que a modelo motiva a desempenharem suas atividades. 18,64% responderam que não, conforme Gráfico 28. A motivação está muito ligada a uma força interna que impulsiona o indivíduo, que satisfaz suas necessidades e transforma seu comportamento em determinadas ações. Alguns indivíduos são motivados por desafios, outros por remunerações, etc. A motivação nesse contexto é individual e perceptiva. Cabe aos Gestores entenderem quais os melhores estímulos que podem proporcionar aos colaboradores.

**GRÁFICO 27: Pergunta 2.10 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 28: Pergunta 2.10 (Nível operacional)**



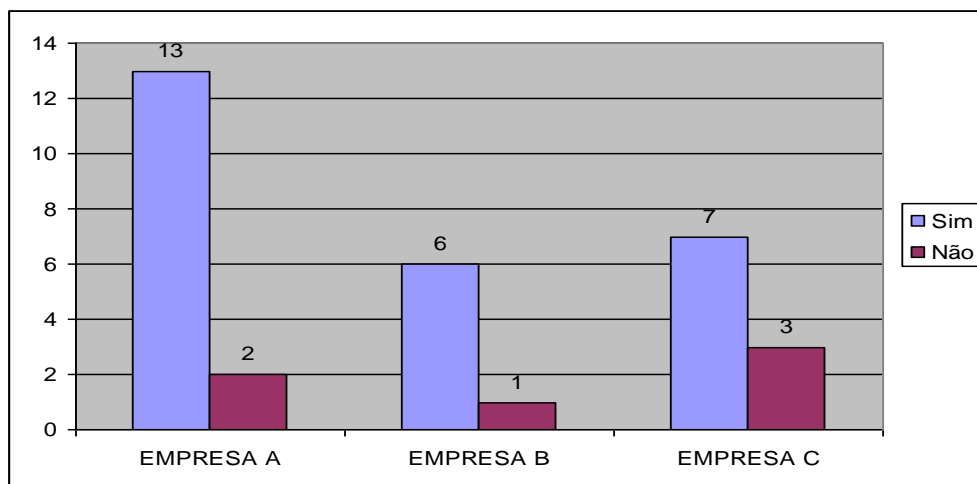


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A décima primeira questão refere-se a auto avaliação. Nessa circunstância, o avaliado realiza uma análise prévia de suas próprias características relacionadas a seu desempenho. A pergunta era se o avaliado realiza uma auto avaliação. 81,25% dos Gestores responderam que a empresa permite a auto avaliação e 18,75% afirmaram que não, conforme apresentado no Gráfico 29. Aplicada a mesma questão aos Operadores, 49,15% disseram que realizam a auto avaliação e 50,85% alegam que não. Demonstramos os dados no Gráfico 30.

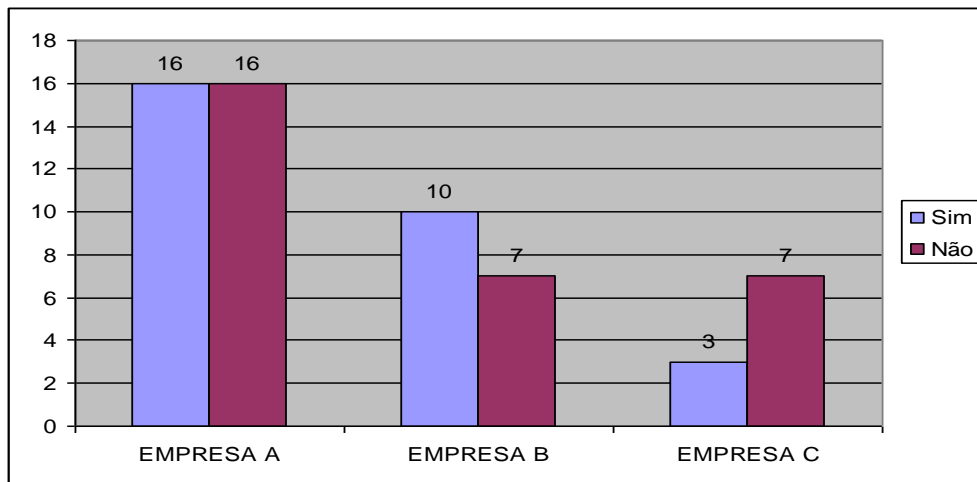
A auto avaliação é de extrema importância num processo e sistema de avaliação de desempenho. Ela servirá como ponto inicial, visto que, por muitas vezes, o avaliador pode não ter algumas percepções de pontos positivos e negativos do colaborador que irá avaliar. Ao examinar a auto avaliação realizada pelo indivíduo, seu nível de conhecimento aumenta, auxiliando e melhorando o resultado final da avaliação.

**GRÁFICO 29: Pergunta 2.11 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 30: Pergunta 2.11 (Nível operacional)**

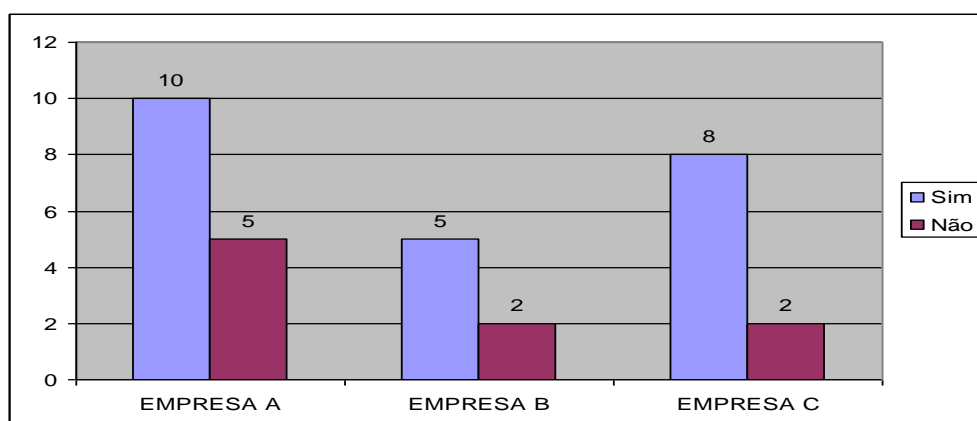


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A décima segunda pergunta abordou a questão do reconhecimento da avaliação de desempenho como um instrumento de auxílio para o desenvolvimento, crescimento e capacidade profissional. 23 (vinte e três) Gestores, ou seja, 71,88%, responderam de forma positiva e 9 (nove), representando 28,12% responderam que o instrumento avaliativo não auxilia nestes quesitos. Expressamos os dados no Gráfico 31. Esperávamos dessa pergunta, uma média de 90% positivo, visto que, a avaliação de desempenho é uma ferramenta administrativa que auxilia no desenvolvimento profissional, no crescimento interno e a melhoria da capacidade profissional.

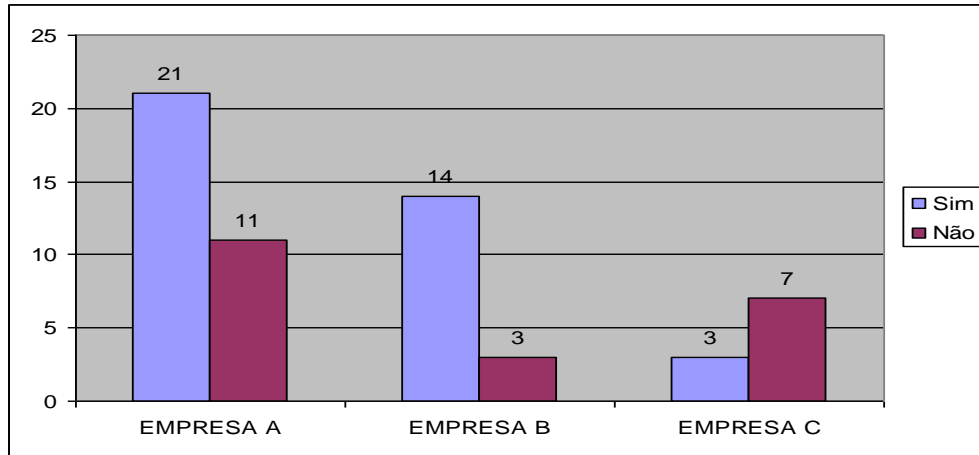
38 (trinta e oito) dos Operadores pesquisados, ou seja, 64,41%, responderam que sim, o instrumento avaliativo auxilia nos quesitos. 21 (vinte e um), representando 35,59%, responderam que não, conforme mostra o Gráfico 32.

**GRÁFICO 31: Pergunta 2.12 (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

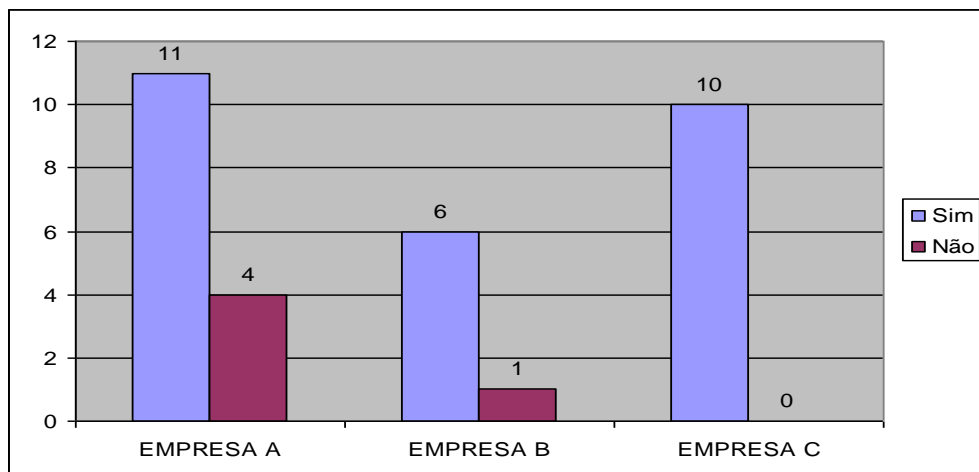
**GRÁFICO 32: Pergunta 2.12 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

Aplicamos uma questão especificamente direcionada aos Gestores. A pergunta era se “os avaliadores conhecem a importância de um *feedback*. 84,37% responderam que sim e; 15,63% responderam que não, como ilustrado no Gráfico 33. O *feedback* claro e objetivo é de suma importância ao SAD. O avaliado precisa conhecer quais pontos ele precisa desenvolver e quais ele melhorou em relação a avaliação anterior, caso tenha ocorrido.

**GRÁFICO 33: Pergunta 2.13 (Níveis estratégico e tático)**

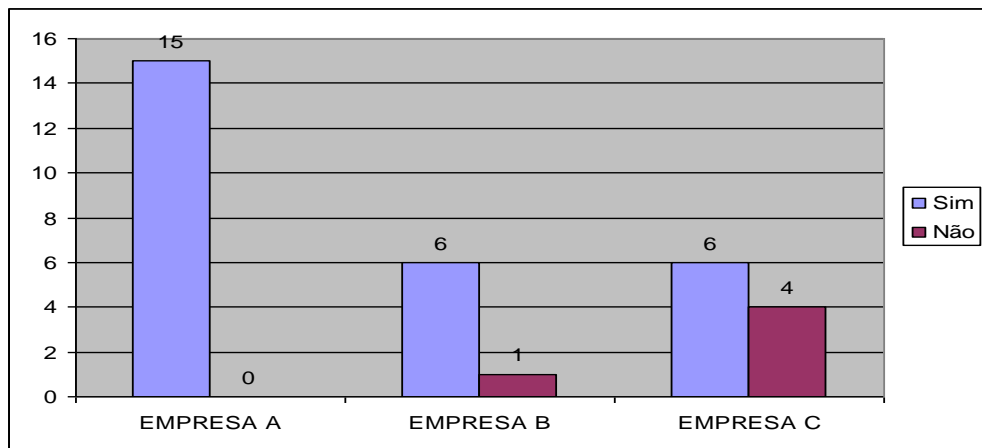


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por

meio dos inquéritos (out./2017).

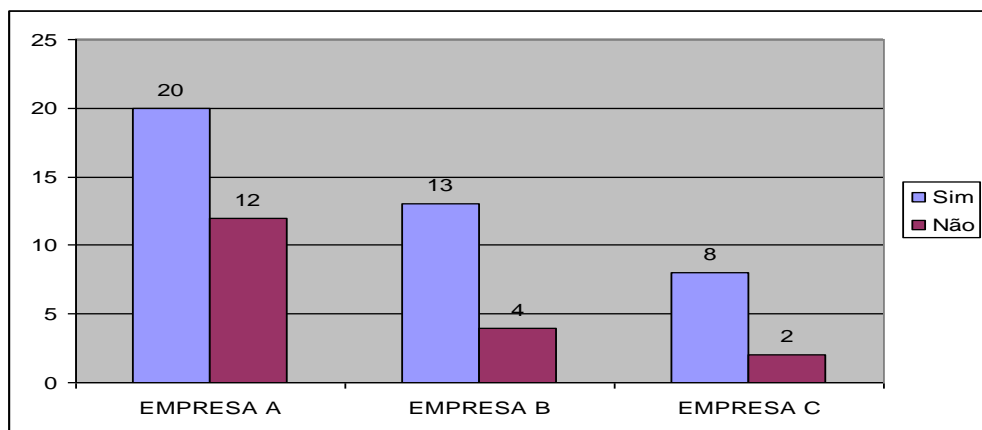
A próxima questão também se refere ao *feedback*, A pergunta está alinhada a questão anterior, onde questionamos se a empresa fornece um *feedback* claro e objetivo sobre os pontos fortes e os que são necessários desenvolvimentos. 84,37% dos Gestores responderam que sim e; 15,63% responderam que não, conforme Gráfico 34. Já os Operadores, 69,49% responderam de forma positiva e; 30,51% responderam que não, como demonstrado no Gráfico 35. Acreditamos que os valores das respostas negativas se encontram muito altos, devidamente porque o *feedback* se trata de algo indispensável em qualquer processo de avaliação.

**GRÁFICO 34: Pergunta 2.14 – (Níveis estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 35: Pergunta 2.13 (Nível operacional)**

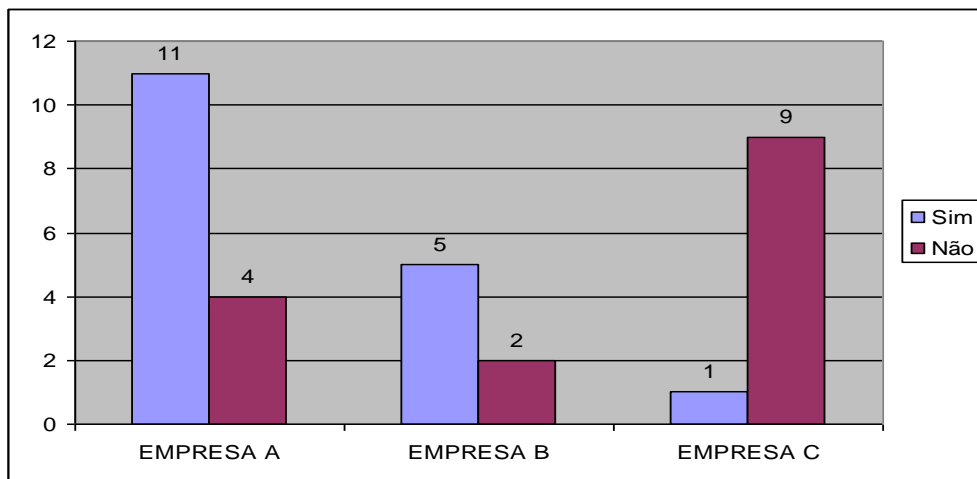


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

Dando continuidade à prática de *feedback*, a próxima pergunta abordou a questão se ao receber um *feedback*, tanto negativo ou positivo, o avaliado questiona os critérios e métodos atribuídos. 53,13% dos Gestores responderam que sim, que é uma prática dos avaliados e 48,87% responderam que não, como apresentado no Gráfico 36. Já os Operadores, 66,10% responderam que questionam os pós avaliatório e 33,90% afirmaram que não. Representamos os valores no Gráfico 37.

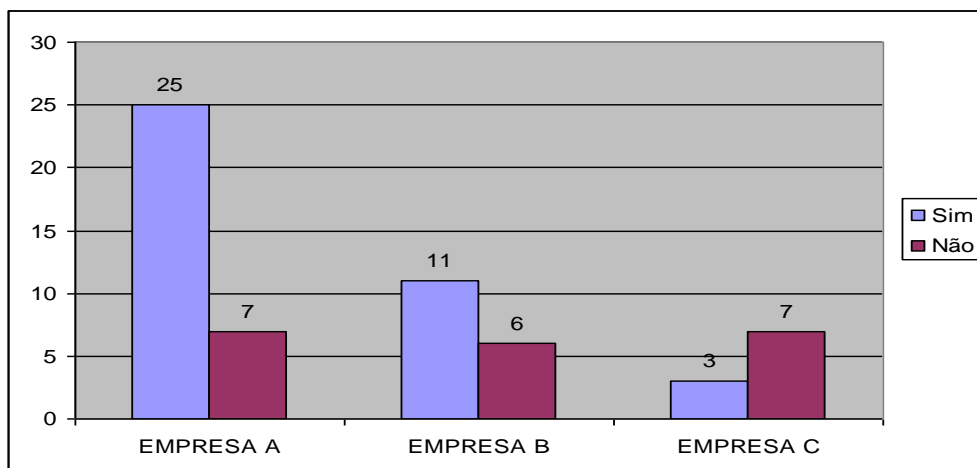
Segundo o gestor de RH da empresa “B”, o avaliado não questiona a nota da avaliação, por dois fatores: ou o indivíduo recebeu uma avaliação positiva, ou ele se sentiu frustrado com a nota recebida. Levantamos outros fatores que também influenciam como timidez, estresse, ansiedade, autoestima e medo.

**GRÁFICO 36: Pergunta 2.15 (Nível estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 37: Pergunta 2.14 (Nível operacional)**

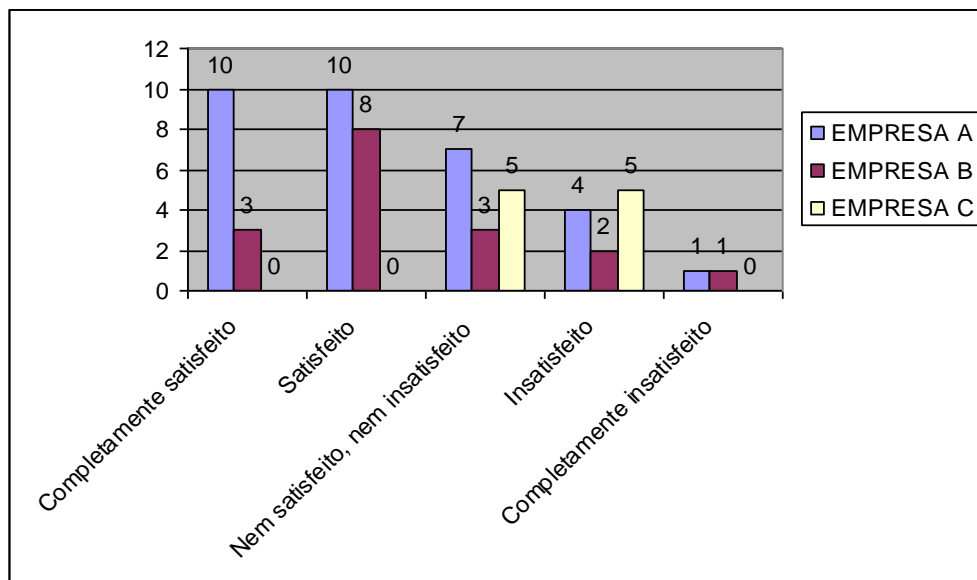


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A penúltima questão foi aplicada somente aos ocupantes de cargos operacionais. A pergunta referiu-se ao grau de satisfação com o método de avaliação de desempenho. 52,54% responderam estar completamente ou satisfeito com o método; 25,42% responderam não estar satisfeito, nem insatisfeito; 18,64% afirmam estarem insatisfeitos e; 3,39%, ou seja, apenas 02 (dois) avaliados alegam estarem completamente insatisfeitos, conforme ilustrado no Gráfico 38.

O nível de satisfação muitas vezes está atrelado ao resultado da última avaliação. Se o avaliado obteve uma nota positiva na sua última avaliação, a tendência que ele apresente certa insatisfação com o sistema é baixa. Por outro lado, aqueles que tiveram um *feedback* ruim em relação ao seu desempenho em avaliações passadas, tendem a rejeitarem tanto o avaliador, como os métodos que utilizam para avaliar seu desempenho na empresa, surgindo assim, a insatisfação. Nesse aspecto, a GRH deve adotar medidas em relação ao nível de insatisfação.

**GRÁFICO 38: Pergunta 2.15 (Nível operacional)**

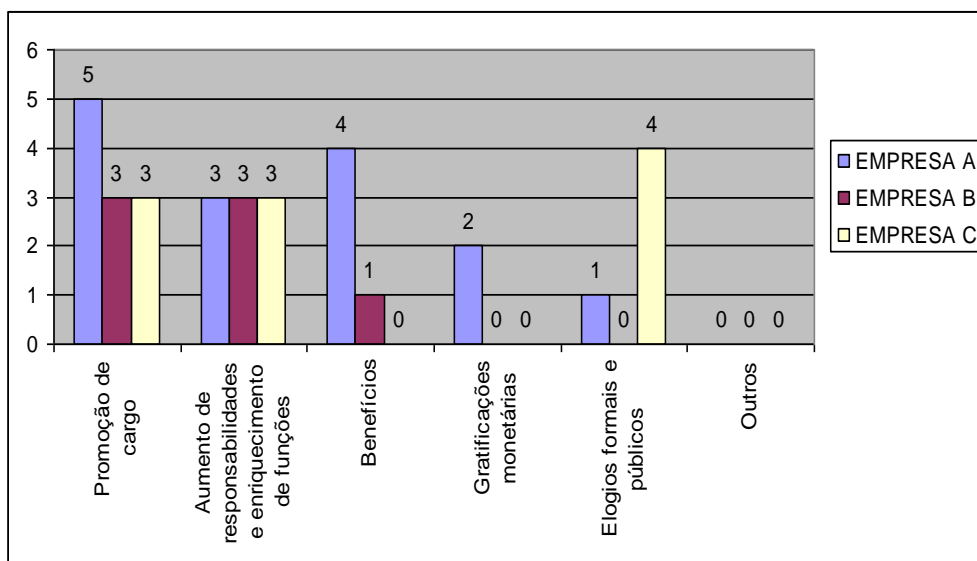


Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

A última questão desta pesquisa é relacionada ao sistema de recompensas. Apresentamos aos Gestores e Operadores, possibilidades de

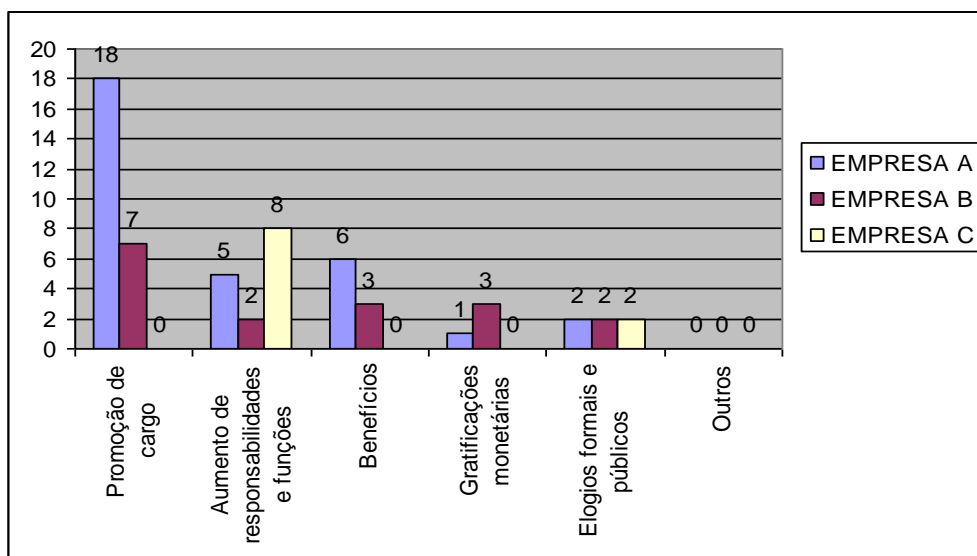
recompensas caso obtivessem uma nota positiva na avaliação. Ocupantes de cargos estratégicos e táticos e colaboradores lotados em cargos operacionais responderam respectivamente: “Promoção de cargo”: 34,38% e 42,37%; “Aumento de responsabilidades e enriquecimento de funções”: 28,13% e 25,42%; “Benefícios”: 15,63% e 15,25%; “Gratificações monetárias”: 6,25% e 6,78%; “Elogios formais e públicos”: 15,63% e 10,17%; e ninguém responde “Outros”. Os resultados estão expressos nos Gráficos 39 e 40.

**GRÁFICO 39: Pergunta 2.16 (Nível estratégico e tático)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

**GRÁFICO 40: Pergunta 2.16 (Nível operacional)**



Fonte: Gráfico elaborado pelo autor com base nas informações obtidas por meio dos inquéritos (out./2017).

Analisando as informações, percebemos certa equiparação entre as recompensas. As porcentagens para cada recompensa são similares, não variando muito. Contudo, a “Promoção de cargo”, 39,56% do total de pesquisados, tanto em níveis operacionais, como em estratégicos e táticos, optariam por essa recompensa se pudessem escolher.



## CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou apresentar através de uma análise bibliográfica e a aplicação de questionários qualitativos práticos, o reflexo e as influências que as avaliações de desempenhos têm em relação ao desenvolvimento dos profissionais e qual a percepção dos avaliados sobre os métodos e práticas estabelecidos pelas empresas, como também, o *feedback* dos resultados. O sistema de avaliação de desempenho em qualquer empresa deve ter como objetivo principal possibilitar o desenvolvimento dos colaboradores, de forma individual ou coletiva, e aumentar a produtividade da empresa e seu desempenho.

Para este estudo, utilizamos três empresas da microrregião de São Sebastião do Paraíso. Denominamos as como: empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”. Foi realizado um levantamento de 91 (noventa e um) pesquisados, sendo: 47 (quarenta e sete) na empresa “A”; 24 (vinte e quatro) na empresa “B”; e 20 (vinte) na empresa “C”. Dividimos a pesquisa em dois questionários e direcionamentos. O primeiro inquérito fora aplicado à colaboradores ocupantes de cargos em níveis estratégicos e táticos; o segundo foi aplicado à colaboradores lotados em cargos operacionais. O objetivo dessa divisão foi realizar um cruzamento dos dados preenchidos por cada grupo em relação ao sistema de avaliação de desempenho estabelecido pela empresa.

Cada questionário apresentou duas divisões: a primeira parte de identificação do pesquisado e a segunda questões sobre as influências, métodos, práticas e *feedback* da avaliação de desempenho da empresa.

Segundo os dados desta pesquisa, cada empresa, em particular, precisa rever alguns fatores em relação ao instrumento utilizado para avaliação de desempenho. Precisamente, os resultados apresentaram aspectos que precisam ser melhorados e alinhados, e ainda, é preciso disseminar sobre a responsabilidade do sistema e de seus aplicadores.

As análises apresentaram que 28,57% dos pesquisados em geral, sendo 40,68% apenas no nível operacional, alegam que o sistema de avaliação de desempenho utilizados pela empresa não refletem a realidade profissional. O maior índice ocorre na empresa “C”, onde 90% dos Operadores responderam de forma negativa. O objetivo do SAD é avaliar aspectos, comportamentos e ações pertinentes ao cargo, ou seja, qualificar o avaliado por parâmetros que

correspondem às reais atribuições que exercem na empresa. Neste aspecto, a empresa “C” precisa revisar e reformular seu sistema avaliatório.

Outra observação é que nenhuma empresa possui uma periodicidade de aplicação padrão. O único requisito do sistema é que a avaliação de desempenho seja realizada continuamente ou quando ocorra a demanda, como por exemplo, para promoção de cargo, remanejamento de colaborador, desligamento e etc. As empresas precisam ter isso estruturado, não a deixando-as apenas para situações especiais.

60,44% dos pesquisadores responderam que os métodos utilizados são eficientes. As três empresas, principalmente a “C”, precisam levantar o porquê de quase metade dos pesquisados rejeitarem os métodos avaliatório da empresa. Possivelmente, o índice de rejeição está atrelado ao reflexo da avaliação de desempenho avaliar aspectos que não são compatíveis aos cargos dos avaliados.

Como dito, a avaliação de desempenho é um instrumento que auxilia e melhora o desempenho e a eficiência profissional do colaborador. 46,88% dos Gestores responderam que o modelo implantado tem essas atribuições; 25% discordam e 28,12% não concordam nem discordam. Analisando, as três empresas obtiveram resultados baixos. É preciso estabelecer um SAD que vise o real objetivo pesquisado, elevando o nível de produtividade da empresa, ou seja, colaboradores realizando as mesmas tarefas em menor tempo e com maior qualidade.

As competências da comissão/equipe avaliadora também foram levantadas. Em geral, 65,93% dos pesquisadores responderam que os avaliadores são competentes para tal função, porém na empresa “C”, 80% se manifestaram negativamente. Nesse aspecto, a empresa precisa reestruturar e/ou capacitar sua comissão/equipe avaliadora.

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é avaliar o desenvolvimento profissional dos colaboradores, e uma questão foi relacionada a isto. Para 81,25% dos gestores, com o modelo utilizado é possível avaliar essa evolução; e para 30,51% dos Operadores e 18,75% dos Gestores, não. Se 24 (vinte e quatro) pesquisados não possuem essa percepção da avaliação, seu desempenho ao realizar suas atividades certamente será inferior a aqueles que possuam essa visão. O instrumento avaliativo deve ter reflexo direto no desenvolvimento e crescimento profissional.

Em um SAD, as competências necessárias para cada cargo também

devem ser avaliadas. Questionados se é possível avaliar quais as competências necessárias para o cargo, a empresa “C” apresentou um índice muito alto de respostas negativas em relação às outras duas empresas. Apenas 5 (cinco) dos 20 (vinte) pesquisados dessa empresa, responderam que sim. 75% alegam que não é possível. Essa empresa precisa analisar o porquê desses resultados negativos e avaliar uma possível correção.

Verificamos de forma positiva que nas três empresas é avaliado o grau de conhecimento e instrução dos colaboradores e que o modelo os motiva a desempenharem suas funções/tarefas.

O avaliador também precisa reconhecer que o SAD auxilia no desenvolvimento, crescimento e capacidade profissional dos avaliados, tal como, conhecer a importância de um *feedback*. 84,37% dos Gestores reconhecem a contribuição da avaliação de desempenho ao colaborador. Ao questionar se a empresa fornece um *feedback* claro e objetivo para os colaboradores sobre a avaliação, 53,12% dos Gestores e 66,10% dos Operadores responderam que sim. Respectivamente, 46,83% e 33,90% dos pesquisados responderam que não. Nessa questão, as três empresas, principalmente a “C” que obteve 80% de respostas negativas, precisam planejar e traçar um diálogo pós avaliação, visto ser de suma importância ao avaliado. O *feedback* da avaliação irá apresentar os pontos que ele foi avaliado de forma positiva e quais são aqueles que ele precisa desenvolver e/ou corrigir. O avaliado precisa desse retorno, caso contrário, não acompanhara seu desempenho no exercício de suas funções/tarefas.

Por fim, questionamos qual recompensa os avaliados, se pudessem escolher, prefeririam caso obtivessem um resultado positivo na avaliação de desempenho. Como esperado, o maior índice de respostas foi “promoção de cargo”. As pessoas estão nas empresas com a perspectiva de crescimento. Em segundo, os colaboradores responderam “aumento de responsabilidades e enriquecimento de funções”. Nesse aspecto, vimos que os indivíduos querem maiores desafios, e conseqüentemente, um aumento das suas responsabilidades na empresa. Em terceiro, ficou os “benefícios”. Em geral, as três empresas oferecem tais “vantagens” aos colaboradores, como convênios médicos e odontológicos, seguro de vida, parcerias com estabelecimentos comerciais e etc. O objetivo é reter talentos e aumentar a produtividade e o comprometimento da equipe. Em quarto estão os “elogios formais e públicos”. O elogio motiva as pessoas, principalmente quando é

realizado a frente de todos. Ele demonstra o reconhecimento e indica as contribuições individuais dos avaliados. Em último, ficaram as “gratificações monetárias”. Fomos surpreendidos com a colocação dessa recompensa. Analisamos o porquê e percebemos que os colaboradores não querem apenas dinheiro, mas também, estabilidade e segurança profissional. A gratificação ficaria para um segundo plano.

Nesta perspectiva, foi possível perceber que as empresas “A” e “B” possuem valores atribuídos ao sistema de avaliação de desempenho similares. Em ambas, tanto os Gestores como os Operadores, apresentaram respostas favoráveis ao sistema utilizado atualmente. Alguns reajustes precisam ser realizados, como: o alinhamento da avaliação de desempenho com a realidade profissional da empresa; a formalização da periodicidade da avaliação; a capacitação da comissão/equipe avaliadora; avaliar se houve crescimento profissional do colaborador ou melhorar esta percepção; avaliar as competências reais e necessárias aos cargos; elaborar um sistema de auto avaliação com parâmetros eficientes; e criar um plano de *feedback* que deixe claro o resultado da avaliação e quais os objetivos que a empresa espera do colaborador.

Já a empresa “C” precisa reformular seu sistema de avaliação de desempenho. Ela obteve um alto índice de respostas negativas em diversas questões que são os objetivos básicos da avaliação de desempenho. Cabe ao gestor de RH, adaptar o SAD à realidade profissional da empresa, corrigir os aspectos em que teve resultados desfavoráveis e elaborar um plano de capacitação tanto para os avaliadores, quanto para os avaliados.

Nesta pesquisa não foram levantadas hipóteses sobre se a área de atuação das empresas influenciou nas respostas.

Dessa forma, este estudo mostrou aspectos do sistema de avaliação de desempenho, tanto em conceitos, importância, objetivos, responsabilidades, métodos e motivação, além de apresentar alguns aspectos que podem ser melhorados em relação ao sistema avaliatório nas três empresas investigadas.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BOHLANDER, G W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**: Tradução da 16ª edição norte-americana. 3 ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CAMARA, P. B. Da. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**. 2 ed. Lisboa: Dom Quixote, 2006.

CARVALHO, J. M. S. **Planejamento estratégico**: O seu guia para o sucesso. 2 ed. Porto: Vida Económica, 2012.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**:: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7 ed. Barueri, SP: Manoele, 2016.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5 ed. Barueri, SP: Manoele, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Manoele, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 4 ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUCENA, M. D. Da S. **Planejamento de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas**: desafios, tendências e expectativas. 1 ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.

MARCONI, M De A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FONSECA, J. S. Da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

## APÊNDICE 1

### Questionário I

As respostas deste questionário destinam-se ao uso de um estudo que tem como principal objetivo mensurar as influências da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e a percepção dos colaboradores sobre os métodos e *feedback* adotados pela empresa. Solicito que as respostas sejam preenchidas de forma mais sincera possível e asseguro que as respostas são totalmente anônimas e confidenciais, sendo em tempo algum, utilizado para outro fim que não seja para este estudo.

Toda informação constante neste inquérito será, exclusivamente, tratada pelo investigador acadêmico e pelo seu orientador Aldo Donizete Zani.

#### Parte 1. Identificação

1.1 Sexo:

- Feminino
- Masculino

1.2 Idade:

- Menor de 20 anos
- Entre 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

1.3 Posição ocupada na empresa:

- Chefe de departamento/setor
- Coordenador
- Gerente
- Analista/ Técnico/ Supervisor
- Outros. Qual? \_\_\_\_\_.

1.4 Anos de trabalho na empresa:

- Menos de 01 ano
- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- Mais de 05 anos

#### Parte 2. Avaliação de desempenho – Métodos, influências e *feedback*.

2.1 A empresa utiliza algum instrumento para avaliar o desempenho dos colaboradores?

- Sim
- Não

2.2 Se sim, o instrumento avaliativo utilizado reflete a realidade profissional da empresa?

- Sim
- Não

2.3 Periodicamente, quando ocorre a avaliação de desempenho?

- De 06 em 06 meses
- De 01 em 01 ano
- De 02 em 02 anos
- Apenas em situações especiais

2.4 O(s) método(s) utilizados são eficientes?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.5 O modelo de avaliação ajuda a melhorar o desempenho e a eficiência profissional do colaborador quando avaliado?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.6 A comissão/equipe avaliadora é competente para tal função?

- Sim
- Não

2.7 Com modelo utilizado, é possível avaliar se o colaborador obteve algum crescimento profissional?

- Sim
- Não

2.8 Com o modelo atual, é possível avaliar quais as competências necessárias para o cargo do avaliado?

- Sim
- Não

2.9 Com a avaliação de desempenho, é possível avaliar o grau de conhecimento e instrução dos colaboradores?



- Sim
- Não

2.10 O modelo utilizado motiva os colaboradores a desempenhar suas funções/tarefas?

- Sim
- Não

2.11 O colaborador realiza uma auto avaliação?

- Sim
- Não

2.12 O avaliador reconhece a avaliação de desempenho como instrumento de auxílio no desenvolvimento, crescimento e a capacidade profissional do avaliado?

- Sim
- Não

2.13 Os avaliadores conhecem a importância de um *feedback*?

- Sim
- Não

2.14 A empresa fornece um *feedback* claro e objetivo para os colaboradores sobre pontos fortes e pontos que merecem desenvolvimento?

- Sim
- Não

2.15 Ao receber um *feedback*, tanto negativo ou positivo, os avaliados questionam os métodos e os critérios atribuídos?

- Sim
- Não

2.16 Considerando o sistema de incentivo e o relacionamento organizacional, qual(is) das recompensas abaixo a empresa promove aos seus colaboradores?

- Promoção de cargo
- Aumento de responsabilidades e enriquecimento de funções
- Benefícios
- Gratificação monetária
- Elogios formais e públicos
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_.

## APÊNDICE 2

### Questionário II

Este questionário destina-se a ser utilizado para efeitos de um estudo que tem como principal objetivo mensurar o reflexo e as influências da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional e a percepção dos colaboradores sobre os métodos e *feedback* adotados pela empresa. Solicito que as respostas sejam preenchidas de forma mais sincera possível e asseguro que as respostas são totalmente anônimas e confidenciais e, em tempo algum, será utilizado para outro fim que não seja para este estudo.

Toda informação constante neste inquérito será, exclusivamente, tratada pelo investigador acadêmico e pelo seu orientador Aldo Donizete Zani.

### Parte 1. Identificação

#### 1.1 Sexo:

- Feminino
- Masculino

#### 1.2 Idade:

- Menor de 20 anos
- Entre 20 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Acima de 51 anos

#### 1.3 Posição ocupada na empresa:

- Auxiliar (Administrativo/Produção/Serviços gerais)
- Analista/ Técnico/ Supervisor
- Líder de departamento/setor
- Estagiário
- Outros. Qual? \_\_\_\_\_.

#### 1.4 Anos de trabalho na empresa:

- Menos de 01 ano
- De 01 a 02 anos
- De 03 a 04 anos
- Mais de 05 anos

### Parte 2. Avaliação de desempenho – Métodos, influências e *feedback*.

2.1 A empresa utiliza algum instrumento para avaliar o desempenho dos colaboradores?

- Sim
- Não

2.2 Se sim, o instrumento avaliativo utilizado reflete a realidade profissional da empresa?

- Sim
- Não

2.3 Periodicamente, quando ocorre a avaliação de desempenho?

- De 06 em 06 meses
- De 01 em 01 ano
- De 02 em 02 anos
- Apenas em situações especiais

2.4 O(s) método(s) utilizados são eficientes?

- Concordo totalmente
- Concordo
- Nem concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo totalmente

2.5 Tem conhecimento dos critérios e métodos utilizados na avaliação de desempenho?

- Sim
- Não

2.6 Considera a comissão/equipe avaliadora competente para tal função?

- Sim
- Não

2.7 O modelo de avaliação atual classifica seu crescimento profissional?

- Sim
- Não

2.8 Com o modelo atual, é avaliado suas competências no cargo?

- Sim
- Não

2.9 Com a avaliação de desempenho, é possível avaliar seu grau de conhecimento e instrução?

- Sim
- Não

2.10 O modelo utilizado para avaliação te motiva a desempenhar suas funções/tarefas?

- Sim
- Não

2.11 A empresa permite a realização de uma auto avaliação?

- Sim
- Não

2.12 O avaliador reconhece a avaliação de desempenho como instrumento de auxílio no desenvolvimento, crescimento e a capacidade profissional do avaliado?

- Sim
- Não

2.13 A empresa fornece um *feedback* claro e objetivo sobre pontos fortes e pontos que merecem desenvolvimento?

- Sim
- Não

2.14 Ao receber um *feedback*, tanto negativo ou positivo, você questiona os métodos e os critérios atribuídos?

- Sim
- Não

2.15 Qual o grau de satisfação com o método de avaliação?

- Completamente satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- insatisfeito
- Completamente insatisfeito

2.16 Se pudesse escolher, que tipo de recompensa prefere quando é avaliado de forma positiva?

- Promoção de cargo
- Aumento de responsabilidades e enriquecimento de funções
- Benefícios
- Gratificação monetária
- Elogios formais e públicos
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_.