



A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM EMPRESAS FABRIS

Lucymeire Cristina Moreira¹

Marília de Gonzaga Lima e Silva Tose²

Resumo: Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de campo aplicada a um grupo de empresas, e que teve por objetivo identificar como a avaliação de desempenho humano vem sendo praticada em suas unidades fabris. A pesquisa mostra que os instrumentos de avaliação de desempenho disponíveis na literatura não têm sido adotados pelas empresas para a prática formal de avaliação. Nessa perspectiva, verificou-se que as empresas optam por construir seus próprios instrumentos de avaliação, ajustados às suas características peculiares e os desdobram a todos os níveis com seus objetivos específicos. A pesquisa mostra, também, que a maioria das empresas aplica a avaliação de desempenho para todos os níveis, o foco em metas e resultados é o mais utilizado entre elas, como também priorizam o desenvolvimento de carreira em suas unidades, visando oferecer a seus colaboradores oportunidades de crescimento profissional. Busca-se, assim, apresentar como o processo de avaliação de desempenho é administrado nas empresas pesquisadas, bem como alguns achados considerados importantes sobre o assunto.

Palavras-chave: avaliação de desempenho humano; instrumentos de avaliação; organizações.

Abstract: This article presents the results of a survey applied to a group of companies, aiming to identify how the evaluation of the human performance has been practiced in their factories. Also aims to subsidize the author's work for the conclusion of the specialization course in Advanced People Management at PucMinas campus Poços de Caldas. The research shows that the performance of assessment tools available in the literature have not been adopted by companies for the practice of formal assessment. In this perspective, it was verified that companies choose to build their own assessment tools tailored to their specific characteristics, and deploy to all levels with their specific goals. The research also shows that most of the companies apply performance evaluation for all levels, the focus on goals and results is the most used among them, as well as prioritize the career development in their units, aiming to offer its employees opportunities of professional growth. The aim is to present how the performance evaluation process is managed in the companies surveyed, as well as, some findings that are important about the subject.

Key Words: performance appraisal; performance appraisal instruments; organizations.

1 Doutora em Ciências Sociais. PUC-SP. Docente na PUCMinas, campus Poços de Caldas, Curso de Administração.

2 Pós graduanda em Administração. Curso: Gestão Avançada de Pessoas. PUCMinas, Campus Poços de Caldas.



INTRODUÇÃO

Sustentado pelos instrumentos/metodologias de avaliação de desempenho humano, e pelos novos estudos sobre o assunto que contemplam a literatura vigente, este trabalho, que faz parte de uma pesquisa maior, tem por tema as práticas de avaliar o desempenho humano investigadas em um grupo de empresas multinacionais e de grande porte.

A avaliação de desempenho não é uma atividade nova na área de recursos humanos, ela faz parte do cotidiano de qualquer organização e de qualquer ser humano, seja para propor melhorias, seja para um profissional que se auto-avalia, saber se seus objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro das expectativas da empresa.

Esse processo pode ser definido como um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas de dada organização, que permite verificar como os empregados estão contribuindo para os resultados dessa organização, e serve como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos indivíduos ou de uma equipe. Para Latham e Wexley (*apud* HÓLITO E REIS, 2002, p.73), é “um sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo”.

Com o objetivo de análise das práticas de avaliação de desempenho das empresas pesquisadas, são apresentados os relatos dos gestores de Recursos Humanos destas empresas, transcritos pelas autoras dos resultados da pesquisa, instrumento que permitiu descobrir como a avaliação de desempenho humano vem sendo administrada nas suas unidades fabris.

Nessa perspectiva, tinha-se também como objetivo compreender como é a atuação do departamento de recursos humanos nos processos de avaliação, quais os métodos/instrumentos de avaliação ora utilizados por essas empresas, quais focos de avaliação praticados por elas, dentre outros questionamentos.

Sabe-se que um programa formal de Avaliação de Desempenho Humano, quando é bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz resultados a curto, médio e longo prazos, sendo o funcionário, o gerente, a organização e até mesmo a comunidade os principais beneficiários.

São vários os métodos/instrumentos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho humano nas empresas. Entretanto, para que as organizações tenham sucesso no gerenciamento do desempenho de seus colaboradores, faz-se necessário que elas decidam pelo método/instrumento que seja mais propício para a organização, sem deixar de levar em conta a cultura da empresa, o estilo de liderança, as estratégias empresariais, o ambiente organizacional, o estilo administrativo da empresa e



também as atitudes e habilidades dos responsáveis por implementar o programa de avaliação de desempenho humano.

Chiavenato (2008) ressalta que não é tarefa fácil para as organizações avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando-se de critérios de equidade e justiça, e ao mesmo tempo motivando-as. Por isso, muitas empresas optam por construir seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram a todos os níveis da empresa de acordo com seus objetivos específicos. Essa escolha não se dá apenas em relação aos sistemas de avaliação, mas aos tipos de avaliação que serão utilizados. Nesse sentido, Hipólito e Reis (2002) ensinam que pode haver quatro focos na avaliação de desempenho: o foco na aferição do potencial, o foco na análise comportamental, o foco no desenvolvimento profissional e o foco na realização de metas e resultados.

1. RESGATE TEÓRICO

A ferramenta avaliação de desempenho sofreu muitas alterações desde que se iniciou seu uso e ao se fazer uma rápida análise na literatura disponível sobre o assunto, pode-se verificar que cada modelo lançado no mercado teve o objetivo de atender as novas demandas identificadas no meio organizacional e de aperfeiçoar o que já existia, trazendo, assim, um avanço para a área de Gestão de Pessoas.

Como nos mostra a história, segundo Chiavenato (2001), a prática formal de avaliar o desempenho humano teve início no século IV, na fundação da Companhia de Jesus, em que se avaliava o potencial de cada um de seus jesuítas, por meio de um sistema combinado de relatórios e notas das atividades. Rabaglio (2010) confirma Chiavenato (2008), dizendo que “os Jesuítas eram submetidos a rigorosos sistemas de avaliação, compatíveis com a severidade dos modelos e valores da época”. (RABAGLIO, 2010, p.4).

Posteriormente, ainda como afirma Chiavenato (2001), no ano de 1842, o serviço público federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais, com o objetivo de avaliar o desempenho de seus funcionários.

Em 1880, o exército americano também desenvolveu um sistema que pudesse medir o desempenho de cada um de seus colaboradores. Para Rabaglio “as corporações militares desenvolveram rígidos critérios de avaliação de desempenho que foram transportados para o ambiente empresarial, quando ainda não havia modelos desenvolvidos especialmente para o mercado de trabalho”. (RABAGLIO, 2010, p.5).



Naquela época, segundo a autora, acreditava-se que esses modelos de avaliação autoritários e ditatoriais poderiam obter sucesso, produzindo melhorias e conseqüentemente resultados. Não se ouvia falar em satisfação e motivação de pessoas no ambiente empresarial, quanto menos em gestão participativa, pois os modelos de gestão empresarial priorizavam as culturas de lideranças ditatoriais, que inibiam a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais e principalmente a comunicação de via dupla entre líder e liderado.

Ainda naquela época, quem tinha poder emitia ordens e quem não tinha obedecia; as sugestões não eram ouvidas, nem estimuladas, pois as formas como as equipes eram conduzidas deixavam claro que as empresas não tinham o menor interesse pela opinião e sugestão de seus colaboradores, apenas pela realização do trabalho.

É ainda Rabaglio (2010) quem afirma que esse período durou aproximadamente até a segunda guerra mundial, predominando nesta época um sistema de avaliação comportamental, controladora, castradora e ditatorial, desalinhada com os objetivos de estimular e desenvolver os colaboradores, funcionando apenas como uma ferramenta de punição e recompensas. Nesse modelo, era subestimada e subutilizada a capacidade intelectual das pessoas dentro da organização, as empresas precisavam apenas de pessoas que tivessem braços fortes, o cérebro era subutilizado, prevalecendo assim apenas a entrega do trabalho operacional.

A gestão de processos imperava nessa época, ainda de forma bastante precária, e os colaboradores de uma empresa não ocupavam o espaço de protagonistas no meio organizacional, apenas cumpriam o que era determinado por quem detinha o poder.

Posteriormente, em 1918, a empresa General Motors já tinha seu sistema de avaliação de desempenho que era aplicado aos seus executivos.

Para Hipólito e Reis (2002, p.75), a utilização da avaliação de desempenho nas organizações se “intensificou nos anos de 1960 a 1970 e perdeu sua credibilidade no meio organizacional no final dos anos 80”.

Sobre a intensificação da avaliação de desempenho no meio organizacional, Rabaglio (2010), afirma:

Na década de 70, com a intensificação das pesquisas no campo da psicologia do trabalho e a introdução da cultura da Qualidade Total, desenvolveram-se inúmeros estudos sobre comportamento humano no trabalho, fazendo com que o trabalhador, mesmo que timidamente, iniciasse o papel de protagonista no meio empresarial e comesse a deixar o papel de espectador para entrar num cenário mais participativo,



mas essa tendência levou muito tempo para se tornar realidade no universo de muitas empresas. (RABAGLIO, 2010, p.6).

Nesse período, as pessoas começaram a ser o centro das preocupações nas organizações. As empresas começaram a perceber que não havia possibilidade de existirem sem as pessoas; que a organização é um conjunto de pessoas, unidas por objetivos comuns; que seus resultados dependiam das pessoas; que investir em pessoas significava potencializar resultados, e assim obter maior produtividade e eficácia.

No contexto dessas reflexões que estão sendo feitas, nasceram novos estudos em Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e qualidade de vida no trabalho, iniciando-se uma jornada no investimento da Gestão de Qualidade, estudos esses que trouxeram um mundo de novidades para a cultura organizacional, como bem salienta Rabaglio (2010).

Ainda para essa autora, na década de 80 e início da de 90, “com o fortalecimento da Gestão de Qualidade, vieram os modelos de avaliação por objetivos ou resultados, ainda com foco em punição e recompensa, ignorando os meios e avaliando os fins” (RABAGLIO, 2010, p.7).

Nesse período, grande parte dos modelos de avaliação de desempenho adotados pelas empresas baseava-se em premiar financeiramente quem cumprisse com as metas impostas pelas empresas, sem se preocupar com os meios pelos quais as metas e objetivos foram atingidos. Este modelo foi muito difundido entre as empresas, e era totalmente descomprometido com o desenvolvimento de perfil ou de pessoas, que levassem os colaboradores às melhores práticas, potencializando seus resultados.

Ainda na década de 90, as metodologias de Gestão por Competências começaram a tomar força no meio organizacional, surgindo assim, as ferramentas de seleção por competências, avaliação por competências, treinamento e desenvolvimento de competências. O grande objetivo dessa metodologia é instrumentalizar o mercado e empresas com ferramentas capazes de desenvolver competências técnicas e comportamentais dos colaboradores, alinhadas às necessidades das atribuições dos cargos, na busca de identificar o que pode ser melhorado no perfil de cada colaborador para complementá-lo e enriquecê-lo.

Segundo Pontes (2002), o termo avaliação de desempenho andava esquecido no meio organizacional, devido a inúmeras falhas cometidas pelas organizações na escolha de uma metodologia que muitas vezes era inadequada à organização, sem objetivos para o desenvolvimento do negócio e de seus colaboradores.



É ainda Pontes (2002) quem afirma que a globalização da economia fez ressurgir a avaliação de desempenho no meio organizacional e, com isso, as empresas tiveram que inovar seus processos de trabalho, diminuir seus efetivos e dos que permaneceram exigiam desempenho acima do normal.

A partir daí, as organizações tiveram que encontrar uma metodologia para avaliar o desempenho de seus funcionários, para saber se de fato eles estavam ajudando a organização a alcançar seus objetivos, se as pessoas estavam adicionando valor ao produto final e se estavam trabalhando na obtenção e manutenção da competitividade que a globalização passou a exigir do meio organizacional.

As empresas precisavam de uma metodologia que não somente elevasse o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, como também o nível de motivação e satisfação das pessoas, culminando com o seu sucesso e o da empresa em que trabalham.

Neste sentido, Pontes (2002) define a avaliação de desempenho como:

“... um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos.” (PONTES, 2002, p.24).

O mesmo autor se refere à avaliação de desempenho como uma ferramenta essencial para as organizações. Ele diz que “a avaliação de desempenho é “o sopro de vida” da organização, e sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não farão o menor sentido”. (PONTES, 2002, p.24).

Para Marras (2009, p.173), a avaliação de desempenho é “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos”.

Para Chiavenato (2008, p.241), a avaliação de desempenho é um “processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização” e para Gil (1994, p.84), a avaliação de desempenho “constitui, pois, um meio para desenvolver os recursos humanos da organização”.

Em seu conhecimento sobre avaliação de desempenho humano, Rabaglio (2006, p.3) afirma que o processo de avaliar “está muito relacionado à observação e ao acompanhamento do comportamento humano e se refere muito mais a uma questão de atitude do que de técnica”.

Já Nassif (2007, p. 288) afirma que “a avaliação do desempenho humano pode ser analisada por



meio de três dimensões: expectativas, recursos e motivação”. Para compreender o sentido dessas dimensões, a autora sugere que, primeiramente deve-se compreender o significado dos verbos saber, poder e querer, que refletem as atitudes das pessoas perante uma atividade. O verbo saber se refere às expectativas, ou seja, a pessoa sabe o que se espera dela como resultado de seu desempenho no cargo ou na função, e conhece as expectativas dos gestores em relação ao seu desempenho; já o verbo poder, diz respeito aos recursos, ou seja, refere-se às condições e às habilidades que a pessoa reúne para desempenhar e conduzir seu trabalho; e o verbo querer relaciona-se à motivação, ou seja, trata-se da predisposição, motivação e interesse da pessoa perante as atividades que tem sob sua responsabilidade.

Neste sentido, a autora conclui que cada situação requer um tipo de gerenciamento e posicionamento do gestor diante das possíveis decisões a serem tomadas em relação às pessoas.

Marras (2011) confirma duas das dimensões de Nassif (2007), dizendo que o desempenho humano pode ser conceituado como sendo:

Ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2011, p.165)

Para Hipólito e Reis (2002, p.73) a avaliação de desempenho “se propõe a ser mais do que um recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”.

Hipólito e Reis (2002) também afirmam que a gestão de desempenho deve estar alinhada com as funções de recursos humanos como: práticas de seleção, programas de treinamento e desenvolvimento profissional, administração de cargos e salários, gestão de carreira, entre outros, com a finalidade de promover os colaboradores de uma empresa a níveis superiores de desempenho. É também um sistema que impõe uma divisão de responsabilidades pela gestão de pessoas na organização e pela melhoria de desempenho, cabendo à área de recursos humanos a função de gerenciar e apoiar o sistema sem deixar de levar em consideração que os principais atores desse processo são o avaliado e os avaliadores.

Rabaglio (2010, p. 7) ressalta que o atual cenário “configura um ambiente em transição, ainda com muitos dos vícios do passado, difíceis de serem abandonados e substituídos pelas novas ferramentas que atendem as atuais necessidades do contexto do mercado”.



2. METODOLOGIA

A pesquisa adotou como metodologia a pesquisa de campo, aplicada a uma amostra categorizada de empresas atuantes no estado de Minas Gerais, Estado de São de Paulo, e Rio Grande do Sul. Constataram do questionário questões quantitativas e qualitativas referentes ao objetivo da pesquisa, que foi levantar informações sobre o processo de avaliação de desempenho humano em prática nessas empresas.

A amostra foi definida de forma intencional, selecionando-se empresas que participam de um grupo de RH (Recursos Humanos) na cidade de Poços de Caldas - MG e empresas do agronegócio de outras localidades. Trata-se, portanto, de uma amostra proposital, não probabilística (SELLTIZ, 1975) de uma população que tem algumas qualificações que se procurou respeitar, mas não necessariamente garantir representatividade ou proporções por quotas, uma vez que seu tamanho é desconhecido.

De acordo com Vergara (1998, p.45), a pesquisa de campo “é a investigação empírica, realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los”. Para essa autora, a realização desse tipo de pesquisa pode ser através de entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação direta. Assim sendo, foi encaminhado, via *email*, um convite formal aos gestores de Recursos Humanos dessas empresas, convidando-os a participarem da pesquisa. Após seu aceite, foram encaminhados a esses gestores os questionários com as perguntas destinadas a obter as informações desejadas. Das 10 (dez) empresas a quem foi enviado o convite, 8 responderam à pesquisa, o que corresponde a 80% das empresas convidadas.

3. RESULTADOS DA PESQUISA

As organizações que participaram da pesquisa são multinacionais e de grande porte. Embora de segmentos diversificados, pode-se inferir que elas são heterogêneas quanto à atividade, mas, em geral, destacadas pelo porte e pela sua representatividade no mercado de atuação. O número de funcionários dessas empresas varia de 200 a 2.617 colaboradores.

Indagadas se praticam a avaliação de desempenho, 100% das empresas pesquisadas informaram possuir um programa formal de avaliação de desempenho humano. Do total, 75% possuem o programa de avaliação de desempenho informatizado, enquanto 25% faz o controle através de planilhas em Excel.

Pode-se perceber entre as empresas pesquisadas, que elas estão alinhadas com que se vê na



literatura, e preocupam-se em manter um programa formal de avaliação de desempenho. Ensina Gil que é importante para a organização manter um programa de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. Através dele a empresa consegue evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral entre gerência e subordinado. Desta maneira, a avaliação de desempenho alcança maior nível de produtividade, identifica causas de desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectiva de desenvolvimento, com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho humano, “elaborada a partir de princípios científicos, possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas no senso comum” (GIL, 1994, p.84).

A análise das respostas referentes aos níveis aos quais a avaliação de desempenho é aplicada permitiu concluir que 87,5% das empresas aplicam a avaliação de desempenho para todos os níveis, enquanto uma delas (12,5%) aplica aos níveis administrativos e acima.

A pesquisa também procurou observar qual a periodicidade da aplicação da avaliação de desempenho humano nestas empresas e obteve-se o seguinte resultado: das 08 empresas pesquisadas, 04 delas ou seja, 50%, praticam a avaliação de desempenho uma vez ao ano, 02 empresas (25%) praticam semestralmente e 02 empresas (25%) avaliam seus colaboradores tanto anualmente quanto semestralmente.

A pergunta seguinte indagava sobre o foco da avaliação de desempenho humano em prática nestas empresas. Para esta pergunta, solicitava-se aos respondentes que enumerassem os focos em ordem de importância, caso a empresa praticasse mais de um foco. Para tanto, foi construída uma legenda determinando notas para as respostas; a opção 01 corresponde à nota 04, considerado o foco mais importante; 02 corresponde à nota 03 considerada a segunda mais importante e assim sucessivamente.

Tratando-se de 08 empresas participantes da pesquisa, se todas praticassem a opção 01, isso daria um total de 32 pontos.

Obteve-se como resultado que o foco na realização de metas e resultados atingiu 87,5% do total de pontos, sendo assim, o mais praticado entre as empresas pesquisadas. Em segunda colocação, o foco no desenvolvimento profissional com 68,75% do total de pontos. Em terceiro, o foco na análise comportamental com 53,12% do total de pontos em última colocação o foco na aferição de potencial com 28,12% do total de pontos.

Ao analisarmos os resultados apresentados acima, fica evidente que as empresas atuam num ambiente de competição econômica global, o que leva as empresas a adotar modelos de avaliação mais rígidos. A metodologia que antes era voltada aos fatores comportamentais, introduziu o foco em metas



e resultados a serem atingidas pelos colaboradores.

Diante deste cenário de competição, justifica-se as empresas priorizarem o foco na realização de metas e resultados. Este foco, segundo Hipólito e Reis “consiste na tentativa de compreender o esforço e a dedicação dos profissionais na execução dos trabalhos” (HIPÓLITO; REIS, 2002, p.80). Nesta abordagem são determinados as metas ou resultados que a empresa pretende atingir e com base na atuação dos indivíduos ou grupos acompanha-se sua realização, levando em consideração a existência de fatores externos que possam influenciá-la.

Ao mesmo tempo em que as empresas estão preocupadas com a realização de suas metas e seus resultados, elas valorizam também o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, conforme evidenciado na pesquisa, sendo o foco no desenvolvimento profissional o segundo mais praticado entre elas.

A avaliação de desempenho humano com foco no desenvolvimento profissional é visto, portanto, como capaz de conferir parâmetros às diversas ações em gestão de pessoas. Assim, este foco capacita para o desempenho no cargo, remunera-se com base nele, promove-se para cargos mais elevados, e seu grande desafio é saber elaborar os instrumentos adequados que sejam capazes de medir o grau de complexidade do trabalho com que os profissionais conseguem lidar e o conjunto de capacidades necessárias para a sua realização, conforme afirmação de Hipólito e Reis (2002).

O terceiro foco praticado entre as empresas pesquisadas é o foco na análise comportamental, que tem como objetivo identificar nos profissionais comportamentos de liderança nos quais a empresa pretende investir e que traduzem os objetivos e valores da organização. Esses comportamentos são observáveis no ambiente de trabalho e constituem um inventário de práticas de liderança, tornando-se, assim, a base dos instrumentos de avaliação e auto-avaliação utilizados no processo.

O último foco praticado por elas é o foco na aferição do potencial, utilizado para respaldar promoções, principalmente em níveis gerenciais. Geralmente neste tipo de avaliação os profissionais são avaliados por psicólogos em diversas variáveis como: comunicação oral, capacidade de decisão, iniciativa, entre outros. Pode ocorrer também, a partir deste tipo de avaliação, a empresa investir maciçamente em desenvolvimento e treinamento para profissionais que têm perfil para ocupar cargos-chave na estrutura hierárquica da empresa, conforme os ensinamentos de Hipólito e Reis (2002).

Complementando a questão apresentada acima, foi indagado quem planeja o desenvolvimento do avaliado, quando o foco da avaliação for no desenvolvimento profissional. Em 06 das 08 empresas pesquisadas é o próprio gestor; em duas delas, é o gestor, juntamente com o avaliado. É o papel dos gerentes atuando como *coaches*, dando apoio ao desenvolvimento e melhoria do desempenho dos



subordinados, estimulando a identificar seus valores e saber expressá-los, ajudá-los a desenvolver uma postura de integridade, e uma visão de futuro, dizem Hipólito e Reis (2002).

Em relação ao instrumento de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas pesquisadas, obteve-se como resultado que entre as 08 empresas entrevistadas, 07 delas (87,5%) desenvolveram seu próprio instrumento de avaliação de desempenho; uma das empresas (12,5%) utiliza instrumento de avaliação desenvolvido por ela mesma para os cargos de operadores, técnicos e mensalistas. Para os cargos de diretoria, gerência, coordenadores e engenheiros utilizam instrumento de avaliação de desempenho desenvolvido por consultoria especializada.

A afirmação de Chiavenato (2008) citada na introdução deste artigo, sobre a decisão das empresas construírem seus próprios instrumentos de avaliação, ajustados às suas características peculiares foi comprovada na pesquisa. Daí se ver que as organizações pesquisadas não utilizam nenhum dos métodos/instrumentos disponíveis na literatura, como o de escalas gráficas, *checklist*, escolha forçada, avaliação por objetivos, incidentes críticos, entre outros, que foram muito praticados pelas empresas nas décadas de 60 a 80. Isso parece indicar que a abordagem tradicional não é mais consistente com as organizações atuais, que estão se orientando para um clima de envolvimento e comprometimento dos empregados com os resultados do seu trabalho e consequentemente os da empresa.

Investigando sobre quem avalia o desempenho nessas empresas, em 100% do universo pesquisado, é o próprio gestor quem conduz o processo de avaliação de desempenho, e quando ocorre o processo de auto-avaliação também é o gestor quem o valida.

Foi solicitado às empresas que participaram da pesquisa que enumerassem em ordem de importância se o programa de avaliação de desempenho está vinculado ao desenvolvimento de carreira, méritos e promoções, pagamento de bônus ou programas de sucessão. Para esta pergunta também foi criada uma legenda determinando notas para as respostas. Assim, quem marcou a opção 01 recebeu nota 04, considerada a mais importante; quem marcou 02 recebeu nota 03, considerada o segundo mais importante e assim sucessivamente.

Num total de 40 pontos que a questão poderia atingir, o resultado encontrado revelou que o desenvolvimento de carreira é o objetivo principal do programa de avaliação dessas empresas, com 45% do total de pontos; méritos e promoções alcançaram 40% do total de pontos; o programa de sucessão ficou com 20% do total de pontos, e o pagamento de bônus com 17,5% do total de pontos.

As empresas pesquisadas estão alinhadas com os métodos/instrumentos modernos de avaliação de desempenho, visto que priorizam o desenvolvimento de carreira em suas unidades, o qual tem por



objetivos fornecer oportunidades de crescimento profissional aos seus colaboradores, identificando suas potencialidades e buscando alternativas para a superação de suas dificuldades, bem como, servir de recurso motivacional, além de proporcionar um alinhamento entre as suas necessidades e as da empresa.

Nessa perspectiva, percebe-se que as empresas pesquisadas não utilizam o processo de avaliação de desempenho como ferramenta para fins de remuneração, e sim como uma ferramenta de desenvolvimento.

Ao serem questionadas sobre a atuação do departamento de recursos humanos nos processos de avaliação de desempenho humano em prática nas empresas, obteve-se como resultado que, em sua maioria, o departamento de Recursos Humanos atua apenas como apoio, sendo o gestor o dono do processo. Os departamentos de RH são também os responsáveis pela criação/validação das competências da empresa, pelos treinamentos aos gestores, coordenação de todo o processo, pelo levantamento de necessidades de treinamento (LNTD), bem como, pelo acompanhamento das sessões de ajustes e pontuação, e controle das entregas de PDIs (Planos de Desenvolvimento Individuais).

A pesquisa também procurou investigar quais as etapas do processo de avaliação de desempenho humano em prática nestas empresas e qual o procedimento adotado após o período de avaliação. Para esta pergunta obteve-se como resultado que cada empresa possui suas particularidades, mas em sua maioria estabelecem os seguintes critérios: alinhamento de metas ou contrato de expectativa, avaliação intermediária no meio do período, visando mensurar o quanto o colaborador está atingindo de suas metas e avaliação final no término do período.

Uma (12,5%) das oito empresas pesquisadas, após o período de avaliação de desempenho realiza o comitê para discussão de carreira; uma delas (12,5%) tabula os resultados da avaliação com o fim de levantar as necessidades de treinamento; 02 empresas (25%) apenas fornecem o *feedback* aos avaliados, em 04 empresas (50%) a avaliação fornece *inputs* para outras decisões na empresa como: revisão salarial, aprovação de investimentos em programas de desenvolvimento e de educação, discussões de planos de sucessão; pagamento de bônus para níveis de gerência e diretoria e o levantamento de necessidades de treinamentos.

Nessa perspectiva, observa-se que as empresas pesquisadas estão acompanhando as tendências da avaliação de desempenho, ou seja, a avaliação de desempenho está sendo utilizada como elemento integrador das práticas de RH como: ações de seleção, treinamento, sucessão de cargos, promoção, desenvolvimento e outros, e o principal, a avaliação sendo acompanhada pelo *feedback* e sendo reconhecida como uma oportunidade de autoconhecimento e crescimento profissional.



Apenas uma das empresas pesquisadas (12,5%), mencionou que em sua unidade fabril a avaliação não é objetiva e não existe um processo formal de acompanhamento de *feedback*, as avaliações são arquivadas nos prontuários dos funcionários.

A prática adotada por esta empresa diverge do cenário atual, pois o *feedback* ou entrevista de revisão do desempenho tem sido nos últimos tempos o foco da atenção de muitos pesquisadores, sendo ele associado a resultados positivos, no sentido de estreitar o relacionamento entre avaliadores e avaliados.

A literatura disponibiliza recomendações sobre como realizar o *feedback*, de modo que o torne mais efetivo, questões relativas à comunicação verbal e não verbal, o papel das emoções durante o processo, o equilíbrio entre os pontos positivos e negativos, o uso de uma linguagem profissional e construtiva, entre outros. Entretanto, o *feedback* continua sendo uma fonte de pressão e ansiedade dentro de muitas empresas, visto que os avaliadores têm de enfrentar, face-a-face, seus subordinados e com eles conversar sobre o desempenho.

Em relação aos benefícios que a avaliação de desempenho humano tem trazido para as empresas e para os colaboradores constatou-se que na maioria das empresas pesquisadas o programa de avaliação de desempenho humano tem proporcionado *inputs* para programas de treinamento e desenvolvimento, orientação para recrutamento interno, definição de níveis de bônus proporcionais aos resultados alcançados, desenvolvimento real pautado no reconhecimento e diferenciação; sustentabilidade no desenvolvimento de pessoas e sucessão de carreiras, possibilidade de promoções, alinhamento entre diretrizes corporativas, metas estratégicas, metas setoriais e funcionais.

A última pergunta indagava às empresas sobre as dificuldades encontradas e o que precisa ser melhorado no processo de avaliação de desempenho. O resultado revelou que as maiores dificuldades para gerenciar o programa de avaliação de desempenho são: ter uma comunicação clara no *feedback* intermediário e final; desenvolvimento de competências de liderança para a utilização de todos os conceitos e ferramentas; dificuldade de desenvolver a avaliação 360 graus para nível de supervisão; o formulário de avaliação precisa ser melhorado e informatizado. Foi apontado também que alguns gestores avaliam somente para cumprimento do dever, não dando a esta ferramenta a devida importância.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu concluir que 100% das empresas pesquisadas possuem um programa formal



de avaliação de desempenho.

Da mesma forma, todas construíram seus próprios instrumentos de avaliação, não utilizando os sistemas convencionais encontrados na literatura. Justifica-se esse procedimento devido ao fato de que esses métodos/instrumentos não mais atendem o contexto atual, em que os clientes exigem melhores padrões de qualidade e produtividade e menores preços, surgindo, assim, a necessidade de as empresas encontrarem maneiras e meios de maximizar o desempenho e a produtividade de seus colaboradores.

A maioria das empresas (87,5%) aplica a avaliação de desempenho para todos os níveis. 50% do universo pesquisado praticam a avaliação de desempenho uma vez ao ano, enquanto duas empresas o fazem semestralmente e duas delas tanto anual, quanto semestralmente.

A realização de metas e resultados é o foco mais utilizado pelas empresas pesquisadas, ficando em segunda colocação o foco no desenvolvimento profissional; o foco na análise comportamental é o terceiro na preferência das empresas e poucas são as que utilizam o foco na aferição do potencial. Esse resultado está coerente com o ambiente de competição em que vivem as empresas.

Coerente com as tendências da avaliação de desempenho, citadas por Hipólito e Reis (2002), as empresas pesquisadas priorizam o desenvolvimento de carreira em suas unidades no sentido de oferecer a seus colaboradores oportunidades de crescimento profissional.

Ficou evidente que a maioria das empresas está acompanhando as tendências de mercado no processo de avaliação de desempenho humano, embora elas tenham pontos a aperfeiçoar: o processo de *feedback* entre líder e liderado, o próprio instrumento de avaliação que precisa ser revisado visando melhorias, a informatização de todo o processo, o não comprometimento de alguns gestores com a ferramenta, a dificuldade de desenvolver a avaliação de desempenho 360 graus, e a dificuldade de desenvolverem competências de liderança.

Hipólito e Reis (2002), ressaltam que não existem soluções únicas nem respostas definitivas quando o assunto é avaliação, e orientam sobre a importância de conduzir o programa com cuidado, de forma estruturada e planejada e com uma equipe preparada no gerenciamento de todo o processo.

Essas orientações dos autores são de grande valia para que as empresas não cometam os mesmos erros que levaram à descrença nos processos de avaliações nas décadas de 1980 e 1990, a ponto de a avaliação de desempenho ter sido reconhecida como uma das “sete pragas” dentre as práticas de gestão de pessoas.

Conclui-se esta pesquisa com a convicção de que gerenciar um processo de avaliação de desempenho humano é um trabalho árduo e de contínuo aprimoramento, mas de suma importância



para se obterem os resultados de que as organizações modernas necessitam para competir no mundo atual.

REFERÊNCIAS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: **Aprenda como fazer.** Disponível em: <http://liderancaenegocios.com.br/avaliacao-de-desempenho-aprenda-como-fazer/>> Acesso em: 18 mai.2010.

BOHLANDER, George. et al. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas.** como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5.ed. São Paulo: Atlas,2001.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, Maria T.L.(Coord.). **As pessoas na organização.** 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos.** Um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Carlos Eduardo Gomes. Competências Organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa, ZACCARELLI, Laura M. (organizadoras). **Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders.** São Paulo: Saraiva 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.



HIPÓLITO, José Antônio M.; REIS, Germano G. A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). **As pessoas na organização**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

NASSIF, Vânia Maria Jorge. Gerindo o Desempenho. In: HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa, ZACCARELLI, Laura M. (organizadoras). **Gestão do Fator Humano – Uma Visão Baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho. Nova abordagem** . 8. ed. São Paulo: LTR, 2002.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-reitoria de Graduação. Sistemas de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.pucminas.br/biblioteca>>. Acesso em 04 Out.2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.



RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por Competências: Ferramenta de Remuneração ou Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SELLTIZ, C. et AL. **Métodos de Pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora E.P.U., 1975.

SOUZA, Vera Lúcia de. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TAYLOR, Frederick Wilnslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998.