

A EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ATUAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO E DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR FARMACÊUTICO DO ESTADO DO CEARÁ

Autoria

Thalita Lima Ferreira da Silva
Centro Universitário Unichristus

Ise Alcantara Castelo
Centro Universitário Unichristus

Graziella Batista de Moura
Centro Universitário Unichristus

Resumo

RESUMO

Há algumas décadas, a competitividade das organizações estava ligada ao tamanho e complexidade de sua estrutura física. Atualmente, aspectos como o conhecimento e as pessoas que constituem seu capital intelectual, podem se tornar grandes diferenciais competitivos no mercado. Nas organizações nas e instituições de ensino superior e pesquisa, as pessoas são o objeto de trabalho e estudo da área de Gestão de Pessoas, sendo este um campo que assume um papel cada vez mais destacado para aquelas que estão em busca da vantagem competitiva. Dentre as diversas ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações destaca-se a avaliação de desempenho, considerada importante por acompanhar e direcionar os colaboradores sobre suas atividades bem como manter a organização a par de seus desenvolvimentos no ambiente de trabalho. Assim, o objetivo geral foi apontar o papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento dos colaboradores de duas organizações de setores e tamanhos diferentes localizadas no estado do Ceará. Como objetivos específicos destacaram-se verificar se a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão eficaz; apresentar a classificação de métodos destacados por autores da área; e, apontar o método utilizado pelas empresas em foco, tomando-se como base os modelos ressaltados. A metodologia aplicada quanto a sua natureza foi quali-quantitativa, utilizando-se a tipologia descritiva e exploratória, baseada em material bibliográfico e estudo de múltiplos casos. Através dos instrumentos aplicados, concluiu-se que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando aos gestores sugestões quanto ao comportamento, promoções e resultados após sua aplicação.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

IDENTIFICAÇÃO DA ÁREA: 07

TÍTULO: A EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ATUAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INDÚSTRIA DE GRANDE PORTE DO SETOR ALIMENTÍCIO E DE UMA EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO SETOR FARMACÊUTICO DO ESTADO DO CEARÁ

RESUMO

Há algumas décadas, a competitividade das organizações estava ligada ao tamanho e complexidade de sua estrutura física. Atualmente, aspectos como o conhecimento e as pessoas que constituem seu capital intelectual, podem se tornar grandes diferenciais competitivos no mercado. Nas organizações nas e instituições de ensino superior e pesquisa, as pessoas são o objeto de trabalho e estudo da área de Gestão de Pessoas, sendo este um campo que assume um papel cada vez mais destacado para aquelas que estão em busca da vantagem competitiva. Dentre as diversas ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações destaca-se a avaliação de desempenho, considerada importante por acompanhar e direcionar os colaboradores sobre suas atividades bem como manter a organização a par de seus desenvolvimentos no ambiente de trabalho. Assim, o objetivo geral foi apontar o papel da avaliação de desempenho no desenvolvimento dos colaboradores de duas organizações de setores e tamanhos diferentes localizadas no estado do Ceará. Como objetivos específicos destacaram-se verificar se a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão eficaz; apresentar a classificação de métodos destacados por autores da área; e, apontar o método utilizado pelas empresas em foco, tomando-se como base os modelos ressaltados. A metodologia aplicada quanto a sua natureza foi quali-quantitativa, utilizando-se a tipologia descritiva e exploratória, baseada em material bibliográfico e estudo de múltiplos casos. Através dos instrumentos aplicados, concluiu-se que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando aos gestores sugestões quanto ao comportamento, promoções e resultados após sua aplicação.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Organizações.

ABSTRACT

A few decades ago, the competitiveness of various organizations was linked to the size and complexity of their physical structure. Nowadays, aspects such as knowledge and the people who constitute their intellectual capital can become great competitive differentials in the market. In organizations and institutions of higher education and research in business administration, people are the objects of work and study of the human resources management field, which assumes an increasingly important role for companies who seek competitive advantage. An outstanding tool used by organizations is the performance evaluation since it is increasingly important for monitoring and guiding employees through their activities and development in the work environment. The general objective of the present study is to show how the performance evaluation assists in the development of the employees of two organizations of different sectors located in the state of Ceará. Among the specific objectives, the most important ones were to verify whether performance evaluation is an effective management tool and to present performance evaluation models highlighting its advantages and disadvantages, pointing out the models used by the subjects. The methodology applied to this research can be classified as qualitative-quantitative, descriptive and exploratory, based on case studies developed in two organizations and on bibliographic material. Through the tools applied, it was concluded that the performance evaluation contributes to the development of the employees, providing managers with suggestions on behavior, promotions and results obtained after its application.

Keywords: Human Resources Management. Performance Evaluation. Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo de toda organização é oferecer produtos e serviços que visem atender as necessidades dos consumidores aumentando a confiança dos seus proprietários e *stakeholders*. Ao longo do tempo, as pessoas que trabalham nas empresas, agora chamadas de colaboradores, passaram a ser consideradas como partes inteligentes e responsáveis por inserir o conhecimento dentro da organização, agregando assim, valor à empresa e tornando-a mais competitiva no mercado.

Sabendo, portanto, desta máxima, torna-se importante que as empresas realizem e acompanhem os seus desempenhos para que possam realizar comparações com seus concorrentes, rever estratégias organizacionais e identificar as atividades que agregam valor a seus produtos e serviços.

Desta forma, avaliar o desempenho dos funcionários tornou-se um processo cada vez mais utilizado nas organizações visando a melhoria de seus resultados e funcionários mais eficientes, mais comprometidos, motivados e satisfeitos com seu trabalho. Por meio desse processo é possível diagnosticar e analisar o comportamento do colaborador e também da equipe, durante um determinado período de tempo, possibilitando que os mesmos tenham a oportunidade de receber um *feedback*, para, em seguida, diagnosticar onde podem melhorar para atingir seus objetivos dentro da própria organização.

A justificativa do presente artigo é destacada por apresentar a importância da avaliação de desempenho para duas organizações, uma de grande porte e a outra de médio porte, seja para a promoção, remoção, transferência, treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, sua necessidade para ajudar na gestão de pessoas, na qualidade do trabalho do colaborador, e como ferramenta de gestão de grande benefício para as empresas em foco.

Assim exposto, cita-se a questão norteadora: De que maneira a avaliação de desempenho destaca-se como ferramenta de gestão eficaz para os colaboradores de duas empresas de setores diferentes localizadas no estado do Ceará?

Apontar como a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento dos colaboradores de uma indústria de grande porte do setor alimentício (empresa A) e de uma empresa de médio porte do setor farmacêutico (empresa B) localizadas no estado do Ceará foi seu objetivo geral. Como objetivos específicos: Destacar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão eficaz no âmbito organizacional; Apresentar classificações de avaliação de desempenho de autores da área; Apontar o método utilizado pelas empresas em foco, tomando-se como base os modelos destacados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas: desafios e processos

O trato com as pessoas nas organizações nem sempre foi conhecido como Gestão de Pessoas e nem tampouco preocupado com o bem estar, a motivação, o desempenho, as habilidades, etc. A terminologia utilizada hoje foi implantada a partir dos anos de 1990, denominada como Era da Informação (CHIAVENATO, 2014), tradicionalmente reconhecida como quando as pessoas e seus conhecimentos passaram a ser a base principal da nova administração.

Segundo Chiavenato (2014) existiram duas Eras anteriores que foram responsáveis pelo desdobramento da atual nomenclatura: Era da Industrialização

Clássica (1900 – 1950) e Era da Industrialização Neoclássica (1950 – 1990). Tais nomenclaturas apresentavam características distintas que com o passar dos anos foram se modernizando.

Soboll e Ferraz (2014, p. 03) acrescentam que tais atividades foram sendo complexificadas conforme o desenvolvimento do próprio processo de trabalho, de modo que: “Para entender o estado da arte dessa especialidade é necessário conhecer como ocorreu o desenvolvimento dessa área que foi extremamente pequena e depois cresceu”.

As mudanças ocorridas foram significativas e os indivíduos agradecem pelo fato ocorrido, haja vista a transformação de ser equiparado a uma máquina para ser possuidor de conhecimentos, habilidades e atitudes, aspectos fundamentais para as organizações contemporâneas.

Pereira (2014) acrescenta que alguns fatores influenciaram o ambiente organizacional e continuam a desafiar os gestores frente à tão almejada vantagem competitiva, são eles: a globalização; a revolução da informação e do conhecimento; a mudança nas relações do trabalho; a excepcional demanda por talentos; a tecnologia; a qualidade total; a negociação e o empreendedorismo.

Complementam Bolhander e Snell (2015) ao adicionarem mais desafios competitivos como: responder estrategicamente às mudanças de mercado; competir, recrutar e alocar pessoas no âmbito global; definir e alcançar as metas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade; fazer a GRH avançar com a tecnologia; conter custos retendo os melhores talentos e maximizando a produtividade; responder aos desafios demográficos e à diversidade da força de trabalho; e, adaptar-se às mudanças educacionais e culturais que afetam a força de trabalho.

Chiavenato (2014) destaca que a gestão de pessoas refere-se às políticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas e que tais políticas podem ser resumidas em seis processos básicos, a saber: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas; e, processos de monitorar pessoas.

Convêm destacar que o escopo do trabalho foi investigar sobre a avaliação do desempenho nas empresas A e B, objeto de estudo do processo de aplicar pessoas, desta forma, foi focado apenas referido processo da gestão de pessoas.

2.1.1 Processo de aplicar pessoas: foco na avaliação do desempenho

Seguindo a compreensão das atividades do processo de aplicar pessoas, Dutra (2014, p. 10) afirma que é importante que as pessoas percebam o que não compreendem para que possam desenvolver, e assim ter capacidade de melhorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Segundo Mósca *et. al.* (2014, p. 50) “a avaliação de desempenho é um processo de criticar algo (bem, produto, serviço) ou alguma ação em relação a um referencial que, em dado contexto, sob um conjunto de critérios, é julgado ótimo”. Mesmo com todas essas transformações ocorrendo no mundo corporativo, algumas empresas ainda optam por utilizarem métodos de avaliação de desempenho tradicionais, e outras já utilizam métodos mais modernos e atuais. “Evidentemente, a escolha do método é função do objetivo da avaliação, que, por sua vez, é função da estratégia da organização” (MOSCA *et. a.l.*, 2014, p. 51/58).

O processo de AD está intimamente ligado ao processo de valorização e reconhecimento das pessoas. Para Dutra (2014, p. 82) “os critérios são os mesmos, mas a avaliação implica uma decisão sobre quem eu vou reconhecer ou valorizar fazendo uma comparação da pessoa frente a parâmetros”.

Complementando, Robbins (2014) explica que a atividade da avaliação do desempenho pode ser considerada como formal e informal. As formais devem ser conduzidas uma vez por ano, no mínimo; e as informais são feitas no dia a dia fornecendo *feedback* contínuo ao colaborador.

2.1.2 Métodos utilizados para avaliação de desempenho

A escolha do método ideal para ser aplicado dependerá dos gestores, cujo foco é o objetivo organizacional. Tomando-se, portanto os estudos realizados por pesquisadores na área apresentam-se a classificação dos métodos de Araújo e Garcia (2009); Chiavenato (2014); Pereira (2014) e Bolhander e Snell (2015).

2.1.2.1 Classificação de Araújo e Garcia (2009)

Araújo e Garcia (2009) sugerem que a organização administre a mensuração da avaliação de desempenho sob três aspectos: Resultado, Conhecimento e Comportamento, entretanto, não distinguem os métodos utilizados para os aspectos relacionados. O Quadro 1 apresenta a classificação de seus métodos.

QUADRO 1: Métodos de avaliação de desempenho

Métodos	Características
Escalas Gráficas	Utilização de indicadores de desempenho para a elaboração de gráficos, que facilitarão a avaliação.
Observação Direta	Consiste no avaliador verificar o desempenho do colaborador de forma direta.
Listas de Verificação (<i>checklist</i>)	Funciona como forma de aviso, a fim de que o gestor responsável analise somente as características essenciais das pessoas da organização.
Pesquisa de Campo	Aplicação clássica e uma das mais completas da AD havendo uma troca entre a posição de linha e de staff acerca da pessoa a ser pesquisada.
Incidentes Críticos	São avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade.
Avaliação por Escrito	Trata-se de um enfoque macro, onde além de se avaliar os extremos, o avaliador pode apontar os potenciais do avaliado.
Método Comparativo	Trata dos cruzamentos de quaisquer formas de avaliação individual através do confronto e comparação de modo que as características do avaliado poderão ser comparadas com outros padrões.
Padrões de Trabalho	Este método estabelece metas de trabalho e administração para as pessoas da organização, destinadas a melhorar a produtividade.
Escolha Forçada (<i>forced choice</i>)	Oferece a possibilidade de neutralizar o subjetivismo, fato este que torna um instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz.
Avaliação por Objetivo (APO)	Fornecer algum grau de autonomia para que o desempenho do indivíduo seja avaliado com base no atendimento das metas.
360°	Os responsáveis serão representados por todos aqueles que interessados no processo de AD, portanto, os <i>stakeholders</i> .
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Criar procedimentos através de quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2009)

Os autores não se preocupam em separar os métodos tradicionais e atuais, alguns possuem características ultrapassadas, ou seja, apresentam traços de organizações autoritárias e outros participativos, apenas destaca-os como

adequados ao processo de avaliação. Entretanto, ao verificar suas características, nota-se que uns são mais utilizados atualmente que outros, dependendo da decisão dos gestores da organização em aplicar ou não determinado procedimento, bem como ao nível ou ao cargo ocupado pelos colaboradores.

Assim, caberá ao gestor perceber o modelo mais atual pela condição participativa e sistêmica na qual a gestão de pessoas se configura em determinada organização.

2.1.2.2 Classificação de Chiavenato (2014)

Chiavenato (2014) considera que os métodos de AD podem ser colocados como tradicionais e como novas abordagens. Ressalta-se que, apesar da classificação, considerados alguns como ultrapassados, repetitivos e usados anteriormente pelas organizações com tipologia mecanicistas, e outros sistêmicos e integradores, usados pelas organizações orgânicas, algumas tendem a construir seus próprios métodos de avaliação, adequando-os às suas peculiaridades.

O Quadro 2 destaca a classificação construída pelo citado autor.

QUADRO 2: Métodos de avaliação de desempenho

Métodos	Classificação	Características
Métodos Tradicionais	Escalas gráficas	Baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas da frente estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.
	Pesquisa de campo	Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e função de staff. Requer entrevistas entre o especialista em avaliação com os gerentes para em conjunto avaliar o desempenho dos funcionários.
	Método dos incidentes críticos	Baseia-se nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso).
	Lista de verificação	Baseado em uma relação de fatores de avaliação (<i>checklists</i>) a respeito de cada funcionário.
Novas Abordagens	Avaliação participativa por objetivos (APPO)	Esse sistema adota o relacionamento intenso e a visão proativa substituindo o método autoritário e arbitrário pela participação procurando orientar o desempenho para metas e objetivos previamente negociados.
	Avaliação 360°	Feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado, assim, participam os clientes internos e externos.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Segundo o autor, as empresas tendem para as avaliações mais amplas e abrangentes, ou seja, para a denominada gestão do desempenho humano cuja força de trabalho é adquirida em termos de habilidade, competências coletivas e motivação.

2.1.2.3 Classificação de Pereira (2014)

Pereira (2014, p. 95) entende que “mobilizar a energia para o trabalho por meio da motivação e do comprometimento é uma função primordial de todo gestor no caminho para o alcance dos objetivos empresariais”. Para tal, torna-se necessário mensurar as contribuições dos colaboradores, que através do *feedback*, eles possam ter a clareza de que estão atuando corretamente.

Desta maneira, a autora descreve que para se avaliar o desempenho humano não existe um consenso pelos pesquisadores quanto à classificação, entretanto, os métodos poderiam ser divididos em duas categorias: avaliação direta ou absoluta, com técnicas centradas no indivíduo; e, avaliação relativa ou por comparação, medindo a eficiência do avaliado em comparação ao seu grupo de trabalho.

O Quadro 3 representa o modelo citado.

QUADRO 3: Métodos de avaliação de desempenho destacados por Pereira

Métodos	Classificação	Características
Métodos Tradicionais	Método da Escala Gráfica	Avalia o desempenho do funcionário por meio de fatores de avaliação previamente definidos, com a utilização de uma escala que gradua os itens que quer avaliar,
	Método da Escolha Forçada	Avalia o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas e tipos de desempenho individual.
	Métodos de Frases Descritivas	Consiste na elaboração de fatores de avaliação do funcionário. Frases descrevem o comportamento do funcionário em relação ao fator avaliado, que por sua vez, é subdividido em graus.
	Método de Pesquisa de Campo	Baseia-se em entrevista com o chefe imediato, com a assessoria de um especialista em avaliação de desempenho.
	Método dos Incidentes Críticos	Técnica na qual o chefe imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos a respeito do desempenho dos seus subordinados.
	Método de Comparação de Pares	compara dois empregados de cada vez e anotar na coluna da direita aquele que é considerado melhor.
	Método de autoavaliação	O próprio funcionário se avalia, fazendo uma análise de suas características de desempenho e planejando melhorias com a ajuda do chefe.
	Método da Avaliação por Resultados	Ligado ao programa de administração por resultados fixados para cada indivíduo em um determinado período de tempo são medidos e, em seguida comparados com resultados efetivamente alcançados.
Métodos Participativos	Método 360°	Realizado em três dimensões, incluindo supervisores, subordinados, os próprios funcionários, clientes internos e externos. Desenvolve as competências por meio das múltiplas informações e alinhamento de percepções de todos envolvidos no processo.
	Método Gestão por Competências	Aborda os requisitos de desenvolvimento do funcionário e da gestão de pessoas de maneira integrada. essa integração refere-se ao grau de correspondência e alinhamento das praticas da gestão de pessoas com as diretrizes estratégicas da organização.

Fonte: Adaptado de Pereira (2014)

De acordo com a classificação da autora, os métodos utilizados anteriormente, considerados tradicionais são em número bem maior que os métodos atuais ou participativos, entretanto, todos têm o mesmo objetivo, embora variando na forma de se administrar ou aplicar, ou seja, planejar, organizar, dirigir e controlar os processos organizacionais, para que, através de seus recursos humanos motivados, consiga atingir seus objetivos e metas estipulados.

2.1.2.4 Classificação de Bolhander e Snell (2015)

Bolhander e Snell (2015) destacam três métodos que são classificados de acordo com os traços de personalidade, comportamento ou resultado, conforme ilustra o Quadro 4 adiante.

Percebe-se que os métodos utilizados são detalhistas, entretanto, todos devem voltar-se aos objetivos organizacionais, através do qual o avaliador verifica o colaborador através dos aspectos de personalidade, de comportamento e por resultados. A escolha do método deve basear-se principalmente no objetivo da avaliação, entretanto, deve-se fazer uma auditoria anual, ou pelo menos periódicas, do processo usando um instrumento no qual os gestores e colaboradores preencham periodicamente

QUADRO 4: Métodos de avaliação de desempenho destacados por Bolhander e Snell

Métodos	Classificação	Características
Métodos de traços de personalidade	Escala de classificação gráfica	Cada característica ou traço de personalidade avaliado é representado por uma escala em que o avaliador indica em que grau o funcionário possui determinado traço.
	Escala de padrão misto	Em vez de avaliar as características de acordo com uma única escala, são fornecidas três descrições específicas de traço de personalidade para o avaliador.
	Método da escolha forçada	Exige que o avaliador escolha afirmações, muitas vezes em pares, que parecem ser igualmente favoráveis ou desfavoráveis.
	Método de ensaio	O avaliador escreve um ensaio sobre o comportamento do funcionário que será avaliado.
Métodos comportamentais	Método de incidente crítico	Evento incomum que denota desempenho inferior ou superior do funcionário em seu trabalho.
	Método da lista de verificação comportamental	Verificação pelo orientador de uma lista de sentenças descritivas as quais ele acredita caracterizarem o desempenho ou comportamento do funcionário.
	Escala de classificação comportamental (ECC)	É uma série de escalas verticais, uma para cada dimensão importante do desempenho no trabalho.
	Escala de observação comportamental (EOC)	Consiste em medir a frequência do comportamento observado. o avaliador desempenha mais o papel de avaliador do que juiz.
Métodos de resultados	Medidas de produtividade	Medida que liga diretamente ao que o funcionário realiza aos resultados de produtividade que beneficiam a empresa.
	Gestão por objetivos (GPO)	Filosofia gerencial que classifica o desempenho com base nas metas alcançadas pelos funcionários, estabelecidas de comum acordo entre funcionários e gerentes.
	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Avalia os funcionários individualmente, equipes, unidades de negócio e a corporação como um todo. Considera as quatro categorias que se relacionam: financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento.

Fonte: Adaptado de Bolhander e Snell (2015)

Ao verificar as classificações exibidas, entende-se que cada autor procurou classificar sua metodologia de avaliação de desempenho de acordo com seus estudos, entretanto, ao averiguar os diversos modelos, percebe-se semelhança, variando uma ou outra nomenclatura, porém, todas são unânimes em destacar que o desempenho dos colaboradores deve estar lincado às metas organizacionais.

Ressalta-se ainda que os modelos tradicionais são mais utilizados nas organizações com tendências autoritárias e burocráticas, assim como os modelos atuais visam uma gestão de pessoas por competências e participativa, caberá à própria empresa, a partir da sua missão e visão, identificar qual método mais se adéqua ao seu padrão, e qual é o melhor para alavancar seus resultados e atingir os objetivos traçados no seu planejamento estratégico de recursos humanos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O ambiente desta pesquisa foi composto por duas organizações que, por motivos institucionais preferiram não ser identificadas, denominadas, portanto de: Empresa A e Empresa B, descritas a seguir.

A **Empresa A** é uma indústria de grande porte do ramo alimentício, líder nacional na fabricação e venda de biscoitos e massas, atuando ainda nos segmentos de moagem de trigo, refino de óleo, gorduras, margarinas e cremes vegetais, bolos, *snacks*, torradas e misturas para bolo, localizada no estado do Ceará. Com mais de sessenta anos de mercado, investe constantemente na capacitação de seus colaboradores, acreditando que eles constituem o mais importante elemento para a geração de riquezas e mudanças sociais. O questionário foi aplicado a 20 colaboradores do setor de RH e Desenvolvimento Organizacional, e a entrevista foi realizada com a Coordenadora de Remuneração e Benefícios, que é a pessoa responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho da organização.

A **Empresa B** é uma empresa de médio porte do setor farmacêutico que atua no ramo de comércio e saúde em todo o município. Sua atividade principal é a venda de medicamentos com qualidade de serviço e atendimento, possui como diferencial o serviço ambulatorial e rapidez no serviço de entrega em domicílio. Com 35 anos de mercado, possui 12 filiais espalhadas pela cidade de Fortaleza e cerca de 200 colaboradores, sendo eles: vendedores, farmacêuticos, técnicos de enfermagem, caixas, entregadores e dois gerentes em cada filial. O questionário foi aplicado a 30 colaboradores de diversos setores da empresa, e a entrevista foi realizada com o Gerente Supervisor de Vendas, que é o responsável pelo processo de Avaliação de Desempenho e acompanha a avaliação dos colaboradores em relação à suas funções e o atendimento ao cliente.

Para o estudo, utilizou-se a pesquisa quantitativa quando aplicado o questionário aos colaboradores e qualitativa quando aplicado a entrevista aos gestores, deste modo, considerada uma pesquisa de natureza quali-quantitativa a partir do momento que buscou demonstrar tanto de forma objetiva quanto subjetiva os objetivos apresentados no estudo.

Quanto à tipologia, foi considerada descritiva e exploratória quanto aos fins e bibliográfica e estudo de caso quanto aos meios, segundo Vergara (2016). Para Farias Filho e Arruda Filho (2015, p. 63) tem-se que a “pesquisa descritiva apresenta as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. E, a pesquisa exploratória, segundo Vergara (2016), é realizada quando existe pouca ou nenhuma informação sobre o objeto em questão e deve então ser explorado e/ou descoberto o que não cabe nenhuma forma de hipóteses que somente deverão surgir no decorrer da investigação.

Segundo Carvalho (2014, p. 72), “a pesquisa bibliográfica tem por objetivo colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto, com a finalidade de colaborar na análise da pesquisa.” E quando se afirma que é um estudo de caso, Yin (2015, p. 17) enfatiza que: “é uma

investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes”.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o questionário aplicados aos colaboradores que trabalham nos diversos setores das organizações e a entrevista padronizada ao gestor de determinada área de negócio das empresas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário utilizado no presente estudo possuía três seções, a primeira seção, de múltipla escolha, onde foram coletados os dados gerais dos respondentes, conforme expostos na Tabela 1.

TABELA 1 – Dados gerais

EMPRESA A					
Gênero	Masculino 30%	Feminino 70%	-	-	-
Faixa etária	18 a 25 anos -	26 a 30 anos 55%	31 a 35 anos 30%	36 a 40 anos 10%	Acima de 40 5%
Estado civil	Solteiros 45%	Casados 55%	Divorciados -	Viúvos -	Outros -
Grau de instrução	Ensino Fundamental -	Ensino médio completo -	Superior incompleto -	Superior completo 100%	Pós-Graduados -
Tempo de serviço	Até 1 ano -	De 1 a 3 anos 50%	De 3 a 5 anos 25%	De 5 a 8 anos 20%	Acima de 8 5%
EMPRESA B					
Gênero	Masculino 46,7%	Feminino 53,3%	-	-	-
Faixa etária	18 a 25 anos 20%	26 a 30 anos 33,3%	31 a 35 anos 13,3%	36 a 40 anos 23,3%	Acima de 40 10%
Estado civil	Solteiros 43,3%	Casados 46,7%	Divorciados 6,7%	Viúvos 3,3%	Outros -
Grau de instrução	Ensino Médio incompleto 3,3%	Ensino médio completo 56,7%	Superior incompleto 30%	Superior completo 10%	Pós-Graduados -
Tempo de serviço	Até 1 ano 43,3%	De 1 a 3 anos 26,7%	De 3 a 5 anos 10%	De 5 a 8 anos 6,7%	Acima de 8 13,3%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em ambas as empresas os sujeitos da pesquisa foram compreendidos como: público feminino, com faixa etária de 26 a 30 anos e casados, sendo, que na empresa A o ensino superior completo foi total e a metade no intervalo de 1 a 3 anos de empresa, ao que na empresa B a maioria dos entrevistados possuíam ensino médio completo, porém no intervalo de até 1 ano de casa.

Na segunda seção, também de múltipla escolha, foram coletados os dados específicos dos respondentes, que eram perguntas já referentes à avaliação de desempenho, mas com o intuito de saber sua aplicação no setor, a periodicidade, relacionamento com o trabalho, e *feedback*. Referidas questões estão dispostas na Tabela 2 na sequência.

TABELA 2: Dados correspondentes às respostas dos colaboradores

EMPRESA A		
No seu setor é realizada alguma avaliação de desempenho?		
Sim – 100%	Não - 0	As Vezes - 0

Qual a periodicidade da aplicação da avaliação de desempenho?				
Anual – 95%	Semestral - 0	Trimestral - 0	Mensal - 0	Não se aplica - 0
Para você a avaliação de desempenho:				
Influencia o trabalho – 90%	Não influencia o trabalho – 5%	Prefiro não opinar – 5%		
As perguntas contidas na avaliação de desempenho são:				
Relacionadas ao corpo/mente - 0	Relacionadas ao trabalho – 85%	Pessoais - 0	Não se aplicam ao trabalho – 5%	Outros – 10%
O método de avaliação de desempenho é de fácil compreensão?				
Sim – 85%	Não - 0	Às vezes – 15%	Não sei - 0	Sem resposta - 0
Seu superior imediato costuma praticar <i>feedback</i>?				
Sim – 80%	Não – 15%	Às vezes – 0	Não sei – 5%	Sem resposta - 0
Como você vê o <i>feedback</i>?				
Como uma oportunidade de saber o meu desempenho – 100%	Como um tempo desperdiçado - 0	Nunca participei de <i>feedback</i> - 0		
EMPRESA B				
No seu setor é realizada alguma avaliação de desempenho?				
Sim – 70%	Não – 26,7%	Às vezes – 3,3%		
Qual a periodicidade da aplicação da avaliação de desempenho?				
Anual – 10%	Semestral – 3,3%	Trimestral – 3,3%	Mensal – 56,7%	Não se aplica – 26,7%
Para você a avaliação de desempenho:				
Influencia o trabalho – 83,3%	Não influencia o trabalho – 6,7%	Prefiro não opinar – 10%		
As perguntas contidas na avaliação de desempenho são:				
Relacionadas ao corpo/mente – 13,3%	Relacionadas ao trabalho – 60%	Pessoais - 0	Não se aplicam ao trabalho – 13,3%	Outros – 13,3%
O método de avaliação de desempenho é de fácil compreensão?				
Sim – 66,7%	Não – 6,7%	Às vezes – 10%	Não sei – 10%	Sem resposta – 6,7%
Seu superior imediato costuma praticar <i>feedback</i>?				
Sim – 80%	Não – 6,7%	Às vezes – 10%	Não sei – 3,3%	Sem resposta - 0
Como você vê o <i>feedback</i>?				
Como uma oportunidade de saber o meu desempenho – 93,3%	Como um tempo desperdiçado - 0	Nunca participei de <i>feedback</i> – 6,7%		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Empresa A realiza AD em todos os setores anualmente ao que a Empresa B também realiza, porém mensalmente. Desta feita Bolhander e Snell (2015) afirmam que a avaliação de desempenho vai focar no êxito ou não êxito de um funcionário diante de uma meta pré-estabelecida. Tudo isso será analisado de forma coerente com seu papel na organização, de acordo com as exigências do seu cargo. Esse retorno de desempenho pode ser feito semestralmente, mensalmente ou trimestralmente, vai depender da forma como a organização atua.

As demais respostas, em ambas as empresas se assemelham, ou seja, a AD influencia no trabalho; as perguntas contidas são relacionadas ao trabalho; em relação ao método utilizado deve ser de fácil compreensão para facilitar a resposta dos funcionários; os superiores costumam praticar *feedback*, ou seja, existe o retorno para os funcionários e finalizando têm-se que a maioria dos pesquisados marcaram como opção que o *feedback* é uma oportunidade de saber como ele realiza o trabalho.

Segundo Chiavenato (2014) algumas organizações tendem a construir seus próprios métodos de avaliação, adequando-os às suas peculiaridades, níveis e setores e desta forma deverá ser compreensível. Ao final, caberá ao gestor decidir a melhor maneira de verificar o desempenho dos colaboradores. Quanto ao *feedback*, referido autor destaca que toda pessoa precisa receber retroação a respeito do seu desempenho, pois é importante para ela saber como está realizando seu trabalho e assim fazer as devidas correções, caso contrário a pessoa estará caminhando às cegas. É importante para a organização saber como as pessoas desempenham

suas atividades, pois é necessário ter uma ideia de suas potencialidades, e assim conhecer tudo a respeito do seu desempenho.

A terceira e última seção, foi utilizada a escala *Likert*, onde: 1 – Discordo totalmente (DT); 2 – Discordo (D); 3 – Concordo pouco (CP); 4 – Concordo (C); e 5 – Concordo totalmente (CT). Composta por 10 afirmativas sobre AD na Tabela 3.

TABELA 3: Opinião dos colaboradores das Empresas A e B quanto a AD

DT	D	CP	C	CT
EMPRESA A (%)				
A Avaliação de Desempenho é importante na melhoria das minhas funções				
-	-	5%	15%	80%
Melhoria das atividades após uma AD de qualidade				
-	-	5%	30%	65%
Como e onde melhorar com ajuda da AD				
80%	10%	5%	5%	-
Melhoria no desempenho com <i>feedback</i>				
-	-	5%	40%	55%
Melhoria nos resultados após participar de uma AD				
80%	10%	10%	-	-
AD como incentivo na melhoria das funções diárias				
-	-	5%	30%	65%
Interesse em participar da AD				
95%	5%	-	-	-
AD como direcionamento para um caminho de melhor desempenho				
-	-	-	25%	75%
AD como ajuda para atingir o objetivo desejado				
-	-	5%	25%	70%
AD de qualidade para obter resultados de qualidade				
-	-	-	15%	85%
EMPRESA B (%)				
A Avaliação de Desempenho é importante na melhoria das minhas funções				
6,7%	-	10%	33,3%	50%
Melhoria das atividades após uma AD de qualidade				
3,3%	-	16,7%	53,3%	26,7%
Como e onde melhorar com ajuda da AD				
33,3%	36,7%	10%	13,3%	6,7%
Melhoria no desempenho com <i>feedback</i>				
-	10%	16,7%	50%	23,3%
Melhoria nos resultados após participar de uma AD				
50%	26,7%	10%	10%	3,3
AD como incentivo na melhoria das funções diárias				
3,3%	3,3%	3,3%	53,3%	36,7%
Interesse em participar da AD				
56,7%	13,3%	6,7%	13,3%	10%
AD como direcionamento para um caminho de melhor desempenho				
3,3%	-	3,3%	46,7%	46,7%
AD como ajuda para atingir o objetivo desejado				
-	3,3%	6,7%	50%	40%
AD de qualidade para obter resultados de qualidade				
-	3,3%	-	53,3%	43,3%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com relação a esta bateria de perguntas, percebe-se uma divergência nas respostas dos pesquisados, ou seja, a maioria dos índices obtidos pelos integrantes da Empresa A concordaram totalmente em algumas questões como a influência da AD na melhoria das funções, da qualidade das tarefas após sua realização e de sua

própria qualidade, a importância do *feedback*, o direcionamento de um melhor desempenho e atendimento dos objetivos. Entretanto, destacaram que a mesma não indica como melhorar nos resultados e desta forma não se interessam em participar.

Quanto a Empresa B, a metade dos participantes apenas concordam com a importância da AD para a melhoria as funções, bem como o *feedback*, o incentivo e direcionamento nas tarefas diárias, o foco no atingir os objetivos e qualidade. Observa-se que, assim como na Empresa A, referidos colaboradores não vêm melhoria após a AD por isso o desinteresse em participar da mesma.

Assim sendo, destacam-se as palavras de Chiavenato (2014) quando afirma que a atividade de orientar as pessoas é o primeiro passo para a aplicação correta nas inúmeras atividades da organização, com esse direcionamento feito de maneira eficiente, o colaborador terá seu papel melhor definido e suas atividades melhores desenvolvidas para assim atingir os resultados e objetivos em suas atividades.

Portanto, gestores das Empresas A e B devem fazer um *feedback* mais direcionado e efetivo para os seus colaboradores após a realização da AD, pois como foi possível verificar, 50% dos respondentes não estão sendo bem guiados pelo processo para entender onde e como devem melhorar suas funções.

Na opinião de Bohlander e Snell (2015) o gestor vai analisar o seu desempenho e se for menor que o esperado, vai buscar entender o “por que” desse resultado, orientando-o e direcionando-o para que possa melhorar e atingir o objetivo desejado. Fator este que deverá ser melhor observado pela empresa B.

Deste modo cita-se Robbins (2014) quando comenta que as organizações quanto maiores forem mais provável que existam formulários de avaliação padronizados e procedimentos formais, dificultando o processo de *feedback*. Caso observado pelas duas empresas pesquisadas, pois a empresa A é de grande porte e a empresa B é de médio porte, conforme já descrito anteriormente.

Entretanto, por menor ou maior que seja a empresa, haverá que ter um retorno da avaliação. Até mesmo para que os colaboradores acreditem que todo aquele preenchimento de formulários não foi em vão. Que seu pedido, embora atendido ou não, foi verificado.

Segundo Bolhander e Snell (2015) a AD vai focar no êxito ou não êxito de um funcionário diante de uma meta pré-estabelecida. O gestor vai analisar o seu desempenho e se for menor que o esperado, vai buscar entender o “por que” desse resultado, orientando-o e direcionando-o para que possa melhorar e atingir o objetivo desejado. É possível observar o quão importante é esse direcionamento da empresa para com o colaborador diante da melhoria do seu desempenho.

Finalizando e tomando-se como base a última pergunta, cita-se Barbieri (2014) quando afirma que a avaliação de desempenho é fundamental para o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho do colaborador. Sabendo disso, as empresas devem buscar melhorar cada vez mais seu processo de avaliação de desempenho, pois visto todos os benefícios que essa ferramenta traz tanto para os colaboradores como para a organização como um todo, é possível a partir dela ganhar competitividade frente ao mercado e melhorar seus resultados organizacionais com o acompanhamento e direcionamento dos colaboradores para melhorarem seu desempenho e assim atingir os objetivos desejados.

4.2 Análise da entrevista com os responsáveis pela AD

A entrevistada na Empresa A foi a Coordenadora de Remuneração e Benefícios, que possui graduação em Psicologia e uma pós-graduação em Gestão

de Pessoas e outra em Gestão de Negócios. Além de ter a função de controle e análise de remuneração, benefícios e desempenho de todas as unidades que fazem parte da indústria, também responsável pelo processo de avaliação de desempenho.

Na Empresa B a entrevista foi realizada com o Gerente e Supervisor Geral de Vendas, que tem a função de acompanhar a meta de venda, atendimento ao cliente, resultado e campanha de vendas de todas as filiais, além da avaliação de desempenho dos colaboradores. É Graduado em Administração de Empresas e está cursando Farmácia para desenvolver melhor suas atividades do setor farmacêutico.

O Quadro 5 transcreve as perguntas e as respectivas respostas de acordo com a entrevista.

QUADRO 5: Entrevista com os responsáveis pela AD na Empresa A e B

<p>1 - Para você, o que é avaliação de desempenho? E qual a importância?</p> <p>A – “A AD faz parte de algo maior, é o processo que visa avaliar o desempenho da pessoa, e é importante porque é um subsídio do RH, uma ferramenta, que perpassa vários meios. Na organização o colaborador é admitido, acompanhado no início (integração), depois entra no processo de desempenho onde começa a exercer as atividades, e é acompanhado diretamente pelo gestor. Gera aproximação, melhoria no resultado e no desenvolvimento das pessoas. É um subsídio para as promoções, movimentações, reconhecimento financeiro, treinamentos. Ainda ajuda muito no clima organizacional, os colaboradores querem saber onde estão e o que precisam fazer para melhorar e para onde eles devem seguir”.</p> <p>B – “A AD é uma excelente ferramenta de autoavaliação e avaliação de funcionários. Ao passamos o <i>feedback</i> para o nosso funcionário, o conscientizamos de que pode melhorar o resultado e assim melhorar de maneira notável, sendo visível tanto para ele como para a organização”.</p>
<p>2 - Existe um método próprio de Avaliação de Desempenho utilizado pela empresa?</p> <p>A – “Sim. Programa de Gestão de Desempenho. Acontece anualmente e nesse processo são avaliados de analistas para cima porque é um processo demorado, e são mais de 1500 colaboradores nessas funções para serem avaliados em 6 meses, em todas as unidades do Brasil, mas a empresa pretende descer e avaliar os cargos abaixo na hierarquia”.</p> <p>B - Não.</p>
<p>3 – É possível identificar alternativas para solução de problemas e conflitos após a aplicação da avaliação de desempenho?</p> <p>A – “Sim, pois a empresa não espera um <i>feedback</i> formal para acontecer esse momento. Orienta o gestor para fazer <i>feedbacks</i> constantes, tanto positivo quanto corretivo, que o gestor já passe esse retorno e não espere o ano todo para fazer. A prática de <i>feedback</i> constante proporciona a solução de problemas e conflitos, e é orientado e estimulado que o gestor pratique”.</p> <p>B – “Sim, pois muitas vezes, problemas e conflitos ocorrem por falta de esclarecimentos de procedimentos, a partir do momento que é feito uma avaliação de como o funcionário está desempenhando seu trabalho, é possível visualizar suas tarefas e procedimentos realizados de maneira satisfatória ou não, assim fica mais fácil identificar onde pode está ocorrendo o desalinhamento entre os setores”.</p>
<p>4 - É possível, através da avaliação de desempenho, obter contribuições para o relacionamento dos colaboradores entre si e com seu gestor?</p> <p>A – “Sim, porque na hora que formalmente eles precisam sentar e conversar sobre as atividades e o desempenho, existe uma abertura, e é incentivado que o gestor e o colaborador posicionem suas atuações, eles se aproximam gerando uma relação mais saudável entre eles”.</p> <p>B – “Sim, pois os funcionários se sentem mais confiantes quando sabem onde estão errando e onde estão realizando o trabalho de maneira correta. Com essa clareza eles podem ajudar uns aos outros e os gestores ficam mais satisfeitos com o trabalho do funcionário e o desempenho da equipe”.</p>
<p>5 – Pode-se perceber que os colaboradores encaram a avaliação de desempenho como crítica a sua pessoa e suas funções ou como uma forma de melhorar seu desempenho?</p> <p>A – “Como uma forma de melhorar seu desempenho. No começo ocorreu um certo mito, tanto do gestor como do colaborador, do gestor em não querer dar um <i>feedback</i> negativo, e do colaborador em não querer receber um <i>feedback</i> que não fosse tão positivo, existia um certo medo e receio. Hoje estamos trabalhando com treinamentos de como dá e receber um <i>feedback</i>, e também com orientações. Tentamos manter isso como um processo saudável, que visa construir e não criticar. O processo está com 6 anos, e hoje percebe-se que está bem mais maduro e já faz parte da cultura”.</p> <p>B – “Como uma forma de melhorar o seu desempenho. Sempre que é feita uma avaliação de</p>

desempenho os funcionários buscam tirar dúvidas de processos e procedimentos, e procuram melhorar suas atividades de maneira eficiente e eficaz”.

6 – É possível visualizar que, após uma avaliação de desempenho, os colaboradores procuram valorizar a sua participação na equipe para obter mais resultados e buscam melhorar cada vez mais suas habilidades?

A – “Sim, tanto no pessoal como na equipe. O ser humano gosta de ser reconhecido, e a empresa proporciona o reconhecimento formal anualmente. Isso faz com que os colaboradores desempenhem melhor suas funções, leiam, treinem, participem de projetos, e isso desenvolve como consequência, as competências desejadas e aumenta o desempenho deles, gerando uma competição saudável dentro da empresa, pois com o desempenho melhor individual gera o desempenho melhor em grupo”.

B – “Sim, com certeza. Os funcionários estão sempre buscando melhorar sua forma de realizar o trabalho para atingir suas metas e resultados e sabem o quão é importante trabalhar em equipe para alcançar isso”.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Conforme as respostas fornecidas com a entrevista da gestora da Empresa A, foi possível verificar que a AD é vista como algo maior e importante, aplicada anualmente ao nível tático, considerada um subsídio do RH para ajudar nas promoções, movimentações, reconhecimento financeiro e treinamentos, que ajuda muito no clima organizacional. Possui um método próprio de AD, chamado de Programa de Gestão de Desempenho que ocorre anualmente que foi percebido como a junção das várias metodologias apresentadas.

Quanto à solução de problemas e conflitos após uma AD, a gestora informou que a empresa não espera para ter um *feedback* formal para resolver esses problemas e conflitos, orienta o gestor para fazer *feedbacks* constantes. Em relação às contribuições para o relacionamento dos colaboradores entre si e com o gestor, a mesma acredita que com essa ferramenta ocorre a aproximação do gestor com o colaborador e assim, gera uma relação saudável entre os dois.

Informou ainda que no início houve certo mito em relação ao programa, mas que após seis anos que está sendo aplicado, já se percebe uma maturidade quanto ao processo e já está fazendo parte da cultura organizacional. E em relação à participação na equipe para obter mais resultados e melhorar suas habilidades após o programa, os colaboradores estão buscando cada vez mais desempenhar melhor suas funções, gerando uma competição saudável dentro da empresa.

Conforme as respostas fornecidas pelo gestor da Empresa B, a AD é uma excelente ferramenta, considera que quando é passado um *feedback* para o colaborador, tem um processo de conscientização para que ele melhore seu resultado, tornando isso visível tanto para ele como para a organização. Entretanto, a empresa não possui um método próprio de avaliação de desempenho. Em relação as demais perguntas, o gestor informou que problemas e conflitos ocorrem por falta de conhecimento e esclarecimento dos procedimentos da empresa, e que com a AD os processos são mais esclarecidos, ficando mais fácil visualizar onde está havendo os conflitos entre os setores. E quanto às contribuições que a AD proporciona para o relacionamento dos colaboradores entre si e com o gestor, o mesmo informou que os funcionários se sentem mais confiantes quando têm um retorno sobre suas atividades desenvolvidas, e com isso melhora o desempenho e relacionamento em grupo, deixando o gestor muito satisfeito com o resultado.

Ao cruzar os métodos e suas classificações conforme apresentados anteriormente pode-se constatar que as empresas utilizam diversas metodologias sem, portanto, concentrar-se em apenas um autor, conforme apresenta o Quadro 6.

QUADRO 6: Cruzamento de dados da Metodologia e Classificação com as Empresas A e B

Autores	Empresa A	Empresa B
Araújo e Garcia (2009)	Observação Direta; Avaliação por Escrito; Método Comparativo; Padrões de Trabalho	Observação Direta; Incidentes Críticos; Padrões de Trabalho
Chiavenato (2014)	Métodos Tradicionais: Escalas gráficas. Novas Abordagens: Avaliação participativa por objetivos (APPO)	Métodos Tradicionais: Método dos incidentes críticos
Pereira (2014)	Todos são utilizados.	Métodos Tradicionais: Método dos Incidentes Críticos. Métodos Participativos: Método Gestão por Competências
Bolhander e Snell (2015)	Métodos comportamentais: Escala de observação comportamental (EOC). Métodos de resultados: Gestão por objetivos (GPO)	Métodos comportamentais: Método de incidente crítico. Métodos de resultados: Gestão por objetivos (GPO)

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Assim, o Quadro 6 apresenta o confronto entre os métodos e classificações idealizados pelos autores citados com as metodologias utilizadas pelas empresas, ao que percebe-se não haver realmente um único modelo, mas sim, diversas metodologias.

Desta maneira, cita-se Pereira (2014) quando descreve que para se avaliar o desempenho humano não existe um consenso pelos pesquisadores quanto à classificação, entretanto, os métodos poderiam ser divididos em duas categorias: avaliação direta ou absoluta, com técnicas centradas no indivíduo; e, avaliação relativa ou por comparação, medindo a eficiência do avaliado em comparação ao seu grupo de trabalho.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo foi apontar como a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento dos colaboradores das empresas A e B. Para tal, uma pesquisa bibliográfica foi realizada visando fundamentá-la, destacando conceitos, importância e a classificação da AD segundo os autores Araújo e Garcia (2009), Chiavenato (2014), Pereira (2014) e Bohlander e Snell (2015) com o intuito de verificar se referida metodologia era utilizada pelas mesmas.

A partir das análises dos dados contidos nos instrumentos que foram aplicados, e neste caso o questionário aos colaboradores e a entrevista aos gestores, pode-se constatar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de forte atuação que propicia informações de qualidade sobre o desempenho dos colaboradores, proporcionando eficácia na gestão de pessoas.

Observou-se que a Empresa A apesar de ser bastante rigorosa no processo, com etapas seqüenciadas e dirigidas somente a uma parte dos funcionários, segue um modelo próprio de AD que pode ser destacado como o somatório de várias metodologias, que é acompanhado e controlado por profissionais de alta capacidade e está bem consolidado na empresa. A maioria dos colaboradores está adaptada às ferramentas e métodos utilizados, e como foi visto pela análise dos questionários respondidos, suas opiniões quanto ao Programa de Gestão de Desempenho são bem positivas e favoráveis para a organização. Apresenta também certa divergência de opiniões entre alguns dados obtidos pelos colaboradores com as palavras destacadas pela gestora. Tais observações poderão ser examinadas pela organização para que as devidas providências sejam tomadas.

Percebe-se que apesar de a Empresa B não possuir um método próprio de avaliação de desempenho, os colaboradores e o gestor responsável buscam valorizar o processo que é realizado e há benefícios para empresa com a utilização da ferramenta. Sugere-se que a Empresa procure mais métodos de avaliação de desempenho para serem implantados no processo para se tornar mais forte e consolidado, e que o rapasse para os colaboradores seja mais direcionado e eficiente, pois como foi visto nas respostas do questionário, ainda há dúvidas e certo desinteresse dos colaboradores em participar do processo, sendo papel da empresa buscar a melhoria do processo de avaliação de desempenho para poder alavancar seus resultados, e assim atingir os objetivos desejados.

Tal feito foi possível ao analisarem-se os dados obtidos através dos colaboradores quanto ao processo de avaliação de desempenho e sua eficácia que ao serem transmitidos para as respectivas organizações, poderão proporcionar-lhes um *feedback* aos gestores quanto à metodologia, colaboradores e eficácia.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBIERI, Ugo F. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BOLHANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- CARVALHO, Francisco Geraldo Freitas. **Introdução à metodologia do estudo e do trabalho científico**. 2ª ed. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- FARIAS FILHO, Milton C.; ARRUDA FILHO, Emílio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; CEREJA, José Ricardo; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira. **Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PEREIRA, Alonso Luiz. **A evolução da avaliação do desempenho nas organizações**. 2014. Acesso em 25 mai 2017. Disponível em: revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/407/364.
- ROBBINS, Stephen P. **A nova administração**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luíza da Silva (organizadoras). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo, Atlas, 2014.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Cristhian Matheus Herrera. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.