

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E *COACHING*

GISLENE SILVA MAIA
RODRIGO PEREIRA BORGES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR LOCALIZADA EM GOIÂNIA-GO

ANÁPOLIS-GO

2018

GISLENE SILVA MAIA
RODRIGO PEREIRA BORGES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR LOCALIZADA EM GOIÂNIA-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito básico para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof^o M.^e Mauricio Resende Rodovalho.

ANÁPOLIS-GO

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

GISLENE SILVA MAIA
RODRIGO PEREIRA BORGES

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR LOCALIZADA EM GOIÂNIA-GO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis como requisito básico para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Profº M.º Mauricio Resende Rodovalho.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº M.º Mauricio Resende Rodovalho
ORIENTADOR

Profº M.º Wilton Alves Ferreira Junior
CONVIDADO

Profª Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
CONVIDADA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE COLABORADORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SAÚDE
SUPLEMENTAR LOCALIZADA EM GOIÂNIA-GO

Gislene Silva Maia¹
Rodrigo Pereira Borges²
Profº Mº Mauricio Resende Rodvalho³

RESUMO: A avaliação de desempenho constitui-se em uma ferramenta de averiguação dos resultados e desempenho dos colaboradores, levando em consideração o que foi estabelecido previamente e o que efetivamente está sendo realizado pelo indivíduo. No presente trabalho buscou-se definir a avaliação de desempenho através de uma revisão bibliográfica, e averiguar a importância e as efetivas contribuições deste processo para uma organização e seus membros, a partir de um estudo de caso, em uma empresa do ramo de saúde suplementar localizada em Goiânia-GO. Assim, foi possível observar que avaliar desempenho de colaboradores é algo que ocorre desde que foram estabelecidas as primeiras relações de trabalho, contudo este processo foi sendo sistematizado ao longo do tempo e, assim, vem contribuindo em grande medida para as empresas que a adotam, possibilitando melhor conhecimento do perfil dos colaboradores e auxiliando a área de gestão de pessoas a traçar estratégias assertivas para as organizações e seus colaboradores, como por exemplo, treinamentos e promoções.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Colaboradores. Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as empresas estão preocupadas em avaliar seu capital humano. Com a globalização, troca e acesso facilitado às informações, os gestores começaram a perceber o impacto do desempenho humano nos seus lucros e objetivos. Além disso, a competitividade aumentou e, com isso, as empresas precisam buscar o seu diferencial que, muitas vezes, está no quadro de colaboradores. Assim, os colaboradores começam a serem percebidos como um

¹ Graduada em Psicologia pela Faculdade Anhanguera de Anápolis. Contato: gislenesm.sm@hotmail.com

² Graduado em Tecnologia em Logística pelo Centro Universitário de Anápolis - UniEvangélica. Contato: rodrigoborges@hotmail.com

³ Mestre em Ensino de Ciências pela UEG-GO. Contato: mau.rodvalho@gmail.com

todo, que pode contribuir, individualmente ou em grupo, para a empresa e que, em contrapartida, também têm suas necessidades e "exigências" para um desempenho profissional de qualidade. Como afirma Pereira (2014, p. 81),

As pessoas passaram a ser focalizadas no trabalho que produzem em equipe e são consideradas como os mais valiosos recursos de uma organização, requerendo atenção especial em todas as fases da gestão, desde o recrutamento, a seleção, o treinamento até a avaliação do seu desempenho, como condição para que a organização consiga reter e criar condições para que as pessoas se sintam motivadas, permitindo que a organização e as próprias pessoas atinjam os seus objetivos.

Neste cenário florescem discussões sobre a avaliação de desempenho dos colaboradores, e várias empresas buscam implantá-la, a fim de traçar melhorias e reforçar pontos positivos. Entretanto, esta implantação não é um processo simples. Segundo Pereira (2014), a avaliação de desempenho é algo recente e que implica muitos cuidados.

A avaliação de desempenho é basicamente um processo em que se faz um paralelo entre as competências e desempenhos esperados do indivíduo que ocupa determinado cargo e aquilo que ele realmente está desempenhando, ou seja, a partir do que é esperado se avalia o que está sendo executado. Com base nestes dados, traçam-se medidas para reforçar os pontos positivos e medidas de melhorias, auxiliando assim em levantamentos de necessidades de treinamento (LNT), levantamento de erros em processos seletivos, aperfeiçoamento de processos de seleção futuros, adequação de perfis, definição de cargos, demissões ou outras mudanças.

O objetivo do presente trabalho foi definir, com base em dados bibliográficos, o que é um processo de avaliação de desempenho, como são implantados e utilizados em uma organização e busca contribuir para as organizações ao apresentar dados de uma empresa que já utiliza da avaliação de desempenho, evidenciando os benefícios deste processo para o futuro da organização. O trabalho é relevante e viável, levando-se em conta que ainda há discussões e dúvidas sobre os reais benefícios deste processo, tanto por parte das organizações, como pelos colaboradores e há apresentação de dados baseados em avaliações já realizadas, sem que a empresa, seus responsáveis e os contribuintes para a obtenção dos dados de pesquisa sejam identificados.

Inicialmente o trabalho conceitua a avaliação de desempenho, explanando como este processo ocorre e aspectos importantes na sua aplicação, já no segundo capítulo buscou-se as origens da avaliação de desempenho nas organizações. Posteriormente trazem-se exemplos de modelos de avaliação de desempenho e os possíveis responsáveis por este processo na

organização e se conceitua os processos de avaliação de desempenho com foco em competências.

Nos itens seguintes, o presente trabalho apontou possíveis problemas nos processos de avaliação de desempenho e trouxe as principais contribuições de um processo de avaliação de desempenho para as organizações. Assim, este trabalho apresenta dados bibliográficos e, também, dados obtidos a partir de questionários e entrevistas realizados com um profissional da área de Recursos Humanos de uma empresa atuante no ramo de saúde suplementar situada na cidade de Goiânia-GO, a fim de definir e exemplificar como são utilizadas as avaliações de desempenho e suas contribuições para as organizações e para os colaboradores.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É socialmente comum avaliar e analisar o outro e ditar o que é o correto. Lucena (1992) afirma que avaliar é uma prática tão antiga quanto o próprio homem, e isto também está presente no cenário organizacional. Entretanto, este costume milenar pode ser estruturado, sistematizado e ser utilizado como uma ferramenta para melhorias. A avaliação de desempenho nas organizações inicialmente era realizada de forma burocrática e rotineira. Entretanto, atualmente baseia-se nos objetivos organizacionais e é um processo dinâmico, visto as mudanças nos processos de trabalho e a nova forma que são vistos os trabalhadores e as empresas, como afirma Silva (2012, p. 76):

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para a organização das atividades das empresas, sendo necessária a definição dos critérios que abordam os objetivos organizacionais para que se possa estruturar a avaliação em conformidade com os resultados esperados e baseando-se no desempenho anterior.

Segundo Silva (2012, p. 75), “A avaliação de desempenho se resulta da necessidade de mensuração da qualidade dos serviços realizados por determinado indivíduo em cargo específico”. Avaliar implica em medir, mensurar, conferir e o termo desempenho significa a ação de desempenhar, a execução ou *performance*. Assim, em termos gerais, a avaliação de desempenho constitui-se em um processo de mensuração da *performance* de um colaborador e a execução de determinadas atividades inerentes ao cargo ocupado, sempre, levando em consideração o que é esperado, fazendo um paralelo com o que está sendo executado pelo indivíduo.

Entretanto, Silva (2012) e Chiavenato (2016) também esclarecem que o desempenho é algo contingencial, ou seja, varia de pessoa para pessoa e de cargo para cargo e, para

Chiavenato (2016), a avaliação de desempenho está mais voltada para o desempenho do cargo, que sofre influência de fatores como: as habilidades da pessoa e de como ela se percebe na empresa, o valor das recompensas, o esforço do indivíduo e a percepção da relação das recompensas com este esforço. Assim, a avaliação de desempenho avalia a qualidade do que é exercido a partir da qualidade esperada para o cenário atual, buscando tornar esta avaliação menos suscetível a percepções subjetivas ou incoerentes, já que há inúmeros fatores que influenciam no desempenho.

Como afirma Chiavenato (2016), a avaliação de desempenho pode receber outros nomes, como avaliação de potencial, relatório de progresso, avaliação de mérito, avaliação de pessoal, avaliação ou relatório de eficiência individual ou grupal. E, corroborando com as informações de Leme (2006), Chiavenato (2016) afirma que sempre se presume que, neste processo de avaliar desempenho, os padrões esperados já foram previamente definidos e que, após a avaliação, o colaborador receberá um *feedback* para que se possa reduzir as incertezas sobre aquilo que ele está desempenhando, o ajude a eliminar as falhas ou deficiências e também o auxilie para manter bons padrões.

Levando-se em consideração que a avaliação de desempenho parte do que é esperado, como já foi afirmado, estes padrões devem ser muito claros para os colaboradores, ou seja, antes de avaliar desempenho deve-se deixar evidente que desempenho é esperado deste colaborador. Leme (2006) aponta que o ideal é que a informação do que é esperado do colaborador seja fornecida a ele, cerca de um ano, ou no mínimo seis meses, antes do momento da avaliação, até para que o colaborador seja avaliado em todo este período e se observe como ele se empenhou para o alcance dos resultados desejados e para que o próprio indivíduo possa avaliar seus desempenhos parciais. Além de informar o que é esperado, é importante divulgar ao colaborador como acontecerá a avaliação, a metodologia utilizada e o que se espera deste processo.

Para Chiavenato (2016) as etapas para a realização da avaliação de desempenho são: definição do desempenho esperado, construção do sistema de avaliação utilizado, implantação e a posterior manutenção do sistema de avaliação e controle dos resultados. A primeira etapa dependerá das políticas da empresa e da área de recursos humanos, mas, em geral, a definição do desempenho humano que é esperado leva em consideração a busca da empresa por melhor conhecimento de seu capital humano como um todo e as potencialidades de cada profissional, busca por um ambiente de trabalho melhor e que proporcione melhorias, boas relações interpessoais e que o colaborador sinta-se satisfeito com a organização e a busca pela

identificação dos profissionais que mais se adequam e atendem aos objetivos da empresa e suas metodologias. (CHIAVENATO, 2016)

Na segunda etapa, segundo Chiavenato (2016), faz-se a montagem e construção das ferramentas de avaliação, que podem ser diversas, a depender de cada conjunto de cargos e/ou de alguns objetivos específicos, previamente estabelecidos em relação a estes cargos ou setores. Quanto aos métodos de avaliação de desempenho, ou seja, as ferramentas e a forma como os questionários são aplicados e corrigidos, autores como Silva (2012) e Chiavenato (2016) citam e definem diversos métodos, alguns deles são: modelo de escalas gráficas, método comparativo, método de escolha forçada, método de incidentes críticos, métodos mistos, método de pesquisa de campo, entre outros, e, para eles, cabe a cada empresa definir aquele que melhor se adequa à sua realidade e ao seu quadro de colaboradores, sempre levando em consideração que cada cargo exige características diferentes e, portanto, os métodos não podem ser extremamente rígidos e restritos a um perfil apenas.

Já na terceira etapa, que é a aplicação e implantação do sistema de avaliação de desempenho, deve-se, segundo Chiavenato (2016), fazer um treinamento daqueles que serão os avaliadores, capacitando-os para que compreendam a importância da avaliação, para que estejam preparados para fazer avaliações precisas e não subjetivas. A última etapa da implantação da avaliação de desempenho é controlar os resultados, ou seja, os resultados devem ser acompanhados, averiguando se os métodos, ferramentas e prazos na realização da avaliação de desempenho foram satisfatórios ou exigem alguma modificação, e também se deve verificar se as ações futuras, traçadas a partir dos resultados da avaliação de desempenho, estão sendo executadas.

Como se pode perceber, a avaliação de desempenho deve ser um processo organizado e sistematizado. Entretanto, monitorar desempenho deve ser uma habilidade desenvolvida em todos os gestores da organização para que o façam sempre, e não só nos períodos estipulados para a avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (2016), todos aqueles que têm algum cargo de gestão, supervisão ou afins devem estar aptos para monitorar desempenho, compreendendo que isto não se trata de um julgamento do indivíduo, e sim de uma avaliação da adequação do colaborador ao seu cargo, de forma contínua e levando em consideração aquilo que é esperado dele.

Segundo Silva (2012), a avaliação de desempenho no início de sua utilização gerava desconfiança nos colaboradores, pois os resultados não eram divulgados e o colaborador só tinha acesso em situações muito específicas, e, sendo a avaliação de desempenho um processo

contingencial, é imprescindível que os colaboradores também tenham acesso às informações obtidas para que este processo cumpra uma de suas finalidades, que é a de facilitar melhorias e mudanças e dar subsídios para as alterações necessárias. O colaborador precisa saber se ele cumpriu com aquilo a que ele se comprometeu, precisa saber o resultado da avaliação e ter uma orientação do que fazer a partir disso.

Chiavenato (2016) também afirma que a entrevista para *feedback* é um ponto fundamental na avaliação de desempenho, pois é o momento em que é dado ao colaborador o retorno do seu desempenho e as informações relevantes para que os objetivos sejam plenamente alcançados. Avaliador e avaliado devem, juntos, alinhar o que foi detectado e chegar a acordos em relação às mudanças, fazendo com que a avaliação seja dinâmica e permita a participação de todas as partes envolvidas, não sendo eficaz uma postura do avaliador que apenas critica, mas sim aquele que busca negociações e que abre a discussão de forma que o avaliado se sinta mais integrado nos processos e não apenas receba ordens sem compreendê-las.

2.1 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS ORGANIZAÇÕES

Segundo diversos autores, como Chiavenato (2016) e Pereira (2014), a avaliação de desempenho surgiu há muito tempo, desde que surgiram as primeiras relações de trabalho. Para Pereira (2014, p. 83), a avaliação de desempenho “é tão antiga quanto o próprio homem”, demonstrando assim que sempre foi algo comum e corriqueiro no ambiente de trabalho. Entretanto, ao longo do tempo este processo foi sendo sistematizado.

Avaliar desempenho é algo conhecido desde as primeiras civilizações, mas nos moldes atuais a avaliação tem sido percebida como algo prioritário dentro das organizações e demanda muita atenção de toda a organização, dos avaliadores e avaliados, como afirma Pereira (2014, p. 82),

Em razão de tratar-se de um processo bastante complexo na sua implementação, de requerer uma gestão muito dinâmica e de exigir investimentos constantes na formação e treinamento de avaliadores e de avaliados, a avaliação de desempenho tem recebido prioridades variadas ao longo dos últimos anos.

Assim como a aplicação da avaliação de desempenho de forma sistemática é algo relativamente recente e em ascensão, os estudos nesta área também o são e, cada vez mais autores se dedicam a discutir o tema. Segundo Chiavenato (2016), a avaliação de desempenho

teve uma de suas premissas nos Estados Unidos, em 1842, quando foi implantado pelo serviço público um sistema que propunha que relatórios deveriam ser realizados anualmente para avaliar o desempenho dos colaboradores, e, em 1918 já havia um sistema de avaliação para os executivos da General Motors. Mas, a grande divulgação desta metodologia só teve início após o término da Segunda Guerra Mundial. Assim, a preocupação dos gestores começou a ser também o homem, o colaborador, seu desempenho e resultados.

Ao buscar as origens da avaliação de desempenho, Chiavenato (2016) volta mais longe no tempo, citando que no século IV, na Companhia de Jesus, já havia um sistema de avaliação de potencial e das atividades desempenhadas pelos jesuítas por parte de Santo Inácio de Loyola, deixando claro que avaliar desempenho e avaliar resultados é algo que acontece há muito tempo e o que foi sendo modificado é a forma como essa avaliação é sistematizada, os principais objetivos e os métodos de avaliação. No Brasil, porém, nenhum autor pesquisado aponta, com precisão, o início da avaliação de desempenho no país.

Durante muito tempo, na história, as pessoas foram vistas como apenas mais uma peça na empresa, uma máquina para aumentar a produtividade. É evidente que as empresas precisam da utilização do capital humano em prol do seu crescimento e produtividade, como afirma Leme (2006, p. 7)

Toda empresa vive de resultados e é feita de seus colaboradores. Daí a afirmação de que o maior capital das empresas é o capital humano. Mas, o capital humano precisa trazer resultados, caso contrário a organização não sobreviverá nem para ela mesma, nem para seu capital humano.

Ou seja, as organizações precisam do seu capital humano para que seja gerado o lucro, que garantirá a sustentabilidade da empresa, sua competitividade no mercado, e, conseqüentemente, seu poder de contratação e manutenção de colaboradores. Entretanto, o ser humano passou a ser percebido pelo seu potencial de crescimento e desenvolvimento, podendo não apenas executar aquilo que lhe é exigido operacionalmente, mas podendo também utilizar seus conhecimentos em prol de si e da empresa. Neste cenário, a avaliação de desempenho foi cada vez mais se fazendo necessária, para identificação de colaboradores com potencial de desenvolvimento, pontos de melhorias dos indivíduos e da organização, tornando-a cada vez mais atraente para bons profissionais.

Segundo Pereira (2014), as empresas anteriormente eram orientadas verticalmente buscando o poder e tinham o indivíduo como um custo da produção, mas, ao longo do tempo,

passaram a ter estruturas horizontais, e as pessoas passaram a ser vistas como algo valioso e foram valorizadas pelo trabalho que podem desempenhar individualmente e em equipe.

2.2 MODELOS E RESPONSABILIDADES PELA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No âmbito da avaliação de desempenho, um dos questionamentos é sobre quem deve realizar a avaliação, e as respostas são diversas e dependerão das políticas dos Recursos Humanos e da estrutura da empresa. Contudo, na maioria das vezes esta responsabilidade é atribuída à alta gestão, e Chiavenato (2016) afirma que muitas vezes o chefe direto não é o mais adequado para elaborar e avaliar sozinho um colaborador, sendo, geralmente, necessária uma intervenção de outra área da empresa.

Independente de quem seja escolhido, Gil (2012) afirma que o avaliador deve ser alguém treinado para este fim e, geralmente, na avaliação de desempenho, é adotada a avaliação pelo gestor, ou pela equipe de trabalho, ou a autoavaliação ou a avaliação por uma comissão. Segundo Silva (2012), na autoavaliação de desempenho, o próprio colaborador responde aos questionários e depois os analisa junto com seu superior, a fim de averiguar os resultados, traçar providências e analisar o alcance dos objetivos. Gil (2012) afirma que a autoavaliação requer alto grau de maturidade dos empregados e também uma boa abertura da empresa, mas é extremamente válida e importante neste processo.

Já na avaliação pela equipe de trabalho, como a nomenclatura indica, a equipe de trabalho avalia cada membro que a compõe e programa aquilo que deve ser aperfeiçoado, ou seja, a equipe se responsabiliza pelos seus resultados e pelos objetivos futuros. Já quando é instituída a avaliação de desempenho por uma comissão, definem-se os membros permanentes e os transitórios para que realizem as avaliações. Geralmente os membros permanentes são o presidente, o coordenador de RH e o colaborador responsável pela avaliação, e os membros transitórios são os supervisores e líderes de equipes, que assim são chamados porque avaliam as suas respectivas equipes, ao contrário dos membros permanentes que mediam todas as avaliações. (GIL, 2012)

Gil (2012) esclarece que algumas empresas ainda adotam o modelo de avaliação pelos subordinados, também chamada de avaliação invertida que possibilita ao líder um maior conhecimento da opinião dos subordinados ao seu respeito. Mas, é claro que isso só ocorrerá quando o líder tem um bom perfil de gestão e dá abertura para os colaboradores sem que eles

se sintam ameaçados ou inseguros ao fornecer suas opiniões. Algumas empresas ainda utilizam também a avaliação realizada de forma centrada no setor de Recursos Humanos da empresa. Já outras podem utilizar a modalidade chamada por Gil (2012, p. 153) de "o entorno do avaliado", conhecida como a modalidade 360°. Se referindo ao modelo 360°, Silva (2012, p. 109) afirma que,

Dessa forma a pessoa avaliada poderá captar feedbacks diferenciados os quais o possibilitaram trabalhar para um melhor desempenho, atendendo atentamente às especificações do cargo e necessidades da empresa e equipe em que se encontra vinculado.

Assim, no modelo 360°, o indivíduo se autoavalia, é avaliado por seus pares, superiores, subordinados ou quaisquer outras pessoas com quem interage, como cliente externo, cliente interno, fornecedores e outros gerentes, e há dados sobre todas ou a maioria das demandas que o indivíduo recebe. (CHIAVENATO, 2016)

Existe também o modelo de avaliação de desempenho 180°, no qual o foco maior é na avaliação do colaborador pelo seu supervisor. Assim, o superior toma como base as metas que foram estabelecidas para cada colaborador e a partir disso os avalia, além disso, o colaborador geralmente também faz uma autoavaliação (LIMONGI-FRANÇA, 2002). Entretanto este modelo de avaliação de desempenho é pouco tratado e conceituado em livros e artigos sobre avaliação de desempenho, que em geral, tem o foco maior em outras metodologias, como a avaliação 360°. Contudo este modelo permite que o supervisor oriente e cobre diretamente de seus subordinados as metas estabelecidas.

Percebe-se a grande expansão do modelo 360°, já que este modelo fornece uma amplitude maior de dados e a tendência, segundo Chiavenato (2016), é que cada vez mais a responsabilidade pela avaliação de desempenho seja atribuída ao colaborador, para que ele se torne gradativamente mais consciente das suas atitudes, o que exige do indivíduo um alto grau de maturidade, já que o gestor será apenas um apoiador, no sentido de negociar os objetivos de cada colaborador e oferecer um apoio na caminhada para o alcance dos mesmos.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A partir da década de 1980 as empresas que utilizavam a avaliação de desempenho passaram a avaliar apenas competências técnicas (mesmo não utilizando esta nomenclatura), na década de 1990 começou a se avaliar os colaboradores pelos objetivos e as metas, no início

do ano 2000 iniciaram-se as discussões sobre competências, mas, em geral, se avaliava somente as competências comportamentais e, por vezes, deixando de lado as competências técnicas, como afirma Leme (2006). Atualmente muito dos modelos utilizados para avaliação de desempenho são baseados nas competências e para tanto é necessário compreender o que são estas competências.

Como Leme (2006) afirma, os pilares das competências são: o conhecimento, a habilidade e a atitude, comumente conhecido como o "CHA", em que o conhecimento é o "saber" geralmente adquirido em livros, instituições de ensino ou em outros meios, a habilidade é o "saber fazer", ou seja, é a utilização dos conhecimentos na prática, já a atitude é o "querer fazer". Portanto, competências são o agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, e podem ser subdivididas didaticamente em dois grupos: as competências técnicas e as competências comportamentais. No grupo das competências técnicas estão o conhecimento e a habilidade, ou seja, é aquilo que o colaborador necessita para desempenhar a função. Nas competências comportamentais estão as atitudes, que costuma ser o grande diferencial de cada colaborador e o que impactará significativamente em seus resultados.

Ao trazer o conceito de avaliação de desempenho com foco em competências, Leme (2006), afirma que é necessário que toda a gestão de Recursos Humanos seja baseada em competências, como por exemplo, o recrutamento e seleção e os treinamentos, para que assim os processos possam ser efetivos. E alerta que a avaliação das competências por si só não constituem uma avaliação de desempenho, e para que isso seja feito as competências devem estar relacionadas com o desempenho do colaborador, a sua "entrega" e a complexidade das atividades exercidas.

Avaliar desempenho com foco em competências é avaliar competências técnicas e comportamentais e a relação destas com os resultados do colaborador e a sua contribuição para o crescimento da empresa, levando em conta a complexidade da função exercida por ele. Assim, Leme (2006) ao explicar sobre avaliação de desempenho com foco em competências afirma que ela deve ser estruturada com base em quatro perspectivas: a perspectiva técnica (conhecimento, habilidade), a perspectiva comportamental (atitude), a perspectiva dos resultados e a perspectiva da complexidade.

2.4 POSSÍVEIS PROBLEMAS NA APLICAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como todo e qualquer procedimento adotado por uma empresa, a avaliação de desempenho deve ser realizada de forma coerente e seguindo seus procedimentos adequados. Mas, quando isto não ocorre, pode haver problemas.

A avaliação de desempenho, nos últimos anos, tem se tornado mais frequente nas empresas e assim, aumenta-se o risco dos supervisores a perceberem como algo comum e descuidarem-se em relação a este processo, conforme acredita Chiavenato (2016). Para ele, este descuido dos supervisores pode levar à insegurança nos colaboradores, que podem passar a ver a avaliação de desempenho como algo discutível, com resultados superficiais e passíveis a questionamentos de validade. Assim, a falha não seria então do processo de avaliação de desempenho, e sim, falha na administração deste processo, da clareza dos objetivos e na aplicação das técnicas.

Chiavenato (2016) faz duas diferenciações: para ele, podem ocorrer erros de natureza metodológica, que estão relacionados às ferramentas e métodos de avaliação, onde há dificuldades e problemas na coleta e análise dos resultados, e há também os erros relacionados à conduta e postura profissional, em que os avaliadores podem ter postura autoritária e de soberba ou quando o avaliado acredita que a avaliação é baseada em aspirações pessoais do avaliador.

Dos problemas possíveis no processo de avaliação de desempenho, segundo Silva (2012), também podemos citar a subjetividade do avaliador, possibilidade de uma avaliação baseada em fatos recentes e não levando em consideração todas as atividades do período que corresponde à avaliação. Também pode haver resultados inadequados, se o avaliador faz sua avaliação baseando-se no que sente, na sua empatia ou não pelo colaborador, sem levar em conta dados efetivos. E ainda pode ocorrer avaliação preconceituosa, receio do avaliador em fazer avaliações para não assumir responsabilidades ou medo de prejudicar ou beneficiar algum colaborador, entre outros.

Ao tratar das críticas enfrentadas pela avaliação de desempenho, Gil (2012) concorda que boa parte delas se deve aos equívocos que ocorrem na implantação e metodologia utilizada. Entre os principais equívocos, o autor cita: a inadequada definição dos objetivos que se deseja alcançar com a avaliação, sem que os colaboradores entendam as contribuições possíveis deste processo, o pouco envolvimento da alta gestão da empresa sem que eles percebam o quanto o capital humano impacta em seus resultados, o despreparo de alguns

gestores que têm dificuldades com gestão e assuntos de pessoal, a pouca participação e envolvimento das chefias, que por vezes apenas preenchem os formulários e não se interessam por auxiliar no estabelecimento dos parâmetros e na utilização dos dados em melhorias na sua gestão. Por fim, ele cita como um grande equívoco, a exclusão dos colaboradores de todo o processo de avaliação de desempenho, e por vezes eles não participarem do planejamento do processo e do estabelecimento dos parâmetros.

Segundo Chiavenato (2016), apesar de a avaliação de desempenho estar voltada para o futuro e para o aprimoramento do desempenho profissional do indivíduo, por vezes ela é uma ferramenta utilizada para justificar salários, demissões e para relacionar o desempenho do indivíduo somente com os maus resultados organizacionais e, isto pode levar à desconfiança quanto ao uso dos resultados da avaliação de desempenho, dificuldades para obter e atualizar as informações necessárias e tende a fazer com que a entrevista final para *feedback* torne-se apenas a comunicação de mais uma atividade ao colaborador.

Mesmo sendo possíveis alguns problemas na avaliação de desempenho, autores, como Chiavenato (2016), concordam que isto não implica em justificativas para a sua não aplicação, pois seus benefícios são inúmeros e o que deve ser feito é um aperfeiçoamento para uma mais adequada aplicação.

2.5 CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para apontar as contribuições da avaliação de desempenho, faz-se necessário uma compreensão dos principais objetivos que as empresas e/ou seus colaboradores têm quando implantam e aplicam uma avaliação de desempenho. Chiavenato (2016) aponta que alguns líderes de organizações ainda fazem críticas à avaliação de desempenho, e algumas se devem à forma como este processo é realizado na empresa, se dedicando apenas a um julgamento superficial, e em algumas vezes, unilateral do indivíduo, sem que sejam investigadas as causas de determinados problemas ou comportamentos, nem tampouco, sejam traçadas de maneira conjunta com o avaliado, as perspectivas futuras e de melhoria.

Os principais objetivos que se tem ao realizar uma avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2016, p. 117 e 118) são:

- 1) Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação.

- 2) Permitir o tratamento dos recursos humanos como importante vantagem competitiva da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo obviamente da forma de administração.
- 3) Fornecer oportunidade de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais, e, de outro, os objetivos individuais de cada pessoa.

Desde que seja implantada, aplicada e utilizada da forma correta a avaliação de desempenho tende a trazer resultados a curto, médio e longo prazos e, a partir dos objetivos acima citados, Chiavenato (2016) traça benefícios da avaliação de desempenho tanto para o gestor, quanto para a empresa e para os subordinados.

Para o funcionário, a avaliação de desempenho pode auxiliar para que ele conheça melhor aquilo que é esperado dele pela organização e as expectativas do seu superior imediato. Também auxilia para que o colaborador esteja mais ciente dos seus pontos fortes e fracos pelo olhar de terceiros, auxilia no seu autoconhecimento, autodesenvolvimento e autocontrole e também para que o colaborador tome conhecimento das medidas de apoio que a empresa e seu gestor tomam ou tomarão para que ele alcance os objetivos traçados. Já para a gestão, Chiavenato (2016) aponta que os benefícios podem ser: avaliar o desempenho do subordinado com ferramentas que tendem a levar em conta dados objetivos e não subjetivos, auxilia na comunicação com a equipe, tornando-os mais cientes e claros daquilo que é esperado e das medidas e ferramentas que estarão disponibilizando a este subordinado, como medida de apoio.

Para a organização as contribuições são inúmeras, e é evidente que quando o quadro de colaboradores de uma empresa se sente beneficiado, provavelmente ganhos virão para a organização como um todo e, Chiavenato (2016) aponta ainda, que a avaliação de desempenho pode contribuir para que a empresa avalie e tome ciência do potencial humano que tem e das suas efetivas contribuições, auxiliar na identificação daqueles que necessitam de treinamentos e capacitações, e aqueles que têm potencialidades para promoções e crescimento, além de a avaliação de desempenho oferecer oportunidades de melhora dos relacionamentos interpessoais e tornar as políticas de recursos humanos mais dinâmicas e coerentes com a realidade institucional.

Outros autores apontam os benefícios da avaliação de desempenho, e muitos concordam com várias das contribuições já citadas por Chiavenato (2016), como, por exemplo, Gil (2012) segundo o qual, através da avaliação de desempenho, podem-se identificar colaboradores com potencial de resultados superiores ao que é exigido para o cargo dele, identificar o quanto cada indivíduo colabora para os resultados da empresa, auxiliar para

que se tenha embasamento para promoções e planejamento de ações futuras, auxiliar na melhoria de desempenho dos indivíduos, além de identificar o quanto as ações da empresa, como os treinamentos, têm contribuído para o desenvolvimento de cada um e, auxiliar na promoção de autoconhecimento.

A avaliação de desempenho também pode contribuir para estimular o desempenho e produtividade em longo prazo, a partir do desempenho em curto prazo, ou seja, auxilia para traçar medidas imediatas que irão contribuir para resultados satisfatórios em longo prazo. Também pode contribuir para estipular a qualidade do serviço prestado pelo colaborador, para verificar a adaptação do funcionário às normas e objetivos da empresa, ou seja, o quanto ele se adequa à empresa e ao cargo ocupado e contribui para a definição e avaliação de competências, entre outras contribuições. (CHIAVENATO, 2016)

Chiavenato (2016) afirma que, para que a avaliação de desempenho seja efetiva na promoção de melhoria e aprimoramento do profissional, não deve haver objetivos confusos e voltados apenas para justificção de salários e demissões. Para ele, a avaliação de desempenho deve ter como objetivos principais apenas cinco aspectos: aliar os objetivos organizacionais com a melhoria do desempenho dos colaboradores, a busca por remunerar com base em desempenho, coletar dados para tomadas de decisão futuras, fazer um levantamento dos treinamentos necessários e ter dados que auxiliem na melhora de processos seletivos futuros. E compreendido dentro destes cinco objetivos principais, as possibilidades do processo de avaliação de desempenho trazer contribuições para a empresa são inúmeras, justificando sua crescente aplicação nas empresas.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se constitui em uma pesquisa descritiva onde inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, auxiliando para que se tome conhecimento sobre estudos já realizados, a evolução de conhecimentos sobre a avaliação de desempenho, assim como, sobre o posicionamento, divergências, convergências e evidências científicas sobre o tema. Portanto, se buscou em livros e artigos científicos informações sobre os processos de avaliação de desempenho nas organizações, sobre como são realizados e os dados que são obtidos a partir deste processo.

Também foram levantados, por meio de dois questionários e uma entrevista semiestruturada aplicados a um colaborador, atuante na área de Recursos Humanos de uma empresa do ramo de saúde suplementar, localizada na cidade de Goiânia-GO, sobre como é

desenvolvido o processo de avaliação de desempenho em sua empresa e quais têm sido as contribuições da avaliação de desempenho. Os questionários aplicados continham questões estruturadas e a entrevista continha perguntas semiestruturadas, estando, entretanto, abertas ao acréscimo de informações relevantes ao longo da sua aplicação.

Segundo Amaro e cols (2004/2005), o questionário visa obter informações, a partir de um conjunto de questões que abrangem o tema de interesse, não havendo interação direta entre os investigadores e aqueles que respondem aos questionários. Já a entrevista, para Haguette (1997, p. 86) é um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Os dados obtidos no questionário foram analisados, juntamente com as informações obtidas na entrevista e correlacionados com os dados da revisão bibliográfica, a fim de apontar as principais contribuições da avaliação de desempenho para a empresa e para os colaboradores. Os resultados gerais da pesquisa estão apresentados em uma síntese, disponibilizada neste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A empresa pesquisada atua no setor de saúde suplementar, está localizada na cidade de Goiânia-GO e a unidade foi fundada há quase 25 anos. Entretanto, começou a aplicação de avaliação de desempenho apenas no ano de 2012. Na pesquisa de campo, foram utilizados entrevista e questionários, realizados com a Gerente de Pessoas, que é colaboradora na empresa há mais de cinco anos.

Segundo a entrevistada, a empresa conta atualmente com cerca de 110 funcionários e, o último processo de avaliação de desempenho foi finalizado em janeiro de 2018. Na empresa pesquisada, o objetivo principal da avaliação é identificar melhor o perfil e o empenho dos colaboradores e ter subsídios para traçar os objetivos na área de gestão de pessoas.

A empresa faz parte de um grupo maior de cooperativas da classe médica. Segundo Sales (2010) as cooperativas surgiram em meados de 1844 na Inglaterra e para Pinazzi (2013) surgiu no Brasil em 1847, e são instituições que tem interesses em comum e ao invés de competirem, buscam a ajuda e cooperação mútua. Conforme afirma Sales (2010, p. 24)

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades. A cooperativa quase sempre surge em momentos de dificuldades e da consciência de fragilidade do homem dentro do mundo em que atua.

Corroborando com Sales (2010), que as cooperativas tendem a surgir em momentos de dificuldade, pode-se perceber, segundo Pinazzi (2013), que a fundação do cooperativismo da classe médica, surge a partir de 1960 no Brasil, diante das mudanças estruturais que ocorreram na área da saúde e Previdência Social, que posteriormente levaria a extinção do Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social e o surgimento do SUS em 1988. Mudanças federais estas, que diminuíram o padrão de atendimento público e não atendiam às exigências de condições de atuação de médicos, impulsionando assim o surgimento das seguradoras de saúde. Portanto, por iniciativa e união da classe médica, surgiu a primeira cooperativa em São Paulo, no final da década de 1960 e a partir do sucesso da mesma, outras cidades e estados se interessaram pela implantação destas cooperativas. Em 1970 e 1980 foi-se estipulado que haveria cooperativas centrais em cada Estado, para que os processos fossem padronizados em cada região, e haveria uma central nacional que regeria todas as outras cooperativas instaladas no território brasileiro, conforme cita Pinazzi (2013).

As cooperativas de saúde são empresas que não visam somente o lucro. Nelas, cada cooperado tem seu voto garantido nas tomadas de decisões, ou seja, os médicos tendem a ter um maior e mais qualificado mercado de atuação e com isto o atendimento ao cliente também é oferecido com maior qualidade. Considerando o conjunto de todas estas cooperativas da qual a empresa pesquisada faz parte, hoje este grupo está presente em cerca de 80% do território nacional, e tem quase 350 unidades espalhadas pelo Brasil e a central nacional, localizada em São Paulo, busca fortalecer às cooperativas, padronizar procedimentos e zelar pela marca e, por isso, é a responsável pela confecção dos questionários de avaliação de desempenho aplicados em todo o grupo, inclusive os aplicados na cooperativa estudada neste trabalho. (PINAZZI, 2013)

O modelo de avaliação de desempenho utilizado é o modelo 180° em que o colaborador se autoavalia e é avaliado pelo seu supervisor, além disso, os questionários são baseados na avaliação de competências, que leva em consideração as competências já previamente estabelecidas e essenciais para a sustentabilidade e crescimento da empresa no mercado.

Segundo a entrevistada, atualmente a avaliação de desempenho contribui para identificação de colaboradores potenciais na empresa, identificação de colaboradores que

necessitam de maior atenção, traz maiores subsídios para alterações no quadro de funcionários e promoções, ajuda no autoconhecimento da equipe e auxilia para que sejam traçadas medidas efetivas da área de gestão de pessoas. Após a coleta de dados da avaliação de desempenho as medidas posteriores, segundo a entrevistada, são sempre pensadas de forma coletiva e, faz-se o acompanhamento individual de desenvolvimento de competências apenas quando se percebe como sendo necessário.

Na empresa pesquisada, várias dimensões são avaliadas na avaliação de desempenho, como a assiduidade dos colaboradores, a pontualidade, a proatividade e o cumprimento dos prazos, entre outros, o que contribui fortemente para a identificação de colaboradores que necessitam de melhoria, facilita o autoconhecimento, fornece embasamento para promoções e mudanças sucessórias e a descoberta de novos talentos dentro do quadro de funcionários, entre outros.

Os questionários de avaliação de desempenho são baseados na complexidade de cada cargo e, após a avaliação, há um *feedback* do supervisor imediato, em que o supervisor conversa com o colaborador sobre os resultados alcançados, e ambos traçam juntos as medidas de melhoria e é estabelecido um PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Individual. A partir dos questionários aplicados, nota-se que, o processo de avaliação de desempenho que é realizado na empresa tende a avaliar inúmeras características nos colaboradores, como a capacidade para tomada de decisões e capacidade para agir de maneira flexível diante de situações diversas, relacionamento interpessoal e a capacidade de trabalho em equipe, compreensão das funções e a expectativa da empresa/supervisor para com o colaborador, entre outras.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

A primeira etapa da pesquisa consistiu em uma entrevista onde foram esclarecidas informações sobre a empresa e sobre o processo de avaliação de desempenho que é realizado. Segundo a entrevistada, a avaliação de desempenho é realizada anualmente e tem como objetivos principais o melhor conhecimento do perfil e da entrega dos colaboradores, ou seja, a dedicação e resultados, e também a busca por traçar estratégias adequadas da área de gestão de pessoas, como treinamentos e desenvolvimento de pessoal, promoções, entre outros, corroborando com a afirmação de Silva (2012, p. 82) de que:

O processo de avaliar o desempenho, nada mais é que a forma de quantificar o quão favorável é a ação de cada indivíduo para a organização, entendendo assim os pontos fortes e fracos de cada pessoal, setor ou ação, sendo que a partir dos resultados se podem colaborar no desenvolvimento e determinação das políticas de RH da empresa.

Ou seja, a avaliação de desempenho busca mensurar as ações e os resultados obtidos pelos indivíduos inseridos na organização e na busca de uma melhor mensuração possível, na empresa pesquisada, 84% do quadro de colaboradores participam do processo de avaliação de desempenho. A gestora afirma que atualmente é utilizado o modelo 180° em que o colaborador faz autoavaliação e é avaliado pelo gestor, e caso ele ocupe um cargo de gestão, também é avaliado pela sua equipe. É importante lembrar que, para Chiavenato (2016), muitas vezes o chefe direto não é o mais adequado para sozinho, avaliar um colaborador, mas que a autoavaliação é um método bastante eficiente, visto que o colaborador é quem melhor tem acesso ao seu dia a dia e ao seu desempenho, sendo necessário apenas que o colaborador tenha maturidade e seriedade nesta autoavaliação.

Os questionários utilizados na avaliação de desempenho não são confeccionados pela própria empresa, que é localizada em Goiânia-GO, pois se trata de uma cooperativa e as questões já vêm estruturadas pela central nacional localizada em São Paulo e, desde o segundo ano de sua aplicação, a avaliação de desempenho teve como norte a gestão por competências.

Atualmente a avaliação de desempenho na empresa pesquisada trabalha com base em cinco competências, que são: comunicação, foco em resultados, foco no cliente, inteligência emocional e intercooperação. E, como afirma Leme (2006), realizar uma avaliação de desempenho com base em competências exige da empresa um total comprometimento com este tipo de gestão, para que assim os processos sejam efetivos, além de ser necessária também uma avaliação da entrega do colaborador e dos resultados alcançados por ele, algo que é avaliado pela referida empresa, pois segundo a gerente, atualmente a empresa não trabalha com notas para os avaliados e sim com critérios de entrega, em: não atende, atende parcialmente e atende e supera. Ou seja, nesta empresa de saúde suplementar, uma das recomendações de Leme (2006) é seguida, que é a avaliação de competências relacionando com o desempenho do colaborador e a sua entrega, além de levar em consideração a complexidade da tarefa.

Segundo a entrevistada todo o questionário de avaliação de desempenho é confeccionado por nível de complexidade, geralmente levando em consideração o cargo,

sendo que os gestores, por exemplo, são avaliados por competências específicas, como negociação e gestão de pessoas, sob as quais outros colaboradores não são avaliados.

A empresa também tem a preocupação em divulgar e deixar os colaboradores cientes daquilo que é esperado deles. Assim, segundo a entrevistada, a avaliação de desempenho analisa competências que já foram divulgadas e trabalhadas anteriormente, algo extremamente importante conforme Leme (2006), que afirma que antes de avaliar desempenho deve-se deixar claro que desempenho é esperado do indivíduo até para que ele possa ser avaliado em todo o período entre a divulgação e a avaliação, e não só no momento atual da aplicação dos questionários.

Como já citado, Silva (2002) leva em consideração que a empresa deve manter os resultados da avaliação de desempenho claros, para que assim os colaboradores possam ter conhecimento de como estão desempenhando suas atividades e as medidas necessárias para melhoria. Segundo a gerente entrevistada, há um portal de avaliação onde os funcionários podem ter acesso às informações, é fornecido um *feedback* ao colaborador e também há a construção de um PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional), em um momento pré-agendado pela área de gestão de pessoas, em que liderado e líder conversam sobre a avaliação de desempenho, levando em consideração as competências avaliadas e os critérios de entrega do colaborador.

Após a coleta de dados, a gestora informou que a empresa faz o planejamento de treinamento e desenvolvimento baseando-se nos resultados coletivos, objetivando o desempenho de competências organizacionais, e alguns pontos de atenção são informados à diretoria, que os avalia e busca desenvolver as competências individualmente.

A entrevistada informou que a avaliação de desempenho contribui para um melhor mapeamento da equipe, identificação de talentos, identificação de colaboradores que precisam de maior atenção, facilita nas tomadas de decisões da área de gestão de pessoas, auxilia para que os processos de promoção sejam mais claros e para que a equipe tenha maior autoconhecimento. Dados estes que corroboram com as afirmações de Gil (2012, p.149) que declara que a avaliação de desempenho pode: “promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados; obter subsídios para remuneração e promoção; obter subsídios para a elaboração de planos de ação para desempenhos satisfatórios”, entre outras contribuições.

Apesar dos autores citarem possíveis erros na aplicação da avaliação de desempenho, a entrevistada não apontou nenhuma intercorrência e informou que nunca houve impactos

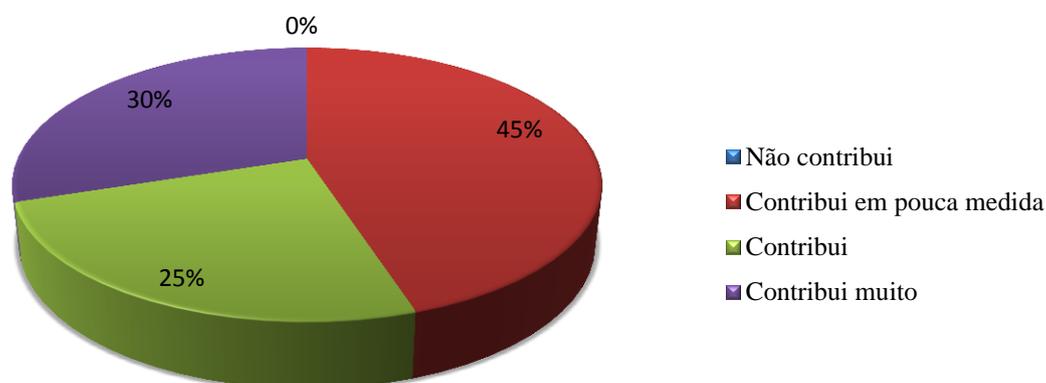
negativos posteriores à avaliação de desempenho, o que mostra que os possíveis erros apontados pelos autores, como por exemplo, o excesso de subjetividade, tende a não ocorrer na empresa pesquisada.

A partir dos questionários aplicados, pode-se perceber que na empresa pesquisada, todas as 22 características descritas, são avaliadas nos colaboradores, que são elas: assiduidade, pontualidade, engajamento institucional, orientação para metas e resultados, capacidade de refletir, reconhecer, compreender e solucionar problemas, conhecimento e respeito às normas de segurança do trabalho, compreensão das suas funções e impacto das suas ações para a empresa, atendimento às metas de qualidade e produtividade, habilidade técnica (conhecimento das normas para desempenho da função), interesse e comprometimento para desempenho de suas funções, proatividade, cumprimento do horário de trabalho de forma efetiva e produtiva, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade para assumir e tomar decisões, flexibilidade para lidar com novas situações, atendimento ao cliente, busca por atualizações profissionais, cumprimento de prazos, capacidade de organizar trabalho e a rotina, clareza e objetividade na comunicação, busca por novas alternativas para resolução de problemas e relacionamento com superiores, pares ou subordinados.

Assim, estas evidências mostram que os questionários de avaliação de desempenho utilizados na empresa são bastante completos e avaliam o colaborador de uma forma extensa, mesmo sendo utilizado o método 180° em que o colaborador é geralmente avaliado apenas por si mesmo e/ou por seu superior.

Dos 20 aspectos mencionados em um dos questionários de pesquisa (questionário dois), a gestora de pessoas da empresa, informou que a avaliação de desempenho contribui para todas elas, em maior ou menor grau, o que pode ser percebido no gráfico abaixo.

Gráfico 1 - Contribuições da avaliação de desempenho para a empresa pesquisada



Conforme gráfico acima, a avaliação de desempenho contribui muito para 30% dos quesitos apresentados no questionário, contribui para 25% deles e contribui em pouca medida para 45% dos quesitos. Para melhor explanação dos dados, segue o quadro a seguir detalhando como a avaliação de desempenho contribui para os 20 quesitos presentes no questionário, conforme relato da entrevistada.

Quadro 1 – Contribuições da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho <u>contribui muito</u> para:	A avaliação de desempenho <u>contribui</u> para:	A avaliação de desempenho <u>contribui em pouca medida</u> para:
Identificação de colaboradores que necessitam de melhorias	Fortalecimento de lideranças	Evitar ações trabalhistas
Melhor conhecimento por parte do colaborador, daquilo que é esperado dele	Definição do grau de contribuição do colaborador para os resultados da organização	Diminui <i>turnover</i>
Identificação de necessidades de treinamento	Favorece a autocrítica nos colaboradores	Fortalece a busca por resultados individuais
Descoberta de novos talentos	Identificação de necessidade de desligamentos ou transferências	Auxilia no trabalho em equipe
Embasamento para promoções ou bonificações	Facilita feedbacks	Reafirmação dos valores da empresa
	Eliminação de “achismos” sobre o desempenho profissional	
	Valorização de profissionais	
	Aumento de produtividade	
	Conhecimento das opiniões dos colaboradores	

Fonte: os autores, 2018.

Pode-se perceber, assim, que na empresa pesquisada, atuante na área de saúde suplementar na cidade de Goiânia, a avaliação de desempenho contribui fortemente para o embasamento de promoções e bonificações, descoberta de talentos, levantamento de necessidades de treinamento, melhor conhecimento por parte do colaborador, daquilo que é esperado dele e identificação de colaboradores que precisam de melhorias. Isso leva em consideração o mercado, o momento atual da empresa e as avaliações antecedentes, mas para cada empresa a avaliação de desempenho pode ter um foco. Segundo Fleury (2002) a

avaliação pode ter o foco em: aferição de potencial, análise comportamental, desenvolvimento profissional ou realização de metas e resultados. Definindo corretamente o foco da avaliação de desempenho ela proporcionará benefícios tanto para a organização quanto para o gerente e os subordinados, conforme afirma Chiavenato (2016).

Dos 20 aspectos apontados no questionário, a avaliação de desempenho, segundo a colaboradora, contribui em menor grau para evitar ações trabalhistas, diminuir *turnover*, para o fortalecimento da busca por resultados individuais, auxílio no trabalho em equipe e reafirmação dos valores da empresa. A avaliação de desempenho pode auxiliar nestes aspectos, entretanto, na empresa pesquisada, este processo auxilia de maneira mais discreta nestes aspectos se comparado com outros. Isto se deve, principalmente, aos objetivos da empresa diante da avaliação de desempenho, ou seja, estes aspectos não estão inclusos de maneira direta nos objetivos, que são: o melhor conhecimento do perfil e entrega dos colaboradores e a busca por traçar estratégias de gestão de pessoas mais eficientes, concentrando-se em estratégias ligadas a treinamento, desenvolvimento e promoção dos colaboradores. Assim, nos questionários aplicados aos colaboradores não há um número significativo de questões que avaliam estes aspectos, e no momento da análise dos resultados da avaliação de desempenho estes aspectos também não são tomados como prioridade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é um processo que exige da empresa e dos colaboradores um alto grau de maturidade. É um processo que faz uma linha comparativa entre aquilo que é esperado do colaborador e aquilo que ele efetivamente está fazendo e os resultados alcançados. Assim, pode auxiliar em grande medida para todos os âmbitos da empresa.

No presente trabalho buscou-se compreender e apontar possíveis contribuições do processo de avaliação de desempenho para as organizações, e para tanto, foi de grande valia a utilização de dados sobre uma empresa que utiliza este processo há mais de cinco anos, em busca de melhorias constantes.

Existem alguns aspectos que devem ser padronizados para que a avaliação de desempenho alcance seus objetivos, como por exemplo, a boa preparação dos avaliadores, contudo, a partir do trabalho desenvolvido, ficou evidente que a avaliação de desempenho tem muito a contribuir para várias organizações e seus colaboradores por ser um processo flexível

que deve ser adaptado para cada empresa, levando em consideração sua cultura organizacional, o seu cenário e os principais objetivos que ela busca com este processo.

No presente trabalho pode-se ter evidente que a avaliação de desempenho fornece várias contribuições, como o melhor autoconhecimento da equipe e dos colaboradores, auxilia para tomada de decisões, além de auxílio para que a área de gestão de pessoas possa traçar medidas e estratégias eficientes.

Através das pesquisas bibliográficas e de campo, as informações puderam ser comprovadas, e, mesmo a empresa pesquisada não utilizando o método 360°, ela utiliza-se da avaliação 180° com base em competências e toda a gestão da empresa é baseada em competências, tornando os dados da avaliação de desempenho ainda mais efetivos e importantes para o futuro da organização.

Consideramos, assim que, a avaliação de desempenho é um excelente processo para aplicação nas empresas, pois auxilia para que sejam identificadas as potencialidades e deficiências da empresa e a partir disso, possam ser traçadas estratégias eficientes de gestão de pessoas. Ou seja, a avaliação de desempenho é um meio que possibilita melhorias para a empresa, e não é um processo com o fim em si mesmo.

6 ABSTRACT

EMPLOYEES PERFORMANCE EVALUATION AND THEIR CONTRIBUTIONS TO THE ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN A SUPPLEMENTAL HEALTH COMPANY LOCATED IN GOIÂNIA-GO

The performance evaluation is a tool for ascertaining the results and performance of employees, taking into account what was previously established and what is actually being performed by the individual. In the present study, we tried to define the performance evaluation through a bibliographic review, and to ascertain the importance and the effective contributions of this process to an organization and its members, from a case study, in a company of the supplementary health branch located in Goiânia-GO. Thus, it was possible to observe that evaluating employee performance is something that has occurred since the first working relationships were established, but this process has been systematized over time and, thus, has contributed to a great extent for the companies that adopt it, enabling a better

knowledge of the profile of employees and helping the people management area to draw assertive strategies for organizations and their employees, such as training and promotions.

Keywords: Performance evaluation. Employees. People management.

REFERÊNCIAS

AMARO, Ana. Póvoa, Andreia. Macedo, Lúcia. **A arte de fazer questionários**. Faculdade de Ciências da Universidade Do Porto. Departamento de Química. Metodologias de Investigação em Educação. 2004/2005. Disponível em: < <http://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2015/03/A-arte-de-fazer-question%C3%A1rios.pdf>> Acesso em 10 maio 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2016. 178 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306 p.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012. 309 p.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997. 224 p.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 136 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 312 p.

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

PENAZZI, Ana Cláudia Soares. **Busca por excelência na gestão das cooperativas de saúde: contextualização e sugestão**. 2007. 16f . Pré-projeto de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Cooperativas de Saúde) – Fundação Pedro Leopoldo, João Pessoa, 2013. [Orientadora: Prof^a. Maria Helena Michel]. Disponível em: <[file:///C:/Users/user/Downloads/Ana%20Claudia%20Soares%20Penazzi%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Ana%20Claudia%20Soares%20Penazzi%20(1).pdf)>. Acesso em: 10 maio 2018.

PEREIRA, Alonso Luiz. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Periódico Científico Negócios em Projeção, v. 5, n.2. dez, 2014. Disponível em: < <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/476/416>> Acesso em: 05 abril 2018.

SALES, João Eder. Cooperativismo: origens e evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. Centro de Ensino Superior de São Gotardo, n. 1, p. 23-34, jan./jun. 2010.

SILVA, Rangel Ramos. **Avaliação De Desempenho**: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário. 2012. 165 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Tecsona de Minas Gerais, Paracatu, 2007. [Orientador: Carlos Alberto Kraemer]. 165 p.

APÊNDICE A – Modelo de entrevista utilizado

ENTREVISTA

I- Identificação

1. Qual o ramo de atuação da empresa?
2. A empresa tem quantos anos de atuação no mercado?
3. Quantos funcionários, em média, compõe o quadro de funcionários da empresa atualmente?
4. Há quanto tempo você atua na empresa e qual o seu cargo?

II- A avaliação de desempenho

5. Quando foi realizada a primeira avaliação de desempenho na empresa?
6. Quando foi realizada a última avaliação de desempenho?
7. Quais eram (são) os objetivos da empresa ao aplicar avaliações de desempenho?
8. Os objetivos traçados quando se pretendeu realizar a avaliação de desempenho foram alcançados?
9. De quanto em quanto tempo a empresa busca fazer avaliação de desempenho de seus colaboradores? Ou é de acordo com alguma demanda específica? Qual?
10. É utilizado um método ou modelo de avaliação de desempenho específico? (exemplo: 360°, 420°, Método misto, Método de autoavaliação ou Método de avaliação participativa por objetivos- APPO).
11. Quais informações são levadas em consideração ao elaborar o questionário de avaliação de desempenho?
12. Quais são as pessoas/ departamentos envolvidos na estruturação e aplicação das avaliações de desempenho?
13. Ao compor os questionários de avaliação de desempenho quais as dimensões são analisadas?
14. Quais as habilidades avaliadas pelos questionários de avaliação de desempenho, nesta empresa?
15. Todos os colaboradores da empresa são avaliados? Caso não, quais são os departamentos e principais cargos avaliados?
16. Cite algumas contribuições para a empresa, advindas da avaliação de desempenho.
17. Você acredita que há ou houve impactos negativos após a aplicação da avaliação de desempenho? Quais?
18. Após a avaliação de desempenho as medidas de melhoria são tomadas de maneira individual ou coletiva, ou seja, os pontos negativos são tratados individualmente ou não?
19. Como são avaliados os líderes? Há um questionário específico para pessoas que assumem cargos de supervisão?
20. Quem avalia os líderes?
21. Como as pessoas avaliadas tem acesso aos resultados da avaliação?

APÊNDICE B – Questionário sobre possíveis dimensões analisadas

QUESTIONÁRIO 1

Marque com um X as dimensões que foram avaliadas pela empresa durante o último processo de avaliação de desempenho realizado:

1.	Assiduidade	
2.	Pontualidade	
3.	Engajamento Institucional (comprometimento com projetos, normas e leis institucionais)	
4.	Orientação para metas e resultados	
5.	Capacidade de refletir, reconhecer, compreender e solucionar problemas	
6.	Conhecimento e respeito às normas de segurança do trabalho	
7.	Compreensão das suas funções e impacto das suas ações para a empresa	
8.	Atende as metas de qualidade e produtividade	
9.	Habilidade técnica (conhece as normas para desempenho da função)	
10.	Interesse e comprometimento para desempenho de suas funções	
11.	Proatividade	
12.	Cumprimento do horário de trabalho de forma efetiva e produtiva	
13.	Habilidade para trabalhar em equipe	
14.	Capacidade para assumir e tomar decisões	
15.	Flexibilidade para lidar com novas situações	
16.	Atendimento ao cliente	
17.	Busca por atualizações profissionais	
18.	Cumprimento de prazos	
19.	Capacidade de organizar trabalho e a rotina	

20.	Clareza e objetividade na comunicação	
21.	Busca por novas alternativas para resolução de problemas	
22.	Relacionamento com superiores, pares ou subordinados	

APÊNDICE C – Questionário sobre contribuições da avaliação de desempenho

QUESTIONÁRIO 2

Abaixo estão listadas possíveis contribuições da avaliação de desempenho para uma organização. Quantifique de 1 a 4, o quanto a avaliação de desempenho contribui para os aspectos abaixo. Sendo que:

1 – NÃO CONTRIBUIU

2 – CONTRIBUIU EM POUCA MEDIDA

3 – CONTRIBUIU

4 – CONTRIBUIU MUITO

1.	Identificação de colaboradores que necessitam de melhorias	
2.	Melhor conhecimento por parte do colaborador, daquilo que é esperado dele	
3.	Facilitador para autoconhecimento	
4.	Fortalecimento de lideranças	
5.	Definição do grau de contribuição do colaborador para os resultados da organização	
6.	Identificação de necessidades de treinamento	
7.	Descoberta de novos talentos	
8.	Favorece a autocrítica nos colaboradores	
9.	Identificação de necessidade de desligamentos ou transferências	
10.	Facilita feedbacks	
11.	Embasamento para promoções ou bonificações	
12.	Evitar ações trabalhistas	
13.	Fortalece a busca por resultados individuais	
14.	Eliminação de “achismos” sobre o desempenho profissional	
15.	Valorização de profissionais	
16.	Aumento de produtividade	
17.	Conhecimento das opiniões dos colaboradores	

18.	Reafirmação dos valores da empresa	
19.	Diminui <i>turnover</i>	
20.	Auxilia no trabalho em equipe	