

# CONIC SEMESP

## 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica

**TÍTULO:** A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO EMPRESARIAL

**CATEGORIA:** CONCLUÍDO

**ÁREA:** CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

**SUBÁREA:** ADMINISTRAÇÃO

**INSTITUIÇÃO:** UNIVERSIDADE GUARULHOS

**AUTOR(ES):** GUSTAVO LUIZ SEABRA DOS SANTOS

**ORIENTADOR(ES):** ANTONIO CARLOS ESTENDER

**COLABORADOR(ES):** GISLAINE MESQUITA

Realização:

**SEMESP**

sindicato das mantenedoras de ensino superior



Apoio:

**ENIAC**  
Educação Básica e Superior

## **1. RESUMO**

O presente trabalho busca gerar conhecimentos para a aplicação prática e visa solucionar problemas específicos. Como são vistas as estratégias competitivas com a avaliação de desempenho e quais seus benefícios? Definir um método inovador de avaliação de desempenho que torne possível a retenção de colaboradores e torne as informações mais claras e objetivas ao mensurar todos os dados coletados. Tornar a empresa competitiva mediante as análises apresentadas pelos gestores com o intuito de melhorar as atividades de seus colaboradores e assim torná-los mais motivados aos objetivos da organização. Um método de avaliação de desempenho moderno e inovador que proporcione credibilidade à organização e traga aos colaboradores satisfação, no qual retém seus processos com evidências de registros mensuráveis e justos para a tomada de decisões.

## **2. INTRODUÇÃO**

Autores Pontes (2008) e Bergamini (2008) vêm analisando o tema, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho como Estratégia de Crescimento Empresarial, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articula e pode contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional.

Antigamente os modelos de Avaliação de Desempenho utilizados eram burocráticos e lentos, fazendo com que as organizações se modernizassem e se adequassem ao mercado cada vez mais competitivo e veloz. A Avaliação de Desempenho deve se preocupar sempre com o desempenho, resultados e consequentemente acompanhamento de seus colaboradores, para que os objetivos da empresa sejam alcançados. Os trabalhos identificados na literatura do Brasil foram mais apreciados em estudos de Pontes (2008) que mais vezes apareceram na literatura. Os estudos, tanto os de Pontes (2008) quanto os de Bergamini (2008), avançam na discussão sobre a relação entre esse importante binômio para o ambiente organizacional, pois a Avaliação de Desempenho é importante para definir como o trabalho está sendo realizado e ainda deve ter recompensas pelo atingimento de metas e expectativas.

### **3. OBJETIVOS**

O objetivo é incentivar conhecimentos sobre Avaliação de Desempenho e que possa ser vista como melhoria na qualidade do trabalho, sendo um facilitador no autodesenvolvimento dos colaboradores; os gestores devem utilizar essa avaliação como uma contribuição para melhoria do trabalho de sua equipe. Fornecer *feedback*, sendo assim, novos talentos serão descobertos e ainda passarão a identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento; apresentar a importância de uma boa avaliação de desempenho e o quanto ela pode tornar claro os resultados, se foram alcançados pelo corpo empresarial, além de levantar hipóteses; identificar quais são as opiniões dos colaboradores e elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos colaboradores para produzir ações que possibilitem atingir os objetivos.

### **4. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas, que de acordo com Gil (2008) as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento é importante de se conhecer, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo significativo de pessoas acerca do problema, para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 funcionários de diferentes hierarquias.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, por meio das questões elaboradas buscou-se incentivar conhecimentos sobre Avaliação de Desempenho e que esta possa ser vista como melhoria na qualidade do trabalho.

### **5. DESENVOLVIMENTO**

Para Pontes (2008) a Avaliação de desempenho é um método que visa estabelecer um contato direto com os funcionários referente aos resultados desejados

pela organização; pois serve para acompanhar as metas estipuladas pela gerência e o cumprimento pelos funcionários. A avaliação de desempenho viabiliza a interação entre o gestor e o colaborador, enfatizando o objetivo de um e o modo que o outro fará para atingir esse objetivo, assim, o contato é necessário para que seja possível acompanhar desafios propostos, corrigir os rumos.

Lucena (1992) exemplifica que as avaliações de desempenho devem ser seguidas de programas de reconhecimento e recompensas; só assim serão capazes de continuar fazendo o que está correto e o que deve ser mudado. A maneira correta de recompensar o funcionário é diagnosticar o erro e orientar para o conserto, dessa forma, o colaborador obterá êxito em seus processos ao corrigi-los e obterá crescimento profissional.

Pontes (2008) destaca que a avaliação de desempenho é uma das melhores formas de obter resultados, pois várias pessoas preenchem pesquisas de avaliação sobre um indivíduo; em contrapartida, os dados são compilados por sistemas computadorizados, os relatórios individualizados são apresentados à pessoa que está sendo avaliada. O funcionário reúne-se com seu superior para desenvolver um plano de autodesenvolvimento e assim estruturar um novo método de trabalho, onde seja possível acompanhar os desafios propostos, corrigir erros e por fim mensurar resultados obtidos.

Dessler (2003) conclui que a Avaliação de Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na organização; todavia, seu caráter é fundamentalmente de orientação, uma vez que redireciona os desvios, aponta as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes e fracos. Com a avaliação 360º o colaborador consegue absorver e também a expressar suas incertezas e problemas, com isso, a gestão consegue detectar as falhas de seus funcionários e os corrigem, melhorando, portanto, os processos de trabalho dentro da organização.

Para Araújo (2006) avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica na gestão de pessoas e é um importante ponto de referência às necessidades e adequação da instituição; logo, a qualidade do serviço oferecido e os bons resultados organizacionais são gerados a partir do bom desempenho profissional. O feedback proporciona esse resultado positivo à empresa, pois, salienta o colaborador sobre

seus erros, o impulsiona a melhorar, resultando, portanto, em soluções positivas para possíveis problemas existentes na organização.

Para Rocha (2001) foco no desenvolvimento profissional é observar a dinâmica do trabalho nas organizações, ficando nítida a existência de pessoas em diferentes estágios do desenvolvimento profissional; logo, o feedback precisa ser de 360º, pois correlaciona opiniões diversas, ampliando a visão macro das atividades e os meios necessários para que a clareza nas informações sejam as mais realistas possíveis. No método 360º o funcionário evidencia seus erros e o gestor o orienta como proceder para melhorar; portanto, a avaliação de 360º tem sido uma prática cada vez mais frequente nas organizações.

Segundo Bergamini (2008) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro; em contrapartida, se trata da vida da organização, sem sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido. Com a avaliação de desempenho bem estruturada e embasada em informações concretas, a empresa saberá o que precisa alterar em seus processos, pois o propósito é permitir à organização uma coleta e compreensão da situação que está enfrentando.

Estudos em Pontes (1996) comprovam que a Avaliação de Desempenho relata às empresas os verdadeiros talentos através das competências evidenciadas; em contrapartida, mensura o grau de contribuição. O sistema implantado na avaliação de desempenho relata fielmente as qualidades e os pontos fortes de um colaborador, dessa forma, os gestores conseguem mensurar quais são os profissionais que precisam de sugestões de melhorias para conduzir o seu trabalho.

Seixo (2004) salienta que um modelo de Avaliação de Desempenho bem feito e estruturado garante e assegura a empresa grandes benefícios; ou seja, é benéfica para as áreas, aos colegas de trabalho e para a empresa em geral. Uma análise sistematizada está menos suscetível a erros e a confiabilidade nas informações são mais factíveis, portanto, trabalhando com foco a organização passa a transparecer dinamismo e os trabalhos organizacionais seguem um padrão eficiente nas análises.

Para Bernardi (2009) estratégia é o foco dos negócios e as necessidades para a colocação no mercado; o qual caminha simultaneamente com a gestão dos recursos humanos, capazes de tornar a estratégia eficaz e de conduzirem a tecnologia do modo correto, através da globalização e da estabilidade de mercado. A utilização de softwares que conseguem integrar essas informações torna a empresa mais competitiva, uma vez que, as empresas estruturando seus processos à tecnologia, passam a coletar dados mais precisos e corretos para a conclusão de seus trabalhos.

Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2006), consideram as estratégias, métodos e os programas, os melhores métodos da empresa; logo, têm os melhores meios de realizar a administração organizacional. A implantação de um sistema eficaz na compilação de dados, um feedback orientado à fatos concretos e a comunicação efetiva com o funcionário torna a empresa competitiva no mercado, no entanto, se não estiver voltado às entrevistas que tornou visível os problemas da empresa, toda essa implantação, ou seja, o esforço da empresa, não terá valido a pena.

Para a empresa passar a exercer a avaliação de desempenho como estratégia empresarial precisa adotar os processos apresentados nas hipóteses, pois ajudarão a organização a reter funcionários motivados e com isso obter competitividade no mercado, pois as semelhanças verossímeis são que o esclarecimento e o conhecimento do feedback 360º enfatiza e diagnostica os possíveis erros dos funcionários, afim de orientá-los, onde o gestor poderá expor suas opiniões e esclarecer o que deve ser alterado, sendo assim, o desenvolvimento profissional do funcionário estará sendo analisado; a única diferença nesse processo é a inserção do sistema, mas é uma diferença que resultará em ganhos, credibilidade e confiabilidade nas informações, pois o feedback será realizado embasado em fatos concretos que em certos momentos foram registrados pelo gestor e colaborador nos períodos estipulados pela empresa.

## **6. RESULTADOS**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder a avaliação como uma estratégia organizacional. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas. As informações foram

trabalhadas de forma a apresentar percepções dos colaboradores com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para a avaliação de desempenho.

Quadro 1 – Percepções acerca da Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho como Estratégia de Crescimento Empresarial

Assistentes administrativos (7)	Os assistentes foram unânimes ao responder que existem benefícios, porém a avaliação de desempenho desfavorece as competências, afinal é feita em uma sala e nada acontece. Na opinião dos assistentes a maneira como a avaliação de desempenho é realizada não é a correta, pois, cada área tem um prazo para realizá-la, e deve existir uma política que padronize esse período, pois assim ficaria fácil de observar o desempenho dos funcionários.
Analistas / Coordenadores financeiros (10)	Os colaboradores podem sair motivados ou não, pois a empresa possui um método antigo e desestruturado, que acaba prejudicando os colaboradores, sendo assim, é importante que o processo de avaliação seja realizado de uma forma que valorize as competências e que haja um sistema que mostre ao gestor, somente assim, os processos de melhoria de desempenho serão apresentados e colocados em prática. Essa classe de funcionários também identificou que deve existir um acompanhamento do desempenho, principalmente dos que na avaliação anterior não atingiram as expectativas, para que possam se certificar e ao receber feedback possam melhorar e nessa análise serem apresentadas as medidas para que o avanço do funcionário seja factível. Para os analistas e coordenadores são vistas como uma análise do colaborador referente ao cargo ocupa e como está sendo seu desempenho, sendo assim, a opinião é contrária aos dos assistentes que dizem que a avaliação deve ocorrer a cada seis meses, pois no fechamento final do ano, não serão “pegos de surpresa” e terão os resultados positivos do que foi falado e tratado na última avaliação.

Gerentes Financeiros (5)	Os gerentes afirmam que os benefícios são inúmeros, mas o principal é que o colaborador esteja pronto a aceitar mudanças, e só partindo desse princípio poderão “colher os bons frutos” do trabalho que está sendo desempenhado. Os gerentes acreditam ser importante que o ocupante do cargo tenha uma visão e uma análise do seu desempenho e saber se está atingindo as expectativas. Outro fator que mencionaram foi a Avaliação de Desempenho 360º que fornece uma entrada mais completa e discerne melhor os fatos.
Diretores Financeiros (3)	Verificou-se que os Diretores apesar de opinar parecem não ter tanto conhecimento dos métodos que a empresa utiliza e assim descrevem de maneira genérica que o método fornece melhorias na produtividade e na satisfação do funcionário. Para a Diretoria são vistas como um sucesso, pois o desempenho da equipe depende dela e por isso é importante que os gestores utilizem ferramentas para mensurar o desempenho da equipe, onde proporcionará uma tomada de decisão que permita uma ação assertiva no plano de ações. Nesta questão ficou bastante claro que eles acreditam que o ideal é que seja realizada uma vez por ano, pois os líderes precisam de um espaço de tempo para observar o colaborador da sua equipe.

Fonte: Dados da pesquisa

Através das entrevistas percebeu-se que as opiniões que se igualam são: o fato do método de avaliação ser simples e não objetivo, pois é realizada em uma sala com uma conversa informal, no qual os gestores apontam o que acreditam ser correto e não passam dessa etapa, deixando o colaborador sem respostas e sem sugestões para possíveis melhorias e o outro fator semelhante é a opinião de que a avaliação de desempenho deve ser realizada de ano em ano, no caso dos assistentes e diretores, que compartilham o mesmo pensamento, que um ano é suficiente para que o gestor consiga analisar o desempenho dos funcionários.

Percebeu-se que a diferença está no tempo que deve ocorrer a avaliação de desempenho, uma fatia dos colaboradores acreditam ser um ano e outra em seis



meses, pois sendo duas vezes o gestor evitará surpresas e apresentará resultados positivos, pois a mudança será semestral, onde os erros serão praticados em escalas menores e os que defendem um ano acreditam que o gestor analisará o profissional em detalhes e proporcionará ao colaborador uma mudança mais clara e completa. A outra opinião divergente é que o método adotado pela organização é eficaz, portanto, outros componentes do grupo acreditam que o método de avaliação deve mudar, ou seja, implantar ferramentas que forneçam clareza nas informações.

O processo de avaliação de desempenho precisa esclarecer e evidenciar aos colaboradores suas melhorias e erros a fim de corrigi-los; a avaliação de desempenho é uma metodologia que estabelece um contato direto com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os conseguidos. (PONTES, 2008).

O feedback precisa ser de 360º, pois correlaciona opiniões diversas entre funcionários e gestor, ampliando, portanto, a visão macro das atividades e os meios necessários para que a clareza nas informações sejam as mais realistas possíveis; foco no desenvolvimento profissional é observar a dinâmica do trabalho, ficando nítida a existência de pessoas em diferentes estágios do desenvolvimento profissional. É uma avaliação de 360º e tem sido uma prática cada vez mais frequente nas organizações. (ROCHA, 2001).

A implantação de um sistema de avaliação de desempenho que possibilite uma coleta de dados referente ao que o colaborador/gestor registraram como metas/objetivos e após um período avaliar se alcançaram ou não; o propósito das avaliações de desempenho é permitir à organização coletar dados e possibilitar à organização compreender a situação que está enfrentando e ainda, a situação de algum funcionário ou grupo de trabalho. (ROCHA, 2002).

A busca pela motivação dos funcionários fará com que a empresa adote um novo método de avaliação de desempenho, que acabe com a desmotivação e transforme a avaliação como uma estratégia de crescimento, buscando melhorias em suas atividades e vantagem competitiva; com esse novo método o funcionário terá uma visão positiva das avaliações anuais, pois será realizada em 360º e tornará o gestor mais claro e pontual nas afirmações e justo nas tomadas de decisão.

O novo método de avaliação de desempenho integrado à implementação do software na organização, aumentará a clareza nas informações; as análises serão detalhadas e proporcionará ao gestor uma avaliação mais ampla do colaborador. Esse processo tornará possível ao funcionário enxergar erros e surgirá a oportunidade de corrigi-los, garantindo, portanto, na próxima avaliação, outro cenário de desempenho.

Com essa mudança na forma de como é conduzida a avaliação de desempenho pelos gestores, o funcionário sentindo-se mais motivado, a diminuição da rotatividade será marcante e notória, pois a eficiência do gestor em demonstrar os pontos importantes que o colaborador precisa melhorar, fará com que o avaliado tenha seu trabalho valorizado e isso transfere credibilidade e responsabilidade da organização e traz o colaborador mais próximo ao alcance de metas.

Com a criação de um sistema integrado que possibilite compilar em um único espaço as opiniões semelhantes e divergentes de gestores e funcionários, trará à empresa uma inovação, pois os dados serão registrados simultaneamente conforme o prazo estipulado e apresentará confiabilidade nas informações, porque uma vez registrada a meta, não poderá ser alterado, sendo liberado novamente o acesso após um ano, tempo esse que evidenciará os fatos registrados e será o momento do gestor avaliar se os objetivos foram alcançados.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os objetivos desse trabalho foram analisar como a avaliação de desempenho pode ser importante para a organização, definir as ações que devem ser tomadas pelo método de avaliação atual e orientar a organização a aplicar de forma correta a avaliação de desempenho, para tais feitos foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na empresa Yamaha Motor do Brasil. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho como Estratégia de Crescimento Empresarial.

Os principais resultados demonstraram que os objetivos foram alcançados, pois os gestores passaram a realizar *feedback* vinculados a um sistema, que armazena todas as informações registradas pelo funcionário e pelo gestor, como é inalterado, depois de um ano o sistema é reaberto e começasse a análise e as reuniões com o intuito de verificar se as metas e objetivos foram alcançados. O objetivo da empresa

foi alcançado, pois conseguiu reter funcionários motivados, o sistema de avaliação de desempenho trouxe clareza nas informações e possibilitou um feedback 360º, no qual gestores e funcionários podem discutir, sugerir e questionar assuntos pertinentes ao desenvolvimento no trabalho.

## 8. FONTES CONSULTADAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R.. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas. Quarta edição, ano 2008.
- BERNARDI, L. A. **Manual de Empreendedorismo e Gestão: Fundamentos, Estratégias e Dinâmicas**. 1. ed. 7, 187 p. São Paulo: Atlas, 2009.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003, 77 p.
- FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. de M.; TACHIZAWA, Élio Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 49 p.
- LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1ª edição 1992.
- PONTES, B. R. **Avaliação do desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo : LTr, 1999.
- PONTES, R.. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. São Paulo: LTr. Décima edição, 2008, 199 p.
- ROCHA, A. C. B. **A avaliação de Desempenho como uma ferramenta de retenção de talentos**. In: ECX CARD (Org.). Recursos Humanos; coletânea de artigos. Belo Horizonte: ECX Card, 2012.Livro II, P, 26-30. 2002.
- ROCHA, E. P. **Feedback 360º** . Editora Alínea. Campinas. S.Paulo, 2001.
- SEIXO, J. M. **Gestão do Desempenho**. 2ª Edição, edições técnicas Lisboa, 2004.