



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

WAIKYNÃ CARDOSO DE ARAÚJO

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: Um estudo aplicado ao hipermercado Extra**

Brasília – DF

2011

WAIKYNÃ CARDOSO DE ARAÚJO

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: Um estudo aplicado ao hipermercado Extra**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista,
Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2011

Araújo, Waikynã Cardoso de.

Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho: um estudo aplicado ao hipermercado Extra / Waikynã Cardoso de Araújo. – Brasília, 2011.

55 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1. Avaliação de desempenho. 2. Percepção dos gestores. 3. Feedback. I. Título.

WAIKYNÃ CARDOSO DE ARAÚJO

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: Um estudo aplicado ao hipermercado Extra**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Waikynã Cardoso de Araújo

Especialista, Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Doutora, Catarina Cecília Odellius
Professor-Examinador

Brasília, 12 de Julho de 2011.

À Jesus, razão da minha vida, e aos meus pais, que me possibilitaram chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem ele nada poderia fazer, à minha família que foi fundamental durante todo o processo, à minha Pastora, que me ajudou nos momentos de dificuldades, à minha namorada que me acompanhou e ajudou, aos amigos e colegas que deram ânimo durante essa jornada, à professora orientadora que foi de grande ajuda para a composição do trabalho, e ao Extra pela oportunidade dada de realizar a pesquisa de campo.

“Em uma sociedade moderna, a geração de riqueza não aumenta porque as pessoas trabalham mais, mas porque trabalham de forma mais inteligente.”
(JAMES MARTIN)

RESUMO

O presente trabalho, realizado sobre a temática de avaliação de desempenho, por meio de revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo em uma grande empresa da área de varejo, buscou identificar a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho. Foram entrevistados 12 gestores responsáveis pela avaliação de desempenho dessa empresa, com base no referencial teórico e com o apoio da análise de conteúdo, identificou-se a importância da avaliação formal e do feedback como uma das principais etapas responsáveis pela avaliação de desempenho. Verificou-se também, que a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho influencia de maneira significativa em seu processo, constatadas nas semelhanças e diferenças encontradas nos discursos dos entrevistados.

Palavras-chave: percepção dos gestores; avaliação de desempenho; feedback.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.	27
Quadro 2: Direitos do avaliador e do avaliado	30
Quadro 3: Perfil dos entrevistados.....	35
Quadro 4: Visão sobre a avaliação de desempenho	42
Quadro 5: Crenças e sentimento sobre a avaliação de desempenho	44
Quadro 6: Influências sobre a avaliação de desempenho	47
Quadro 7: Reações sobre a avaliação de desempenho	49

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	12
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Conceitos.....	16
2.2	Histórico.....	18
2.3	Propósitos e objetivos da avaliação de desempenho.....	21
2.4	Métodos tradicionais e novas abordagens da avaliação de desempenho.....	24
2.5	Erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho.....	27
2.6	Percepções comuns dos gestores no processo de avaliação de desempenho.....	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo.....	33
3.3	Participantes do estudo.....	34
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	35
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	38
4.1	Visão sobre a avaliação de desempenho.....	38
4.2	Crenças e sentimentos sobre a avaliação de desempenho.....	43
4.3	Influências sobre o processo de avaliação de desempenho.....	45
4.4	Reações percebidas no processo de avaliação de desempenho.....	48
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	50
	REFERÊNCIAS.....	53
	APÊNDICES.....	55

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Em um cenário globalizado, caracterizado pela crescente concorrência aliada a novas tecnologias que permitem a utilização de plataformas que ultrapassam as barreiras geográficas, exigem-se cada vez mais esforços das organizações para sobreviverem e marcarem seus espaços. Visando sua sobrevivência no mercado, a busca por melhores resultados passa a ser o grande desafio das organizações. Nesse contexto, a necessidade de profissionais qualificados para desempenharem suas funções torna-se um fator fundamental, na medida em que a cada dia a demanda por profissionais qualificados cresce, e algumas vezes, excede a oferta de tais profissionais (PASTORE, 2010).

A valorização do fator humano torna-se necessária, pois os indivíduos são fundamentais à existência das organizações. Isso deve ser feito por meio de um planejamento efetivo de gestão de pessoas. É nesse contexto que se insere a avaliação de desempenho como mecanismo de identificação e mensuração das contribuições que os empregados de uma organização realizaram em um determinado período, permitindo diagnosticar possíveis lacunas que possam ser preenchidas por meio do desenvolvimento e capacitação dos empregados, além de outras ferramentas que o planejamento de gestão proporciona.

Sabe-se que, a todo o momento, ocorrem avaliações nas organizações, decorrentes até mesmo das próprias relações e interações humanas inerentes a qualquer organização e, caso não sejam administradas de maneira adequada, podem trazer grandes prejuízos às mesmas. A avaliação de desempenho visa, justamente, formalizar essas ações, de modo a produzir informações úteis e estratégicas para as organizações, evitando prováveis problemas derivados de um sistema informal de mensuração de resultados.

Faz-se necessário compreender que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho não é simples e, normalmente, acompanha grandes distorções e contradições, seja por questões históricas, com os tradicionais processos tayloristas de cobrança de resultados, ou pela própria cultura organizacional, que pode servir como barreira para uma implementação plena do sistema (CIPOLLA, 2003).

Dessa forma, a implementação da avaliação de desempenho acaba enfrentando, muitas vezes, resistência dos gestores, seja pelas impressões negativas ou pela própria experiência com processos de avaliação que não colaboraram para uma boa impressão, o que resulta em uma percepção não adequada frente ao sistema de avaliação de desempenho e que acaba prejudicando a eficácia do processo.

Assim, a percepção dos gestores pode ser o fator chave para garantia da eficácia do sistema de avaliação de desempenho. É diante dessa percepção dos gestores frente ao processo de avaliação de desempenho que se baseará o presente trabalho e que consistirá em uma análise empírica do tema visando identificar a percepção dos gestores a respeito da avaliação de desempenho, assim como possíveis consequências. Tudo isso contextualizado para o ambiente comercial do Hipermercado Extra, situado em Brasília-DF.

1.2 Formulação do problema

As crescentes dificuldades em encontrar mão de obra qualificada no mercado brasileiro em diversas áreas e a preocupação das empresas em buscar e reter talentos, isto é, profissionais que se destacam apresentando altos índices de desempenho, levaram à uma reflexão sobre a área de gestão de pessoas, e especificamente ao tema proposto.

Diante da própria globalização que implica em aumento da concorrência, e dos consequentes esforços das organizações em busca de melhores resultados para sobreviverem no mercado, a valorização dos indivíduos nas organizações é

um movimento natural, uma vez que as pessoas são o bem mais valioso que as organizações dispõem, pois a eficácia de todos os outros fatores produtivos dependem delas. Nesse sentido, a avaliação de desempenho assume um papel fundamental, na medida em que torna possível mensurar o desempenho dos indivíduos e fornecer insumos relevantes para tomada de decisões das organizações, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas.

No entanto, cabe ressaltar os problemas comumente encontrados no processo de avaliação de desempenho, como a falta de treinamento e envolvimento dos avaliadores, o colocar-se na posição de juiz e a própria percepção dos gestores, que podem comprometer a eficácia da avaliação de desempenho (GILLEN, 2000).

Partindo-se, então, da hipótese de que a percepção dos gestores é o fator influenciador mais relevante para eficácia do sistema de avaliação de desempenho, será analisada essa percepção, contextualizada ao Hipermercado Extra de Brasília/DF por se entender que constitui um bom campo de pesquisa.

1.3 Objetivo Geral

Identificar a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar a importância da avaliação formal de desempenho.
- Identificar os erros mais comuns cometidos pelos avaliadores no processo de avaliação de desempenho.
- Verificar a importância do feedback para avaliação de desempenho.

1.5 Justificativa

Avaliar o desempenho dos membros de uma organização se constitui em um desafio gerencial uma vez que envolve atitudes, valores e comportamentos que constituem variáveis bastante complexas. Ao mesmo tempo, a avaliação pode se constituir em um poderoso meio para solução de problemas, especialmente àqueles ligados ao desempenho que permitirão a melhoria da qualidade do trabalho, assim como do relacionamento entre os envolvidos, sejam clientes, fornecedores e os diversos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento da organização, esses que podem ser entendidos como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984, p. 25 apud MARTINS, [200-?]).

Mais ainda, a informalidade das ações de avaliação entre os participantes da organização, e até mesmo o descaso com a mesma, que acaba por ignorar sua importância, gera vários problemas para as organizações que perdem a oportunidade de mensurar e gerenciar um fator fundamental para o desenvolvimento de qualquer empresa que é o desempenho de seus colaboradores.

Gillen (2000, p. 9) diz que “o gerenciamento existe para associar os funcionários aos resultados que precisam ser atingidos para que a organização possa alcançar sua meta”. Nesse sentido, o gerenciamento eficaz do desempenho dos colaboradores da organização é indispensável para qualquer empresa disposta a se manter competitiva no mercado, já que produz parâmetros que auxiliam na tomada de decisão da empresa, que pode ser alcançado por meio de um sistema de avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é instrumento apto para fornecer informações extremamente úteis à tomada de decisão das organizações. No entanto, para que tal instrumento se torne eficaz, é necessário que os responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho, aqui nesse trabalho intitulados “gestores”, tenham uma percepção adequada sobre a avaliação de desempenho.

Segundo Pontes (1999, p. 24):

“A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes não é, justamente, o de

planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho? Pois, então, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente facilitar esse trabalho.”

Portanto, quanto à escolha do tema do presente projeto, partiu-se do pressuposto de que a percepção dos gestores é o principal fator que influencia na eficácia do processo de avaliação de desempenho, já que os mesmos exercem um papel fundamental em seu processo, que é o de orientar e acompanhar o desempenho de sua equipe, corrigindo distorções, e até mesmo, apoiando seus subordinados a buscarem melhores resultados, pois é a partir de uma percepção adequada que se torna possível promover ações nesse sentido. Deste modo, será realizada uma análise empírica, via o estudo prático do Hipermercado Extra de Brasília/DF, que se acredita trazer contribuições relevantes tanto para o meio acadêmico, quanto para a empresa do campo estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo serão abordados os aspectos teóricos relacionados à avaliação de desempenho, iniciando-se por seus conceitos, breve histórico, propósitos e objetivos, para assim relatar os principais métodos tradicionais e as novas abordagens, assim como os erros mais comuns cometidos pelos avaliadores no seu processo, em que se busca analisar, especialmente, as percepções dos gestores frente ao processo de avaliação de desempenho.

2.1 Conceitos

A avaliação de desempenho não é recente, uma vez que avaliar desempenho sempre fez parte das práticas organizacionais, e é comum o empregado participar de algum tipo de avaliação, porém o seu propósito parece ainda ser confuso para muitos funcionários e o seu conceito distorcido, na medida em que, por parte de muitos, não se consegue compreender o real motivo da existência de tal prática, então, para melhor compreensão do que estamos falando, antes de tudo, julga-se necessário trazer os conceitos de alguns estudiosos sobre o tema.

De acordo com Ferreira (2001, p. 77), avaliação é o “ato ou efeito de avaliar; valor determinado pelos avaliadores”. Já desempenho é o “ato ou efeito de desempenhar; atuação; comportamento; interpretação; representação” (FERREIRA, 2001, p. 219).

É importante ressaltar que o que é avaliado não é de maneira nenhuma o comportamento do indivíduo como pessoa, com suas particularidades, como a sua personalidade e a própria maneira de pensar, mas apenas aquilo que tenha relação com o exercício do cargo, pois o que deve ser julgado de fato é o seu comportamento como empregado. Stoffel (1997, p. 63) reforça: “avalia-se o desempenho do colaborador, não a pessoa.”

Apesar disso, no entanto, percebe-se uma grande quantidade de avaliadores que cometem esse grande erro, o que acaba por permitir vários erros de percepção comumente encontrados no processo de avaliação de desempenho, que serão abordados mais adiante.

Para Pontes (1999, p. 24)

A avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A partir dessa conceituação, que permite uma visão mais direcionada ao ambiente organizacional, verifica-se que a avaliação de desempenho vai além de um simples julgamento do empregado, antes busca um acompanhamento sistemático do empregado, o que o próprio Pontes (1999) reforça quando diz que a avaliação de desempenho visa acompanhar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante.

É importante explicitar que esse *feedback*, entendido aqui como “a apresentação que o gerente faz ao colaborador da análise e da avaliação de seus resultados, como forma de reforçar ou de corrigir desempenhos” (STOFFEL, 1997, p. 103) constitui-se como uma das etapas fundamentais do processo de avaliação de desempenho, que tem como base justamente o acompanhamento do empregado. Isso será discutido melhor ao longo do trabalho, mas é relevante adiantar que esse acompanhamento do empregado e *feedback* é função em que a responsabilidade é dos gestores, o que aumenta o peso da percepção desses em como encaram a avaliação de desempenho e, mais uma vez, reforça a hipótese levantada de que a percepção dos gestores em relação à avaliação de desempenho possa vir a ser o fator influenciador mais relevante para eficácia do processo desse método, que até mesmo envolve a própria temática deste trabalho.

Já Gramigna (2006, p. 25) utiliza o termo gestão do desempenho e traz um conceito mais amplo de avaliação de desempenho, que se insere dentro de um planejamento de gestão de pessoas que como ela mesma coloca permite “prevê a mensuração de resultados, por meio de ferramentas e metodologias específicas”. Logo, torna-se claro que a avaliação de desempenho não se limita apenas a levantar

dados do empregado, mas fornecer informações estratégicas para tomada de decisão da organização.

Porém, Stoffel (1997, p. 27) já compartilhava dessa visão, com a denominação “administração de desempenho” e conceituando-a da seguinte forma:

A Administração do Desempenho é uma metodologia gerencial que visa a promover o atingimento das metas organizacionais e o desenvolvimento dos recursos humanos, através de um processo participativo, dinâmico, contínuo e sistematizado de planejamento, acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho.

A partir desses conceitos verifica-se que a avaliação de desempenho não é algo tão simples, mas complexo, que não deve ser utilizado de forma isolada, e sim integrado com outros mecanismos da organização para que se obtenha uma maior eficácia. É importante ressaltar que existem vários outros conceitos na literatura sobre avaliação de desempenho. No entanto optou-se por esses, pois se acredita ter alcançado um bom grau de compreensão sobre o que gira o tema a ser desenvolvido pelo trabalho. Mais adiante, será abordado um breve histórico da avaliação de desempenho, buscando observar os seus objetivos e transformações ao longo do tempo.

2.2 Histórico

Não é de se surpreender que avaliar vem desde que o homem surgiu na terra, uma vez que fazer julgamentos é um processo cognitivo intrínseco a qualquer ser humano. Como mesmo relata Bergamini (1973, p. 22),

Todos nós, de forma empírica ou sistemática, estamos sempre avaliando a nós mesmos e aos outros. Este é um fato incontestável [...] Nossa necessidade de avaliar os outros está constantemente se manifestando. O simples aperto de mão, a forma de olhar, a maneira de falar, o tipo de letra, em suma, tudo aquilo que seja possível ver no comportamento manifesto das pessoas não nos escapa, e todos esses elementos constituem peças importantes no julgamento global que faremos a posteriori.

Logo se verifica que a avaliação ocorre de forma muito natural, pois avaliamos o tempo todo, e também passa a ser necessária, na medida em que se

utiliza a avaliação para toda tomada de decisão, principalmente quando exige algum resultado ou, pelo menos, há uma tentativa de prevê-lo.

Não é difícil perceber que a avaliação passaria a ser um mecanismo muito útil para as organizações, já que por meio dela existe a possibilidade de prevê resultados ou mesmo mensurá-los, e são resultados que toda organização persegue, mesmo aquelas que não possuem em seu fim o lucro, mas que, certamente, querem obter resultados, sejam eles econômicos ou não.

No entanto, apesar da avaliação ser algo que ocorre de forma natural e muitas vezes espontânea, a dificuldade aparece quando ela se encontra formalizada, exatamente o que acontece quando a organização quer utilizá-la como um mecanismo para obter algum tipo de resultado, como a própria Bergamini (1973, p. 23) coloca “assumir essa avaliação perante testemunhas e transmiti-la por escrito não é fácil”. E, aqui, se torna necessário compreender que essa dificuldade existe na avaliação de desempenho, o que demanda certos cuidados, em que os gerentes devem estar conscientes para garantirem a sua eficácia.

Quanto à origem dessa formalização, segundo Gillen (2000, p. 7)

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos.

Percebe-se que, apesar das dificuldades encontradas na avaliação formal, as grandes organizações burocráticas possuíam características que permitiam e faziam necessárias que a avaliação fosse formalizada.

Com o decorrer dos anos e o advento da própria Revolução Industrial, ocorrida em meados do século XVIII, grandes transformações ocorreram na sociedade, de modo que uma nova forma de produção e novas relações de trabalho são estabelecidas.

Segundo Stoffel (1997, p. 15)

Todas essas mudanças provocaram diferentes adaptações do homem ao trabalho e a seus semelhantes nas relações de trabalho. E, com a transformação do trabalho, transformaram-se também as sociedades, numa mútua relação de causa e efeito.

Após essas transformações, acompanhadas pelo crescimento e estabelecimento das grandes indústrias e a incessante busca pela produtividade, o desempenho passa a ganhar muita importância, e avaliá-lo passou a ser necessário.

Já se podia falar de um departamento de recursos humanos, que se estruturava de forma gradual e os gerentes passaram a exercer um papel fundamental, como mesmo pode ser observado pelo próprio Stoffel (1997, p. 19) que coloca que “as organizações passaram a atribuir aos gerentes a administração de seus recursos humanos” e antes que se faça qualquer juízo de valor, o próprio autor continua “E, com razão, pois são eles que, em última instância, são os responsáveis pela seleção, treinamento, salário, controle, avaliação e segurança de suas equipes”.

A partir disso, desde a Revolução Industrial é possível observar os gerentes como agentes fundamentais do processo de gestão de pessoas, e como já retratado, a avaliação de desempenho se insere dentro desse processo.

Entretanto, o que se faz necessário observar, que até aqui era normal utilizar a avaliação de desempenho como um método para promover ou punir o empregado, uma vez que se focava o passado do empregado na organização, posição esta considerada por Lucena (1977, p. 3) a primeira de duas a respeito da prática da avaliação de desempenho que diz:

A primeira posição é aquela voltada para o passado histórico do empregado na organização, caracterizada pela preocupação em gratificá-lo ou puni-lo por este passado histórico (desempenho). Isto é, uma vez diagnosticada a sua atuação ou desempenho no trabalho, receberá um “prêmio” que se traduzirá em um possível aumento salarial por mérito ou um elogio registrado na sua ficha funcional. Ou então será “punido” pela privação do aumento e, o que é mais grave, “rotulado” como um empregado deficiente.

Com as mudanças organizacionais ocorridas especialmente a partir do século XX, acompanhada da introdução de novas tecnologias, globalização, aumento da competitividade e introdução de novos modelos e práticas de gestão como forma de manterem as organizações competitivas, pode-se considerar que uma segunda posição em relação à avaliação de desempenho começou a ser tomada, a saber:

A segunda posição que poderá ser assumida pela organização através de um programa de Avaliação de desempenho é inversa à posição citada acima. É voltada para o futuro do empregado na organização, ou seja, a Avaliação de desempenho deve significar para cada um uma oportunidade,

um instrumento para aprender e autodesenvolver-se dentro da organização, compondo, juntamente com ela, um quadro de progresso e de rentabilidade recíprocos (LUCENA, 1977, p. 4).

Nesse sentido, é importante destacar que, ao longo do tempo, houve uma mudança na forma como a avaliação de desempenho era aplicada, se de um lado tem-se um modo mais antigo de atrelar a avaliação de desempenho à gratificação e punição, com base em seu desempenho passado, de outro se tem uma visão mais direcionada ao futuro do empregado, visando o seu desenvolvimento. Em seguida, se buscará traçar os propósitos e objetivos da avaliação de desempenho para as organizações.

2.3 Propósitos e objetivos da avaliação de desempenho

Essa seção busca, de maneira geral, responder a duas perguntas que podem ser feitas por qualquer leitor interessado pelo assunto. São elas: Por que e para que serve a avaliação de desempenho?

A partir dos conceitos e do breve histórico introduzidos pelo trabalho, já se pode ter uma pequena noção dos propósitos e objetivos da avaliação de desempenho, mas se faz imprescindível conhecê-los melhor, na medida em que a percepção deles influencia diretamente no modo como se encara o seu processo.

Segundo Bergamini (1973, p. 25) a avaliação de desempenho tem dois grandes objetivos práticos:

- a) completa os dados gerais sobre o pessoal, com informações, para que a Diretoria possa controlar eficazmente seu pessoal.
- b) serve de base ao estabelecimento e administração de estímulos pecuniários

Observa-se que é uma visão mais voltada ao controle, entre o chefe e subordinado. Também, a partir dessa perspectiva, vai nortear as decisões que envolvam incentivos financeiros, como gratificações e bônus, entre outros. Porém, a respeito desse último se faz necessário fazer uma ressalva, pois, como mesmo Gramigna (2006) alerta, deve-se evitar atrelar a avaliação de desempenho promoções ou vantagens financeiras.

Isso porque recai naquela primeira visão relatada por Lucena (1977), baseada na gratificação ou punição, em que apenas a trajetória passada do funcionário na organização é considerada. Essa visão é antiga, e deve ser substituída por uma visão com ênfase no futuro do empregado e preocupada com seu desenvolvimento dentro da organização.

Entretanto, na maioria das empresas, o objetivo da avaliação de desempenho é servir como base para poder processar aumentos, promoções, transferências e desligamentos (BERGAMINI, 1973, p. 166). Portanto, é necessário que as empresas passem a ter uma visão diferente, para que essa ênfase na gratificação ou punição seja posta de lado.

Já Gillen (2000) considera que a principal razão da avaliação é que o *feedback* sobre a qualidade melhora o desempenho. Ou seja, o simples fato de o empregado ser informado a respeito de seu desempenho na empresa já é suficiente para que a avaliação se faça presente. É evidente que outras questões, que não seja só o *feedback*, estão ligadas à implementação de um processo de avaliação de desempenho, mas aqui demonstra que pior do que ter tido um desempenho considerado abaixo do esperado é não ter informação sobre o seu desempenho.

Nesse sentido Bergamini (1973) aponta que o grande objetivo da avaliação é proporcionar ao avaliado o conhecimento das características que foram observadas, relatando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, e, que, essa ação detém a maior parte dos benefícios que um programa de avaliação de desempenho pode trazer.

Então, o que deve ser destacado aqui é a importância que o *feedback* assume no processo de avaliação de desempenho, uma vez que norteia o empregado a respeito da percepção de como a organização tem visto o seu desempenho, percepção essa que costuma ser delegada para os gerentes, já que são os responsáveis por suas equipes.

Contudo, apesar da intenção do *feedback* representar o real desempenho do empregado e, assim, possibilitar a empresa tomar decisões com base neles, é importante considerar que nem sempre o *feedback* irá refletir o verdadeiro desempenho do colaborador, pois não se deve ignorar que é uma percepção realizada por indivíduos, que como já se sabe, estão sujeitos a erros. Ainda assim,

existem diversos erros que distorcem ainda mais a percepção, que serão abordados mais adiante, e que contribuem para ineficácia do processo de avaliação de desempenho.

Dando continuidade, com uma visão bem mais completa, Pontes (1999, p. 26) enumera os principais objetivos da avaliação de desempenho. São eles:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
- Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;
- Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo o corpo empresarial;
- Estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
- Servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; e,
- Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento

A partir dessa visão, verifica-se que fornecer orientação sobre o desempenho do empregado e buscar melhorias é apenas um dos vários objetivos que a avaliação de desempenho deve ter, o que a torna muito mais abrangente do que muitos podem considerar, e seria um erro limitá-la apenas a esse objetivo. Então, observa-se, como mesmo já foi dito, que a avaliação de desempenho não deve ser uma prática isolada, mas faz parte de todo um processo de planejamento de gestão de pessoas, que fornecem informações para tomada de decisão. E, mais uma vez, ressalta-se que para que se alcancem esses objetivos a avaliação de desempenho deve estar integrada com um planejamento de gestão de pessoas efetivo.

Por fim, Lucena (1977, p. 24) já nos trazia o que a avaliação de desempenho poderia proporcionar, a saber:

Todas as teorias e técnicas modernas de promoção do homem no trabalho podem ser utilizados na aplicação prática da Avaliação de desempenho. O estudo da motivação humana, do trabalho em equipe, da participação, da integração, do incentivo ao processo criador, da delegação de responsabilidades, do enriquecimento do trabalho, enfim, da descoberta e melhor aproveitamento das potencialidades de cada um, podem ser desenvolvidos através de um programa de Avaliação de desempenho integrado às demais atividades de recursos humanos.

Uma vez estabelecidos os propósitos e objetivos da avaliação de desempenho, segue uma breve análise dos métodos tradicionais e apresentação de algumas das novas abordagens que são utilizadas atualmente por algumas organizações.

2.4 Métodos tradicionais e novas abordagens da avaliação de desempenho

Nesta seção será apresentada uma breve descrição de alguns dos métodos de avaliação de desempenho existentes, tanto dos chamados métodos tradicionais como as novas abordagens existentes.

Avaliar o desempenho dos empregados de uma organização não é tarefa fácil, especialmente quando se tem um grande número de empregados compreendidos em diversos cargos e funções em que cada um possui suas particularidades. Nesse sentido, para que as organizações consigam avaliar o desempenho de seus empregados são exigidas algumas formas e padrões de avaliação que podem ser verificados nos métodos de avaliação de desempenho. Segue enumerados alguns dos métodos tradicionais utilizados pelas empresas:

1º Comparação Simples ou Atribuição de Graus – Segundo Pontes (1999, p. 35) esse é o método mais rudimentar e que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de uma escala previamente determinada, que varia do grau muito ruim até excepcional, com base em pessoas que servirão de parâmetros para a classificação das demais.

2º Escolha Forçada – Para Lucena (1977, p. 27) surgiu na Segunda Guerra Mundial, para promoção de Oficiais das Forças Armadas Americanas. Consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas que são

agrupadas em blocos em que o avaliador indica qual a frase que mais se aplica ao desempenho do empregado. De acordo com Pontes (1999, p. 39) “foi um método bastante aplicado para concessão de aumentos salariais por mérito e até para distribuição de prêmios ou participação em lucros”, como já foi dito anteriormente, há críticas quanto a essa forma de utilização.

3º Escala Gráfica - Pontes (1999) afirma que foi o método mais utilizado pelas empresas, e tornou-se mais sofisticado ao longo do tempo devido à sua facilidade de entendimento e simplicidade em aplicá-lo. Segundo Lucena (1977) compreende uma sequência de fatores ou qualidade que se quer estimar no desempenho dos empregados que são definidos quanto ao que se pretende avaliar, seguidos de uma série de pequenas descrições literárias que dimensionam uma graduação de desempenho, desde o mais eficiente até o insatisfatório. A respeito desse método são encontradas na literatura diversas críticas, e as principais dizem respeito à subjetividade e à falta de flexibilidade, além da preocupação com o passado do empregado.

4º Pesquisa de Campo – Pontes (1999, p. 55) diz que “é baseado em reuniões entre um técnico da área de Recursos Humanos com cada líder, para avaliação do desempenho de cada funcionário da equipe”. Segundo o próprio autor, é o método tradicional que melhor neutraliza a subjetividade da avaliação e permite um diagnóstico padronizado do desempenho dos funcionários, uma vez que o avaliador é treinado para fazer essa análise. Ressalta-se, apesar de seus benefícios, que se trata de um método caro, pois exige treinamento e qualificação dos envolvidos para condução do processo.

Também existe a utilização desses métodos combinados, por parte de algumas organizações, a fim de que se adequem melhor às suas necessidades de pessoal. É importante destacar que esses métodos tradicionais são bastante criticados, especialmente por serem fortemente influenciados por aspectos subjetivos, centrados no indivíduo e na sua trajetória passada na organização. E, aqui, surgem as novas abordagens com o intuito de aumentarem a eficácia do processo de avaliação de desempenho. A seguir, são apresentados alguns deles:

5º Avaliação de desempenho por Objetivo – Para Pontes (1999) foi o método que rompeu com a avaliação tradicional, com uma proposta moderna, influenciada pelas idéias de Peter Drucker (1954). De maneira sucinta, nessa

avaliação são estabelecidos objetivos definidos como metas que os empregados devem alcançar em um determinado período de tempo, normalmente de um ano. Esses objetivos são acordados entre o avaliador e o avaliado que, durante o processo, avaliam a necessidade de treinamento e discutem sobre o desempenho ocorrido, sempre com o intuito de alcançar os objetivos anteriormente estabelecidos. A grande questão que difere dos métodos tradicionais é o fato de existir uma preocupação futura do empregado. No entanto, também possui algumas ressalvas, já que é voltado à aplicação individual.

6º Acompanhamento e Avaliação de Resultados – Método semelhante ao da avaliação de desempenho por objetivo, com a diferença de ser adotado coletivamente, tendo ênfase não mais no desempenho individual, como até agora se observou nos métodos descritos, mas sim no desempenho da equipe. De acordo com Pontes (1999, p. 133):

A avaliação de resultados é considerada meio de coleta de informações para a melhoria das ações organizacionais e dos diversos profissionais, tendo funções de orientação, apoio, assessoria, e não apenas de fornecer informações para a decisão final a respeito do alcance dos objetivos estabelecidos.

7º Avaliação 360 graus – Também conhecido como “avaliação em redes”, este método se apóia no recebimento de *feedback* de todos os envolvidos no processo de avaliação. Segundo Gramigna (2002) algumas considerações devem ser levadas em conta em sua utilização, como a quantidade de participantes, que deve ser de 5 a 10 pessoas, o fato da chefia participar diretamente de todas as redes e a sua definição ser em função da relação que o avaliador tem com o avaliado: cliente, fornecedor ou par.

8º Avaliação baseada em competências – Insere-se em um modelo de gestão de competências, que conforme Brandão e Guimarães (2001) propõe-se a orientar esforços para planejar, selecionar e desenvolver, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, funcional e corporativo), as competências necessárias à consecução de seus objetivos. O método visa identificar as competências existentes na organização, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho do empregado. (FREITAS e BRANDÃO, 2005 apud BRANDÃO et. al., 2008). Consiste na observação do avaliador a respeito do comportamento do avaliado, e por este motivo a percepção do avaliador é

fundamental. No quadro a seguir, pode ser observado um exemplo de padrão e critério associado a competências humanas:

Comportamento	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando o aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Por meio de diferentes veículos de comunicação (telefone, fax,internet)
Realiza análises financeiras	Com precisão	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Quadro 1: Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas.
Fonte: (CARBONE, BRANDÃO E LEITE, 2005 apud BRANDÃO et. al., 2008)

Por fim, cabe ressaltar que, por ser um método que esta intrinsecamente ligado à percepção do avaliador sobre o empregado, pode ser passível por diversos erros em razão da subjetividade que permeia o processo, que pode ser carregado por preconceitos ou gostos, entre outras percepções, que podem comprometer a avaliação, e que serão abordados logo adiante.

2.5 Erros mais comuns no processo de avaliação de desempenho

A partir dos diversos métodos de avaliação de desempenho apresentados, identifica-se que existem fatores que influenciam no processo de avaliação e podem prejudicar à sua eficácia, como ocorrem no caso das chamadas “propensões do avaliador”, que é justamente quando o avaliador tem percepções que não condizem com o que é realmente desempenhado pelos empregados.

Segundo Pontes (1999), as principais propensões dos avaliadores são:

- **Efeito Halo** – Ocorre quando o superior gosta ou não do indivíduo a ser avaliado e, por este motivo, a sua opinião quanto ao desempenho do empregado é distorcida.
- **Efeito Tendência Central** - Ocorre quando o líder não gosta de utilizar níveis extremados, como péssimo ou excelente, na avaliação de sua equipe, constituindo-se uma tendência a média.
- **Efeito Complacência ou Rigor** – Ao contrário do que é observado na tendência central, ocorre quando o avaliador só aplica um desempenho ótimo, no caso da complacência ou péssimo quanto ao rigor.
- **Efeito Preconceito Pessoal** – Como o próprio nome sugere, a avaliação é distorcida por parte do preconceito do avaliador, que pode ocorrer por diversos motivos, seja cor, sexo, religião, idade, entre outros. No entanto, Gillen (2000) sugere ações como, basear a avaliação em desempenho real ao invés de apoiar em critérios predeterminados e utilizar registros de avaliações informais e regulares em vez de confiar na memória, para evitar os principais tipos de preconceitos que ocorrem nas avaliações.
- **Efeito Recentidade** - Ocorre quando o líder avalia apenas com base nas ações mais recentes do empregado e não nas ações de todo o período correspondente à avaliação.

Bergamini (1973) também relata alguns dos erros mais frequentes na avaliação de desempenho, entre eles estão:

- **Falta de técnica** – Ocorre quando há incoerência na ficha de avaliação, entre o que foi atribuído e concluído. Por isso, as recomendações técnicas do sistema de avaliação devem ser conhecidas pelos participantes.
- **Valorização inadequada do instrumento** – Acontece quando o avaliador não dá o valor adequado ao instrumento de avaliação, menosprezando-a como fonte de informações.
- **Força do hábito** – Comumente observado quando os gestores encaram a avaliação como uma rotina, que continuamente é realizada da mesma maneira, e assim, não têm a preocupação do uso adequado do instrumento de

avaliação, o que aumenta a possibilidade de ocorrerem preconceitos, distorcendo a avaliação.

- **Posições contrárias** – Como consequência da falta de atenção necessária durante a implementação do sistema de avaliação de desempenho, em que a boa atitude de avaliar é prejudicada, com os avaliadores se sentindo inibidos, prejudicando os objetivos esperados da avaliação.

2.6 Percepções comuns dos gestores no processo de avaliação de desempenho

Além das propensões comuns dos avaliadores, bem como os erros freqüentes cometidos na avaliação de desempenho, também há a própria percepção que os gestores têm da avaliação e que influencia em todo o seu processo. Como o trabalho tem o objetivo de identificar as percepções dos gestores sobre a avaliação de desempenho por meio de uma análise ao ambiente do hipermercado Extra, é extremamente importante que sejam explicitadas algumas percepções comuns que a literatura discorre.

Gillen (2000) traz uma reflexão sobre duas formas de se abordarem as avaliações. A primeira, com o avaliador percebendo as conversas de avaliação como entrevistas, e, a outra, como discussões. Se os gestores percebem como entrevistas é provável que a encaram como algo rotineiro, porém, como discussões entre duas partes iguais, há um compartilhamento de idéias que visa a obter um resultado satisfatório.

Ainda, quando o avaliador percebe as conversas de avaliação de desempenho como discussão, Gillen (2000) cita que tanto o avaliador como o avaliado passam a ter direitos na discussão, tornando-a muito mais positiva do que quando percebida como entrevista. No quadro a seguir, seguem os direitos do avaliador e avaliado:

Direitos do avaliador	Direitos do avaliado
Dar feedback honesto e preciso	Ter recebido suficiente tempo de preparo
Controlar o andamento geral e a direção da discussão	Ter um avaliador que reconheça seus próprios erros
Criticar construtivamente, admoestar ou disciplinar o avaliado quando convier	Receber tratamento justo e consistente
Ser ouvido e ter seus pontos de vista considerados	Replicar às críticas
Discordar do avaliado	Saber das razões e explicações sobre as opiniões do avaliador
Esperar honestidade por parte do avaliado, dar instruções e fazer solicitações ao avaliado	Criticar o avaliador
Receber a cooperação do avaliado	Ser escutado
Não ser “chantageado” pela reação do avaliado	Contar com a honestidade do avaliador
	Optar por não responder perguntas pessoais ou perguntas que não sejam razoáveis
	Sentir-se seguro no caso de uma discussão

Quadro 2: Direitos do avaliador e do avaliado

Fonte: (GILLEN, 2000, p. 14)

Bergamini (1973) traz algumas recomendações técnicas de como o gestor deve encarar as conversas de avaliação. Entre as principais, se encontra o fato de que o avaliador não deve percebê-las como um simples bate-papo, mas sim, como um diálogo em que há regras e pressupostos básicos a serem observados, se encontra também a necessidade de ser efetuada pelo próprio gestor responsável pela avaliação, uma vez que a sua omissão poderá ocasionar perda de autoridade, comprometendo a seriedade do processo, bem como, deve proporcionar boas condições físicas e psicológicas ao avaliado para que se sinta à vontade e seguro para dialogar.

A respeito da importância das conversas de avaliação, Gillen (2000, p. 25) julga: “a discussão é crítica no processo de avaliação. Não apenas é a parte mais evidente do processo, mas também o momento em que as emoções podem aflorar,

e as habilidades de comunicação pessoal podem ser testadas ao extremo.” Por isso, faz-se necessário não só estar bem preparado, como reservar tempo para a avaliação, e isso é facilmente obtido quando o gestor percebe os benefícios que as avaliações de desempenho regulares traz para empresa.

Desta maneira, verifica-se que a percepção a respeito das conversas de avaliação, por parte do avaliador, pode transformá-la significativamente, uma vez que esses direitos, que o avaliador e o avaliado possuem, podem ser negligenciados quando o gestor tem uma percepção diferente de uma discussão entre duas partes iguais.

Bergamini (1973), de uma forma mais crítica, relata que quando os gestores são incapazes de ver nos outros características que lhe são próprias, é comum terem uma percepção de que os subordinados devam ter características semelhantes às suas. Esse vício de percepção acaba provocando uma distorção entre o resultado da avaliação e o real desempenho do funcionário, comprometendo, assim, a eficácia do processo de avaliação de desempenho.

São comuns, nesses casos, os mecanismos de projeção, quando o observador atribui ao avaliado características que são suas, isto é, projeta nele qualidades ou defeitos que na realidade não tem. Como exemplo: sabemos que o supervisor neuroticamente inseguro tende a aumentar os defeitos dos seus subordinados. Os vícios de percepção são oriundos de inadequação ou desajustamentos afetivos emocionais (BERGAMINI, 1973, p. 160).

De acordo com Gillen (2000, p. 12): “Onde as pessoas vêem a avaliação como uma obrigação administrativa provavelmente lhe dedicam tempo e atenção insuficientes, experimentando desvantagens como discordâncias e relações tensas, e assim por diante.”

Essa forma de encarar a avaliação de desempenho, além de ser um grande erro, só reforça que a organização não compreende os seus reais propósitos e objetivos, então, antes de tudo, é necessário que os líderes da organização se conscientizem para que haja um direcionamento adequado a respeito da avaliação de desempenho.

É nesse contexto que a percepção dos gestores torna-se fundamental, uma vez que impactam diretamente no resultado da avaliação de desempenho, que acaba por influenciar diretamente na eficácia de seu processo. Também, não é nada

fácil abandonar essas práticas, já que se tratam de questões comportamentais, que sempre exigem grandes esforços para gerar mudanças.

Por fim, é necessário que os gestores estejam preparados para realizar o processo de avaliação de desempenho, compreendendo os seus reais propósitos e objetivos, as principais dificuldades, a fim de que se evitem erros e, principalmente, para garantir a eficácia do processo de avaliação de desempenho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para classificação da pesquisa, considerou-se como base a classificação apresentada por Vergara (2007), que qualifica a pesquisa em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, porque visa descrever as percepções dos gestores responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho do hipermercado Extra.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Bibliográfica, pois a fundamentação teórica do trabalho se baseou em material publicado em livros, sites, e periódicos pertinentes ao tema do trabalho. E de campo, porque foram aplicadas entrevistas junto aos gestores responsáveis pela avaliação de desempenho da empresa.

A respeito da natureza das variáveis, é do tipo qualitativa, uma vez que a entrevista foi utilizada como instrumento para levantar dados primários da empresa, por se considerar um dos instrumentos mais decisivo para estudar os processos e produtos no qual está interessado o pesquisador qualitativo. (TRIVIÑOS, 1987)

3.2 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo

A Empresa em que os dados foram coletados é uma das unidades do hipermercado Extra, localizado em Brasília/DF. A respeito do Extra é uma marca pertencente ao Grupo Pão de Açúcar, introduzidos no Brasil em 1971, inicialmente conhecido pelo nome Jumbo que, a partir de 1990, passam a se denominar Extra e a se expandir por todo o país.

Atualmente, a empresa se encontra em grande parte dos Estados brasileiros e possuem 6 formatos de lojas: Extra hiper, Extra supermercado, Extra fácil, Extra.com.br, Pontos Extra e Drogarias Extra. Para o presente trabalho foi escolhido o formato de loja Extra hiper, que possui um espaço amplo, de fácil circulação e acesso e que comercializa uma grande variedade de produtos, que compreende desde produtos alimentícios a eletro-eletrônicos.

A respeito da unidade que será escolhida como objeto de estudo, o Extra Brasília Norte, possui 550 funcionários. Esses organizados em 9 níveis hierárquicos, que vão desde operador de hipermercado até o cargo de diretor. Basicamente, há 4 setores: Mercearia, Bazar, Eletro e Têxtil, que são subdivididos em 12 seções em que há um responsável para cada uma delas.

Por fim, para o presente trabalho cabe destacar o fato de que há uma equipe disponível para cada seção, que são submetidas, semestralmente, a um processo de avaliação de desempenho cujo método utilizado é o da avaliação baseada em competências, juntamente com os responsáveis de cada seção foram aplicadas as entrevistas.

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo foram os gestores responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho do hipermercado Extra. Como critério de seleção apenas o cargo com suas responsabilidades ligadas à avaliação de desempenho foram considerados, pois é o que de fato está estritamente ligado ao objetivo de pesquisa. Dessa maneira, foram os 12 gestores responsáveis por cada seção, abrangendo assim, todas as seções da loja. No quadro a seguir se encontra o perfil dos entrevistados.

Ordem de aplicação	Função:	Tempo na função:	Formação completa:
Entrevistado 1:	Operador líder	1 ano	Médio
Entrevistado 2:	Chefe de seção	10 anos	Superior
Entrevistado 3:	Chefe de seção	4 anos	Superior
Entrevistado 4:	Chefe de seção	2 anos	Médio
Entrevistado 5:	Operador líder	3 anos	Médio
Entrevistado 6:	Operador líder	8 anos	Médio
Entrevistado 7:	Chefe de seção	5 anos	Superior
Entrevistado 8:	Chefe de seção	2 anos	Médio
Entrevistado 9:	Operador líder	2 anos	Médio
Entrevistado 10:	Chefe de seção	9 anos	Superior
Entrevistado 11:	Chefe de seção	5 anos	Superior
Entrevistado 12:	Operador líder	7 anos	Médio

Quadro 3: Perfil dos entrevistados
Fonte: Dados da pesquisa

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semi-estruturada, cujo roteiro está em anexo à parte final do trabalho. Foram realizadas 10 perguntas, com o intuito de identificar as percepções de cada entrevistado a respeito da avaliação de desempenho.

A formulação do roteiro de entrevista baseou-se no referencial teórico, que possibilitou identificar os aspectos mais relevantes a serem abordados na entrevista, que são relatados mais adiante, constatando-as com os objetivos da pesquisa.

Por fim, buscou-se nos aspectos abordados, a elaboração de cada pergunta, com vista a extrair respostas dos entrevistados que possibilitassem, a partir de sua análise, cumprir os objetivos da pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Os dados foram coletados por meio da pesquisa bibliográfica e de campo. Na pesquisa bibliográfica, buscou-se a investigação dos conceitos, propósitos e objetivos a respeito da avaliação de desempenho, além dos erros e percepções normalmente praticados pelo avaliador em relação ao processo de avaliação de desempenho. Essa pesquisa resultou em uma compreensão maior dos fatores que envolvem o processo de avaliação de desempenho e serviu como referência para investigação no campo.

Para pesquisa de campo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os ocupantes dos cargos indicados na seção “Participantes do Estudo”, que se constitui como um dos principais meios para realizar a coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). Logo, utilizou-se de um roteiro de entrevista, que possuía questões abertas com o intuito de abordar os seguintes aspectos:

- a) A visão sobre avaliação de desempenho: o que é, para que serve e qual sua importância;
- b) As crenças e sentimentos em relação à avaliação de desempenho;
- c) As suas influências: se há desconforto e mudança;
- d) As reações percebidas nos avaliados no processo de avaliação de desempenho: como os afetam e que atitudes comumente ocorrem.

Cabe ressaltar que, no início de cada entrevista, foram explicitados aos entrevistados os objetivos da pesquisa e a importância de sua colaboração, além da garantia de confiabilidade.

Para o tratamento dos dados, as entrevistas foram gravadas e transcritas, e buscou-se ser claro e objetivo, de maneira que a duração média com cada

entrevistado foi de aproximadamente 12 minutos, com uma duração total de 2 horas e 20 minutos.

A análise de dados, em razão da própria natureza dos dados e do que se pretendeu analisar, foi realizada com o apóio do método de análise de conteúdo. A utilização desse método justifica-se, pois como diz (BARDINS, 1977, p. 17 apud TRIVIÑOS, 1987, p. 159-160) “ele se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências”, e é exatamente isso que se buscou extrair dos entrevistados para que se possibilitasse atingir os objetivos da pesquisa que envolvem a própria temática do trabalho.

Por fim, procurou-se verificar as tendências e semelhanças em relação aos pontos de vistas dos entrevistados a fim de que se tirassem conclusões gerais, no sentido de cumprir com os objetivos da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para os resultados e discussão do trabalho, tomaram-se como base as informações coletadas pelas entrevistas semi-estruturadas, que abrangeram os 12 responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho no âmbito interno da empresa.

Com o objetivo de identificar a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho, categorizou-se as perguntas do roteiro de entrevista em 4: visão, crenças e sentimentos, influências e reações, todas ligadas a avaliação de desempenho.

4.1 Visão sobre a avaliação de desempenho

Ao serem interrogados sobre o que entendem por avaliação de desempenho, identificou-se conceitos distintos, com alguns entrevistados dando ênfase como um método que avalia o comportamento do empregado, como pode ser observado na fala do Entrevistado 7: “é a maneira de você ver o cotidiano do funcionário, serve para medir o seu aprendizado”, bem como nas seguintes afirmações:

As ações, as atitudes e o modo como a pessoa trabalha, não só no âmbito profissional como no pessoal. Se ele se relaciona bem, se realiza o seu trabalho da maneira que tem que ser feito, com disposição e agilidade.
(ENTREVISTADO 1)

Como a própria palavra diz, avaliar o desempenho de seus funcionários para ver como está o andamento do serviço, do atendimento, da função, da ação, se realmente eles estão dentro do padrão que a companhia exige.
(ENTREVISTADO 10)

E outros, a considerando como um instrumento de feedback para o funcionário, como o Entrevistado 2 relata “(...) o momento de feedback para saber onde ele está e onde ele quer chegar”, o Entrevistado 6 afirma que “é o momento que você tem de dar o feedback com os funcionários, colocar em prática e falar o

que precisa mudar (...)”, o Entrevistado 8 diz que “(...) é o momento que a gente senta e conversa com o funcionário, compreendendo o lado do funcionário” e o Entrevistado 11 expõe que “é uma avaliação que a gente faz periodicamente com o funcionário para a gente dar o feedback (...)”.

Verifica-se que a avaliação de desempenho, para a maioria dos entrevistados, confunde-se com o próprio feedback, que é, na verdade, uma das etapas do processo de avaliação de desempenho, ou seja, é uma visão mais limitada mas que acaba reforçando as idéias de Gillen (2000) e Bergamini (1973) de que o grande objetivo da avaliação é justamente passar o feedback ao funcionário.

Em relação à importância que vêm na avaliação de desempenho, todos os entrevistados relataram que a consideram muito importante, porém o que difere é a maneira como cada um vê essa importância, como pode ser observado nas seguintes falas:

“(...) se eu não avalio a minha equipe, como eu vou conseguir classificar o desempenho da seção como um todo, ou como vou conseguir agir dentro do que eu necessito? A avaliação de desempenho serve como um parâmetro.” (ENTREVISTADO 1);

“(...) passando um feedback constante para o funcionário, que é super importante para ele, a gente consegue conhecer as características do funcionário, se ele é evolutivo ou não” (ENTREVISTADO 2);

“(...) é o momento que eu tenho de estar junto do funcionário, de saber um pouco mais (...)” (ENTREVISTADO 3);

“(...) através da avaliação a gente consegue alcançar os nossos objetivos aqui dentro da companhia (...)” (ENTREVISTADO 4);

“É muito importante na medida em que motiva o funcionário” (ENTREVISTADO 8);

“É muito importante para identificar as pessoas que desempenham as funções com qualidade.” (ENTREVISTADO 12).

É possível observar percepções distintas da maneira como o gestor vê a importância da avaliação de desempenho, o que ressalta a amplitude dos objetivos que avaliação de desempenho pode alcançar, como observado por Pontes (1999).

Em relação à utilização da avaliação de desempenho para tomada de decisão, apenas o Entrevistado 5 e o Entrevistado 8 afirmaram não utilizá-la. Essa percepção, contrária à maioria dos entrevistados, talvez possa ser explicada à respeito do Entrevistado 8, que entende a avaliação de desempenho da seguinte maneira: “É uma forma que a empresa nos dá para a gente ver a motivação do funcionário (...)”. Observa-se, portanto, um entendimento limitado e distorcido, quando comparado com os conceitos de Pontes (1999), Gramigna (2006) e Stoffel (1997), apresentados no referencial teórico do trabalho.

Também, ao declarar que “(...) a avaliação de desempenho é o momento que a gente senta e conversa com o funcionário, compreendendo o seu lado” (ENTREVISTADO 8), indica uma forma de encarar as conversas de avaliação como um simples bate papo, recomendação que deve ser evitada, visto que há regras e pressupostos básicos a serem seguidos, segundo Bergamini (1973).

Para o Entrevistado 5, não foram encontradas razões satisfatórias para que ele tivesse essa percepção de que a avaliação de desempenho não é utilizada para tomada de decisão, já que ele entende a avaliação de desempenho como “uma forma de estabelecer informações e formação dentro da função de desempenho.”

Apesar disso, todos os que afirmaram utilizar a avaliação de desempenho para tomar alguma decisão, a colocaram como parâmetro para promoção. O Entrevistado 4 afirma: “Se eu vou promover o funcionário, eu tenho que ver como foi seu desempenho”. Destaca-se também, o relato do Entrevistado 2:

Sim. Até porque você tem um plano de carreira para cada um, você tem um plano de ação, a partir do momento que você faz a avaliação de desempenho, você tem que fazer um plano de avaliação para cada um e a partir do momento que a gente vê que ele propôs de fazer, foi ele mesmo que propôs aquele plano de ação e que não acontece é o momento de chamar ele de volta e perguntar para ele, resgatar com ele aquilo que ele propôs e não esta sendo operado. Utilizamos como parâmetro para promoção para os funcionários que nós chamados de evolutivo.

Por meio desse relato, identifica-se que a avaliação de desempenho na empresa está inserida em um planejamento de gestão de pessoas, em que outros instrumentos dão apoio à tomada de decisão, ressaltando-se nas seguintes falas:

“(...) temos outros mecanismos que dão suporte para tomada de decisão” (ENTREVISTADO 6); “(...) não só na avaliação de desempenho outros instrumentos são utilizados” (ENTREVISTADO 7); “(...) há outros mecanismos que dão suporte

para tomada de decisão, pois só a avaliação de desempenho não é suficiente, tem que haver uma série de outras ferramentas que envolvam outros aspectos” (ENTREVISTADO 9); “A avaliação de desempenho é um dos instrumentos que utilizamos para tomada de decisão” (ENTREVISTADO 12).

Também, identifica-se uma visão predominante mais voltada para o futuro do empregado, que Lucena (1977) acredita ser a visão que as organizações devem realmente ter.

Por fim, quando interrogados sobre quais benefícios a avaliação de desempenho traz para empresa, crescimento, evolução, desenvolvimento, interação e motivação foram as idéias compartilhadas pelos entrevistados. Logo, os gestores percebem que a avaliação de desempenho pode trazer vários benefícios para empresa. Porém, um dos entrevistados considerou como principal benefício a possibilidade de obter históricos do subordinado com ênfase na trajetória passada do empregado, fato bastante criticado pela literatura, tido como uma visão antiga que deve ser evitada (LUCENA, 1977).

VISÃO SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
POSITIVA		NEGATIVA	
Entrevistado 1	"Dentro da gestão da seção é um dos itens mais importantes (...)" "Quando a gente avalia uma pessoa é para que ela cresça e, logicamente, se a pessoa cresce a empresa também cresce."	Entrevistado 5	"Não utilizo." (Para tomar decisão)
Entrevistado 2	"É de suma importância em qualquer empresa hoje ter uma avaliação de desempenho, passando um feedback constante para o funcionário (...)" "Hoje o varejo é muito dinâmico, a gente precisa ter poucos e bons, os que estão aqui realmente têm que querer e a avaliação de desempenho permite identificar esses funcionários que querem"	Entrevistado 6	"É o momento que você tem de dar o feedback com os funcionários, colocar em prática e falar o que precisa mudar (...)"
Entrevistado 3	"É muito importante, pois é o momento que eu tenho de estar junto do funcionário, de saber um pouco mais, até de entender um pouco mais" "a avaliação de desempenho é algo que agrega muito à empresa e é primordial"	Entrevistado 8	"É uma forma que a empresa nos dá para a gente ver a motivação do funcionário (...)" "Não (utilizo para tomar decisão), a gente trabalha no dia a dia com o colaborador." " (...) é o momento que a gente senta e conversa com o funcionário, compreendendo o seu lado"
Entrevistado 4	"A avaliação de desempenho é muito importante porque através da avaliação a gente consegue alcançar os nossos objetivos aqui dentro da companhia (...)" "(...) uma vez que o funcionário é avaliado, a gente vai ver o que realmente ele está fazendo, vê no papel se realmente ele vai querer crescer dentro da empresa"	Entrevistado 10	"O principal benefício é você conseguir, com a avaliação de desempenho, obter históricos (do funcionário) (...)"
Entrevistado 9	"Muito importante, até para a pessoa crescer mais profissionalmente." "(...) a avaliação é essencial para essa questão, para medir alguns níveis de competência, se a pessoa realmente está qualificada, se tem alguns pontos que precisam ser melhorados, ou que ela ainda não esteja preparada para exercer aquela função (...)"		
Entrevistado 11	"Muito importante. Hoje para empresa ela é primordial."		
Entrevistado 12	"É muito importante, para identificar as pessoas que desempenham as funções com qualidade."		

Quadro 4: Visão sobre a avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Crenças e sentimentos sobre a avaliação de desempenho

Quanto às experiências passadas a respeito da avaliação de desempenho, os entrevistados de uma maneira geral relataram que tiveram boas experiências, o Entrevistado 6 afirma: “Como avaliado, pôde mostrar onde eu poderia melhorar e onde eu poderia chegar. E eu uso esse mesmo caminho com os subordinados.”

Em contrapartida, o Entrevistado 10 relata: “No começo foi um pouco frustrante, a gente não tinha toda experiência, todo o aval e foi dado para a gente fazer”. O mesmo entrevistado que demonstrou anteriormente, uma visão antiga à respeito da avaliação de desempenho, constatando que as experiências passadas não colaboraram para que ele tivesse uma percepção adequada nesse aspecto.

Quanto aos sentimentos em relação à avaliação de desempenho, todos os entrevistados que relataram ter boas experiências afirmaram ter um bom sentimento da avaliação de desempenho. Apenas o Entrevistado 5 relatou não ter dado tanta importância no início, e afirma que apesar de acabar sofrendo com isso, depois serviu como aprendizado e começou a dar a devida importância, relatou também, um sentimento de culpa, mas “(...) depois de satisfação e realização” (ENTREVISTADO 5).

CRENÇAS E SENTIMENTOS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
POSITIVA		NEGATIVA	
Entrevistado 1	"As pessoas que me avaliaram eram boas pessoas, uma gestão mais recente, possuindo uma análise menos crítica e arrogante, assim tenho um sentimento positivo."	Entrevistado 5	"Como avaliado não dei tanta importância, não levando as informações tanto em consideração (...)"
Entrevistado 3	"Tem muita coisa que a gente pode fazer melhor, porém para mim só tem pontos positivos, não vejo nada negativo na avaliação, principalmente a proximidade com o colaborador que eu acho primordial nessa avaliação."	Entrevistado 9	"Seria parte de uma rotina de trabalho (...)"
Entrevistado 4	"Encaro a avaliação de desempenho como um aspecto positivo."	Entrevistado 10	"No começo foi um pouco frustrante, a gente não tinha toda experiência, todo o aval e foi dado para a gente fazer (...)"
Entrevistado 6	"Como avaliado pôde mostrar onde eu poderia melhorar e onde eu poderia chegar. E eu uso esse mesmo caminho com os subordinados."	Entrevistado 12	"Até hoje tenho experiências boas e ruins. Sempre existirão pessoas boas e ruins e a gente vai avaliando as mesmas coisas."
Entrevistado 7	"É um sentimento muito bom, pois, se não houvesse a avaliação de desempenho, eu ficaria desinformado, mas com ela eu consigo informações importantes."		
Entrevistado 8	"A gente vai refletindo muitos pontos fracos, e vê que tem muitas coisas para desenvolver"		
Entrevistado 11	"Eu acho que ela é muito importante para empresa, principalmente em uma empresa com muitos funcionários que possui grandes equipes." "Afeta de uma forma positiva, porque ali ele tem a oportunidade de dizer o que ele quer, o que ele espera da empresa, o que está ruim ou bom para ele. E, sem dúvida, melhora o desempenho do empregado, pois ele acaba entendendo que realmente ele tem pontos a melhorar"		
Entrevistado 12	"Pressionando o funcionário, ele tende a ter uma reação desagradável, mas demonstrando de uma forma correta como funciona a avaliação, demonstrando todos os aspectos que são avaliados, a gente espera que a pessoa mostre o desempenho por si mesma, e cabe a gente avaliar o melhor."		

Quadro 5: Crenças e sentimento sobre a avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Influências sobre o processo de avaliação de desempenho

Quando perguntado se existe algum desconforto em avaliar o subordinado, todos afirmaram não haver nenhum desconforto, com a maioria considerando-a como um momento único. Segue alguns relatos:

“Não. Eu, particularmente, não vejo. E eu gosto muito, pois, como eu vejo, é um momento único que a gente tem com o colaborador” (ENTREVISTADO 3); “Não há desconforto, a cada avaliação é uma nova experiência” (ENTREVISTADO 5); “Muito pelo contrário, é o momento que a gente conversa com o funcionário o que ele deve melhorar” (ENTREVISTADO 9). Por outro lado, o Entrevistado 10 expõe:

Não. No passado havia sim, pois, não havia esse conhecimento, a gente não tinha total controle da situação, hoje não, já é habitual, corriqueira, a gente tem que utilizar cotidianamente para conversar com a equipe, pois sem conversa não há equipe.

Mais uma vez, o Entrevistado 10, que relatou ter tido experiências ruins, percebe que antes havia desconforto, mas nota-se que o fato de ele utilizar cotidianamente a avaliação de desempenho, produziu conhecimento e experiência, fato que reforça a idéia de Gillen (2000) de que a falta de treinamento é um dos problemas comumente encontrados na avaliação de desempenho.

À respeito da possibilidade de ter ocorrido alguma mudança no processo de avaliação de desempenho, afirmam: “No tempo que estou, não houve mudanças” (ENTREVISTADO 1); “Não mudou muito” (ENTREVISTADO 6); “Não houve mudanças, mas há uma tendência em ter um maior cuidado e dar uma maior importância” (ENTREVISTADO 9); “Não houve mudanças” (ENTREVISTADO 12). Porém, outros entrevistados relatam:

“Antes a gente fazia em um espaço maior, hoje a gente faz 3 vezes ao ano, antes era um vez ao ano, isso para gente avaliar se o funcionário teve a melhoria ou não, se ele alcançou o que ele estava querendo ou não” (ENTREVISTADO 11); “Houve mudança positiva, antes era menos formal agora vem melhorando a cada dia”

(ENTREVISTADO 4); “Mudou o contato com os colaboradores, antes não havia o contato, agora há” (ENTREVISTADO 5); e segundo o Entrevistado 3:

Do tempo que eu comecei até agora, o chefe que me avaliava era muito superficial, ele dava um papel, você respondia e aquilo já era. Só que agora não, o colaborador se auto-avalia, depois eu o avalio e nós passamos o feedback para conversar, então tem melhorado muito, porque se a pessoa está bem, a empresa ganha, se não, a empresa só tem a perder.

Observa-se o fato de o Entrevistado 6 e o Entrevistado 12, que possuem respectivamente 8 e 7 anos na função, afirmarem não ter ocorrido mudanças no processo de avaliação de desempenho, ao passo que entrevistados com menos tempo na função, como o Entrevistado 3 e o Entrevistado 11, respectivamente com 4 e 5 anos na função, relataram mudanças significativas.

Isso pode atestar que, para a percepção do Entrevistado 6 e Entrevistado 12, as mudanças relatadas pelos outros gestores não foram significativas. No entanto, o que se verifica é uma mudança tanto do método como da periodicidade da avaliação, ignorar essas mudanças talvez signifique que não tenham demonstrado uma atenção adequada ao processo de avaliação de desempenho. Eles já haviam demonstrado ter uma visão limitada da avaliação de desempenho, com o primeiro atrelando a avaliação de desempenho apenas ao momento de feedback e o segundo associando-a como forma de gratificar ou punir o funcionário.

No entanto, destaca-se o relato do Entrevistado 4, o qual percebe uma maior formalização da avaliação de desempenho e a vê como uma mudança positiva. Identifica-se, a partir desse relato, o valor que a avaliação formal possui para a empresa, enquanto a informalidade parece não trazer muitos benefícios.

INFLUÊNCIAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
POSITIVA		NEGATIVA	
Entrevistado 1	"Não há desconforto, pois a gente trabalha com a avaliação conjunta, há uma conversa e o funcionário entende e assume um compromisso de melhoria (...)"	Entrevistado 6	"Não mudou muito" (a avaliação de desempenho)
Entrevistado 2	"Não há desconforto nenhum. É o momento dele também se realizar, porque às vezes ele deixa de falar alguma coisa, pois assim como eles têm pontos que devem ser melhorados, nós como gestores também temos. É o momento que eles também demonstram esse sentimento, então não há desconforto nenhum, só pontos positivos para avaliação (...)"	Entrevistado 10	"No passado havia sim, pois não havia esse conhecimento, a gente não tinha total controle da situação. Hoje não, já é habitual, corriqueira, a gente tem que utilizar cotidianamente para conversar com a equipe (...)"
Entrevistado 3	"Não. Eu, particularmente, não vejo. E eu gosto muito, pois, como eu vejo é um momento único que a gente tem com o colaborador. Do tempo que eu comecei até agora, meu chefe que me avaliava, era muito superficial, ele dava um papel, você respondia e aquilo já era, só que agora não, o colaborador se auto-avalia, depois eu avalio e aí depois nós passamos o feedback para conversar, então tem melhorado muito (...)"	Entrevistado 12	"A gente trabalha a parte técnica e também a mental, a gente não explora o funcionário de acordo com o que ele não é capaz de fazer, mas aquele que não demonstra um desempenho satisfatório é descartado. Não houve mudanças."
Entrevistado 4	"Não vejo nenhum desconforto, os funcionários encaram de uma maneira adequada. Houve mudança positiva, antes era menos formal agora vem melhorando a cada dia."		
Entrevistado 5	"Não há desconforto. A cada avaliação é uma nova experiência. Mudou o contato com os colaboradores, antes não havia o contato, agora há."		
Entrevistado 7	"Não vejo desconforto, pois levo para o lado profissional (...)"		
Entrevistado 8	" Não vejo desconforto, até mesmo a gente que esta no varejo, uma área muito difícil, trabalha de domingo a domingo, feriados, é o momento que a gente senta e reflete todo o passado, até mesmo para o desenvolvimento pessoal."		
Entrevistado 11	"Nenhum. Antes a gente fazia em um espaço maior, hoje a gente faz 3 vezes ao ano, antes era uma vez ao ano. Isso para a gente avaliar se o funcionário teve a melhoria ou não, se ele alcançou o que ele estava querendo ou não."		

Quadro 6: Influências sobre a avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Reações percebidas no processo de avaliação de desempenho

A respeito das reações que os gestores percebem que avaliação de desempenho provoca nos empregados, a maioria afirma perceber reações positivas, a exemplo do Entrevistado 4:

O que eu percebo é que vem melhorando a cada dia através dessa avaliação. Quando se fala em desempenho eles ficam mais ansiosos, mais motivados, são boas reações.

Essa melhora, percebida pelo Entrevistado 4, provavelmente está diretamente ligada à sua percepção positiva em relação à mudança para uma avaliação mais formal, que se traduz em boas reações dos empregados, mais uma vez, reforçando a importância da avaliação formal.

Para aqueles que percebem reações diferentes, como é o caso do Entrevistado 7, que afirma: “É seguido um roteiro, mas muitas coisas você vai no pessoal, então cada avaliação varia de pessoa para pessoa, uns reagem de um jeito outros de outro, há essa variação.” Verifica-se uma percepção falha, uma vez que, alerta Stoffel (1997, p. 63): “avalia-se o desempenho do colaborador, não a pessoa”, o que indica que a sua percepção pode ter influência direta nas reações dos empregados.

Quanto à maneira como a avaliação de desempenho afeta os empregados, houve consenso na percepção dos entrevistados de que, na maioria dos casos, afeta positivamente. Os Entrevistados 1, 2, 4, 6 e 11 atrelam como causa desse afeto positivo o desenvolvimento do funcionário. Porém, segundo o relato do Entrevistado 3:

(...) a parte mais importante na avaliação é realmente o feedback, é o momento que ele tem para dizer o que ele pensa e espera da empresa, se ele está desmotivado e porque está assim. É a hora de a gente dizer: ‘Não, você está falhando nisso’, ‘Você está acertando nisso’, ‘Vamos melhorar isso’, ‘Vamos trabalhar isso’, então, só tem mesmo o que acrescentar para todos.

Verifica-se que o Entrevistado 3 reconhece a importância do feedback, e vai de encontro com o que afirmam Bergamini (1973), de que o grande objetivo da avaliação de desempenho é proporcionar ao avaliado o conhecimento do que foi

observado, relatando os pontos fortes e os que precisam ser melhorados, e Gillen (2000) de que a principal razão da avaliação de desempenho é que o feedback melhora o desempenho.

REAÇÕES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
POSITIVA		NEGATIVA	
Entrevistado 1	"Na maioria dos casos, eu posso dizer que até mais de 90% afeta positivamente, a pessoa percebe que ela está com deficiência em algumas áreas e consegue melhorar (...)"	Entrevistado 7	"É seguido um roteiro, mas muitas coisas você vai no pessoal, então cada avaliação varia de pessoa para pessoa, uns reagem de um jeito outros de outro, há essa variação"
Entrevistado 2	"Ela afeta no período deles evoluírem, saber que eles chegaram de uma forma, mas foram crescendo e acompanhados (...)" "A gente conversa com os funcionários, pelo menos os meus, sempre na semana que a gente senta, ouve, debate, a semana para eles é bem mais alegre, bem mais positiva, então causa essa reação para o funcionário."	Entrevistado 8	"A nossa avaliação de desempenho, acho que não afeta tanto"
Entrevistado 3	"Primeiro, o auto-conhecimento quanto profissional, e também, o momento que ele tem de abertura para, de repente, dizer o que ele pensa, porque a parte mais importante na avaliação é realmente o feedback, e é o momento que ele tem para dizer o que ele pensa e espera da empresa (...) e é a hora de a gente dizer, 'não, você está falhando nisso', 'você está acertando nisso', 'vamos melhorar isso', 'vamos trabalhar isso', então só tem o que acrescentar para todos."	Entrevistado 10	"(...) na nossa companhia a avaliação de desempenho direciona os valores montantes para receber premiações. Se a pessoa não conseguiu nas três últimas avaliações fazer um diferencial e mostrar que está ali para crescer e buscar algo na companhia, pode acarretar até em uma demissão. Então, isso vem a calhar se a pessoa não mostrar que está ali para vestir a camisa e fazer acontecer (...)"
Entrevistado 4	"O funcionário aprende, a cada aplicação há um aprendizado e ele melhora." "O que eu percebo é que vem melhorando a cada dia através dessa avaliação. Quando se fala de desempenho eles ficam mais ansiosos, mais motivados, são reações boas."		
Entrevistado 6	"Você na avaliação coloca primeiro os pontos fortes ao funcionário, você fala de tudo o que ele fez de bom e aí você começa a falar dos pontos que ele precisa melhorar, com isso o funcionário aceita mais, uma forma de estratégia para que ele compreenda melhor a avaliação"		
Entrevistado 9	"Você aplicando a avaliação com ética, com o cuidado que ela merece, as pessoas se sentem mais privilegiadas, em estar sendo ouvidas, em estar vendo os pontos e questões para a melhoria profissional de cada um."		
Entrevistado 11	"Afeta de uma forma positiva, porque ali ele tem a oportunidade de dizer o que ele quer, o que ele espera da empresa, o que está ruim ou bom para ele. E, sem dúvida, melhora o desempenho do empregado, pois ele acaba entendendo que realmente ele tem pontos a melhorar"		
Entrevistado 12	"Pressionando o funcionário, ele tende a ter uma reação desagradável, mas demonstrando de uma forma correta como funciona a avaliação, demonstrando todos os aspectos que são avaliados, a gente espera que a pessoa mostre o desempenho por si mesma, e cabe a gente avaliar o melhor."		

Quadro 7: Reações sobre a avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de campo. Buscou-se identificar as percepções dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma investigação dos conceitos, breve histórico, propósitos e objetivos, bem como dos erros e percepções comumente praticados pelos avaliadores em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Os conceitos foram apresentados de acordo com as principais fontes encontradas, de autores como Stoffel (1997), Pontes (1999) e Gramigna (2006), visando o conhecimento sobre o assunto e a relação com a percepção dos gestores. Verificou-se conceitos distintos e identificou-se que a avaliação de desempenho deve estar inserida no planejamento de gestão de pessoas. Isso se confirmou no estudo de campo realizado, mostrando a relação entre a teoria e prática.

O breve histórico apresentado permitiu, por meio das idéias de Lucena (1977), identificar duas visões a respeito da avaliação de desempenho, uma atrelando-a como forma de gratificar e punir o empregado e, outra, a tendência moderna, de associá-la ao desempenho futuro do empregado. Desta maneira, possibilitou identificar na percepção dos gestores a predominância de uma visão mais moderna, isto é, com ênfase na trajetória futura do empregado.

Nos propósitos e objetivos, utilizou-se do apoio de vários autores como Bergamini (1973), Lucena (1977), Pontes (1999), Gillen (2000), Gramigna (2006), entre outros, e buscou-se a compreensão da razão de utilizar a avaliação de desempenho e sua relação com a percepção dos gestores.

Finalmente, notou-se os erros e percepções mais comuns cometidos pelos avaliadores no processo de avaliação de desempenho e a sua relação com os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

Na análise de resultados, verificou-se algumas semelhanças e divergências em relação à percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho que permitiram tirar algumas conclusões gerais. À exemplo, a

avaliação de desempenho da empresa em estudo foi muito valorizada, como uma ferramenta que permite promover o desenvolvimento do funcionário e alcançar melhores resultados para empresa.

Verificou-se, também, que o feedback assume um papel fundamental no processo de avaliação de desempenho. Na percepção de vários gestores, foi identificado que avaliação se confunde com o próprio momento de feedback, que de certa maneira, acaba realçando a sua importância como uma fundamental etapa do processo de avaliação de desempenho.

Essa importância do feedback já havia sido discutida no referencial teórico do trabalho, confirmando as expectativas de que o feedback é imprescindível para o processo avaliativo, como Bergamini (1973) e Gillen (2000) defendem.

A partir da análise das percepções dos gestores, demonstrou-se que a avaliação de desempenho na empresa se insere em um planejamento de gestão de pessoas que possui outros instrumentos. Segundo Lucena (1977), constitui-se de uma visão moderna da empresa em relação à área de gestão de pessoas.

Nesse sentido, identificou-se a predominância de uma visão moderna dos gestores, preocupada mais com a valorização futura do empregado do que com o seu passado. No entanto, alguns gestores que davam ênfase ao passado do funcionário, atrelaram a avaliação de desempenho para gratificá-lo ou puni-lo, confirmando não só as idéias de Lucena (1977) e Gramigna (2006), como também, indica que a percepção afeta diretamente no processo de avaliação de desempenho.

Desta maneira, os resultados e discussão da pesquisa demonstraram que as percepções dos gestores sobre a avaliação de desempenho influenciam significativamente no processo de avaliação, o que reforça a hipótese levantada no trabalho de que a percepção dos gestores é o fator influenciador mais relevante para eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

Porém, os resultados e discussão não dão forças suficientes para confirmar a hipótese, pois, ainda seria preciso um estudo mais aprofundado, em que se abordem questões sobre comportamento organizacional e uma metodologia diferente, passível de ser quantificada e que permita medir o impacto dessas percepções.

Contudo, por meio da metodologia proposta, foi possível realizar o objetivo

geral proposto pelo trabalho, uma vez que se identificou a percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho, bem como possibilitou identificar a importância de sua formalização e verificar a importância do feedback para avaliação de desempenho.

Quanto ao objetivo específico de identificar os erros mais comuns cometidos pelos avaliadores no processo de avaliação de desempenho, julga-se que foram parcialmente atingidos, pois apesar de serem observadas percepções dos avaliadores que a literatura critica, não foi satisfatória a identificação de erros associada às que a literatura discorre. Pode-se considerar uma limitação do trabalho, pois seria preciso abranger os avaliados para que se atingisse o objetivo com mais exatidão e a metodologia se restringiu apenas na análise dos avaliadores.

Outra limitação é o fato de que o presente trabalho restringiu-se apenas na análise dos gestores responsáveis pelo processo de avaliação de desempenho da empresa do campo estudado, o que em outras empresas, especialmente as que atuam em áreas diversas do âmbito da empresa analisada, pode-se chegar a outras conclusões devido às próprias características de cada setor.

Entretanto, apesar das limitações, considera-se o estudo muito relevante tanto para o meio acadêmico, reforçando e confirmando idéias de vários autores que produziram conhecimento sobre o tema, quanto para a empresa do campo estudado, que demonstrou ter proporcionado uma reflexão de seus gestores a respeito, principalmente, do que envolve a área de gestão de pessoas.

Finalmente, abre-se espaço para realização de outros estudos, que visem explorar mais a fundo a temática, preenchendo a lacuna que o presente trabalho não conseguiu alcançar devido às suas próprias limitações. Portanto, recomenda-se a realização do estudo em outros ambientes e, também, com outras propostas metodológicas, para que possa ter um maior escopo e aumentar, assim, sua abrangência.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://blogdabarbara.files.wordpress.com/2008/07/enanpad1999-rh-04.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2011.

CIPOLLA, Francisco Paulo. Economia Política do Taylorismo, Fordismo e TeamWork. **Revista de Economia Política**, vol. 23, n. 3, jul./set., 2003. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/91-4.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio século XXI escolar**: o minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MARTINS, Uadson Ulisses Marques. **Stakeholders e as organizações**. [S.l.]: Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas, [200-?]. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraAline/STAKEHOLDERS EASORGANIZACOES.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2011.

PASTORE, José. Crescimento de 6%: e a mão-de-obra?. **Revista Instituto de Educação Tecnológica**, jan. 2010. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/829>. Acesso em: 29 abr. 2011.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem 7. ed. São Paulo: Ltr, 1999.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)

ROTEIRO DE ENTREVISTA – PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

1. Função que ocupa o informante: _____
2. Tempo na função (anos): _____
3. Formação Completa do informante: () Fundamental () Médio () Superior () Pós-graduação.

Perguntas:

- 1) O que você entende por avaliação de desempenho?
- 2) Você considera a avaliação de desempenho importante? De que maneira?
- 3) Como foram as experiências passadas a respeito da avaliação de desempenho?
- 4) Qual sentimento que você tem a respeito da avaliação de desempenho?
- 5) Qual o objetivo da avaliação de desempenho para empresa?
- 6) A respeito da aplicação na empresa há algum desconforto em avaliar o subordinado?
Houve alguma mudança que queira relatar?
- 7) De que maneira a avaliação de desempenho afeta os empregados?
- 8) Quais reações você percebe que a avaliação de desempenho provoca nos empregados?
- 9) Você utiliza a avaliação de desempenho para tomar alguma decisão? Quais?
- 10) Quais benefício a avaliação de desempenho traz para empresa?