



## **Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas**

Poliana Tessaro, Margareth Inês Motter Caregnatto, Verena Alice Borelli, Cassiane Chais, Paula Patricia Ganzer, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Juliana Matte, Daniel Hank Miri, Eduarda Sophia Neumann Pereira, Pelayo Munhoz Olea

### **RESUMO**

Auxiliar no desenvolvimento dos colaboradores de uma organização é fundamental, pois eles são parte importante de qualquer gestão. Assim, colaborar com seu desempenho profissional e até mesmo pessoal traz significados que fazem a empresa se diferenciar perante as adversidades encontradas diariamente. A avaliação de desempenho é o instrumento que favorece o desenvolvimento dos funcionários aliado aos resultados para a empresa. Levando isso em consideração, este estudo tem como objetivo elaborar uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa da Serra Gaúcha. Para isso, adotou-se a pesquisa de abordagem qualitativa e o método exploratório, e como técnica de coleta, a entrevista semiestruturada. Como principais achados essa pesquisa apresenta um instrumento com o intuito de aperfeiçoar competências e aprimorar talentos, apresentando-se como uma ferramenta para os Departamentos de Recursos Humanos.

**Palavras-Chave:** Avaliação de desempenho. Comunicação Empresarial. Gestão de pessoas.

### **1 INTRODUÇÃO**

Em um cenário econômico e competitivo a busca por ideias que proporcionem melhorias no ambiente de trabalho tem sido ressaltada dentro das empresas. Em um contexto organizacional, é possível afirmar que o departamento pessoal exerce um papel importante, pois cabe a ele qualificar e desenvolver os colaboradores de uma organização. Por consequência, as empresas têm a necessidade de utilizar uma ferramenta que auxilie na gestão de seus talentos e aprimore seus colaboradores, por meio do seu desempenho (LUIZARI, 2014).

Com o intuito de melhorar as habilidades e competências de seus funcionários, algumas empresas fazem uso da ferramenta de avaliação de desempenho, que é um instrumento que proporciona ao colaborador o poder de analisar e observar como suas atitudes se refletem dentro do ambiente organizacional em que está inserido. Segundo Luizari (2014), como um instrumento capaz de proporcionar as mudanças necessárias de atitudes e conduta de tal maneira que melhore a comunicação interna e externa, para que todos alcancem seus objetivos. Para as empresas, esse tipo de atitude possibilita conhecer e reconhecer o potencial de cada colaborador, podendo-se, conseqüentemente, melhorar a sua gestão organizacional.

A avaliação de desempenho, pode ser entendida como a análise ordenada de cada ocupante de cargo, bem como de seu possível desempenho. O processo de avaliar uma pessoa não tem o objetivo de “julgar” ou “averiguar sua conduta”, mas de avaliar as atitudes de um colaborador perante suas funções e responsabilidades, podendo auxiliar nos pontos de maior dificuldade e ressaltar as características positivas (LUIZARI, 2014).

Esta pesquisa apresenta dados de uma empresa fundada em 1989 na cidade de Nova Roma do Sul, na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. No início de sua história, a empresa fabricava escovas e materiais para acabamento de calçados, porém, a partir do ano de 1994, identificou-se a necessidade de ampliar o *mix* de produtos e a empresa entrou no setor da construção civil, por meio da fabricação de materiais e equipamentos para pintura em geral além de outros acessórios relacionados a esse segmento. Com a necessidade de



umentar sua linha de produtos, a empresa, em 2007, obteve novas instalações para atender melhor seus clientes e beneficiar todos os setores da organização, a empresa conta com duas unidades e ao todo possui aproximadamente 160 colaboradores (ROMA, 2015).

O enfoque da empresa estudada será a comunicação, que é um fator relevante para que o processo de avaliação seja considerado satisfatório, podendo acontecer por meio do *feedback* e, posteriormente, desenvolvendo-se um plano de ação, elencando-se metas e prazos a serem cumpridos. Isso pode auxiliar na melhoria do clima e da cultura organizacional pois, como cita Knapik (2012), as pessoas se adaptam e exercem mudanças nos ambientes em que estão inseridas, ou seja, elas são parte fundamental de uma empresa e, por este motivo, são relevantes para a cultura e o clima da organização.

Após essa breve introdução, este artigo apresenta as seguintes etapas: a primeira parte, apresenta-se a introdução sobre o tema em estudo. Na segunda, realiza-se a fundamentação teórica do assunto, por meio do estudo e de pesquisas sobre temas como: *feedback*, liderança, desenvolvimento de equipes, comunicação, modelos de avaliação de desempenho, entre outros. Na terceira fase, relata- os procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, como a entrevista, o estudo e a análise da coleta de dados. No quarto momento, apresentam-se a avaliação elaborada e uma explicação sobre em que se constitui cada etapa. Por fim, as considerações finais sintetizam a importância da avaliação de desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão pode ser definida, segundo Gil (2014, p. 17), como “a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Para Dutra (2002), há necessidade de analisar os procedimentos da gestão de pessoas não como subsistemas ou funções, mas como um todo que garante de modo claro, transparente, acessível e sólido a aliança dos interesses entre os indivíduos e organização no tempo. “Elegemos a balança como representação do contínuo equilíbrio que deve ser perseguido entre empresa e pessoas, e ambas têm papel importante nesse equilíbrio.

Gramigna (2002) explica por que é importante investir nas pessoas. Segundo a autora, os seguintes itens são exemplos disso:

- a) sem as pessoas, não adianta ter a tecnologia diferenciada, pois por mais que seja necessária, ela não funciona;
- b) as pessoas têm a virtude de fazer com que a empresa seja bem-sucedida ou não;
- c) as pessoas necessitam integralizar seus objetivos a uma proposta coletiva;
- d) as pessoas têm sempre expectativas de promoção de uma iniciativa, na qual é necessário que cada parte seja compreendida e o resultado seja vantajoso, ou seja, na qual ambos os lados ganhem;
- e) as pessoas podem usar seus talentos em benefício da empresa, se encontrarem um ambiente para que isto aconteça;
- f) as pessoas são fiéis com quem as respeitam, as valorizam e lhes dão oportunidades.

Algumas atividades de recursos humanos que deverão estar presentes nas diferentes etapas de um plano estratégico (ALMEIDA et al., 1993). Sugere-se relacionar as políticas e



práticas de GP a outras variáveis do comportamento organizacional e combinar diferentes perspectivas metodológicas para analisar com maior propriedade seus efeitos no bem-estar dos colaboradores e nos resultados organizacionais (DEMO et al., 2011).

Alinhamento do gerenciamento de talentos estratégicos para os objetivos de negócio, integrar todos os processos e sistemas e criar uma “mentalidade de talentos” na sua organização (ASHTON et al., 2004). Existe uma defasagem entre os desenvolvimentos teóricos para atuação da área de RH e a efetiva aplicação dos mesmos. Nas organizações brasileiras permanece o desafio de transformar a área de RH, apesar das novas abordagens de gestão de pessoas hoje disponíveis (CESAR et al., 2010).

### 2.2.1 Motivação

Walger, Viapiana e Barboza (2014) descrevem que a motivação é responsável pelo sentido que damos às coisas e é o que nos move em direção aos nossos objetivos ou, em outras palavras, é ela que nos mantém empenhados para poder alcançar nossas metas. Por que escolher esta profissão? Por que escolher ir ao cinema, e não ao teatro? O foco que é dado às nossas escolhas é o que se pode chamar de motivação (WALGER, 2014).

Gil (2014) explica que a competitividade no mundo dos negócios determina níveis de motivação das pessoas. Colaboradores motivados para realizar seu trabalho, tanto de forma individual como em grupo, proporcionam resultados positivos. Para o autor, a motivação pode ser, portanto, entendida como o principal meio de produtividade da empresa. No âmbito do trabalho, o que vem em mente é a atividade profissional que é desempenhada e, por se tratar de um lugar externo, não se pode desconsiderar os fatores que o constituem como, por exemplo, a cultura da empresa, a situação social, econômica e ambiental, seja individual, do país ou até do mundo, ou seja, as características que constituem uma pessoa (GIL, 2014).

Gil (2014) esclarece o fato de que uma pessoa não pode motivar a outra, mas diz que este não deve ser um pretexto para que a motivação seja desconsiderada pela gerência, pelo contrário, a gerência precisa acompanhar a motivação de seus empregados e estar atenta para identificar suas necessidades, além de criar condições que tornem o ambiente de trabalho satisfatório. Em resumo, os gerentes não são os causadores da motivação de seus funcionários, mas precisam ter conhecimento e habilidades para proporcionar e sustentar um ambiente de trabalho motivacional.

Marras (2000) relata que é preciso, no entanto, um princípio que guie a gestão de pessoas e que ela se estabeleça no campo motivacional. É necessário fazer com que o trabalho ou a responsabilidade que o empregado for desempenhar seja valorizado por ele, pois assim ele usará suas forças motivacionais para poder executar sua função. Segundo o autor, quanto mais o empregado enxergar que seu trabalho é recompensado, mais ele se comprometerá no cumprimento das metas que lhe são estabelecidas.

Existem três formas de estimular a motivação de um empregado para que ele desenvolva estima pelo trabalho, segundo Marras (2000). São elas:

- a) delegando tarefas que permitam ao empregado atingir também seus objetivos pessoais;
- b) auxiliando o empregado a identificar recompensas intrínsecas, tais como senso de realização ou aumento da autoestima, que poderão ser obtidas através do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo;
- c) reforçando constantemente resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização, como dinheiro, elogios ou promoções (MARRAS, 2000, p. 281).



### **2.2.2 Liderança**

Liderança, segundo Robbins (2009, p. 154), pode ser definida como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como conferida por um cargo gerencial em uma empresa”.

Robbins (2009) descreve que a dificuldade que muitos gerentes enfrentam, de certa maneira, é tornarem-se líderes de uma equipe eficiente, pois para que isso aconteça é necessário atribuir e aperfeiçoar algumas habilidades, como: paciência, confiança, capacidade de ser um líder mais democrático, conhecimento para saber interferir nos momentos certos. Líderes eficazes sabem o momento certo de intervir, administram as dificuldades, sabem conduzir a equipe e sabem os momentos em que elas devem agir sozinhas.

Robbins (2010) cita que, como gerente, é importante que as pessoas confiem em você, porém isso não é uma tarefa fácil. Isto posto, há algumas ações que as pesquisas indicam para consolidar-se um relacionamento de confiança. São elas:

- a) transparência: informe às pessoas as decisões tomadas, explique os motivos e as razões de terem sido tomadas, seja sincero quanto aos problemas e comunique, esclareça, qualquer informação importante;
- b) justiça: antes de tomar qualquer decisão ou ação, pense como as pessoas vão interpretá-las em termos de justiça. Quando se faz necessário, dê a importância devida, seja neutro e sensato na avaliação de desempenho e seja justo ao distribuir premiações;
- c) expressar seus sentimentos: somente expressar acontecimentos concretos passa a ideia de indiferença e de distância, por outro lado, ao compartilhar seus sentimentos, a pessoa passa uma imagem mais humana e verdadeira;
- d) falar a verdade: a verdade é parte fundamental da integridade. Se você mentir, sua credibilidade e confiança serão restringidas. As pessoas toleram mais algo que não pretendem escutar, do que descobrir que alguém mentiu para elas;
- e) mostrar consistência: as pessoas esperam algo que seja previsível. A desconfiança desenvolve-se ao não saber o que esperar de algo. Deixe seus valores e crenças conduzirem suas atitudes, pois isso aumenta sua credibilidade;
- f) cumprir suas promessas: confiança requer que as pessoas acreditem que você é confiável. Por isso, assegure-se que pode cumprir suas promessas e compromissos;
- g) preservar confidências: as pessoas confiam nos líderes que sabem ser discretos e confiáveis. Elas precisam ter a certeza de que você é digno de sua confiança, para poderem discutir suas confidências, sem que isso seja aberto para os outros.

### **2.2.3 Treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Ao tratar de treinamento e desenvolvimento de pessoas, é necessário, primeiramente, esclarecer uma questão sobre esse aspecto importante e que compõem a área de Recursos Humanos, ou seja, deve-se estabelecer as diferenças entre treinamento e desenvolvimento. De maneira geral, as diferenças entre os dois termos estão explicadas a seguir, no Quadro 1.



Quadro 1 – Diferenças entre treinamento e desenvolvimento

<b>Treinamento</b>	<b>Desenvolvimento</b>
Visa suprir carências específicas de um funcionário para o desempenho de seu cargo.	Visa o crescimento integral da pessoa de maneira que ela desenvolva ou aprofunde competências importantes para ela e para a organização.
Tem função corretiva: o funcionário deveria apresentar determinadas competências hoje, mas não as apresenta.	Tem função preventiva: no futuro, será que a pessoa apresente aquelas competências.
Tem foco no curto prazo.	Tem foco no médio e longo prazo.
Voltado ao cargo. É específico e pontual.	Voltado à pessoa. É holístico e abrangente.

Fonte: Adaptado de Pearson (2010, p. 149).

Como se pode notar no Quadro 1, o treinamento e o desenvolvimento devem ser coerentes, ou seja, é importante que a empresa tenha um plano de desenvolvimento de longo prazo, para não correr o risco de estar sempre tomando atitudes de correção desarticuladas. Por outro ângulo, é improvável desunir treinamento de desenvolvimento, de maneira que, ao participar de um plano de treinamento especial, a pessoa vai progredir em direção ao seu desenvolvimento pessoal (Pearson, 2010).

Para Gil (2014) o treinamento consiste em um processo organizacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual, as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e capacidades de objetivos diferentes. No sentido usado em administração, segundo o mesmo autor, o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos relativos a trabalho, atitudes, em face dos aspectos organizacionais, da tarefa e do ambiente, e o desenvolvimento de habilidades.

Um método de treinamento organizacional de modo regrado e organizado, no qual os indivíduos adquirem capacidades, habilidades e entendimento de objetivos delimitados. No contexto da administração, ele explica que este conceito está relacionado ao trabalho, às atitudes do ambiente organizacional e ao desenvolvimento de habilidades. O autor descreve que o treinamento não pode ser feito casualmente, ou simplesmente “por fazer”, ou seja, ele deve ter uma meta clara e específica (GIL, 2014).

Segundo GIL (2014) preparar as pessoas para que elas possam desenvolver as tarefas inerentes à organização; isso pode ser feito através da informação e do desenvolvimento de habilidades.

- a) proporcionar oportunidades de desenvolvimento constante para a função que a pessoa desempenha e também proporcionar treinamento para as demais funções que ela possa desempenhar;
- b) exercer treinamentos para mudar o comportamento das pessoas para melhorar o clima, tornando-o mais satisfatório e podendo-se elevar os níveis motivacionais, para que seja possível que as pessoas compreendam com mais facilidade as técnicas e supervisões da gerência.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As estratégias de comprometimento da força de trabalho possuem um diferencial na busca de resultados e vantagens competitivas sustentáveis (ALBUQUERQUE, 1999). A integração de estratégias de gestão de pessoas e inovação e apontam que o espaço para a criatividade é permeado por práticas de valorização das pessoas e de seus resultados na organização. As práticas de gestão de pessoas mais evidenciadas relacionam-se aos feedbacks construtivos na avaliação de desempenho (PAROLIN; DE ALBUQUERQUE, 2011).





A avaliação de resultados pode ser definida, segundo França (2010, p. 115), como “a prática de julgamento e apreciação a partir dos objetivos da gestão de pessoas da organização, onde são verificados se eles foram alcançados com o uso eficiente dos recursos”. Esta ferramenta de avaliação pode ser vista como uma ferramenta que tem como objetivo diagnosticar e avaliar o desempenho de um grupo ou individual de funcionários dentro da empresa, objetivando o crescimento do funcionário tanto profissional como pessoalmente e a melhoria de seu desempenho, como explica França (2010).

Gil (2014) a avaliação desempenha um papel importante dentro da estratégia de direção das práticas administrativas, porque é por meio dela que as pessoas podem identificar problemas na supervisão do pessoal, no sistema de integração de funcionários novos da organização, nos desacordos com o cargo ou a função que a pessoa ocupa, na ausência de motivação, no melhor aproveitamento de um funcionário com potencial maior do que o cargo exige, entre outros. Logo, ao identificarem-se os problemas que são diagnosticados pela avaliação de desempenho, pode-se dizer que esta auxilia a gestão de pessoas da empresa, auxiliando no desenvolvimento de uma política mais voltada para a realidade organizacional.

O propósito da avaliação de desempenho dentro das organizações é de diagnosticar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários, gerando assim um desenvolvimento pessoal e profissional e também melhorando o desempenho, aponta França (2010).

Se aplicada corretamente, a avaliação de desempenho pode trazer muitos benefícios para a organização. A avaliação, quando feita de forma positiva, tem muitas benfeitorias e muitos beneficiados. A vantagem principal de ter o método de avaliação de desempenho dentro da organização é possibilitar que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) seja aperfeiçoado, favorecendo a todos. Esse é o principal motivo da avaliação: o retorno sobre o atributo melhora o desempenho. Trata-se do ponto essencial no gerenciamento atual (FRANÇA, 2010).

É importante para a empresa que a avaliação de desempenho seja um processo tecnicamente elaborado, de modo a impedir que ela seja feita de maneira superficial ou que beneficie apenas um lado, de chefe para funcionário, como define Gil (2014). O autor justifica que, “dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado.” (GIL, 2014, p. 149).

Por meio da ferramenta de avaliação de desempenho, torna-se possível desenvolver os recursos humanos da organização, como aponta Gil (2014). A avaliação é uma importante maneira de esclarecer problemas relacionados ao desempenho, melhorando a qualidade de vida das empresas. Ainda segundo França (2010) de acordo com os tipos de problemas identificados, a avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Recursos Humanos às necessidades da organização.

## **2.2.5 Métodos de avaliação de desempenho**

Sobre esse tema, Marras (2012, p. 140) cita que “entre os diversos métodos existentes para avaliar o desempenho humano nas organizações destacam-se os seguintes: incidentes críticos; comparativo; escolha forçada; 360 graus; escalas gráficas”. Esses modelos representam métodos diferentes de aplicabilidade dentro do esboço da avaliação de desempenho.

Dispondo-se a definir como o desempenho será avaliado, é necessário que o avaliador conheça as atividades relacionadas ao trabalho, pois é importante ele organizar uma lista das atividades que necessitam ser avaliadas, analisando se já foi utilizada alguma forma de acompanhamento e qual é o seu processo na avaliação dos resultados. Com isso fica mais fácil



identificar qual é o melhor método de avaliação para acompanhar o desenvolvimento dos resultados (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

#### 2.2.5.1 Método de incidentes críticos

Marras (2012) explica que o método de incidentes críticos se baseia no fato de que no comportamento humano existem características extremas, capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). O autor também menciona que esse método não leva em consideração as características dentro do campo da normalidade, mas as de caráter extremamente positivo ou negativo. É uma técnica na qual o avaliador leva em consideração e registra fatos que sejam somente positivos ou negativos do desempenho do funcionário. Assim, este método restringe-se a focar nas características tanto positivas, como negativas no desempenho das pessoas.

O método de incidentes críticos é o método que preestabelece que o avaliador se concentre em identificar no avaliado seus pontos fortes e fracos (MARRAS, 2012).

#### 2.2.5.2 Avaliação por comparação

O método de avaliação por comparação “busca comparar o desempenho de todos os funcionários da organização de modo simultâneo, par a par com relação a um determinado caminho”, como descreve Marras (2012, p. 142). Outra definição do método comparativo é que ele utiliza diagnóstico que compara uma pessoa com a outra ou um grupo com o outro, almejando o resultado esperado (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Este método compara duas pessoas por vez e, para segui-lo, escreve-se no pilar direito aquela que demonstra o melhor desempenho. Neste método pareado consegue-se também utilizar fatores de avaliação e, desta forma, cada folha é preenchida por um elemento da avaliação de desempenho (MARRAS, 2012).

#### 2.2.5.3 Avaliação 360 graus

Este método denominado 360 graus encontra uma ressonância nas organizações brasileiras por estar “identificado com os ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos da organização quanto com os externos” (MARRAS, 2012, p. 143). Na avaliação 360 graus, são envolvidas todas as pessoas que de alguma maneira interagem com o meio de trabalho no qual elas estão inseridas. Por esse motivo ela é denominada “avaliação 360 graus” (JARDEWESKI; JARDEWESKI, 2014).

Gramigna (2002) explica também que a sistemática da avaliação 360 graus presume vários *feedbacks* das pessoas que fazem parte do ambiente de trabalho, seja interno ou externo, como clientes e fornecedores.

#### 2.2.5.4 Método escala gráfica

O método de escalas gráficas baseia-se em um grupo de fatores que a organização irá definir como “desempenho”. Tais fatores mensuram a qualidade, a quantidade, o coleguismo, a assiduidade, a cooperação da colaboração, entre outros (MARRAS, 2012).

França (2010) relata que os fatores são pré-selecionados e escolhidos para que seja possível, desta forma, avaliar as qualidades pretendidas. Cada fator é perspectivo para demonstrar um desempenho, seja ele um desempenho insatisfatório e insuficiente até um desempenho satisfatório e excelente. Entre esses extremos há três alternativas, descritas a seguir, segundo França (2010):



- a) escala gráfica contínua: ela é constituída por dois pontos extremos e a avaliação do desempenho poderá se localizar em qualquer parte da linha que liga estes pontos. Neste caso há um nível mínimo e um nível máximo de alteração, sendo que a avaliação pode ser feita em qualquer um destes extremos;
- b) escala gráfica semicontínua: esta escala segue o mesmo padrão da escala gráfica contínua, porém há uma diferença entre elas: serão definidos e incluídos pontos intermediários entre os níveis (mínimo e máximo) para simplificar a avaliação;
- c) escala gráfica descontínua: nesta escala, há marcações que já estão predefinidas e estabelecidas e, neste caso, o avaliador terá que escolher apenas uma questão para avaliar o desempenho.

#### 2.2.5.5 Método escolha forçada

Esse método foi criado originalmente para oficiais das forças armadas americanas, “diante da necessidade que esta entidade sentiu em implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliados e outras influências indesejáveis”, como descreve Marras (2012, p. 140). Ele explica que o modelo analisa somente o resultado do trabalho do avaliado, não sua personalidade. Uma experiência realizada pela professora Lucena (1977), na década de 70, em centenas de empresas do Rio de Janeiro com foco principalmente no método de avaliação escolha forçada mostrou que mesmo existindo várias maneiras de fazerem-se blocos de frases para elaborar um instrumento de avaliação, os que usam frases de caráter positivo obtiveram melhores resultados.

Esse método tem por finalidade avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas de alternativas de tipo de desempenho pessoal. Em cada grupo composto por duas, quatro ou mais frases, cabe ao avaliador escolher ao menos uma ou duas frases que mais se destacam em relação ao desempenho do funcionário; por isso o nome “escolha forçada”.

### 2.3 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Matos (2009) apresenta que se não há comunicação, os indivíduos se atrapalham no pensar, no fazer e no existir, assim, não havendo a comunicação, não existe a possibilidade de as pessoas se relacionarem, se compreenderem e se socializarem. O desenvolvimento de um indivíduo é possível graças à capacidade que ele tem de se comunicar, podendo assim interagir com os demais indivíduos e com a sociedade. Pode-se dizer, portanto, que não havendo comunicação, não há compreensão.

O ser humano é obra do meio e dos costumes em que está inserido. É por esse meio de relação entre seus semelhantes que ele sobrevive e a comunicação, nesse argumento, representa-se indispensável. O mesmo autor explica que “as funções dentro do grupo e da organização referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações.” (FRANÇA, 2010, p. 141).

Nenhuma pessoa, grupo ou organização pode existir sem que seja possível a transferência de algo que tenha um significado entre as pessoas. Somente por ela é que é possível transmitir conhecimentos, informações. A comunicação vai além de transmitir um significado. Em um grupo em que uma pessoa fala apenas um idioma e as demais não sabem este idioma, a pessoa não conseguirá ser bem compreendida. Assim, a comunicação precisa ter a transferência e a compreensão do significado (ROBBINS, et al., 2010).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa (SILVA; CASARIN, 2012), de caráter exploratório, com entrevista realizada à gestora de departamento de pessoas da empresa. Ainda,





foi realizada a análise documental, que serviu de suporte para a realização da pesquisa, pois é baseada em materiais que não são de caráter analítico, que podem ser revisados conforme o objetivo da pesquisa em questão (DIEHL; TATIN, 2004).

Para a análise de dados, foi realizada a análise de conteúdo, que deve seguir algumas técnicas, como explicam Cervo, Silva e Bervian (2007): anotar com cuidado todos os dados fornecidos pela pesquisa, procurando enumerá-los sumariamente, fazer anotações necessárias assim que possível e, se achar importante, fazer anotações secundárias após as entrevistas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de avaliação adotado neste estudo foi o que pode ser definido como um método misto, que alinha o modelo de escala gráfica, juntamente com o de escolha forçada, explicado previamente. Nele pode-se identificar as interrogativas na linha horizontal e a pontuação preestabelecida para estas perguntas nas linhas verticais, a ser estipulada conforme a análise do avaliador.

### 4.1 CRITÉRIO DE IDENTIFICAÇÃO

No bloco denominado “dados de identificação”, procurou-se identificar e coletar informações que identifiquem o avaliado. Também se disponibilizou um campo para as observações que devem ser seguidas pelo gestor que vai conduzir a avaliação.

Destacam-se aqui os dados de identificação como: nome do avaliado, cargo, data de admissão, número da matrícula, data da avaliação e o nome do avaliador. As observações colocadas neste bloco devem ser lidas e analisadas pelo avaliador antes da aplicação desta ferramenta. Deve-se lembrar que a avaliação do desempenho consiste em um processo que mensura os indicadores de desempenho do funcionário e que esse processo é diligente e contínuo, que ajuda a solucionar e detectar problemas relacionados ao desempenho, tendo como propósito um progresso nas relações e melhorias contínuas (KNAPIK, 2012).

Quadro 2 - formulário de avaliação de desempenho

Avaliação de Desempenho – Setor Administrativo	
<b>1- Dados de Identificação:</b>	
Nome:	Número da matrícula:
Cargo: auxiliar administrativo	Data da avaliação:
Data de admissão:	Avaliador:
<u>Observações:</u>	
1) A avaliação deve seguir critérios do perfil de cargo do entrevistado. O avaliador deve ter plena consciência de analisar este critério antes de aplicar esta ferramenta.	
2) Se ao aplicar esta ferramenta o avaliador identificar possíveis aptidões do avaliado e, por esse motivo, avaliá-lo como um indivíduo que supera as expectativas relacionadas ao perfil de cargo, tal informação deve ser enviada ao departamento pessoal da empresa.	
3) O avaliador deve informar ao departamento pessoal se identificar uma possível necessidade de troca de função do avaliado e/ou de o avaliado realizar um treinamento.	

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

### 4.2 CRITÉRIO DE PONTUAÇÃO

O bloco 2, denominado “critérios de pontuação”, foi dividido em cinco critérios. Cada um deles tem como objetivo medir o desempenho do avaliado e, para isso, foram atribuídas



notas para indicar esse desempenho, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - formulário de avaliação de desempenho

Critérios de Pontuação	
1) 0 a 4,0- Desempenho abaixo das expectativas	2) 4,1 a 7,0- Desempenho regular
3) 7,1 a 9,0- Desempenho atende as expectativas	4) 9,1 a 10- Desempenho supera as expectativas

Fonte: elaborado pelos autores (2018).

Jardeweski e Jardeweski (2014) reforçam que este método de escala gráfica descontínua com atribuição de pontos utilizado por algumas empresas, tem como significado demonstrar através da mensuração dos resultados obtidos pelo funcionário, facilitando a comparação entre eles. Cada critério tem um significado que deverá ser analisado pelo avaliador antes da aplicação do formulário, com as perguntas de desempenho, como explicado a seguir:

- critério de pontuação de 0,0 a 4,0: desempenho abaixo da expectativa. Neste caso sugere-se que sejam tomadas decisões imediatas, como traçar um plano de ação juntamente com o funcionário no qual seja possível que ele tome atitudes e trace metas de melhorias em relação de seu desempenho. É importante que haja um acompanhamento do gestor baseado no plano de ação desenvolvido. Pode ser necessário fazer uma troca de função, no caso do avaliado identificar-se com as atividades que terá que executar;
- critério de pontuação de 4,1 a 7,0: desempenho regular. Neste caso é sugerido que se desenvolva um plano de ação no qual seja possível traçar metas a serem cumpridas em tempo determinado. É importante que esse plano seja desenvolvido juntamente com o funcionário, com o intuito de incentivá-lo a cumprir os prazos estipulados e a desenvolver as metas que lhe foram estabelecidas;
- critério de pontuação 7,1 a 9,0: desempenho atende às expectativas. Neste critério não se faz necessário promover um plano de ação, pois o funcionário atende às expectativas organizacionais;
- critério de pontuação 9,1 a 10,0: desempenho supera as expectativas. Aqui o colaborador está superando as expectativas da empresa e do cargo que ocupa, podendo assim fazer com que o gestor leve em consideração a ferramenta como uma das questões preliminares se houver uma possível promoção para o cargo que ocupa. Neste caso o avaliado supera as expectativas, não havendo a necessidade da realização de um plano de ação.

#### 4.3 CRITÉRIO DE DESEMPENHO

No terceiro bloco, serão atribuídas as notas obtidas pelo funcionário em cada pergunta estipulada de acordo com o perfil de cargo. É importante colocar as notas dentro dos quadrantes correspondentes ao desempenho de funcionário, que é demonstrado pelo exemplo relacionado a este critério. De acordo com Jardeweski e Jardeweski (2014), cada critério é estudado e ganha uma pontuação segundo o grau de importância que possui dentro da avaliação. Para os autores, eles podem ser descritos da seguinte forma:

- critério 01: competências gerais. Nesta parte são destacadas perguntas de caráter geral, podendo ser utilizadas para diversos cargos administrativos (Quadro 4);
- critério 02: competências relacionadas à atividade. Neste caso, trata-se de competências mais específicas, direcionadas ao cargo do ocupante (Quadro 5);



- c) critério 03: competências técnicas. Aqui há a necessidade de se avaliar a capacidade estratégica e de execução de procedimentos ligados ao cargo (Quadro 6);
- d) critério 04: competências comportamentais. Neste momento são avaliados o comportamento do ocupante do cargo e sua capacidade de relacionar-se em grupo, proporcionando um ambiente de trabalho agradável (Quadro 7).

Quadro 4 Análise do desempenho Critério 1

<b>Análise do desempenho</b>				
<b>Observação:</b> neste critério, o avaliador deverá atribuir uma nota conforme os critérios de pontuação que estão indicados acima. Essa pontuação deverá ser colocada dentro dos quadrados correspondentes que demonstram o nível de desempenho. O exemplo abaixo ilustra como deve ser feita a atribuição dos resultados.				
<b>Exemplo:</b>	<b>Pontuação</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Sabe comunicar-se em inglês?				
É comunicativo (a)?				
<b>Critério 01</b>				
	<b>Pontuação</b>			
<u>Competências gerais</u>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Sabe as funções básicas em informática?				
Possui escolaridade mínima (ensino médio)?				
Tem cuidado ao arquivar planilhas e documentos que lhe são entregues?				
Executa relatórios variados quando lhe são solicitados?				
É cuidadoso(a) com arquivos, documentos e correspondências que lhe são entregues?				
Responde e-mails quando lhe são enviados?				
Cumpre prazos ao entregar documentos que lhe são solicitados?				
É cuidadoso(a) com máquinas e equipamentos (impressoras, computadores, telefones, etc.) que são de patrimônio da empresa?				
<b>Subtotal:</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



Quadro 5 - Análise do desempenho Critério 2

Critério 02				
Competências relacionadas à atividade	Pontuação			
	1	2	3	4
Auxilia quando alguém solicita ajuda com documentação ou serviços relacionados à área?				
Assessora nas principais rotinas administrativas (atendimento a clientes e fornecedores, atendimento ao telefone, etc.)?				
Esclarece dúvidas e/ou fornece informações gerais quando lhe são solicitadas por pessoas de dentro ou de fora da empresa?				
É prestativo(a) no atendimento às pessoas (funcionários, colegas, gerentes, etc.) da empresa?				
É prestativo(a) no atendimento às pessoas de fora (clientes, fornecedores, etc.) da empresa?				

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 6 - Análise do desempenho Critério 3

Critério 03				
Competências Técnicas	Pontuação			
	1	2	3	4
É responsável por registros de informações que lhe são passadas?				
É cuidadoso (a) ao avaliar e receber registros que são de responsabilidade da empresa?				
É sigiloso(a) quanto às informações que lhe são passadas sobre a empresa?				
Enfrenta os problemas (desafios) relacionados ao cargo com facilidade?				
Possui conhecimentos e informações gerais sobre o cargo que exerce?				

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quadro 7 - Análise do desempenho Critério 4

Critério 04				
Competências comportamentais	Pontuação			
	1	2	3	4
É ético(a) nas suas ações profissionais?				
É comprometido(a) com suas funções e atividades diárias?				
Possui a habilidade de comunicar-se com clareza e objetividade em qualquer ambiente?				
Tem bom relacionamento com os colegas de trabalho?				
Tem aptidão para trabalhar em equipe?				
É respeitoso(a) com funcionários, clientes, fornecedores, colegas e superiores?				
Respeita as diferenças entre as pessoas, cultivando relações de parceria respeito e confiança, proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável?				

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.4 CRITÉRIO DE ATRIBUIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste critério é importante destacar a pontuação geral obtida pelo funcionário na avaliação. A atribuição dos resultados destaca-se da seguinte forma: é necessário somar os subtotais dos critérios avaliados que foram divididos pelas competências do cargo e a cada pergunta é atribuída uma nota. No final de cada competência, somam-se as notas e obtém-se um subtotal.

Após é feita a soma dos subtotais, obtendo-se uma média, que terá a atribuição de um



critério de pontuação com a descrição do desempenho que representa, ou seja, que indicará se, no caso, o desempenho foi abaixo das expectativas, se foi regular, se atende às expectativas ou se as supera.

O Quadro 8 ilustra como será feita a divisão dos resultados na qual, como reforçado por Marras (2012), cada fator está geralmente dividido em graus, que estão representados em escalas e nos quais serão atribuídos valores mínimos e máximos, conforme o critério de cada empresa.

Quadro 8 - Formulário de avaliação de desempenho

<b>Atribuições dos Resultados</b>	
<b>Soma dos itens avaliados:</b>	
<b>Média dos itens avaliados:</b>	
<b>Conceito aplicável:</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.5 FEEDBACK PARA O AVALIADO

O bloco 5, que recebe o nome de *feedback* (retorno), é importante porque dá ao avaliado a oportunidade de analisar como seu desempenho é refletido dentro da organização e de verificar se atende realmente às exigências do cargo, podendo então fazer uma autoavaliação de suas ações. Aqui também serão destacadas as perguntas em que foram atribuídas maior nota, evidenciando as habilidades, e os pontos que precisam ser melhorados. Knapik (2012, p. 237) ressalva a importâncias de dar o *feedback* para o avaliado dizendo que todo empregado precisa receber um retorno a respeito do seu desempenho para saber se está ou não no caminho certo e alinhar expectativas de atuação, identificar necessidades de mudança de comportamento e atitudes e de aquisição de habilidades.

No Quadro 9, pode-se verificar a estrutura deste bloco que representa a parte da avaliação que fala do *feedback*.

Quadro 9 - formulário de avaliação de desempenho

<b><i>Feedback para o avaliado</i></b>
<u>Observações:</u> 1) O retorno dado ao funcionário que foi avaliado é importante para potencializar os pontos positivos registrados na avaliação e sugerir possíveis melhorias nos pontos em que o avaliado atingiu pontuação baixa. 2) É importante sempre estimular o avaliado a se desenvolver profissionalmente, procurando ajudá-lo a analisar os pontos que precisam de melhoria e incentivar os pontos fortes destacados na avaliação.
<u>Pontos positivos:</u>
<u>Pontos a serem melhorados:</u>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

No Quadro 10, denominado plano de ação, destaca-se a importância de estipularem-se melhorias a partir dos pontos em que o funcionário obteve pontuação baixa. Neste ponto é importante destacar as metas, que deverão ser estipuladas juntamente com o funcionário, e os prazos para que elas sejam cumpridas. A estrutura deste bloco pode ser observada no Quadro





Quadro 10 - formulário de avaliação de desempenho

Plano de ação
<u>Ações de progresso nos pontos em que há a necessidade de melhoramento:</u> <u>Tempo estimado para executar as ações de melhoria:</u>
<b>Data da próxima avaliação:</b>
<b>Assinatura do avaliado:</b>
<b>Assinatura do avaliador:</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procurou-se identificar e elaborar um método de avaliação de desempenho, mostrando que é possível desenvolver esta ferramenta dentro das organizações, visando a realidade e a cultura de cada ambiente organizacional. Procurou-se alinhar esta ferramenta às estratégias organizacionais, com o objetivo de colaborar com os desafios e as expectativas da empresa.

Enfatiza-se que é necessário obter um procedimento adequado sobre a avaliação, conduzi-la de maneira verdadeira, mostrando ao colaborador a importância de avaliar seu desempenho e o modo como isso pode ajudá-lo a se desenvolver profissionalmente, destacando seus talentos, realçando seus pontos positivos e trabalhando para aprimorar e assomar suas habilidades profissionais. Destaca-se, também, a importância da realização desta ferramenta dentro de um período que pode ser estipulado pela empresa, mas é importante mantê-la e torná-la um hábito, observando as mudanças decorrentes de uma avaliação para a outra, que podem interferir no processo.

Por fim, pode-se dizer que esta ferramenta poderá ser uma abertura para outros métodos que potencializem e desenvolvam os colaboradores desta empresa, se for aplicada de maneira constante e clara, objetivando todos os setores que a compõem. Além disso, ela pode auxiliar nas estratégias organizacionais e desenvolver os talentos da empresa, o que mostra sua importância como um instrumento de gestão a ser usado e adotado para as tomadas de decisões, para concretizar o resultado esperado por todos da organização.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. **Administração contemporânea: perspectivas e estratégias**. São Paulo: Atlas, p. 215-238, 1999.

ASHTON, Chris; HAFFENDEN, Mike; LAMBERT, Andrew. The “fit for purpose” HR function. **Strategic HR Review**, v. 4, n. 1, p. 32-35, 2004.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 4 jun. 2016.

CÉSAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; ROBERTO, C. O. D. A.; GARCIA, Mauro Neves. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 9, n. 2, 2010.

DEMO, Gisela et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de**



**Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 12, n. 5, 2011.

DIEHL, Astor Antonio; TATIN, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 5 jun. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH: Conceitos Ferramentas, e Procedimentos**. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2016.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e Métodos de Avaliação de Desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2016.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 10 maio. 2016.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação Empresarial Eficaz: como falar e escrever bem**. 2. ed. Curitiba: InterSaber, 2014. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 10 mar. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 25 mai. 2016.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2 ed. rev. ampl. Barueri, SP: Manole, 2009. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 25 abr. 2016.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central**. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 1, p. 105-124, 2011.

PEARSON, Education do Brasil, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Disponível em: <fsg.bv3.digitalpages.com.br>. Acesso em: 13 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo



Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: <[fsg.bv3.digitalpages.com.br](http://fsg.bv3.digitalpages.com.br)>. Acesso em: 20 mai. 2016.

ROBBINS, Stephen, JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. Tradução de Rita de Cassia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Disponível em: <[fsg.bv3.digitalpages.com.br](http://fsg.bv3.digitalpages.com.br)>. Acesso em: 27 mai. 2016.

ROMA. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.pinceisroma.com.br/index.php?id=empresa>>. Acesso em: 9 mai. 2016.

SILVA, Helen de Castro; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica**: da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <[fsg.bv3.digitalpages.com.br](http://fsg.bv3.digitalpages.com.br)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e Satisfação no Trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <[fsg.bv3.digitalpages.com.br](http://fsg.bv3.digitalpages.com.br)>. Acesso em: 9 mai. 2016.