

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - CADM

Raniery Dantas de Lima

**O USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE  
VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO ARMAZÉM PARAÍBA EM PICOS.**

Picos, 2012

Raniery Dantas de Lima

**O USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE  
VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO ARMAZÉM PARAÍBA EM PICOS.**

Monografia apresentada à Universidade Federal do Piauí, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – UFPI/CSHNB como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> M.Sc. Elvia Florencio Torres

Picos, 2012

FICHA CATALOGRÁFICA  
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí  
Biblioteca José Albano de Macêdo

L732u Lima, Raniery Dantas de.

O Uso da avaliação de desempenho como ferramenta de valorização dos funcionários do armazém Paraíba em Picos empreendedora / Raniery Dantas de Lima. – 2012.  
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (78 p.)

Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2012.  
Orientador(A): Prof. MSc. Élvia Florêncio Torres

1. Avaliação de Desempenho. 2. Valorização dos Funcionários. 3. Resultados Organizacionais. I. Título.

CDD 658.3

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS – CSHNB

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE  
MONOGRAFIA DE GRADUAÇÃO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RANIERY DANTAS DE LIMA


O USO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE  
VALORIZAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO ARMAZÉM PARAÍBA EM PICOS.

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sobre a  
presidência da primeira, considera a discente Raniery Dantas de Lima  
**APROVADO.**

Picos 24 de Outubro de 2012



Prof<sup>a</sup> Elvia Florencio Torres, M.Sc. (Orientadora)



Prof<sup>a</sup> Iane Rodrigues de Carvalho, M.Sc. (Membro)



Prof. Tiago Bomfim Claudino, Esp. (Membro)

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus que com certeza é o maior responsável por essa conquista. A minha mãe Erotildes, ao meu pai Solimar e ao meu irmão Girressy que sempre me apoiaram nessa caminhada.

A minha orientadora Élvia que me ajudou a superar todas as dificuldades com atenção, profissionalismo e acima de tudo com competência.

Agradeço também, a todos os professores do curso de administração que sempre se mostraram à disposição de ajudar em especial à professora Denise Lustosa que sempre me incentivou, muitas vezes indo além do seu papel de profissional, mostrando como uma verdadeira amiga disposta ajudar de todas as maneiras.

.A todos os meus colegas de sala, em especial ao meu amigo Antônio Isacc que sempre se preocupou com o andamento do meu trabalho e sempre me incentivou quando em alguns momentos encontrei dificuldades. Assim, também agradeço a minha amiga Iara Rodrigues companheira de Universidade que sempre me deu forças para concluir essa caminhada.

Agradeço a todos que fazem o Armazém Paraíba de Picos pela oportunidade e disponibilidade dispensada.

Dedico em primeiro lugar a Deus, aos meus amados pais, ao meu irmão e a toda minha família que sempre me apoiaram em todos os momentos e em especial na conclusão desta monografia.

## RESUMO

Na realidade atual do contexto empresarial o processo de avaliação de desempenho necessita de uma atenção especial das empresas e dos seus funcionários. Pois trata-se de uma ferramenta que vem sendo bastante utilizada pelas organizações para o comprometimento e a valorização dos seus colaboradores. O objetivo geral do trabalho foi mostrar e analisar os métodos utilizados nos processos de avaliação e valorização do capital humano. Para isso, foi necessário a realização de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa. A coleta ocorreu através de um questionário aplicado a 80 funcionários da empresa pesquisada, e da realização de uma entrevista com o subgerente da loja de Picos –PI. Os resultados apurados apontam que o trabalho voltado para a valorização dos funcionários caminha junto com o programa de avaliação de desempenho implantado na empresa e que essa maneira particular utilizada pela empresa em questão é bem aceita pelos seus colaboradores. Observou-se ainda, que a técnica utilizada tem trazido bons resultados organizacionais, tendo em vista o crescimento da empresa que hoje ocupa um lugar de destaque no ramo da atividade da qual participa.

**Palavras-chaves:** Avaliação de Desempenho. Valorização dos funcionários. Resultados organizacionais.

## **ABSTRACT**

In fact the current business context of performance evaluation process needs a special attention from businesses and their employees. Because it is a tool that has been widely used by organizations to commitment and valuing its employees. The overall objective of this study was to analyze and show the methods used in the assessment and optimization of human capital. This required the implementation of an exploratory, qualitative and quantitative. The collection occurred through a questionnaire administered to 80 employees of the company researched and conducting an interview with the assistant manager of the store Peaks-PI. The results obtained show that the work aimed at valuing employee walks along with the performance evaluation program implemented in the company and that this particular way used by the company in question is well accepted by its employees. It was also observed that the technique have brought good organizational results, having seen the growth of the company that now occupies a place of prominence in the field of activity involved.

**Key-Words:** Performance Evaluation. Valuing employees. organizational results



## **LISTA DE FIGURAS**

- FIGURA 1:** As pessoas como parceiros ou recursos dentro das organizações..... 17
- FIGURA 2:** Fatores que afetam o desempenho no cargo .....27

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Objetivos organizacionais e individuais.....	21
<b>Quadro 2:</b> Métodos e autores de avaliação de desempenho.....	41

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Sexo dos pesquisados.....	48
Gráfico 2 Idade.....	49
Gráfico 3 Escolaridade.....	50
Gráfico 4 Tempo de serviço.....	51
Gráfico 5 Cargo ou função.....	52
Gráfico 6 Programa de avaliação utilizado pela empresa.....	54
Gráfico 7 Fatores que avaliam o desempenho.....	59
Gráfico 8 Oportunidade de crescimento na empresa.....	61
Gráfico 9 Valorização Pessoal.....	62
Gráfico 10 Crescimento pessoa.....	63
Gráficos 11 Nível de aceitação do programa de avaliação.....	64
Gráfico 12 Objetivo dos funcionários.....	66
Gráfico 13 Maior beneficiado.....	68

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 Problemas de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1 A área de Recursos Humanos e sua evolução para Gestão de Pessoas .....	17
2.2 Valorização das pessoas dentro das organizações .....	21
2.3 Avaliação de Desempenho.....	25
2.3.1 Histórico da avaliação de desempenho.....	25
2.3.2 Definições e abordagens sobre avaliação de desempenho .....	26
2.3.3 Responsabilidades pela avaliação de desempenho.....	32
2.4 A importância da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica .....	35
2.5 Métodos de avaliação de desempenho.....	36
2.5.1 Relatórios .....	37
2.5.2 Escalas gráficas .....	37
2.5.3 Escolhas forçadas .....	38
2.5.4 Pesquisa de campo.....	38
2.5.5 Incidentes Críticos.....	39
2.5.6 Frases descritivas .....	39
2.5.7 Avaliação 360° .....	40
2.5.8 Listas de verificação .....	40
2.5.9 Autoavaliação.....	40
2.6 Questões que podem prejudicar a avaliação de desempenho.....	41
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	43
3.1 Delineamento da pesquisa .....	43
3.2 Definição da população alvo .....	43
3.3 Plano de Coleta de Dados.....	45
3.4 Plano e Análise dos Dados .....	45

<b>4 Análise dos resultados</b> .....	47
4.1 Perfil da amostra .....	47
4.2 Processo de avaliação de desempenho no Armazém Paraíba de Picos-PI.....	52
4.3 Aspectos da avaliação de desempenho que contribuí para a valorização dos funcionários .....	57
4.4 Avaliação do processo de Avaliação de Desempenho.....	63
4.5 Resultados organizacionais atribuídos a avaliação de desempenho .....	65
<b>5 Conclusões e sugestões</b> .....	69
5.1 Conclusões .....	69
5.2 Sugestões .....	70
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	71
<b>APÊNDICES</b> .....	74

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a administração procura a todo o momento agregar instrumentos que possam adicionar valores ao seu negócio na busca de melhores resultados no mundo altamente globalizado. Diante desse cenário o conceito de administração dos recursos humanos tem passado por constantes modificações, onde atualmente é voltado para Gestão de Pessoas por se tratar de um sistema bastante complexo.

As empresas estão sempre buscando estratégias para a melhoria do seu desempenho, seja ele com relação à lucratividade ou no que diz respeito a sua produtividade. Para que isso aconteça é necessário um acompanhamento constante das pessoas que fazem parte do seu quadro de funcionários, ou seja, seus colaboradores.

Desde a época das grandes organizações burocráticas, avaliar os funcionários já era uma constante dentro das empresas. Pode-se notar que essa prática tornou-se imprescindível no mundo contemporâneo, pois, é cada vez maior a preocupação das empresas em traçar planos que busquem formas para o acompanhamento dos seus colaboradores e para que eles sintam-se envolvidos e integrados com os objetivos da organização na busca de alcançar os resultados esperados.

A partir dessa nova visão fica evidente que o processo de Avaliação de Desempenho deve ser inserido nas empresas como um fator essencial com o objetivo de influenciar de maneira relevante no aumento da produtividade das organizações. Uma organização que busca melhores resultados deve estar consciente que o seu relacionamento com o colaborador é um instrumento de fundamental importância para seu diferencial com o concorrente e um aliado na busca de maior produtividade.

No Brasil a Avaliação de Desempenho tomou forma a mais de 50 anos e hoje pode ser considerada como um dos mais importantes instrumentos que as empresas possuem para acompanhar a atuação dos seus funcionários dentro da organização. (ARAUJO, 2006)

Os gestores, por sua vez, estão procurando cada vez mais desenvolver e implantar ações que elevem o comprometimento e os bons resultados dos seus empregados criando assim uma sinergia favorável ao desempenho produtivo da

empresa, visto que as pessoas quando se sentem mais confiantes e motivadas realizam melhor sua função, portanto, avaliar o desempenho permite medir a contribuição que o empregado está oferecendo a organização.

Um aspecto importante dessa nova visão surge em decorrência da competitividade elevada das empresas, que passaram a perceber que as pessoas podem ser entendidas como um diferencial competitivo que podem promover e manter o sucesso organizacional. As pessoas constituem a competência básica e o núcleo da organização, podendo ser considerada a sua principal vantagem em um mundo altamente competitivo e globalizado. Então se torna necessário manter uma avaliação para que possa tirar o maior proveito da capacidade de cada um.

De acordo com o apresentado, este estudo tem a oportunidade de mostrar como a empresa Armazém Paraíba em Picos/PI, utiliza a Avaliação de Desempenho dos seus funcionários e a valorização dos mesmos, como ferramenta para obtenção de resultados positivos.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Ainda é comum em algumas empresas a prática de cobrança entre organização e colaborador, ou seja, o funcionário espera a todo o momento um maior reconhecimento da empresa, que por sua vez espera melhor desempenho dos funcionários.

Essa prática parte da compreensão de que, devido à globalização, as organizações estão inseridas em um ambiente bastante competitivo, onde as mudanças e inovações são constantes, com isso, a tendência é que seus funcionários sintam-se cada vez mais cobrados por resultados na sua função e ao mesmo tempo necessitem de reconhecimento. O contexto atual é de uma sociedade voltada para a valorização do ser humano, e se as empresas não se adequarem a essa nova realidade, perderão espaço no mercado.

Para que as empresas consigam ser competitivas nos negócios faz-se necessário que seus gestores estejam sempre atualizados com as novas estratégias que surgem a todo instante com o objetivo de buscar maior desempenho dos funcionários e conseqüentemente maior produtividade da organização.

Uma estratégia que surge com grande força nas empresas é a Avaliação de Desempenho, que segundo Chiavenato (2008, p. 223) “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Na concepção de Chiavenato (2008, p. 224) “toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho”. Porém, as pessoas ainda se sentem receosas quando se fala em avaliar seu desempenho, isso torna bastante complexo o trabalho dos gestores na implantação desse tipo de programa. Portanto deve haver uma preocupação no processo de elaboração da avaliação de desempenho para que os resultados encontrados sejam os propostos pelo programa, evitando a criação de problemas de maior complexidade para a organização.

Em virtude dos fatos apresentados, pode-se estabelecer o seguinte questionamento: Como as práticas de Avaliação de Desempenho aplicadas na empresa Armazém Paraíba em Picos tem ajudado na valorização dos seus funcionários?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Investigar as práticas de Avaliação de Desempenho aplicadas aos funcionários na empresa Armazém Paraíba em Picos como ferramenta de estratégia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o programa de Avaliação e Desempenho aplicado aos funcionários da empresa Armazém Paraíba em Picos;
- Identificar aspectos ligados a avaliação de desempenho da empresa que contribui para a valorização dos seus funcionários;
- Avaliar o nível de aceitação dos funcionários ao programa de Avaliação de Desempenho implantado pela empresa;



- Identificar os resultados organizacionais atribuídos aos programas de Avaliação de desempenho aplicados na empresa.

### **1.3 Justificativa**

Sabe-se que a Avaliação de desempenho deve ser implantada para melhorar a produtividade do individuo dentro da organização e com isso obter informações para traçar planos de melhoramento dos resultados, a fim de se manter competitivo.

Aliado a essa concepção crescem as expectativas para que as empresas busquem ferramentas para aumentar sua produção e a qualidade dos serviços prestados aos clientes objetivando alcançar a excelência em seu negócio.

O estudo que trata da Avaliação de Desempenho tem grande importância não somente para a área acadêmica, como também a outras áreas afins porque trata de questões ligadas ao desempenho produtivo das empresas e de seus funcionários, aspecto este de grande interesse no mercado empresarial e que se dá através do comprometimento de seus colaboradores.

O trabalho é também relevante porque permite a partir das informações bibliográficas apresentar aspectos importantes que podem minimizar os problemas existentes dentro de uma organização, uma vez que, até então, o conhecimento sobre o tema em algumas empresas ainda é bastante resumido se comparado a grande relevância assumida no contexto atual.

O estudo do tema ainda traz como benefícios para a empresa, uma espécie de consultoria, pois por meio desta pesquisa, possivelmente os gestores tanto terão um opinião acerca das práticas de avaliação de desempenho utilizadas, como também poderão ter uma ideia de como seus funcionários estão se sentindo dentro da organização e com isso saber se estão seguindo o caminho certo.

Portanto o trabalho torna-se viável por discutir um tema que se enquadra diretamente ao segmento de atuação da empresa pesquisada e também pela disponibilidade do Armazém Paraíba de Picos em ajudar na coleta de informações a campo para posterior análise

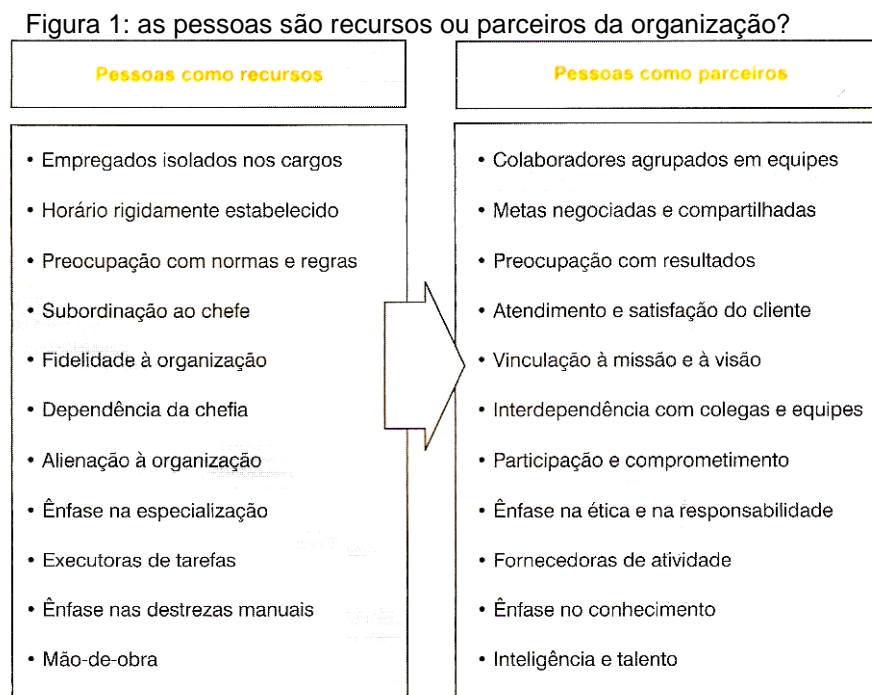
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A área de Recursos Humanos e sua evolução para Gestão de Pessoas

A área de Recursos Humanos tem ganhado uma importância imensurável dentro das organizações, pode-se dizer que isso se deve a nova forma como é visto o empregado dentro da empresa. No mesmo ritmo pode-se observar que outras mudanças também ocorrem em especial a Gestão de pessoas, que de acordo com Ribeiro (2006, p.4): “é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos”.

Com o passar do tempo as empresas tem se conscientizado da importância da elaboração de novas estratégias para sua manutenção no mercado cada vez mais desenvolvido, e uma das estratégias priorizadas é o aprimoramento da relação entre empresa e empregado no que refere-se a maior proveito da capacidade de cada um de seus colaboradores

Nesse contexto, verificam-se as novas maneiras como são tratadas as pessoas onde segundo Chiavenato (2004, p. 8) na figura 1 destaca que a questão básica “é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização”.



Fonte: Chiavenato, (2004, p. 8).

Quando o empregado é tratado apenas como recurso, a empresa de certa forma está abrindo mão de possíveis “bônus” que estaria ganhando a partir do momento que procura estabelecer uma relação de parceria com o seu funcionário.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2004) comenta que até se chegar a fase Gestão de pessoas, que é o termo usado hoje na gerência de pessoal dentro das organizações, esta área passou por um processo de evolução que começou na década de 1950, com o tradicional Departamento de Pessoal, setor que era utilizado pelas empresas para tratar da contratação, pagamento de salários, demissões entre outras tarefas que envolviam diretamente o funcionário com o trabalho. Depois disso passou por uma rápida mudança nos anos de 1960, em que passou a chamar-se: “divisão de relações industriais” e, recentemente, “recursos humanos”.

Durante a evolução cabe ressaltar que alguns acontecimentos ocorridos em meados do século XX já indicavam um novo rumo para a gerência de pessoas. Esses acontecimentos que segundo Ribeiro (2006) teve seu início já na fase tecnicista (1950-1965), dentre estes se destacam as mudanças ocorridas quanto ao perfil dos profissionais responsáveis pelo setor de recursos humanos e para ele foi nesse período que teria surgido o primeiro administrador de pessoal, o qual deveria ter um currículo de grande amplitude, dando indícios que a importância da contratação de um profissional bem preparado para ver o lado humano dos funcionários seria a nova tendência a partir daquele momento, o que viria a se concretizar com o passar do tempo.

Mesmo assim, ainda não se pode falar que isso seja gestão de pessoas de fato, haja vista, que o foco principal ainda era “o desenvolvimento de habilidades e não e competências sociais” (FLEURY, 2002).

Convém ressaltar que foi somente a partir da década de 90 a área de recursos humanos ganhou “um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer chegando ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional” (ARAÚJO, 2006, p. 3).

Com esse novo perfil os funcionários passam a ser geridos dentro das empresas de maneira que possam gerar resultados que evidenciem sua capacidade de produção diante do planejamento definido por cada organização.

Ainda seguindo o processo evolutivo da Gestão de Pessoas, Chiavenato (2005), acrescenta que essas evoluções ocorreram devido às modificações na forma de trabalho, que hoje exige mais a capacidade mental do que a capacidade física, com isso a função do empregado passa a ser criativa e inovadora, e deve ser capaz não apenas de fornecer mão-de-obra, como também gerar conhecimento que possa servir de colaboração para manter a competitividade da empresa.

Desse modo Gil (2006, p.17) conceitua a Gestão de Pessoas como sendo: “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais”, através deste conceito ele ratifica a presença de uma nova relação entre empresa e funcionário, ou seja, a troca de valores.

Nesse sentido, pode-se notar que as evoluções ocorridas na maneira de relacionamento entre empresa e empregado têm levado a área de gestão de pessoas a se tornar um elemento imprescindível para a condução das novas propostas de gestão que tem surgido nos últimos anos.

Ainda levando em conta as definições dos autores entende-se que o termo “Gestão de Pessoas” é utilizado com o objetivo de mostrar a necessidade que as empresas tiveram de adequar-se a nova maneira de utilizar o que se pode denominar como um de seus mais importantes ativos.

Com esse novo foco, que agora se baseia na forma de relacionamento, em que as organizações procuram priorizar os princípios inerentes a responsabilização, o comprometimento e o reconhecimento dos funcionários, tornou-se necessário uma orientação para que os objetivos sejam endereçados na obtenção de resultados positivos frente a seus clientes na busca de lhe proporcionar um alto grau de valores e princípios gerando assim ações que concretizem o *empowerment*. Ou seja, o poder das suas equipes. (FLORIANI, 2008).

De acordo com Braga (2007), o reconhecimento dos funcionários costuma acontecer quando os objetivos organizacionais são atingidos, e o comprometimento do empregado depende de uma série de fatores que estão ligados aos objetivos pessoais que estão permanentemente associados a cada indivíduo que fornece sua força de trabalho para a organização. Nesse contexto, a gestão de pessoas pode se resumir, portanto, a ideia de Organizações e Pessoas. Onde as organizações

dependem das pessoas que lá estão para atingir seus objetivos, e em contrapartida os indivíduos necessitam das organizações para atingir seus objetivos pessoais.

Enfim, chegou-se ao momento em que as empresas percebem a grande importância dos seus funcionários e concordam que o reconhecimento dos mesmos como colaboradores se tornou um fato real na estratégia da organização para obter resultados. E com isso, a gestão de pessoas fica responsável por proporcionar alternativas para que a valorização do colaborador não fique somente na teoria. Pois hoje os bons resultados obtidos pela empresa estão diretamente ligados ao desempenho dos seus funcionários. Tachizawa, Ferreira e Fortuna, (2004, p. 12) deixam isso bem claro ao afirmar: “que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização”.

Nesse sentido, o que se deve entender é que a relação entre empresa e empregado necessita de uma colaboração de ambas as partes, pois os resultados de um dependem diretamente do outro e como o interesse das empresas por bons resultados é constante não lhe resta alternativa, se não a admitir que os empregados devam ocupar um lugar de destaque, deixando de ser simples passivos da empresa, e passando a ser ativos de grande valor de colaboração.

Ainda levando em consideração as novas atribuições da área de administração de recursos humanos que devem estar diretamente comprometida em gerir de maneira satisfatória as pessoas da organização, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) falam que a evolução é fundamental, pois, a gestão com pessoas é necessária para melhorar a produtividade e diminuir os possíveis conflitos existentes dentro da empresa criando assim uma harmoniosa relação entre o capital e o trabalho.

Segundo Ribeiro (2006), para que a harmonia reine dentro das organizações há alguns objetivos a serem alcançados tanto por partes das empresas como por parte dos indivíduos que nela trabalham. O quadro a seguir mostra na íntegra os objetivos organizacionais e os objetivos individuais:

Quadro1: Objetivos organizacionais e individuais

<b>Objetivos Organizacionais</b>	<b>Objetivos individuais</b>
Competitividade	Consideração e respeito
Crescimento sustentado	Estabilidade no emprego
Imagem no mercado	Liberdade para trabalhar
Lucratividade	Liberdade liberal
Novos clientes	Melhores benefícios
Novos mercados	Melhores salários
Participação nos mercados	Oportunidade de crescimento
Produtividade	Orgulho da organização
Qualidade de produtos e serviços	Qualidade de vida no trabalho
Redução de custos	Satisfação no trabalho
Sobrevivência	Segurança

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p.5)

Então a área de gestão de pessoas deve estar comprometida em tentar fazer com que os objetivos dos seus funcionários sejam alcançados para que conseqüentemente a empresa obtenha os resultados esperados.

Portanto conclui-se que, a Gestão de Pessoas tem se configurado como um dos maiores desafios das organizações no cenário atual, pois atribui-se a ela envolver, comprometer e atrair pessoas talentosas com a intenção de manter a competitividade da empresa.

## **2.2 Valorização das pessoas dentro das organizações**

Desde o surgimento das teorias da administração até os dias atuais, foram muitas as mudanças ocorridas na maneira como o indivíduo é visto dentro das organizações. Antigamente era pouca a preocupação que as empresas tinham com seus funcionários, nessa época eles eram vistos apenas como um simples executor de tarefas. Já nos dias atuais os empregados passaram a ser observados com mais atenção e percebidos como um ser complexo, que possui racionalidade, criatividade e vários conhecimentos e com essas características ocupam um lugar mais ativo nas organizações.

Hoje, “As pessoas passam a maior parte do seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas” (CHIAVENATO, 2006, p.15).

Chiavenato (2006, p. 161) também destaca que “a integração entre o indivíduo e a organização não é uma problemática nova. As primeiras preocupações surgiram com os antigos gregos”.

Mas, de acordo com Fleury (2002) somente a partir do período de 1930 que as atividades de valorização dos empregados começaram a surgir, ainda que de maneira tímida. As empresas com visão de futuro começaram a substituir seus sistemas de treinamentos funcionais, por outras formas de treinamentos que tinham como objetivos o desenvolvimento e a satisfação das pessoas na organização.

A necessidade de satisfação das pessoas nas empresas foi percebida também por Taylor na Administração Científica quando segundo Ribeiro (2006, p.20):

Taylor considerou que os problemas de falta de eficiência e de baixa produtividade da empresa estavam ligados ao fato de as pessoas não estarem satisfeitas no seu trabalho. Estudando o ambiente industrial, chegou à conclusão que essa insatisfação era causada pela baixa remuneração recebida pelos funcionários, que a considerava injusta e não incentivava a produzir mais. A partir disso Taylor procurou criar um sistema de pagamento que fosse mais justo e que incentivasse o trabalhador a produzir mais, agradando aos patrões sem desagradar aos demais funcionários, seus companheiros de trabalho.(RIBEIRO, 2006, p.20).

Ainda de acordo com Ribeiro (2006), outro que também percebeu que os resultados da empresa estavam ligados a satisfação de seus funcionários, foi Fayol, que como forma de incentivo tinha como objetivo, manter a estabilidade dos indivíduos no trabalho. Pois para ele, que já adotava um nível mais gerencial para seus empregados, uma das formas de manter a satisfação do funcionário é através da estabilidade. Além do mais estaria evitando a rotatividade de pessoal, um fenômeno que já naquela época poderia causar impacto negativo para a organização.

Como se pode observar tudo levava o empregado a ser o “centro” das atenções dentro das empresas hoje e também no futuro e para Silva (2006) as previsões do passado se concretizaram, pois na sociedade atual, a ênfase na

satisfação dos funcionários proporciona às pessoas a oportunidade de serem vistas como únicas dentro das organizações. Isso ocorre por estar-se diante de uma sociedade mais informada, educada e viajada, que está disposta a trabalhar com o cérebro e não somente com o corpo. Uma sociedade que está aparelhada e apta a gerar ideias que visem benefícios, não só para as organizações, mas também para sua relação pessoal e para sociedades em geral.

Diante dessa nova visão Gil (2006, p. 24) comenta que:

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. (GIL, 2006, p.24).

Através do que foi apresentado percebe-se que as empresas se sentiram obrigadas a seguir a tendência em que as pessoas se tornariam elementos de maior importância dentro do trabalho. Ou seja, aquela empresa que por algum motivo não se adequarem a essa realidade estarão com grande possibilidade de desaparecer da disputa.

Seguindo a linha de ideias de estima ao empregado, Chiavenato (2004) diz que a importância do indivíduo veio à tona porque existe uma diversidade elevada na distribuição de tarefas e, é essa diversidade que as organizações aproveitam para usar na sua produtividade. Robbins (2001) *apud* Silva (2006) salienta que os gestores devem entender que o desempenho do bom funcionário leva a organização a alcançar seus objetivos, e isso não implica dizer que dotá-los de ferramentas será suficiente, levando-se em consideração que é necessário dinamizar suas tarefas através do desenvolvimento de seus colaboradores.

Para perceber a dimensão da importância que as pessoas têm dentro da organização Chiavenato (2006) descreve o seguinte: A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. Onde a colaboração entre elas é essencial para a existência das empresas. Uma empresa somente existe quando, as pessoas nelas existente são capazes de se comunicarem e que estejam dispostas a contribuir com ações, a fim de cumprir um



propósito comum. Portanto as pessoas são as partes indispensáveis para a busca do sucesso e continuidade das empresas.

Concordando com o pensamento anterior, Gil (2006) revela que: No momento que pessoas são reconhecidas como o principal capital das empresas, os bons empregados passam a ser um ativo de grande disputa entre as empresas, por isso as empresas são obrigadas a criar estratégias de manutenção do empregado que vão além de questões salariais ou benefícios indiretos. Torna-se necessário ir, além disso, como por exemplo, criar ambientes que supra as necessidades dos empregados no sentido de seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Para Chiavenato (2005, p. 215), suprir as necessidades dos indivíduos não seria um empecilho, pois:

A pesar das diferenças individuais quanto às necessidades que regem o comportamento das pessoas, elas são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação. (CHIAVENATO, 2005, p.215).

Não existe uma maneira particular para que cada pessoa se realize dentro das organizações, basicamente as necessidades para a satisfação do indivíduo de certa maneira são comuns entre eles, portanto cabe a empresa definir de maneira inteligente a melhor maneira para atingir a satisfação de todos.

Segundo Milkovich (2009): para que as empresas consigam melhorar sua eficiência necessitam que seus empregados estejam dispostos a firmar, o que se pode chamar, de adesão de comprometimento com os objetivos da organização.

Pois para Chiavento (2006, p.228 e 229), “a eficácia de uma empresa é determinada pela maneira com que seus objetivos são atingidos pelas pessoas que nela trabalham”.

Para que os objetivos sejam alcançados, Paiva (2008, p.1) diz que:

Uma organização em busca da excelência, deve a cada dia criar condições favoráveis para que seus colaboradores se realizem profissional e humanamente dentro da instituição em que atuam. Pois, o estabelecimento de relações com pessoas tende a promover condições favoráveis ao desenvolvimento, conhecimento e criação, de forma que ocorra uma integração e satisfação de seus colaboradores, propiciando desta maneira um alto desempenho

peçoal, profissional e organizacional das pessoas.(PAIVA, 2008, p.1).

De certo, percebe-se que as empresas fazem parte da vida dos seus funcionários, pois, é nelas que eles passam a maior parte do tempo criando uma interação constante entre eles. Para as empresas essa interação ocorre porque elas dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Já para as pessoas, as empresas constituem um meio pelo qual elas podem alcançar seus vários objetivos pessoais que não poderiam ser alcançados de maneira isolada. (CHIAVENATO, 2006)

Portanto, fica claro que as empresas para conseguirem alcançar seus resultados precisam estar preparadas para saber usar seus funcionários como ativos capazes de possibilitar para elas os objetivos esperados, ou seja, sem pessoas preparadas não há como se falar em organização de sucesso.

## **2.3 Avaliação de Desempenho**

### **2.3.1 Histórico da Avaliação de Desempenho**

A técnica de Avaliação de Desempenho é algo que começou a ser usado há muito tempo atrás. No momento que uma pessoa começa a trabalhar para outra ou para uma organização, seu trabalho passa a ser avaliado em termos de relação de custo benefício. Por isso pode-se dizer que os sistemas formais de avaliação não surgiram agora. Desde a escola da Administração Científica com Taylor, algumas teorias começaram a ser desenvolvidas. A princípio a ênfase era medir o desempenho da máquina paralelo ao homem, sempre com destaque na máquina. Ou seja, tratava-se de uma visão mecanicista onde o objetivo era o aumento da produtividade e redução dos gastos, sem a mínima importância ao homem. O tempo passou e as organizações conseguiram resolver seus problemas com as máquinas, mas não com o indivíduo. (CHIAVENATO, 2006).

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo evolutivo da humanidade. O ser humano está

constantemente sendo avaliado pelos membros da sociedade em que está inserido. (ALMEIDA; MARÇAL E KOVALESKI, 2004, p.1189)

Para Gil (2006, p.149): “desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação do desempenho”.

De fato segundo Araujo (2006, p.148): “avaliar desempenhos é uma atividade que existe no Brasil há mais de 50 anos e, naturalmente, com uma metodologia simples”.

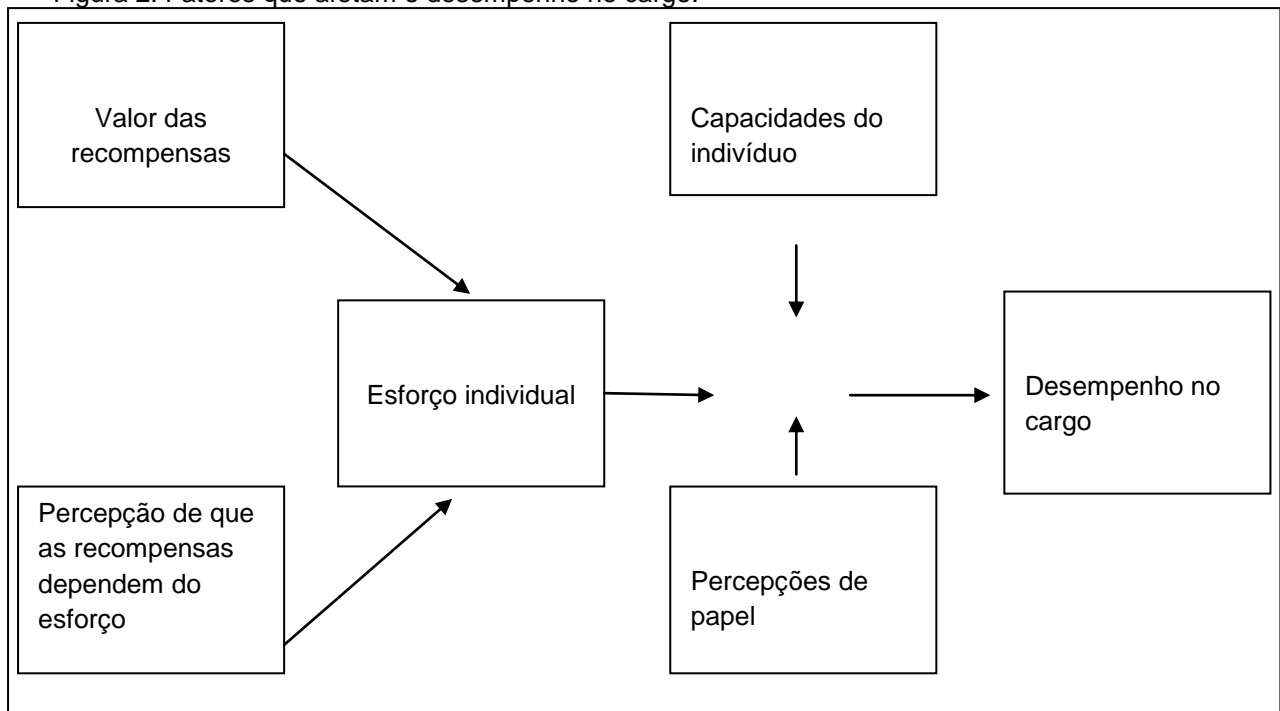
Enfim, percebe-se que ao longo do tempo as organizações foram percebendo a importância de saber como se comportam as pessoas, ou seja, qual a contribuição que cada funcionários está dando para a organização e hoje a empresa que não percebe a necessidade de avaliar o desempenho dos seus colaboradores tende a ficar estacionada no tempo.

### **2.3.2 Definições e abordagens sobre avaliação de desempenho**

A globalização da economia trouxe com ela a busca de competitividade nas empresas. Essa busca constante por competitividade impõe algumas condições voltadas para a satisfação dos clientes. Por isso muitas empresas tiveram que passar por reestruturações na forma de avaliação de seu pessoal surgindo com isso algumas novas formas de acompanhamento dos empregados.

A avaliação de desempenho é uma delas, pois de acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.207): “trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização”. Ou seja, tudo gira em torno do indivíduo como mostra a figura 2 seguinte:

Figura 2: Fatores que afetam o desempenho no cargo.



Fonte: criado pelo autor

A figura anterior mostra que o desempenho do indivíduo no cargo é contingencial e difere de pessoa para pessoa, por isso alguns fatores são importantes, pois consegue influenciar de forma poderosa a performance de cada um. Deve haver a percepção de que as recompensas e o valor dessas recompensas estão atrelados ao esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar. Então, é necessário uma análise da relação custo/benefício que cada pessoa faz para saber até quando vale a pena fazer um determinado esforço. Nota-se também que o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e o seu entendimento do papel a ser desempenhado. Portanto, o desempenho no cargo está condicionado fortemente a todas essas variáveis.

Essa análise deve relacionar informações do passado e da atualidade como pode-se observar no conceito de Dessler (2003, p.172) que diz: “avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação atual ou do passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”.

Nesse sentido, Chiavenato (2008, p.240) comunga da seguinte ideia:

O desempenho do empregado necessita ser avaliado constantemente pelo fato de no mundo tão globalizado não a tempo de remediar um desempenho fraco ou abaixo da média, ou seja, o desempenho do empregado, precisa ser excelente em todos os momentos para que a empresa possa ter condições de atuar e sair-se bem no mercado bastante concorrido. (CHIAVENATO, 2008 p.240).

Nesta linha de pensamento entende-se que o desafio empresarial é descobrir o que as empresas devem fazer para potencializar o desempenho de seus colaboradores para que eles consigam alcançar uma diferenciação positiva elevando assim seu patamar frente aos seus concorrentes.

Através desta percepção tem-se que Chiavento (2008, p.241) define a avaliação de desempenho como sendo:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competições que lhe oferece e do seu potencial de desenvolvimento. Pode ser usado como um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é sua contribuição para o negocio de sua organização. Ela pode receber denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc. (CHIAVENATO, 2008 p.241).

Em meio a tantas denominações atribuídas, Ribeiro (2006) resume que, a avaliação de desempenho nada mais é do que o momento em que ocorre o *feedback* entre empresa e funcionário onde o indivíduo toma conhecimento de como está sendo visto seu trabalho, possibilitando que o gerente relate todas as realizações e seus pontos positivos, sem deixar de estabelecer novos desafios e identificar pontos a melhorar quando necessário.

Segundo Araujo (2006, p.148): “para compreender a avaliação de desempenho cabe destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias as mais diversas”.

Por conta da sua diversidade, vale ressaltar que a empresa deve está preparada para essa nova realidade e que coloca a avaliação de desempenho como ferramenta de medição de resultados. Por isso Almeida, Marçal e Kovaleski (2004, p.1) destacam que: as empresas necessitam realizar a medição de seu desempenho, para que possam:

- identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviço desenvolvidos pela empresa;
- realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados. (ALMEIDA, MARÇAL E KOVALESKI, 2004, p.1).

Diante da amplitude de conhecimentos que o processo de avaliação de desempenho pode alcançar, cabe ao responsável pela avaliação utilizar a melhor técnica que consiga atender os objetivos da análise.

Araujo (2006, p.148) enfatiza que: “o foco em avaliar desempenhos não pode ser restrito à unidade de trabalho, e sim, pensando-se na organização como um todo”.

Para Gil (2006) é importante que no mundo atual seja necessário para a organização manter um sistema de avaliação tecnicamente bem elaborado. Pois assim faz com que o processo seja realizado com mais clareza. Ou seja, quando se elabora um sistema de avaliação a partir de princípios científicos, facilita que a abordagem seja feita de forma racional, eliminando ao máximo qualquer distorção que é corriqueiro nas avaliações feitas com base apenas no senso comum.

A clareza no processo deve ocorrer, pois segundo Gil (2006, p.148):

nem sempre o que o empregador efetivamente faz, corresponde àquilo que se espera dele. Entre o desempenho real e o desempenho esperado costuma ocorrer um hiato, que pode ser designado como uma discrepância de desempenho. (GIL, 2006, p.148).

Para que não aconteça essa discrepância é fundamental tomar alguns cuidados simples como: clareza no processo de elaboração e orientação da avaliação, escolha certa do avaliador, ou seja, uma pessoa com bons exemplos dentro da empresa para que os colaboradores execute o que foi pedido com satisfação e eficiência e com o mínimo de discordância possível evitando assim conflitos durante o processo.

Portanto, para que ocorra uma avaliação eficiente Ribeiro (2006) destaca que algumas premissas devem ser observadas antes da implantação de um programa de avaliação de desempenho.

Estas são as premissas de um programa de desempenho segundo Ribeiro (2006, p.295 e 296):

- medir o desempenho real, e garantir que haja clareza quanto ao papel e responsabilidade do funcionário;
- a empresa precisa estabelecer uma relação entre a avaliação de desempenho efetuada e o reconhecimento funcional ou salarial concedido. Assim, estabelece uma conexão, por exemplo, entre a promoção concedida e a avaliação de desempenho feita a respeito do funcionário;
- é necessário apoio integral da direção da empresa;
- tem de haver possibilidade de elevar o moral interno e melhorar os resultados da organização. (RIBEIRO, 2006, p.295 e 296).

Entende-se que a aplicação dessas premissas é de grande valia para nortear um planejamento adequado por parte da empresa que seja capaz de alcançar o resultado que se espera da avaliação, pois não adianta apenas impor que se faça algo sem que seja observado a maneira como os participantes se encontram e o que é necessário para que os resultados esperados aconteçam.

Araujo (2006), reforça que realmente é importante observar alguns pré-requisitos para a implementação da avaliação de desempenho, pois somente assim é possível garantir a excelência do processo. Pois para ele, um programa tem que seguir os seguintes requisitos entre outros citados anteriormente citados, como: clareza de objetivo em sintonia com o desempenho, determinar o responsável pelo projeto e haver concordância de ambas as partes.

Na realidade são muitas as definições designadas ao processo de avaliação de desempenho que cada autor relata em suas obras. Embora havendo variações quanto a sua forma, notam-se pensamentos comuns em seu conteúdo, pois em todas elas fica claro que A.D é um instrumento imprescindível ao serviço da gestão dos recursos humanos, pois com a A.D a empresa consegue definir as suas diretrizes organizacionais e ao mesmo tempo, consegue detectar a contribuição individual e da equipe, obtendo assim as informações necessárias para sua manutenção.

Com isso pode-se observar que como acontece em qualquer estratégia, sua implantação só deve acontecer depois de um amplo planejamento, para que as chances de um fracasso sejam diminuídas ao máximo.

Depois de implantada na empresa, a avaliação de desempenho precisa alcançar os objetivos da organização, ou seja, deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas.

Alguns objetivos são destacados por Araujo (2006): para ele a avaliação de desempenho deve ter como finalidades a serem alcançadas: a identificação do valor das pessoas para a organização, o desenvolvimento de talentos, fornecer informações essenciais que auxiliem o desenvolvimento de outras atividades referentes à gestão de pessoas, tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados, além de abastecer a organização com informações periódicas.

Com outras palavras, porem sem fugir aos objetivos citados por Araujo (2006). Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.207) destaca como sendo os principais objetivos:

adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre superiores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p.207).

Ainda com relação aos objetivos, Ribeiro (2006, p.296) relata que eles: “também devem ser objetivos realistas, alcançáveis e mensuráveis. E devemos enfocar os resultados realmente importantes, evitando a rotina”.

Portanto entende-se que se a empresa consegue não somente definir, mais principalmente alcançar objetivos que priorizem a identificação e o desenvolvimento de talentos, encontrar informações que ajudem a desenvolver outras atividades de gestão de pessoas, e manter transparência na relação avaliadores e avaliados.

Depois de definidos os objetivos da avaliação de desempenho a empresa precisa estabelecer quais os desempenhos serão avaliados na organização. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.207 e 208): avaliam-se os seguintes desempenhos:



- Do empregado;
- Do supervisor;
- Dos vários grupos;
- Dos setores;
- Dos departamentos, e
- Da organização

Portanto entende-se que a empresa deve ser avaliada como um todo, para que se tenha uma visão ampla de cada funcionário ou de cada setor podendo assim permitir uma melhor estratégia para alcançar os objetivos da organização. É importante salientar que a avaliação deve acontecer todos os dias e não apenas em momentos formais.

### 2.3.3 Responsabilidades pela avaliação de desempenho

As empresas contam com diferentes alternativas a respeito da escolha de quem vai ser o responsável pela avaliação de desempenho do funcionário. Na maioria das vezes a avaliação de desempenho fica sob a responsabilidade da linha ou *Staff* com a ajuda dos departamentos de Administração de Recursos Humanos, mas quem deve ser o avaliador é o superior hierárquico imediato, pois é ele que tem todas as condições de observar o desempenho de cada subordinado, delineando com clareza seus pontos fortes e fracos.

Para Gil (2006) os principais responsáveis pela avaliação de desempenho são:

- **O gerente:** Frequentemente os gerentes são incumbidos da tarefa de avaliar seus subordinados. Se por um lado os chefes convivem e conhecem a fundo sua equipe, por outro essa avaliação é tida como subjetiva, uma vez que se baseia na opinião de um único indivíduo.
- **O próprio empregado:** uma nova maneira de avaliação que está surgindo nas empresas é aquela em que o próprio funcionário fica responsável por sua avaliação.
- **A equipe de trabalho:** forma, em que a equipe fica responsável pela avaliação individual definido as metas e objetivos a serem alcançados. A

equipe dever ter uma boa preparação e capacidade para que sejam alcançados os objetivos.

- **A comissão de avaliação:** para este tipo de avaliação é constituída uma comissão que deve ser formada por pessoas de diversos setores da empresa podendo fazer parte da comissão permanentemente ou apenas por um período.
- **Os subordinados:** ainda de maneira tímida, algumas empresas vêm testando uma nova forma de avaliação que está sendo chamada de “avaliação invertida”, pois nessa avaliação que avalia os superiores, são os subordinados. Dessa maneira os superiores podem saber a opinião dos seus subordinados a seu respeito
- **O órgão de recursos humanos:** avaliação em que o órgão de recursos humanos tem total responsabilidade em medir o desempenho de todos os funcionários. No entanto recebe críticas, pois é uma forma que tem como base a centralização, além de ser muito burocrático, o que ocasiona pouca liberdade aos avaliadores.
- **O entorno do avaliado:** também conhecida como avaliação de 360 graus, essa modalidade surgiu recentemente, e é feita de maneira em que todos que tem alguma interação com o avaliado participam do processo.

Apesar do amplo leque de possíveis avaliados, a pesquisa dará ênfase maior para avaliação de desempenho do empregado feita sob a responsabilidade do superior hierárquico imediato.

O processo de avaliação do empregado se torna importante, pois segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.208):

avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, que esteja à altura dos desafios enfrentados no dia-a-dia do mercado. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2004, p. 2008).

Ainda segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p.208): “somente a avaliação individual pode mapear os pontos fortes e os pontos fracos da pessoa”.

Portanto, é através da avaliação individual que a empresa pode elaborar as diretrizes de acordo com as individualidades de seus empregados.

Outra alternativa de avaliação individual que pode-se destacar, é o sistema de auto-avaliação, mas Araujo (2006): alerta que esse sistema só deve ser usado se a empresa utilizar critérios preestabelecidos a fim de minimizar a conhecida subjetividade do processo já que a auto-avaliação pode causar exageros positivos ao empregado.

Segundo Gil (2006, p.151): “em muitas empresas, esse sistema tem produzido bons efeitos, graças ao desenvolvimento de esquemas de auto-avaliação criteriosamente elaborados”.

Entre elogios e críticas o sistema de auto-avaliação ainda não é uma realidade para a maioria das organizações, acontecendo somente nas mais democráticas. Gil (2006): comunga da ideia que os empregados são capazes de fazer auto-avaliação, para isto, basta que as empresas sejam capazes de determinar os caminhos a serem seguidos.

Hoje o sistema mais utilizado para avaliar o empregado ainda é aquele em que o próprio chefe direto é o responsável pela avaliação. Pois de acordo com Gil (2006, p.151): Alega-se em favor dessa postura que ninguém melhor que o próprio chefe poderá avaliar o desempenho do subordinado, pois convive com ele boa parte do dia e é de certa forma, responsável por seu desempenho. Todavia, não se pode negar que a avaliação feita com base na percepção de uma única pessoa favorece o subjetivismo, o que a torna inadequada quando se consideram os objetivos de toda organização.

Contudo, para Araujo (2006, p. 148), a questão é:

de que forma é possível obter um acompanhamento eficiente e, ao mesmo tempo fazer um *link* (ligação) com os propósitos maiores não só das unidades a que essas pessoas estejam vinculadas, mas também com os propósitos da organização como um todo? (ARAUJO, 2006 p.148).

Portanto em geral as empresas devem analisar qual sistema de avaliação escolher, pois somente elas podem definir qual se encaixa melhor aos seus princípios ou particularidades. Entende-se que é possível haver uma variação de

métodos para que um programa de avaliação seja bem concebido, o importante é que essa variação seja capaz de possibilitar resultados positivos tanto para empresa como para os empregados em um curto espaço de tempo.

#### **2.4 A importância da Avaliação de desempenho como ferramenta estratégica**

A avaliação de desempenho tornou-se uma atividade muito importante dentro da área de Gestão de Pessoas, pois é através dela que pode esta o rumo dos funcionários na empresa, uma vez que possui um caráter de orientação capaz de direcionar as empresas, definir suas dificuldade e gerar incentivos em relação aos pontos fracos.

Devido a sua importância o processo de avaliação hoje se tornou uma prática intrínseca à vida do indivíduo, seja na área pessoal, profissional ou familiar. Para as empresas, tal rotina não é diferente, ou seja, constantemente as organizações estão avaliando as suas estratégias, o comportamento dos concorrentes, o resultado auferido, os seus recursos humanos e vários outros aspectos. Nos dias atuais, devido à importância destacada ao indivíduo dentro das organizações, a avaliação de desempenho funcional constitui uma ferramenta utilizada de forma freqüente nas empresas.

Para Gil (2006): é cada vez maior a preocupação das organizações em desenvolver e implantar sistemas de avaliação de desempenhos, por se tratar de um importante instrumento capaz de identificar possíveis discrepâncias em relação a cada um dos empregados.

A avaliação de desempenho deve ser feita de maneira formal, para que não haja uma espécie de injustiça dentro das empresas, por isso sua importância é reconhecida quando Araujo (2006, p.148) afirma que ela:

É vital avaliar desempenhos para que não aconteça que pessoas medíocres, no sentido pejorativo, alcancem remunerações e posições de algum relevo em detrimento de outras pessoas que, se avaliadas corretamente, poderiam atender melhor à organização e dar a sua contribuição para os resultados globais. (ARAUJO, 2006 p.148).

Sentindo a necessidade de está periodicamente acompanhando e avaliando o empregado dentro da empresa, a avaliação de desempenho torna possível para a organização obter dados que podem ajudar no seu planejamento e torna-se uma importante aliada da empresa para nortear seus colaboradores. Pois segundo Ribeiro (2006, p.295): “ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente das organizações”

A avaliação de desempenho de acordo com Almeida (2004, p.1189): “é um processo presente e de grande importância para a vida dos funcionários e futuro das organizações. Pode determinar o sucesso ou o fracasso pessoal, ou organizacional”.

Dessa forma pode-se notar que a preocupação permanente com o desempenho humano é um dos pontos principais para o aumento da produtividade das organizações.

## **2.5 Métodos de Avaliação de desempenho**

Como já foi observado anteriormente, a avaliação de desempenho deve englobar o alcance de metas e objetivos, concentra-se em uma análise objetiva do desempenho, ser aceita por ambos os lados envolvidos e ainda ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

A avaliação de desempenho deve ser feita por intermédio de técnicos que tanto podem variar de empresa para empresa como também dentro da mesma organização, por se tratar de níveis diferentes de pessoal ou áreas diversas. Normalmente a avaliação atende a alguns objetivos com base na sua política de recursos humanos, mas no geral os principais tipos de programas de avaliação de desempenho existentes são: relatórios, escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, frases descritivas, avaliação 360°, lista de verificação e auto-avaliação. A seguir suas formas evolutivas, principais características e métodos de aplicação.

### **2.5.1 Relatórios**

“Os relatórios constituem os procedimentos mais simples de avaliação de desempenho. Têm lugar quando os chefes são solicitados a dar seu parecer sobre a eficiência de cada empregado sob sua responsabilidade”. (GIL 2006, p.153).

Esse tipo de método é utilizado por conta de sua rapidez e pelo fato de documentar a livre expressão dos envolvidos. No entanto, podem ser classificados como incompletos, de difíceis interpretações quanto aos termos empregados, não podem ser tabulados com precisão, além de favorecer o subjetivismo. (GIL 2006).

### **2.5.2 Escalas gráficas**

Segundo Chiavenato (2006, p.265) as escalas gráficas tratam-se de métodos que: “avaliam o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados”.

Ou seja, “o método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação”. (GIL, 2006, p.154).

Araújo (2006, p.162) ressalta que: “a avaliação dos indicadores, neste caso, deve ser feita no campo dos resultados apresentados anteriormente, ou seja, implica não só a análise quantitativa, mas também a qualitativa”.

Segundo Gil (2006): o método das escalas gráficas é o mais utilizado no Brasil. Um dos motivos deve-se, ao fato de que ele é capaz de obter resultados mais seguros que os obtidos por meios de relatórios por exemplo. Porém, alguns pontos negativos podem ser destacados como, por exemplo: o fato de não permitir flexibilidade por parte do avaliador; às vezes pode haver distorções de desempenho; ter como objetivo apenas o passado, ou seja, não visa ações de melhorias para o futuro e mesmo sem querer acaba colocando o avaliador na condição de juiz.

### 2.5.3 Escolha forçada

Também conhecido como *forced choice method*, o método da escolha forçada foi desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, para escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos. O método da escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. (CHIAVENATO, 2006).

Os resultados encontrados nesse método são muito confiáveis, através dele também se pode diminuir a subjetividade do avaliador. No entanto, apresenta uma elaboração bastante complexa e não conseguem proporcionar maiores informações sobre os pontos e traços fortes dos avaliados, ou seja, o avaliador fica sem noção do resultado da avaliação que fixa a respeito de seus subordinados. (GIL 2006).

### 2.5.4 Pesquisa de campo

Desenvolvido com base em entrevistas de um especialista em avaliação com o superior imediato, através delas, se verifica e avalia o desempenho de seus subordinados, descobrindo-se as causas, as origens e os motivos de tal desempenho, por meio de análise de fatos e situações. É o método mais amplo de avaliação e permite além de um diagnóstico do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização. (GIL 2006).

Chiavenato (2006) acrescenta que, apesar desse tipo de avaliação ser feita por um superior imediato (chefe), quando necessário pode contar com a assessoria de um especialista (*staff*) em avaliação de desempenho isso acontece da seguinte maneira: O especialista vai a cada seção para entrevistar as chefias sobre o desempenho dos seus respectivos subordinados. Embora a avaliação seja de responsabilidade de linha de cada chefe, há uma ênfase na função de *staff* em assessorar cada chefe.

Para Araujo (2006) esta é uma forma de avaliação que aumenta o grau de validação do processo, além de possibilitar a troca de informações por parte dos avaliadores minimizando assim as possíveis tendenciosidades no processo.

Como desvantagens destacam-se: o custo operacional elevado, devido a atuação de um especialista e morosidade no processamento por conta das entrevistas que devem ser analisadas um a um de cada funcionário subordinado ao supervisor.

### **2.5.5 Incidentes críticos**

Baseia-se na ideia de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos ou negativos. Sua preocupação não está diretamente ligada ao comportamento normal das pessoas e sim, com os comportamentos efetivos e não efetivos.

Segundo Araujo (2006, p.163):

neste caso, há a ideia simplista de avaliação, onde o enfoque é dado sob pontos fortes ou fracos do avaliado. Em outras palavras, são avaliadas as atitudes das pessoas de forma extrema, ou seja, sem se preocupar com alguns traços de personalidade. (ARAUJO, 2006 p.163).

O objetivo desse método é enfatizar os aspectos excepcionais do desempenho. Ou seja, as exceções positivas devem ser realçadas e mais bem aplicadas, enquanto as exceções negativas devem ser eliminadas ou corrigidas.

Justamente por se preocupar apenas com o excepcional, o método de incidentes críticos pode ter como ponto negativo a sua não preocupação com aspectos normais de desempenho.

### **2.5.6 Frases descritivas**

Segundo Gil (2006, p.161): “é um procedimento que apresenta semelhança com o método da escolha forçada”. Mas segundo Chiavenato, (2006): se difere pelo fato de que neste não há obrigatoriedade na escolha da frase. O avaliador assinala



simplesmente as frases que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “S”) e aquelas que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-“ ou “N”).

### **2.5.7 Avaliação 360°**

Método que entrou em evidência no início deste século a avaliação 360 graus segue a idéia de que, “quem emite os *feedbacks* são as pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que fazem parte de sua rede de contatos: superior imediato, subordinados, *stakeholders*, entre outros”. (REIS, 2003 *apud* ARAUJO 2006, p.165).

Gil (2006) destaca que a utilização desse tipo de avaliação traz algumas vantagens, pois em tese é um sistema democrático em que todos têm condições de opinar e por isso os resultados tendem a ser mais equilibrados. No entanto, esse método de avaliação requer uma estrutura cultural que nem toda empresa é capaz de ter, e por isso acaba trazendo problemas como o risco de avaliações subjetivas e pessoais por exemplo.

### **2.5.8 Listas de verificação**

Apesar de muito antigo e tradicional esse método é utilizado bastante nas empresas nos dias atuais, pois serve para avaliar as pessoas individualmente. Este método se assemelha muito com o método de escalas gráficas; mas neste caso o avaliador quando percebe que a pessoa possui determinada característica, deve fazer uma marca diferencial, caso contrário nada deve ser feito. (ARAUJO 2006)

### **2.5.9 Auto avaliação**

Como o próprio nome sugere, este é o método em que o funcionário assume os dois papéis, ou seja, o de avaliador e o de avaliado. Para que isso aconteça, é necessário um alto grau de maturidade profissional, conseguindo assim o respaldo pela empresa. (GIL, 2006).

Com base no exposto, observa-se que muitos autores abordam diferentes métodos de avaliação e desempenho. Assim, fazendo um paralelo de métodos por autores elaborou-se o seguinte quadro:

Quadro2: Método e autores de avaliação de desempenho

<b>Método</b>	<b>Autores</b>
RELATÓRIOS	Gil (2006)
ESCALAS GRÁFICAS	Chiavenato (2006), Gil(2006), Araujo(2006).
ESCOLHA FORÇADA	Chiavenato (2006), Araujo(2006), Gil(2006), Marras (2000)
PESQUISA DE CAMPO	Gil(2006), Chiavenato(2006), Araujo(2006).
INCIDENTES CRÍTICOS	Araujo (2006).
FRASES DESCRITIVAS	Gil (2006).
AVALIAÇÃO 360°	Reis (2003), Araujo (2006), Gil(2006).
LISTA DE VERIFICAÇÃO	Gil (2006)
AUTO-AVALIAÇÃO	Gil (2006).

Fonte: elaborado pelo autor

Como se pode perceber são muitas as opções que as empresas possuem para avaliação de desempenhos. No entanto, cabe a cada responsável pelo programa, adotar o método mais adequado para a realidade de cada empresa.

## **2.6 Questões que podem prejudicar a avaliação de desempenho**

Apesar de a atividade de avaliação de desempenho ter se tornado uma estratégia muito utilizada nas empresas nos dias atuais, pois pode dar a possibilidade das organizações conseguirem atingir melhores resultados. Essa é uma prática que como todas as outras não está isenta de críticas. (ARAUJO, 2006).

Segundo Gil (2006, p.150): entre as principais críticas que se podem fazer à avaliação de desempenho estão:

- **Definição inadequada dos objetivos:** apesar de se obter inúmeros benefícios com a utilização da avaliação desempenho, algumas empresas pecam na hora da definição de seus objetivos. Isso acontece muitas vezes pelo fato dos avaliadores estarem objetivando apenas satisfazer a área de recursos humanos da empresa deixando de lado informações que poderiam ser usadas para a implantação de treinamentos, remanejamento, promoções etc.;
- **Baixo nível de envolvimento da alta administração:** algumas críticas são feitas ao processo de avaliação de desempenho por se entender que a participação da alta administração é bastante tímida, ao contrario do que ocorre em outras áreas como produção e *marketing*.
- **Despreparo para administrar pessoas:** entende-se que na maioria das empresas os gerentes são pessoas especialistas em alguma coisa, ou seja, em geral não dispõem de qualificação especifica para tratar de assuntos referentes a pessoal, tais como: fazer entrevistas, ensinar o trabalho, fornecer *feedback* e principalmente avaliar pessoas.
- **Avaliação circunscrita há um dia:** algumas empresas têm por prática programar que os formulários de avaliação sejam entregues somente no “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” (Lucena, 1992:39), o que pode prejudicar o processo de avaliação, pois os avaliadores tendem a preencher de forma ritualística os formulários, influenciados pelos acontecimentos mais recentes, pois são os que conseguem lembrar com mais facilidade, ocorrendo assim uma falha na identificação do desempenho esperado e o desempenho real do empregado.
- **Exclusão dos empregados no processo de planejamento:** ainda é comum para algumas empresas que seus funcionários não participem do processo de planejamento da avaliação de desempenho. Isso é prejudicial, pois a participação do empregado em todo o processo deve ser fundamental.

É visível que a prática de avaliação de desempenho nas organizações é um processo que desperta sentimentos ambíguos nos envolvidos podendo ocasionar situações prejudiciais às organizações. Portanto, torna-se necessário que as criticas sejam transformadas em estratégias na hora da elaboração dos modelos para torná-los eficientes e eficazes na condução do processo avaliativo.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

Esta parte do trabalho tem como principal objetivo demonstrar os métodos que foram utilizados na pesquisa e que somados ao que foi visto no referencial teórico chegou-se ao resultado dos objetivos propostos quanto a avaliação de desempenho na empresa pesquisada

Portanto com base no critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2007), quanto aos fins e aos meios, conclui-se que:

- a) Quanto aos fins, o procedimento metodológico utilizado neste trabalho foi a pesquisa de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa configura-se como exploratória, porque pretende proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser investigado, para Gil (2006, p.41): “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. A pesquisa também é descritiva, porque os dados foram coletados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisado. O objetivo desse tipo de pesquisa segundo Gil (2006, p. 41) é: “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.
- b) Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica ao mesmo tempo, de campo, pois engloba uma investigação com contato direto onde ocorre o fato e dispõe de elementos para explicá-los. Bibliográfica, pois recorreu ao um grande acervo teórico, como livros, artigos, internet etc.

#### **3.2 Definição da População Alvo**

A empresa pesquisada foi o Armazém Paraíba em Picos/PI que atualmente possui o quadro de 396 funcionários e atua como loja de departamento nos seguintes ramos de atividade: confecções, calçados, cama-mesa e banho, tecidos, móveis, eletrodomésticos, informática, celulares e vários outros setores.

A População Alvo da pesquisa teve os seguintes participantes: o subgerente administrativo representando a empresa e foram aplicados questionários aos funcionários do setor operacional, que foram definidos por amostra. A princípio, a intenção era que a pesquisa fosse feita com a participação do gerente, mas devido ao grande número de compromissos agendados na época, a missão foi delegada ao subgerente que se mostrou bastante interessado e disponível a ajudar para o alcance dos resultados da pesquisa.

O método utilizado para a coleta de dados foi entrevista feita com o subgerente local da empresa, encontrado no apêndice A, como também a aplicação de questionários estruturados, encontrado no apêndice B, a uma amostra dos funcionários.

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa e teve como procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados buscando descrever a avaliação de desempenho como ferramenta estratégica da empresa Armazém Paraíba em Picos – PI. A metodologia usada foi a qualitativa que na visão de Marconi e Lakatos (2006, p.269) “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. Já a metodologia quantitativa de acordo com Roesch (2006, p. 130), é: “a melhor estratégia de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados”.

Para o cálculo amostral foi considerado um erro de 10%, percentual aceitável dentro das ciências sociais aplicadas, entre as quais se encontra o curso de administração de empresas, a fórmula utilizada foi descrita por Barbetta (2002) da seguinte maneira:

$$n_0 = 1 / E_0^2$$

$$N = N \cdot n_0 / N + n_0$$

Sendo:

N – tamanho (número de elementos) da população;

n – tamanho (número de elementos) da amostra;

N<sub>0</sub> – uma primeira aproximação do número da amostra;

E<sub>0</sub><sup>2</sup> - erro amostral tolerável

Resposta:

$$n = \frac{396 \times 100}{396 + 100} = \text{aproximadamente } 80$$

Assim, chegou-se a uma amostra total de 80 funcionários dentro de uma população de 396 indivíduos devidamente contratados no ambiente da empresa analisada.

### **3.3 Plano de Coleta de Dados**

A coleta de dados nessa pesquisa foi realizada a partir de informações prestadas pelo representante da loja, que foram utilizadas para conhecimento da empresa Armazém Paraíba. A partir daí foi feita a entrevista estruturada com o subgerente. Segundo Martins (2000, p. 54) as entrevistas estruturadas acontecem: “quando orientadas por um questionário (roteiro de entrevista) previamente definido”.

Para maior segurança na reprodução das respostas do entrevistado, foi utilizado um gravador durante a entrevista, pois, com esse equipamento transmite maior confiabilidade para emitir com eficiência as informações coletadas.

Após a coleta dos dados feita através da entrevista, foram aplicados questionários com a função de coletar dados sobre: a maneira como o funcionário é tratado no trabalho, oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, avaliação utilizada na organização entre outras.

Martins (2000, p.50), explica que: “questionário é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis, e situações, que deseja medir, ou descrever”.

### **3.4 Plano de Análise dos Dados**

Concluído a coleta, os dados foram interpretados e expostos da seguinte maneira: a princípio foram obtidos alguns dados referentes à empresa, como razão social, anos de fundação, número de funcionários etc. Em seguida, foram analisados os dados obtidos através da entrevista realizada com o representante da empresa e por último foram analisados os dados referentes aos questionários aplicados aos funcionários.

As informações obtidas através da entrevista com o subgerente foram analisadas por meio da técnica de análise do conteúdo que de acordo com Teixeira (2007, p.136), “[...] procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação”.

Em resumo, para que se possam alcançar os objetivos da pesquisa qualitativa deve haver um planejamento detalhado e uma análise crítica e cuidadosa dos dados, a fim de evitar distorções na hora de sua apresentação.

Os dados levantados através dos questionários aplicados aos colaboradores da empresa foram analisados por meio da técnica de análise descritiva e de frequência, para isso foi utilizado o *Software Excel* como ferramenta de apoio.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A empresa Armazém Paraíba surgiu em Picos a aproximadamente 47 anos, como uma pequena loja de representação localizada na Rua São Benedito. Depois começou a crescer e mudou sua localização para o centro comercial da cidade.

O Armazém Paraíba filial de Picos, está localizado na Rua Coronel Francisco Santos, nº295, Bairro Centro, CEP 64.600-000. Conta com o número de 396 colaboradores com a seguinte estrutura hierárquica: Diretor, Gerente Regional, Gerente, Sub Gerente, Chefe de Setor, Chefe de Equipe e Operacional.

O Armazém Paraíba de Picos dispõe de uma loja de estrutura moderna sendo considerada uma das maiores filiais da empresa nos Piauí. Dividida em setores confecções, calçados, moveis, eletrodomésticos, tecidos, setor administrativo, etc.

O entrevistado foi o subgerente que trabalha na empresa há 22 anos, ele não possui curso superior, mas alguns cursos de capacitação, no entanto afirma ter bastante experiência prática na função administrativa.

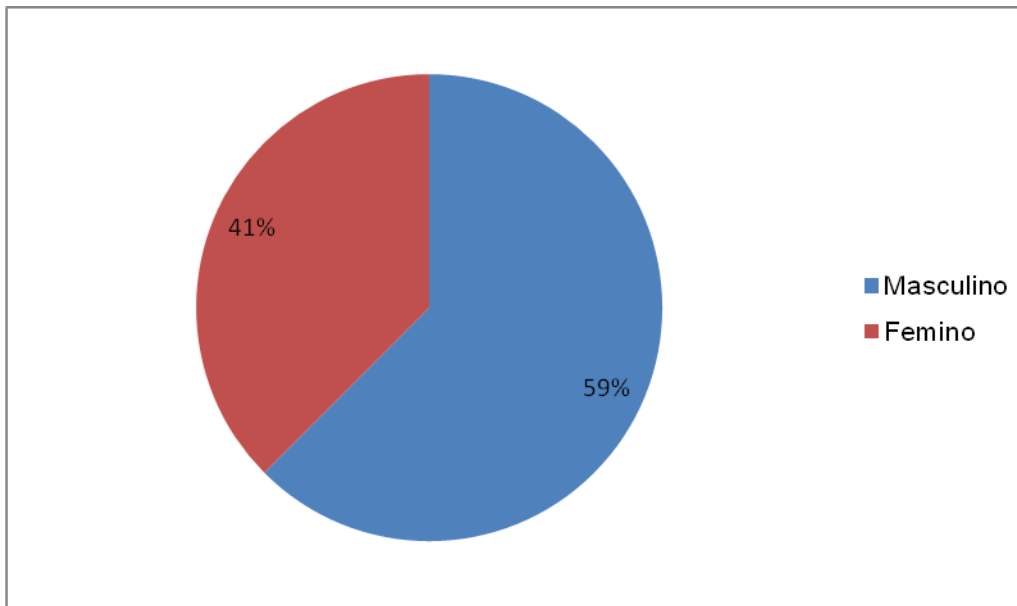
### **4.1 Perfil da amostra**

Os dados a seguir demonstram o perfil dos respondentes da pesquisa aplicada na empresa Armazém Paraíba de Picos. Onde se encontram as informações sobre as seguintes variáveis: sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, cargo/função.

Na variável sexo nota-se que a maior parte dos participantes é do sexo masculino, logo demonstrado no gráfico 1



Gráfico 1: sexo dos pesquisados

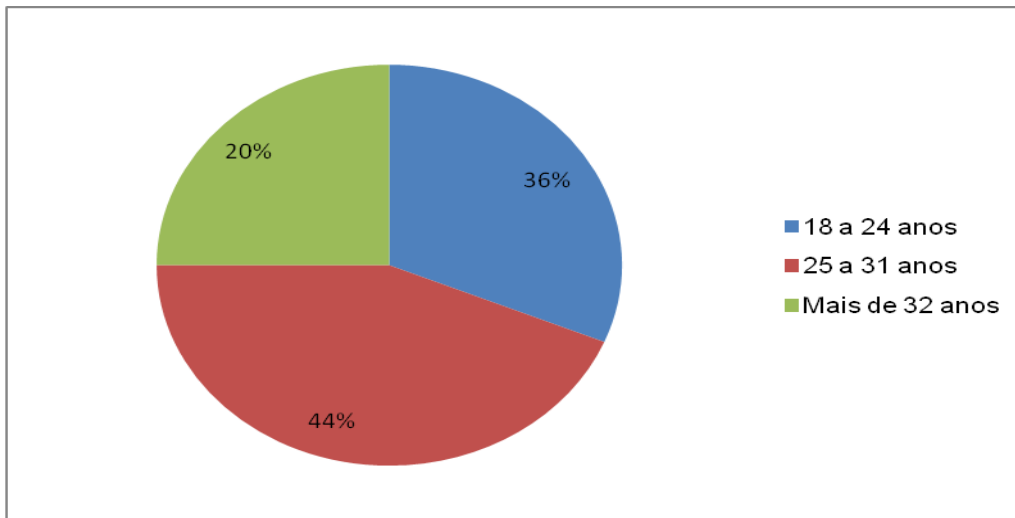


Fonte: Pesquisa de campo/2011

No gráfico 1 chegou ao resultado de 59% dos entrevistados é do sexo masculino, enquanto 41% é do sexo feminino o que pode ser entendido que há um certo equilíbrio entre os participantes entrevistados no processo de contratação de pessoal.

Seguindo a análise agora no quesito idade, o gráfico 2 a seguir, mostra que 36% tem idade entre 18 e 24 anos, 44% possuem entre 25 a 31 anos e 20% mais de 31 anos.

Gráfico 2: idade

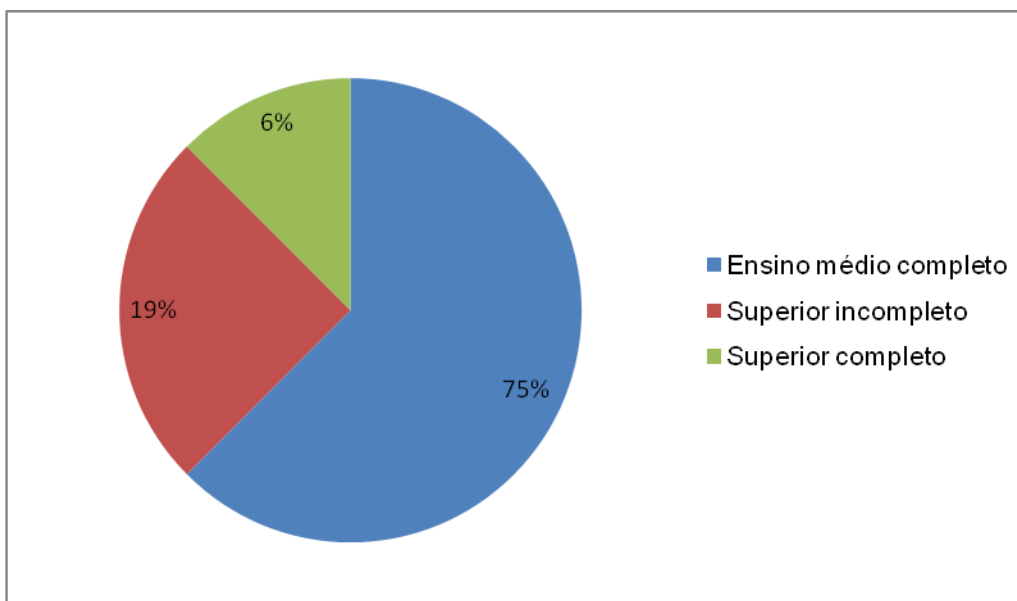


Fonte: pesquisa de campo/2011

Os dados mostram uma concentração na faixa etária entre 18 e 31 anos no quadro funcional. Essa preferência faz parte de uma das políticas da empresa. E segue orientações para a contratação e o desenvolvimento potencial de pessoas mais jovens, que normalmente compensam a falta de experiência com disposição para encarar desafios. Por outro lado, os funcionários de maior idade já possuem preferências conquistadas ao longo do tempo o que teoricamente dificultaria sua adaptação para uma nova realidade.

No terceiro gráfico o questionário procurou saber a escolaridade dos respondentes onde ficou dividida da seguinte maneira: 75% dos pesquisados possuem ensino médio completo, 19% estão cursando ensino superior, enquanto apenas 6% dos entrevistados possui curso superior concluído. Dessa maneira ficou definido a seguir o gráfico 3.

Gráfico 3. Escolaridade

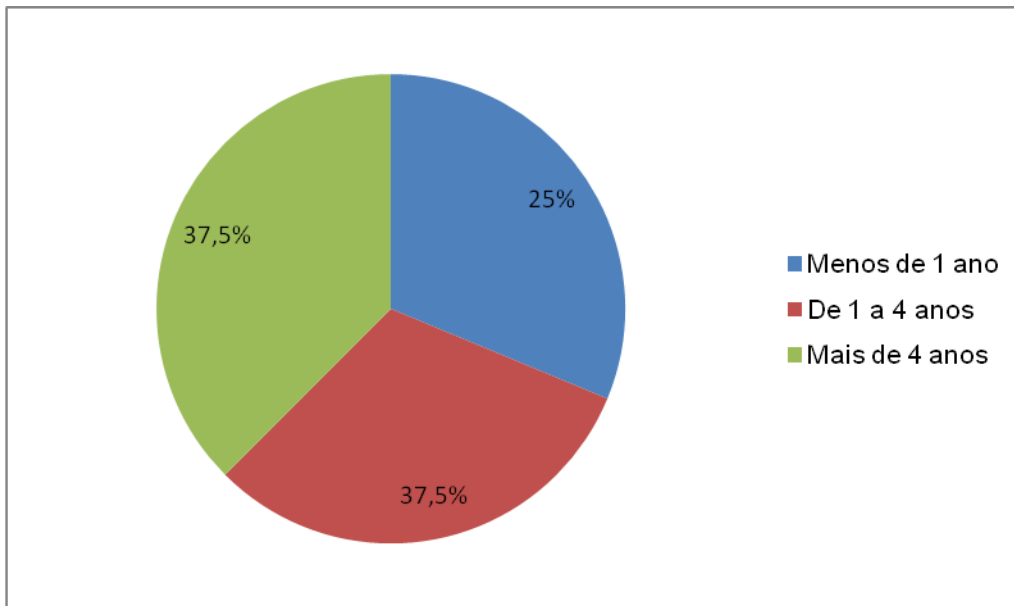


Fonte: Pesquisa de campo/2011

Nota-se que a maioria dos funcionários pesquisados possuem apenas Ensino Médio ao observar-se os números em relação a formação educacional. Esse indicativo, de certa forma, mostra que apesar da empresa procurar o desenvolvimento profissional dos funcionários, está “falhando” quanto à qualificação educacional do seu capital humano.

Quando pesquisados sobre o tempo de serviço na empresa os resultados mostraram que 25% possuem menos de 1 ano na empresa, 37,5% possuem de 1 a 4 anos na empresa e 37,5% já estão na empresa há mais de 4 anos. Veja o gráfico 4 a seguir.

Gráfico 4. Tempo de Serviço



Fonte: Pesquisa de campo/2011

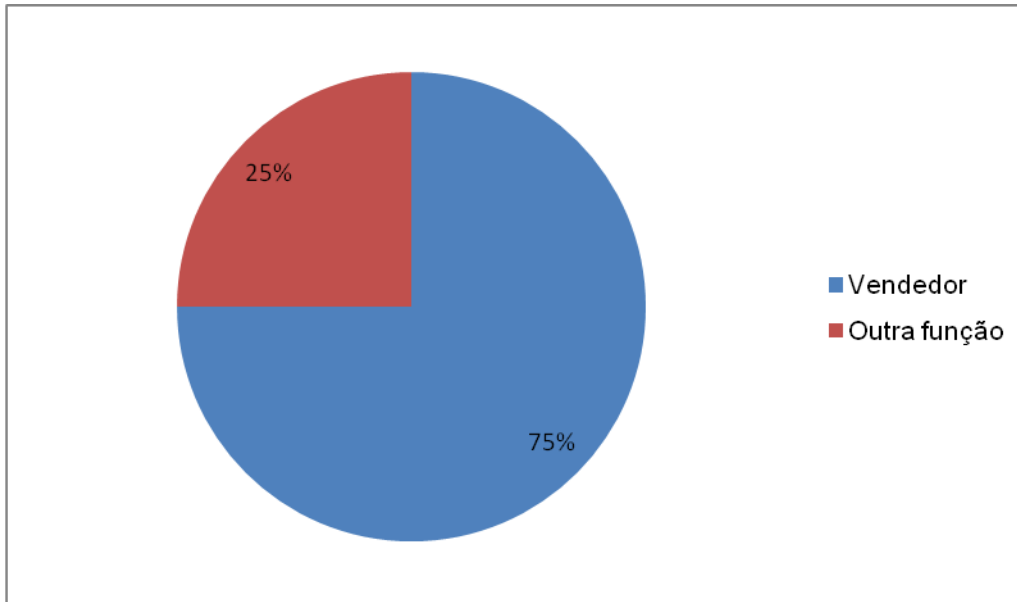
Observa-se através dessas informações que a empresa mantém um índice de rotatividade de pessoal consideravelmente alto, pois mais de 60% das pessoas passam menos de 4 anos, isso de certa forma, não é bom para a empresa, que faz todo um planejamento para a adaptação do contratado, inclusive com treinamentos que acabam se transformando em prejuízos para a organização. Por outro lado, esse alto índice de rotatividade dentro da empresa pode incentivar a inovação e criatividade tendo em vista que novas pessoas trazem a organização novas ideias.

Neste sentido, Chiavenato (2006) afirma que em toda organização saudável normalmente ocorre um pequeno volume de entradas e saídas de recursos humanos, ocasionando uma rotatividade meramente vegetativa e de simples manutenção do sistema.

No gráfico 5 procurou-se através da pesquisa definir o cargo dos pesquisados. A função a qual se detectou maior número de pessoas alocadas, foi a de vendedor. Para facilitar as análises, as outras funções encontradas, por serem menores os números de ocupantes, não foram agrupadas em várias classes específicas, sendo classificadas como outras funções. Portanto vale ressaltar, que os números obtidos para não vendedores estão incluídos funções como: auxiliar de escritório, auxiliar de cobrança, montador, estoquista, conferente, caixa entre outros.

Sendo assim, os dados indicam que 75% dos respondentes ocupam a função de vendedor, enquanto que 25% dos respondes ocupam outras funções dentro da empresa.

Gráfico 5. Cargo ou função



Fonte: Pesquisa de campo/2011

Os próximos tópicos foram subdividido com base nos objetivos específicos traçados no primeiro capítulo do presente trabalho.

#### **4.2 Processo de avaliação de desempenho no Armazém Paraíba Picos-PI**

A avaliação de desempenho é um importante instrumento que tem como um de seus objetivos, analisar a conduta dos profissionais da empresa referente às responsabilidades impostas a ele (PONTES, 2010). Na empresa Armazém Paraíba filial de Picos o processo de avaliação de desempenho permite identificar ações que possibilitam melhorias da performance do empregado e da organização, conforme trechos extraídos da entrevista com o subgerente da empresa quando perguntado o seu entendimento sobre avaliação de desempenho:

Na verdade o que eu posso afirmar é que, a avaliação de desempenho é uma ferramenta chave que pode ajudar no

crescimento da empresa como um todo e também no crescimento profissional do funcionário. A avaliação pode ser usada como um instrumento informativo que serve para gerar informações que podem ser utilizadas para benefício da empresa. (ENTREVISTADO, 2011).

A resposta do entrevistado mostra que a empresa está atenta à importância que a avaliação de desempenho tem na busca pelo desenvolvimento das organizações atuais, e concorda com o pensamento de Marras (2002) quando diz que a avaliação de desempenho quando bem utilizada se torna um instrumento muito valioso e de grande utilidade na administração de recurso humanos, na medida em que é capaz de atribuir o resultado de um investimento realizado em uma trajetória profissional com o retorno recebido pela organização.

Em relação ao processo avaliativo empregado pela organização, procurou-se saber do entrevistado qual o método de avaliação de desempenho é utilizado na empresa. Obtendo a seguinte resposta

Utilizamos na nossa empresa a avaliação de desempenho feita através do estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidas, utilizamos essa forma porque entendemos que é processo que envolve todas as pessoas, além do que se adequa melhor a nossa realidade, pois é um processo bastante simples sem muitas dificuldades para os participantes. (ENTREVISTADO, 2011).

Percebe-se que, o método utilizado baseia-se basicamente nas metas e objetivos da empresa de vendas, assemelhando-se bastante com o processo de avaliação de desempenho por objetivos que é um método bastante simples e tradicional.

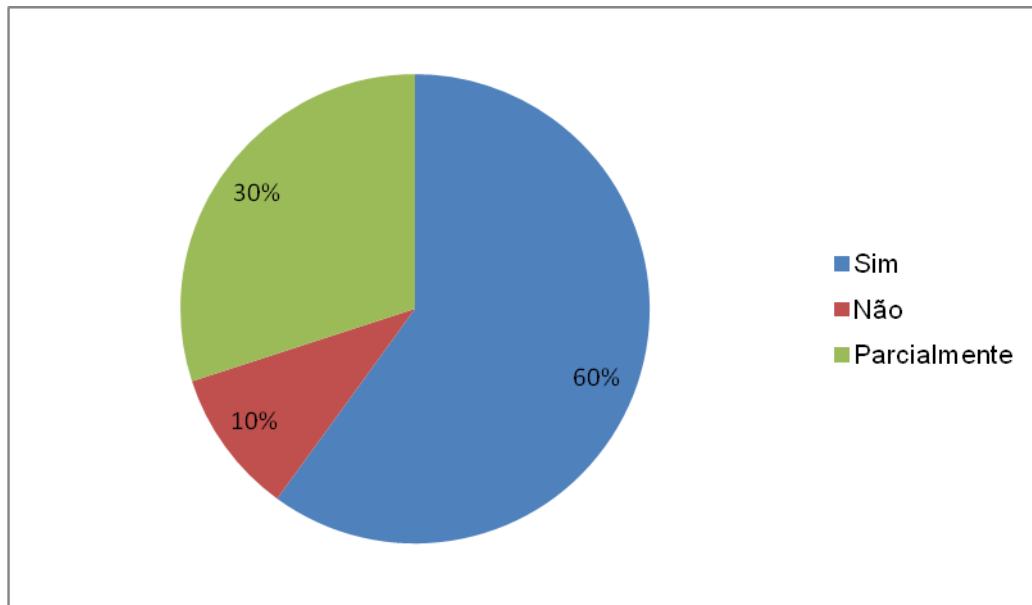
Para Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho por objetivo é um processo simples de avaliação onde o gestor e o subordinado, estabelecem metas e prioridades comuns a organização e ao indivíduo, e delimita a área de responsabilidade de cada funcionário, em termos do resultado total da organização.

Pelo que se observa, o tipo de avaliação utilizado pela empresa pesquisada também se assemelha a avaliação do pessoal operacional que de acordo com Lacombe (2005, p. 43): “[...], deve ser muito simples. Para a sua realização, é necessário verificar a quantidade do trabalho produzido, sua qualidade e o relacionamento com as pessoas”. Levantamentos que podem ser feitos pelo chefe imediato.

Essa espécie de mistura ou criação de métodos visto na empresa analisada pode ser vista como normal, pois de acordo com Chiavenato (2004), muitas empresas constroem seus próprios métodos de avaliação, isso às vezes torna-se necessário pelo fato de serem “obrigadas” a seguir características específicas dos seus funcionários. Assim cada empresa deve buscar adaptar métodos de avaliação e desempenho que melhor se adéquem aos seus objetivos, conforme pode ser observado na prática organizacional da empresa em questão.

Através do questionário procurou saber a opinião dos funcionários sobre o programa de avaliação utilizado pela empresa, fazendo a seguinte pergunta: você concorda com o programa de avaliação de desempenho utilizado pela empresa? As respostas podem ser visualizadas no gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6 Você concorda com o programa de avaliação utilizado pela empresa



Fonte: pesquisa de campo 2011

Os dados obtidos permitem observar que os colaboradores em sua maioria apoiam a empresa quanto a maneira que é feita a avaliação, pois 60% dos respondentes afirmam que concordam com o programa de avaliação, 30% concordam apenas parcialmente e apenas 10% não concordam com o programa.

O índice de concordância dos funcionários com o programa utilizado é bom para empresa, pois, para que avaliação de desempenho aconteça de maneira eficaz

faz-se necessário a satisfação do colaborador, satisfação essa que gera entre outros fatores motivação, interesse e comprometimento para alcance do que for estabelecido.

Procurou-se saber do entrevistado com mais detalhes como é feita a avaliação de desempenho na empresa. Obtendo-se a resposta a seguir:

Nossa avaliação é feita através do sistema de avaliação de desempenho de metas e objetivos que consiste na elaboração de metas de procedimentos que definem os objetivos que nossa empresa pretende atingir em um determinado período de tempo. Por exemplo, objetivamos para os nossos vendedores alavancar o número de novos clientes para a empresa em um determinado período de tempo. (ENTREVISTADO, 2011).)

Aqui é importante ressaltar que, quando se utiliza a avaliação de desempenho por objetivos, esses objetivos devem ter seu tempo estipulado em uma data limite em que terão que ser atingidos e que durante esse tempo de avaliação os aspectos que não foram envolvidos nos objetivos e não comunicados aos participantes não devem ser considerados.

Questionou-se também ao respondente com que frequência o processo de avaliação de desempenho é realizado. Obtendo a seguinte resposta:

No meu entender toda empresa vive em constante avaliação dos seus colaboradores, pois de certa forma estamos a todo momento medindo o desempenho dos funcionários. Claro que é necessário estabelecer uma periodicidade quanto ao processo em si, na nossa empresa esse processo geralmente acontece semestralmente. (ENTREVISTADO, 2011).

Através da resposta, vale ressaltar que é importante definir um período coerente com algumas exigências que a avaliação necessita como, por exemplo, etapas/fases a serem realizadas. É importante definir também se haverá avaliações diferenciadas de acordo com o cargo, se os estagiários participaram da mesma maneira que os funcionários efetivos.

Chiavenato (2005) alerta que, a avaliação de desempenho não pode limitar-se ao julgamento superficial que o gerente faz periodicamente a respeito do comportamento funcional dos seus empregados.

Pode-se perceber que é importante destinar um tempo para as fases e etapas do programa. Para Chiavenato (2004), a implantação do programa necessita seguir



um roteiro que possibilite uma análise do clima organizacional interno, do planejamento organizacional, definir os objetivos, definir a população-alvo, é necessário também o treinamento dos líderes, a implantação da metodologia, além de reuniões objetivas e por fim a avaliação dos resultados. Enfim, para que um processo de avaliação seja bem elaborado carece de uma estrutura ao seu redor.

Buscou-se saber através da entrevista quem faz a avaliação de desempenho na empresa, o entrevistado respondeu da seguinte maneira:

Aqui na nossa empresa qualquer um pode ajudar a fazer a avaliação, mas diretamente, ou seja, formalmente quem realiza a avaliação é o próprio chefe direto, pois devido ao conhecimento que possui logicamente é o mais preparado para fazer esse trabalho, porém por se tratar de um processo que exige conhecimentos específicos para desenvolvimento de um bom plano avaliativo, encontramos situações em que ele não possui conhecimentos específicos aí é solicitada a ajuda do nosso pessoal de recursos humanos para dar suporte nesses casos. (ENTREVISTADO, 2011).

Através da resposta do entrevistado nota-se que na empresa pesquisada procura descentralizar a avaliação, pois o colaborador participa com uma parte do controle atribuído a chefia imediata. Promovendo assim o que acontece na maioria das organizações, o superior imediato realiza a avaliação.

Segundo Chiavenato (2005), não há uma regra quanto à responsabilidade pela avaliação, essa escolha pode variar de empresa para empresa, deve-se seguir a política dos recursos humanos de cada uma que deve levar em consideração fatores como cultura e o nível das pessoas que serão avaliadas.

Procurou-se saber ainda do respondente, quais os cargos que o processo avaliativo de desempenho engloba na empresa e a resposta foi a seguinte:

Participam da avaliação todos os cargos, pois todos nós passamos por avaliações e todos também podemos ser avaliadores. Ou seja, do menor ao maior cargo hierárquico deve haver o envolvimento no processo de avaliação mesmo que indiretamente. (ENTREVISTADO, 2011).

Observando a resposta obtida, nota-se o processo de avaliação e desempenho da organização analisada é feito de forma positiva no tocante ao envolvimento de todas as partes da organização. Porém, a empresa que possui um processo avaliativo deve contar com diferentes alternativas a respeito de quem

avalia e quem é avaliado, pois é através de combinações de alternativas que é possível o maior número de cargos avaliados ou avaliadores, mais tudo isso sem esquecer que a figura do chefe imediato esteja sempre constante na avaliação.

Quando perguntado de que maneira são medidos os resultados da avaliação. O respondente comentou o seguinte:

Através do empenho e experiência dos nossos avaliadores, pois temos plena confiança em nossos chefes de setor que normalmente é o responsável em transformar em informações proveitosas tudo aquilo que foi obtido durante a avaliação. (ENTREVISTADO, 2011).

Mais uma vez fica clara a maneira particular que a empresa usa em alguns momentos, levando sempre em consideração a confiança que deposita em seus funcionários.

Observou-se que a empresa apresentou uma maneira particular de executar seu programa de avaliação, no entanto sem deixar de seguir as orientações teóricas mais importantes que um bom programa de avaliação deve adotar. Na verdade isso é possível, pois cada empresa tem suas particularidades e por isso cabe a cada uma elaborar seu planejamento de forma que essas particularidades não sejam prejudicadas.

#### **4.3 Aspectos da avaliação de desempenho que contribuem para a valorização dos funcionários**

Nesse tópico procurou-se saber a opinião do entrevistado sobre os aspectos ligados a avaliação de desempenho utilizado pela empresa que permitem dar suporte para a valorização dos funcionários.

A valorização das pessoas pressupõe, para o cenário atual, um novo paradigma organizacional. Com isso segundo Lacombe (2005, p. 14): “as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado [...]”.

Pode-se observar que a maneira como a empresa pesquisada utiliza sua avaliação tem trazidos bons resultados no que diz respeito à valorização e o reconhecimento do trabalho dos bons funcionários. Isso fica claro em alguns relatos

extraídos da entrevista com o representante da empresa quando perguntado sobre a valorização dos funcionários que se destacam na avaliação.

Nós temos o seguinte: as pessoas que começam a se destacar por aqui são encaminhadas para a matriz em Teresina para participarem do PDL, o que isso? Chama Programa de Desenvolvimento de Líderes, agora mesmo nós temos um rapaz que já é auxiliar de chefe aqui que ta fazendo esse programa lá. Mas a iniciativa de um crescimento e desenvolvimento é do próprio funcionário, agora na empresa cada setor cada departamento aqui existe um chefe que vai acompanhando orientando e cobrando a esse funcionário e ele vai passando pra gente aqueles que vão se destacando e aqueles que vão se destacando, a gente vai investindo nele. (ENTREVISTADO, 2011).

O depoimento do entrevistado, de certa maneira se assemelha a ideia de Silva (2006, p.2): “na sociedade atual a descoberta da individualidade proporciona às pessoas a oportunidade de serem vistas como únicas dentro das organizações”.

A preocupação que a empresa mostra em descobrir pessoas com potencial elevado é um ponto importante, pois isso tende a trazer motivação para os colaboradores, tornando-os, funcionários cada vez mais interessados e engajados no crescimento da organização e cientes que quando ele ajuda no crescimento da empresa recebe em troca uma relação de satisfação que resulta no seu crescimento profissional.

Por isso, entende-se que é de grande valia qualquer programa ou investimento voltado, por exemplo, para o treinamento e qualificação dos funcionários capazes de melhorar o desempenho e trazerem retornos positivos para a empresa como acontece no empreendimento pesquisado.

Também se procurou saber se a empresa utiliza outro tipo de estratégia de acompanhamento dos seus funcionários, ou seja, encontrar informações antes da conclusão da avaliação formal, e obteve-se o seguinte depoimento do entrevistado:

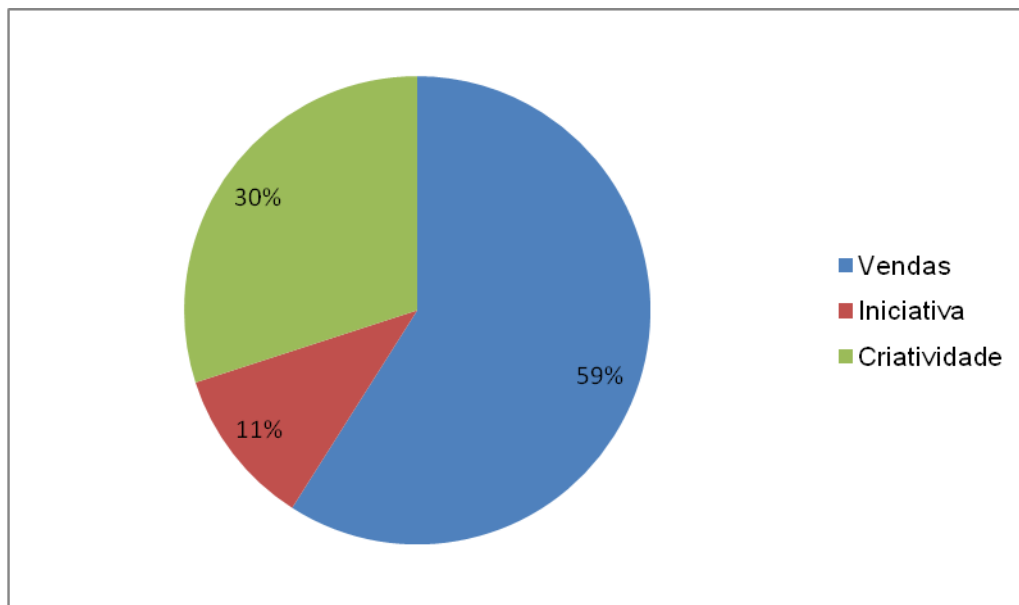
Reunimos-nos aqui duas vezes por mês, não só para tratar de assuntos estratégicos, mas também para saber como ta nosso quadro de funcionários, como esta o desempenho de cada um, a produtividade, à vontade, a perspectiva de crescer, entendeu? Mas também procuramos saber sobre a desenvoltura de cada um, o poder de criatividade, de relacionamento com as pessoas, de liderança [...].(ENTREVISTADO, 2011).

Ao se avaliar o desempenho do funcionário periodicamente, a empresa consegue acompanhar como eles têm se saído em suas tarefas. Recebendo informações sobre sua atuação, o funcionário pode fazer as correções em seu desempenho e crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2006).

Nota-se que o desempenho dos empregados não é medido apenas pelo processo formal de avaliação de desempenho, acontece também uma constante avaliação mesmo que de maneira informal na tentativa de colher informações útil para a empresa.

Procurou-se saber dos funcionários através do questionário, quais os fatores que contam mais na hora de medir o desempenho dos mesmos. O gráfico 7 a seguir mostra o resultado:

Gráfico 7 Fatores que avaliam o desempenho



Fonte: pesquisa de campo 2011

O resultado mostra que a maioria respondeu vendas 59%, iniciativa 11% e 30% criatividade, o que pode explicado de certa maneira como normal por se tratar de uma empresa de departamento onde a principal atividade é a venda.

Ainda seguindo as investigações sobre a forma como a empresa valoriza seus funcionários o entrevistado destaca a maneira particular que o grupo pratica e

que tem trazido bons resultados, conforme o seguinte trecho extraído da entrevista com o subgerente da empresa.

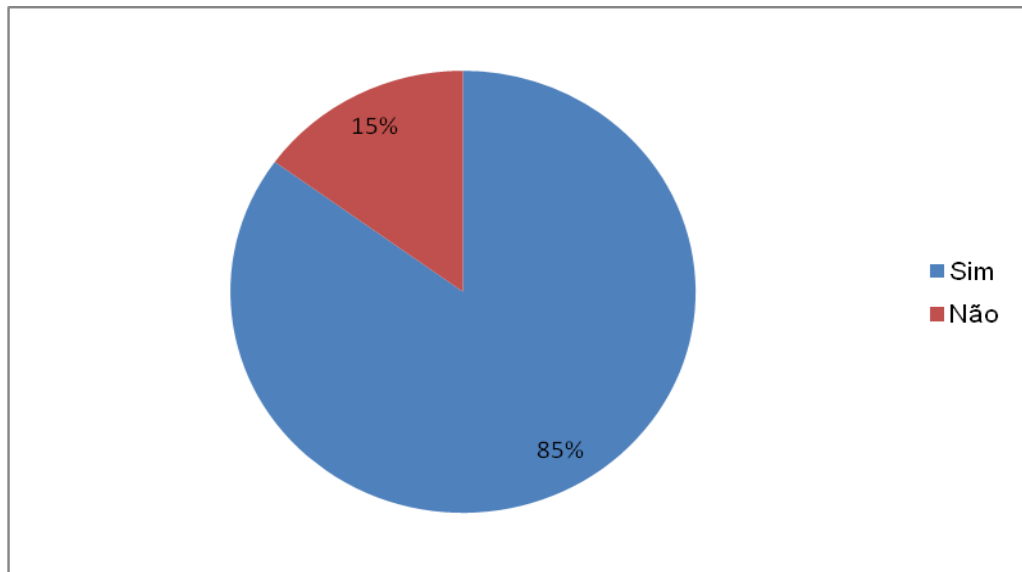
As pessoas são vistas como um grande potencial, né, pois essa é uma empresa em que todos os que ocupam um cargo de confiança aqui começaram todos de baixo não existe aqui pessoas que já vieram formadas de universidades, inclusive o próprio gerente ele se formou depois que já estava na função de gerente, ele começa de baixo e vai crescendo e conseqüentemente ocupando os cargos de confiança, então todos os funcionários chefes como subgerente e gerente começaram no máximo, como vendedor então, é assim um estímulo que nós temos mais de trabalhar cada vez mais porque a empresa valoriza nesse aspecto, valoriza sempre a pessoa que dedica-se que veste a camisa e enxerga na empresa um futuro. (ENTREVISTADO, 2011).

Nota-se, que as empresas a cada dia estão inovando suas estratégias no que diz respeito à descoberta e/ou manutenção de profissionais qualificados, dessa forma o que antes era considerado despesas como, por exemplo, treinamentos, agora é um investimento que a empresa faz.

Na empresa pesquisada, o subgerente enalteceu o trabalho que é feito com os funcionários que se destacam, nota-se que esse tipo de ação é uma realidade constante no empreendimento, pois em trechos já mencionados da entrevista com o subgerente foi destacado que a maioria dos funcionários que ocupam cargos de chefias começou trabalhando em cargos hierarquicamente baixos, ou seja, o talento deve ser encontrado dentro da própria organização, e a avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz nesse processo.

Procurou-se saber através do questionário aplicado a opinião dos empregados para comparar com trechos da entrevista do gestor, quando foram perguntados sobre a oportunidade de crescimento que a empresa oferece a seus funcionários, nota-se que as respostas são semelhantes, pois 85% acham que a empresa oferece oportunidade para aqueles que se destacam e apenas 15% acha que a oportunidade não é oferecida, conforme se percebe no gráfico 8 a seguir:

Grafico 8 Oportunidade de crescimento na empresa



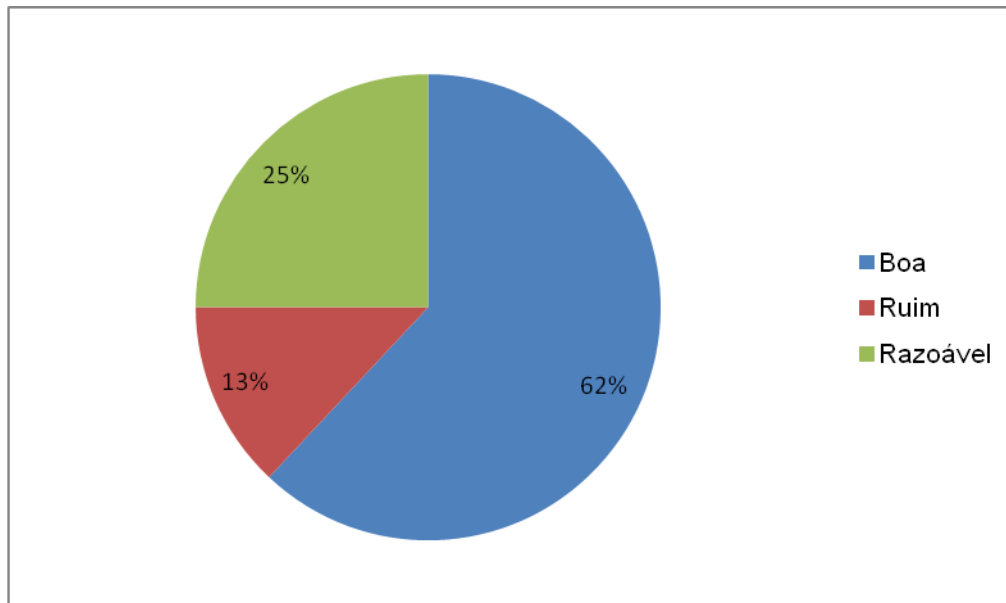
Fonte: pesquisa de campo 2011

As respostas dos funcionários coincidem com os relatos do subgerente, isso mostra que os colaboradores acreditam que podem fazer carreiras e alcançar seus objetivos dentro da empresa que trabalham. Através dos dados obtidos, pode-se dizer que isso é um ponto importante, pois a oportunidade de crescimento que é vista na empresa pode ser usada como um estímulo na melhoria do desempenho de cada colaborador.

Segundo Chiavenato (2006), um ponto de fundamental importância para o comprometimento e a motivação pessoal acontece quando a empresa consegue um relacionamento de confiança com seu colaborador. Na empresa pesquisada a grande maioria dos funcionários deixa claro a um processo de confiança ocasionando desta maneira uma sinergia de trabalho em equipe.

Ainda em cima dos depoimentos anteriores do gestor, procurou-se saber através do questionário aplicado aos os funcionários, as opiniões quanto a sua valorização dentro da empresa, onde 62% acham boa e 25% afirmam que é razoável enquanto 13% considera ruim. Conforme gráfico 9 a seguir:

Gráfico 9 Valorização pessoal

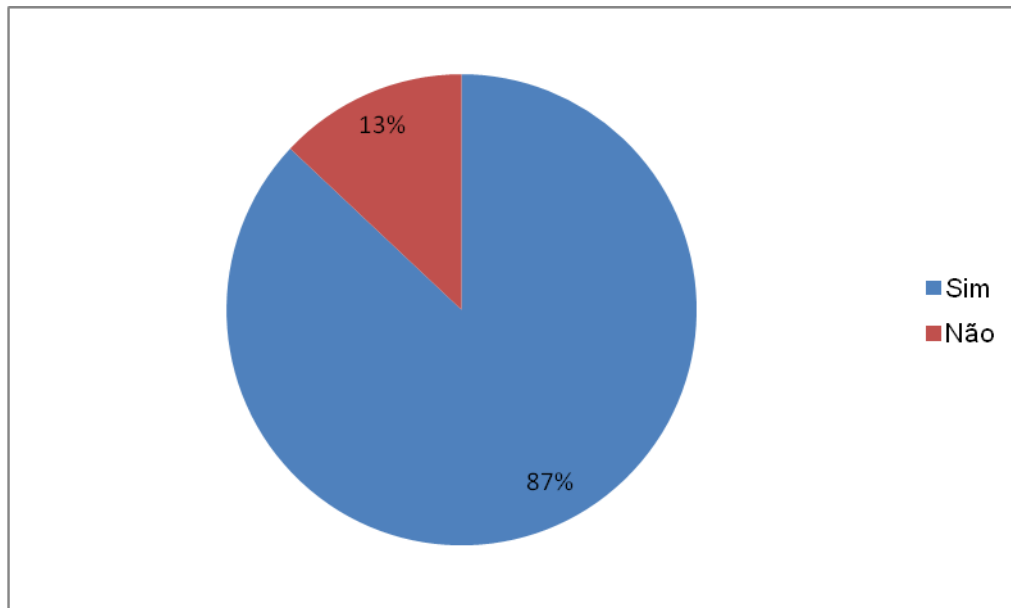


Fonte: pesquisa de campo 2011

Através deste resultado é possível ratificar a resposta anterior, pois aqui nota-se que a grande maioria dos respondentes se sentem valorizados dentro da empresa que trabalham, isso é importante para a harmonia entre colaborador e empresa.

Outra indagação, que foi feita através do questionário, trata-se do crescimento pessoal dos funcionários viabilizado por meio da utilização do programa de avaliação e desempenho. Nesse questionamento chegou-se aos seguintes resultados, 87% acredita que pode ter crescimento pessoal, enquanto apenas 13% acha que não. Conforme gráfico 10 a seguir:

Grafico 10 Crescimento pessoal



Fonte: pesquisa de campo 2011

Pode-se perceber em vários momentos na entrevista do gestor, que a empresa busca realizar seu papel para ajudar o indivíduo a ter plenas condições de estar desenvolvendo suas atividades e alcançar seu crescimento profissional. Isso se confirma na resposta obtida através do questionário, quando a grande maioria dos respondentes acredita que avaliação de desempenho feita na empresa pode gerar crescimento pessoal.

#### 4.4 Avaliação do processo de Avaliação de Desempenho

Na empresa pesquisada são realizadas reuniões e acompanhamento para que os funcionários possam expor seus pensamentos, suas dificuldades, enfim para que todos tenham direito de manifestar sua opinião.

Segundo o subgerente o nível de aceitação dos funcionários quanto a forma de avaliação utilizada pela empresa é bastante positivo. Conforme trecho extraído da entrevista.

Vejo como positivos a aceitação dos funcionários, isso é visto até nos comentários, até porque nós compartilhamos todas as informações com nossos funcionários e nós tornamos abertos também pra receber

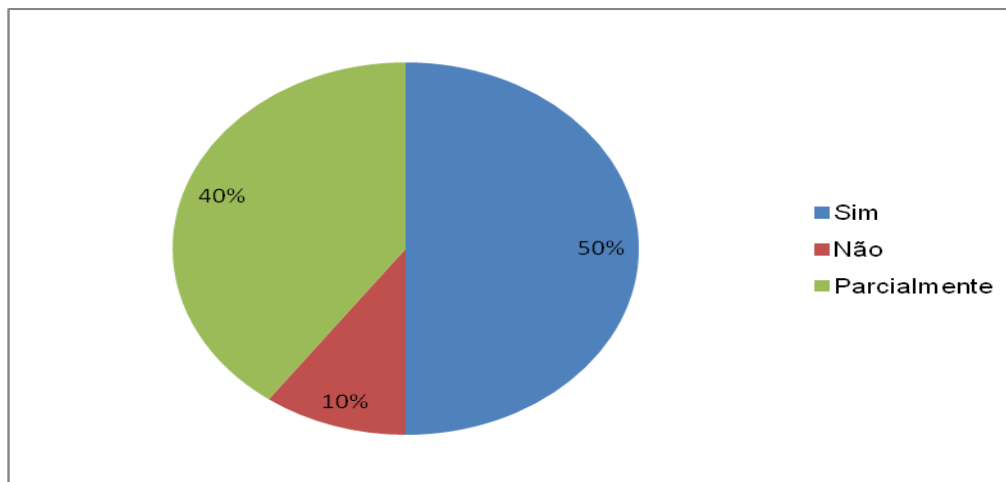


as críticas, entendemos que nós somos um grupo só, estamos no mesmo barco com o mesmo objetivo. (ENTREVISTADO, 2011).

A importância de ter a aprovação dos funcionários é um ponto-chave para desenvolvimento de qualquer empresa, pois segundo Chiavenato (2010), um homem sozinho tem a habilidade para realizar várias coisas e alcançar inúmeros objetivos. Porém quando um homem se associa a outros (empresa) a possibilidade de alcançar muitas coisas e de atingir múltiplos objetivos, se torna muitíssimo maior. Então no tocante a perspectiva dos colaboradores da empresa pesquisada a avaliação feita ao programa aplicado na empresa esta sendo aceita pela maioria.

Em conformidade com as respostas dos funcionários obteve-se os seguintes níveis de aceitação com referência a sua satisfação com a maneira que a empresa utiliza para avaliar seus funcionários, pois 50% concordam com a avaliação que é utilizada, enquanto 40% concordam apenas parcialmente e 10% não concordam. Conforme gráfico 11 a seguir:

Gráfico 11 Nível de aceitação do programa de avaliação



Fonte: pesquisa de campo 2011

Com as respostas obtidas é possível observar que os colaboradores acreditam na avaliação de desempenho utilizada pela empresa e quando isso acontece torna-se mais fácil a condução das estratégias para alcance de objetivos que possivelmente não seriam viáveis se o programa não contasse com o apoio dos participantes.

#### 4.5 Resultados organizacionais atribuídos a avaliação de desempenho

Para Chiavenato (2010), por se tratar de uma apreciação sistêmica do desempenho de cada indivíduo no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. A avaliação de desempenho deve trazer resultados organizacionais satisfatórios que justifique a confiança depositada quando se aposta nessa estratégia.

Acercas dos resultados apontados pelo gestor da empresa pode-se observar que a maneira de avaliação e a valorização dos funcionários tem sido um diferencial da empresa. Conforme trecho extraído da entrevista.

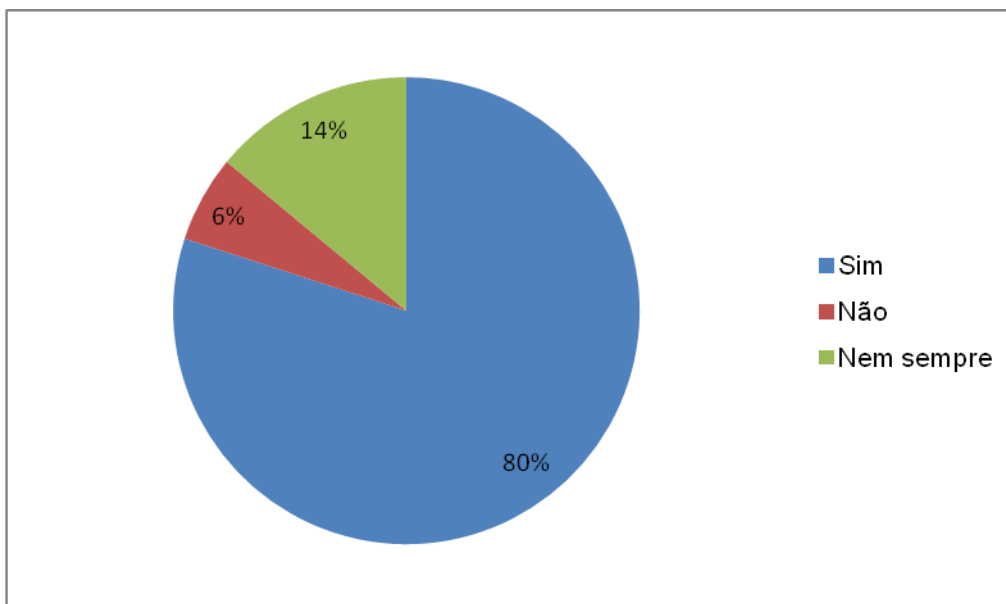
O que nós temos observado é o seguinte: [...] um dos grandes responsáveis pelo sucesso da empresa é exatamente a nossa maneira de avaliar os colaboradores, pois é através dela que acontece a valorização das pessoas formadas aqui dentro entendeu? Como por exemplo, hoje eu começo aqui um vendedor e vou sendo avaliado e daqui a alguns anos pelo seu desempenho pela sua vontade ele vai está administrando uma loja, ou seja, vai está a frente de uma loja, de uma grande loja, como essa aqui que emprega quase 400 pessoas. Então eu acho que isso tem contribuído para que as pessoas se interessem cada vez mais e conseqüentemente se apaixonem pela empresa então o trabalho que os gestores fazem aqui não é puro assim de necessidade ou para mostrar aquilo que aprendeu na faculdade, mas sim um trabalho que ele faz por amor e a coisa quando é feita com amor mesmo sai bem feita, talvez esse tenha sido um dos grandes segredos do sucesso desse grupo. Agora mesmo, nós tivemos um rapaz novo de idade 20 anos de idade 2 anos e meio de empresa que foi promovido a chefe de setor de tecidos aqui, então isso serve como estímulo aos demais que estão começando entendeu? Então eu acho que isso que tem impulsionado cada vez mais a pessoa a trabalhar, desenvolver se dedicar pra mostrar trabalho, mostrar serviço e mostrar que está integrado mesmo ao quadro da empresa com essa vontade com essa missão de crescer. (ENTREVISTADO, 2011).

Analisando o depoimento do entrevistado, percebe-se que entre os vários resultados positivos creditados a avaliação de desempenho a descoberta de novos talentos na própria empresa é um dos mais importantes, pois segue assim uma das premissas do grupo ao qual a empresa pesquisada pertence. Isso é visto como um diferencial da empresa na prática, pois não é difícil encontrar pessoas que ocupam cargos de chefia que começaram de baixo e através das avaliações foram percebidas, valorizadas e potencializadas a crescer profissionalmente.

Para Chiavenato (2010), é importante que a avaliação de desempenho produza resultados práticos constantemente, ou seja, os líderes devem encontrar com rapidez a maneira correta de avaliar e assim descobrir e desenvolver novos talentos.

Percebeu-se através do depoimento do subgerente que um dos resultados organizacionais atribuídos a avaliação de desempenho utilizada na empresa é a descoberta de novos talentos dentro da própria organização. Então, procurou-se saber dos colaboradores se a avaliação de desempenho utilizada na empresa procura saber quais os objetivos dos funcionários. Onde 80% dos respondentes afirmaram que a avaliação feita busca conhecer os objetivos dos funcionários, 14% acham que nem sempre a empresa busca conhecer esses objetivos e apenas 6% responderam que a avaliação de desempenho feita na empresa não procura saber qual os objetivos dos funcionários

Gráfico 12 Objetivo dos funcionários



Fonte: pesquisa de campo 2011

Acredita-se que procurar saber os objetivos dos funcionários pode ser uma vantagem atribuída a avaliação de desempenho, pois somente com um programa desse tipo, é possível fazer uma integração entre os objetivos individuais e os

objetivos da empresa fazendo com que de certa maneira no final esses objetivos sejam comuns.

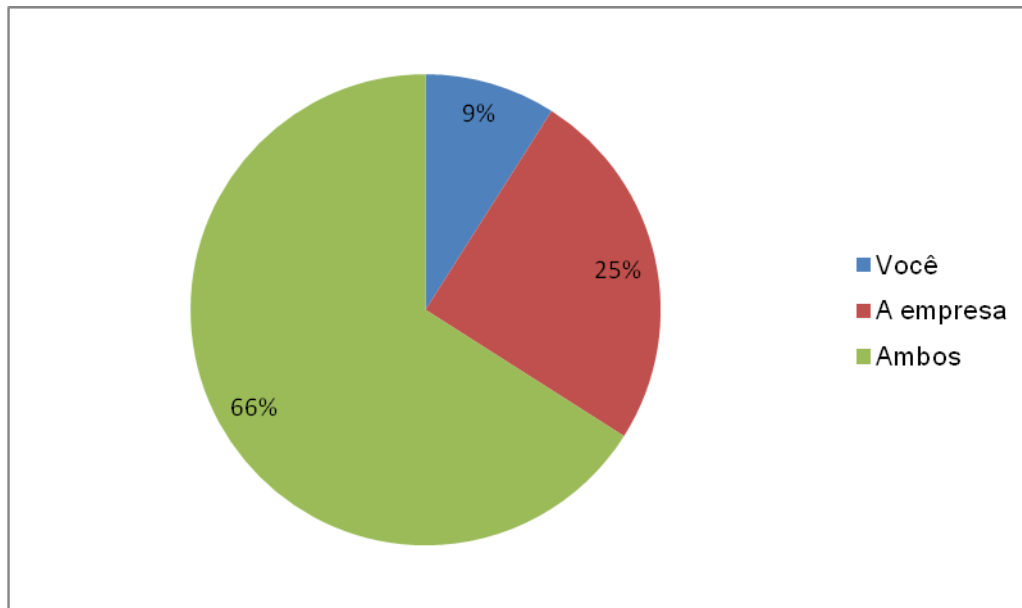
Complementando e ratificando o que foi dito, o subgerente ainda aponta outros resultados positivos que podem ser atribuídos a avaliação de desempenho feita na empresa. Conforme trechos extraídos da entrevista

Olha são vários os resultados que podemos citar, pois cada estratégia que implantamos na empresa busca melhorias nos nossos resultados. Na nossa avaliação percebemos um crescimento da empresa como um todo ou seja, o crescimento de nossa organização juntamente com crescimento de quem nela trabalha. Então na minha opinião isso é altamente positivo. (ENTREVISTADO, 2011).

Analisando o depoimento do subgerente, nota-se que a avaliação de desempenho feita na empresa é importante não só para o desenvolvimento empresarial, como também para o desenvolvimento individual, uma vez que qualquer ação que busca o crescimento da empresa está atrelada ao crescimento do profissional.

O depoimento do subgerente de certa forma concorda com as respostas dos funcionários quando indagados quem mais se beneficia com esse tipo de avaliação utilizado pela empresa, percebe-se através das respostas 66% dos respondentes acreditam que ambos se beneficiam 25% acreditam que apenas a empresa é beneficiada e 9% acreditam em benefício do funcionário. Conforme gráfico 13 a seguir:

Gráfico 13 Maior beneficiado



Fonte: pesquisa de campo 2011

De acordo com as informações do questionário aplicado aos funcionários, percebe-se que a empresa está no caminho certo, pois ao longo desta pesquisa os autores mostraram que os melhores programas de avaliação de desempenho são aqueles que conseguem alcançar os objetivos tanto da organização quanto dos colaboradores, através das respostas obtidas, pode-se notar que isso acontece na empresa pesquisada. Portanto, o crescimento conjunto da empresa e dos funcionários mostra que o programa de avaliação de desempenho está sendo bem proveitoso para todos que compõem a organização, confirmando assim, uma ferramenta de bastante valia na busca pelos melhores resultados organizacionais.

## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 5.1 Conclusões

Esta pesquisa procurou abordar os fatores históricos, a avaliação de desempenho humano e fatores ligados a valorização das pessoas, que já existia desde o surgimento das relações de trabalho e foram se desenvolvendo e ganhando cada vez mais importância dentro das organizações.

Através do problema levantado na pesquisa explicou-se, que a avaliação de desempenho usada na empresa Armazém Paraíba em Picos-PI faz parte das estratégias estabelecidas para a valorização dos seus funcionários.

O objetivo principal dessa pesquisa foi investigar as práticas de avaliação de desempenho aplicadas aos funcionários onde percebe-se que o processo utilizado pela empresa se baseia nas metas e objetivos a serem alcançados.

A pesquisa permitiu descrever o programa utilizado pela empresa enfatizando a importância que é dada ao processo avaliativo. Também foi possível observar que o processo é bem aceito pelos funcionários, além de mostrar que a avaliação é realizada frequentemente na organização.

Observou-se também que, a avaliação de desempenho feita na empresa tem contribuído de forma eficaz para a descoberta de novos talentos dentro da organização. Em cima disso destaca-se o grande número de funcionários que hoje ocupam cargos de chefia são pessoas que começaram em uma função hierárquica baixa e tiveram seu reconhecimento. Ainda foi possível perceber que os funcionários acreditam que tem possibilidade de crescimento na empresa.

Em relação a nível de aceitação do programa de avaliação de desempenho, observou-se que é satisfatório, pois 50% dos entrevistados aprovam o tipo de avaliação utilizado pela empresa pesquisada.

Portanto, percebeu-se que as técnicas de avaliação de desempenho, são bem sucedidas, tendo em vista os diversos pontos positivos atribuídos a avaliação feita pela organização pesquisada que tem contribuído para o constante crescimento da empresa no seu ramo de atividade. Dessa maneira a análise do processo utilizado pela empresa Armazém Paraíba filial de Picos-PI, no método de avaliação de desempenho e valorização dos funcionários, representa o alcance do objetivo

geral proposto para essa pesquisa. Por isso considera-se que os objetivos foram alcançados, além de responder o problema de pesquisa de forma satisfatória.

## **5.2 Sugestões**

Esta pesquisa teve o propósito de fazer conhecer a importância da avaliação de desempenho humano e sua relação com a valorização das pessoas na busca de compreender seus propósitos, que possibilitou a discussão de alguns pontos-chaves, entretanto não esgota totalmente o tema abordado.

Portanto aconselha-se aos profissionais e estudiosos que comungam com o pensamento aqui apresentado, a seguinte sugestão: que busquem o aprofundamento do tema para que percebam com mais clareza a importância da avaliação de desempenho humano e sua valorização para as organizações e para os colaboradores em si.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para avaliação de desempenho** - XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** – São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas Aplicada às Ciências Sociais.** Ed. UFSC, 5ªed, 2002
- BRAGA, Álvaro José do Souto, **Gestão de Pessoas:** FANESE Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe: Sergipe: Tecned, 2007. Site [www.tecned.com.br](http://www.tecned.com.br) > acesso em: Junho 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas** 2ª ed. São Paulo. Editora Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª Reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização** -3.ed.-Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** São Paulo: Atlas, 2006 – 6. Ed.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de recursos humanos.** 4. ed. ver. e atual. Barueri, Manole, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. – 8. Ed. – 3 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2006.
- FLORIANI, Cléia. **Gestão de Pessoas:** superior de tecnologia em fabricação mecânica (7º semestre) – SENAI Blumenau, 2008.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos,** 2ª Ed. / Gary dessler; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. – São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FLEURY, M. T. L. **A gestão de competência e a estratégia organizacional,** In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização.* São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.



GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset, **Recursos Humanos: princípios e tendências**. – São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 4.ed.3. reimp.São Paulo:Atlas,2006

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade, **Guia para elaboração de monografias e trabalho de conclusão de curso**. – São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos/** George T. Milkovich, John W, Boudreau; tradução Reynaldo C.Marcondes.-1.ed.-7reimpr.-São Paulo: Atlas, 2009.

PAIVA Mário Lúcio Ferreira de : **Valorização de Pessoas** - PMKB Project Management Knowledge Base jun.2008 disponível em: [http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=142&Itemid=25](http://www.pmkb.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=142&Itemid=25)

PONTES, Benedito Rodrigues, **Planejamento, recrutamento, e seleção de pessoal**. – 6. Ed. – São Paulo: LTr, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima, **Gestão de Pessoas** – São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005

SILVA, P. Rodrigues. **Pessoas e Organizações – uma relação em busca do equilíbrio**.-Produção Rev. Pespec. Contemp. Campo Mourão, v.1, n1,jan/jul., 2006. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/articloe/viewFile/354/162>> acesso em Junho 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Melo. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** – 4 ed. Ver, e atual. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TEIXEIRA, E. **As três metodologias: acadêmica, da ciência e da pesquisa**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2007.

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

## APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FERDERAL DO PIAUÍ  
 CAMPOS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
 RUA CÍCERO EDUARDO S/N – BAIRRO JUNCO – 64.600-000 – PICOS – PI  
 FONE (89) 3422 4389 – FAX (89) 3422 4826

### **Caro Gestor,**

A presente entrevista é parte integrada do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC de Administração da Universidade Federal do Piauí e as perguntas que seguem fazem parte de uma pesquisa universitária de campo para fins monográficos. As informações fornecidas serão apenas para fim de pesquisa e terão total sigilo.

### **Grato pela colaboração!**

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

##### **Perfil do entrevistado**

Sexo -

Idade –

Escolaridade –

Formação –

Tem alguma especialização na área de gestão –

Funções que já ocupou na empresa

Tempo de serviço na empresa –

Há quanto tempo atua na função atual –

##### **Histórico da empresa**

Razão social

Localização

Ramo de atividade

Departamentos/ setor/ terceirizados

Numero de empregados

Surgimento da empresa em Picos

##### **Entrevista**

- 1) Há quanto tempo você atua nessa empresa e qual a função que desempenha?
- 2) Quanto tempo a empresa atua no mercado em Picos?
- 3) Em termos percentuais qual a fatia no mercado picoense que a empresa detém dentro dos seguimentos que atua?
- 4) Qual o grau de escolaridade dos gestores? Quais deles possuem cursos na área de gestão?

- 5) Como se dá a organização dessa empresa, ou seja, qual o ramo de atividade, produtos que comercializa?
- 6) Quantos funcionários contratados há nas filiais em Picos? Quantos terceirizados? Há serviço terceirizado? Qual?
- 7) Caso haja funcionários terceirizados, eles participam do processo de avaliação de desempenho? De que forma?
- 8) Quais as metas e prioridades da empresa?
- 9) Como é visto o funcionário pela empresa?
- 10) Existe na empresa algum programa que dê oportunidades aos colaboradores de progredirem profissionalmente? Descreva como isso acontece.
- 11) O que você entende sobre avaliação de desempenho?
- 12) A empresa utiliza a avaliação de desempenho? Há quanto tempo? Qual motivo levou a empresa a implantar esse programa?
- 13) Quais os benefícios trazidos a empresa com a implantação do programa de Avaliação e desempenho?
- 14) A empresa enfrentou algum problema ou desvantagem atribuída a avaliação de desempenho? Quais?
- 15) Como é realizada a avaliação de desempenho? Quais os procedimentos tomados?
- 16) Com que frequência o processo de avaliação e desempenho é realizado?
- 17) Quais os cargos que o processo de avaliação e desempenho engloba?
- 18) A empresa busca fornecer suporte necessário para que os subordinado atinjam suas metas?
- 19) Em sua opinião como a avaliação de desempenho pode incentivar e/ou motivar os funcionários?
- 20) Há algum programa de reconhecimento dos funcionários que se destacaram nos programas de avaliação e desempenho? Como isso é feito?
- 21) Quem faz o monitoramento da avaliação de desempenho dentro da empresa e como é feito esse monitoramento?
- 22) Há algum treinamento específico para os responsáveis pela avaliação? Explique.

- 23) A empresa conhece a opinião dos funcionários quanto a esse tipo de estratégia? Ou seja, queixas, elogios, etc. Quais os comentários mais freqüentes?
- 24) Em sua opinião quais resultados obtidos pela empresa podem ser atribuídos ao programa de avaliação de desempenho?
- 25) Você acha que os programas de avaliação e desempenho tem sido eficazes? Quais melhorias que você percebe para a perfeição desse processo?
- 26) O processo de avaliação e desempenho das duas empresas (centro e bomba) é diferenciado? Quais as particularidades de cada um?
- 27) Quais os critérios utilizados para medir o desempenho dos colaboradores? (vendas, satisfação, criatividade etc.)
- 28) Na sua percepção, quais as principais resistências encontradas por parte dos funcionários durante a avaliação de desempenho?
- 29) Como é passado o resultado da avaliação para os subordinados?
- 30) Para a empresa é interessante que os funcionários participem do processo de planejamento do programa de avaliação de desempenho? Por quê?
- 31) Antes da avaliação a empresa busca conhecer os objetivos e as dificuldades dos avaliados?
- 32) Você acredita que seus funcionários tiveram crescimento pessoal após as avaliações?
- 33) O que a empresa leva em consideração para estipular as metas a serem alcançadas?

## APÊNDICE B

### UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CAMPUS DE PICOS - PIAUÍ

Este questionário tem por objetivo o cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração. Trata-se de um instrumento de investigação, para desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso em Administração pela Universidade Federal do Piauí de Raniery Dantas de Lima.

Caro funcionário gostaria de solicitar a sua colaboração nessa pesquisa respondendo as seguintes perguntas. **Você não será identificado.**

Agradeço pela colaboração!

Perfil do colaborador:

Qual o seu tempo de atuação na empresa? \_\_\_\_\_

Qual o seu grau de escolaridade? \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Qual cargo que ocupa? \_\_\_\_\_

As questões abaixo estão identificadas em ordem de 1 a 11 que devem ser respondidas somente com um X identificando qual das respostas mais se aproxima do seu perfil, somente uma resposta poderá ser marcada em cada questão e todas as questões devem ser respondidas. A seguir estão algumas questões as quais você deve avaliar.

#### Questões

- 1) Você está satisfeito com a maneira que é tratado (a) dentro da empresa?  
( ) sim            ( ) não            ( ) parcialmente
- 2) Quanto a sua valorização dentro da empresa você acha que é?  
( ) boa            ( ) ruim            ( ) razoável
- 3) Você concorda com o programa de avaliação de desempenho utilizado pela empresa  
( ) sim            ( ) não            ( ) parcialmente
- 4) Você concorda com a maneira que a empresa utiliza os resultados de sua avaliação?  
( ) sim            ( ) não
- 5) Em sua opinião, quem se beneficia mais com um programa de avaliação de desempenho?  
( ) você

- a empresa  
 ambos
- 6) Você acha que a empresa oferece oportunidade de crescimento para os funcionários que se destacam?  
 sim     não
- 7) Qual dos seguintes fatores você acha que conta mais para medir seu desempenho?  
 vendas  
 iniciativa  
 criatividade
- 8) Você acha que sua opinião é aceita dentro da empresa, no processo de estabelecimento de metas para a avaliação de desempenho?  
 sim  
 não  
 parcialmente
- 9) Quanto a sua participação no processo de planejamento das metas e objetivos da avaliação de desempenho você esta:  
 satisfeito  
 não satisfeito  
 parcialmente satisfeito
- 10) Em sua opinião, a maneira de avaliação utilizada pela empresa, busca conhecer os objetivos dos funcionários?  
 sim         não        nem sempre
- 11) Você acredita que pode ter crescimento pessoal com a maneira utilizada pela empresa para avaliar o desempenho?  
 sim         não