

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: ASPECTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

PERFORMANCE EVALUATION: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

Tatiana Silva Santos Domingues Vieira¹; Benilza Raimunda Frazão da Silva¹; Marcia Regina Reggiolli²

1- Formandos do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC – Itapira). 2- Doutora em Ciências (Instituto de pesquisa Energéticas e Nucleares – USP), Docente da FATEC – Itapira.

Contato: marcia.reggiolli@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Avaliação de Desempenho é um método muito utilizado para o desenvolvimento dos colaboradores. É uma forma de valorizar o capital humano dentro da sua empresa, através de um processo estruturado e guiado por métricas. O objetivo geral do presente trabalho foi identificar as ferramentas ou metodologias utilizadas para a avaliação de desempenho aplicadas por empresas situadas na Baixa Mogiana. O método de pesquisa utilizado foi o indutivo; tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, e utilizou-se como instrumento de pesquisa um formulário com perguntas abertas e fechadas, divulgado através das ferramentas tecnológicas e mídias sociais, respostas. O questionário foi respondido por 82 (n=82). O tipo de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas 58,54% (n=48) das pessoas não souberam identificar a metodologia ou o tipo de avaliação de desempenho a que eram submetidas, 25,61% (n=21) das empresas realizavam apenas uma seção de feedback, um processo mais simples, Pode-se verificar que a maioria das pessoas 43,64% (n=24) tem uma avaliação por ano. Os resultados do presente trabalho alcançou os objetivos propostos, pode-se verificar a satisfação, segurança e entendimento de que a avaliação de desempenho é importante para o crescimento profissional, para melhorias e oportunidades de trabalho, mas que estão presentes, ainda, a insegurança, a ansiedade e o medo por não corresponder à performance desejada pela empresa, e pela possibilidade de demissão, apesar de todos os esforços que tem sido vistos para a humanização dos locais de trabalho.

Palavras-Chaves: Ferramentas, Avaliação, Desempenho Humano.

ABSTRACT

Performance Evaluation is a widely used method for the development of employees. It is a way of valuing human capital within your company, through a structured process guided by metrics. The general objective of this work was to identify the tools or methodologies used for performance evaluation applied by companies located in Baixa Mogiana. The research method used was inductive; Type of research used was descriptive, with a qualitative and quantitative approach, and a form with open and closed questions, disseminated through technological tools and social media, answers was used as a research instrument. The questionnaire was answered by 82 (n=82). The type of performance evaluation used by the companies 58.54% (n=48) of the people did not know how to identify the methodology or the type of performance evaluation to which they were submitted, 25.61% (n=21) of the companies performed only one feedback section, a simpler process, It can be verified that most people 43.64% (n=24) have one evaluation per year. The results of the present study achieved the proposed objectives, it is possible to verify the satisfaction, security and understanding that the performance evaluation is important for professional growth, for improvements and work opportunities, but that there are also insecurity, anxiety and fear for not corresponding to the performance desired by the company, and for the possibility of dismissal, Despite all the efforts that have been seen for the humanization of workplaces

Keywords: Tools, Evaluation, Human Performance

INTRODUÇÃO

As organizações vêm buscando várias maneiras de conseguir manter-se em um mercado globalizado e altamente competitivo, e a mão-de-obra qualificada, bem preparada e com destacadas competências técnicas e comportamentais pode ser um caminho promissor e perfeitamente alcançável para a maioria das empresas em busca lucro e melhor posicionamento de mercado.

Muitas empresas têm investido forte em métodos e estratégias na busca de moldar os funcionários de acordo com a cultura da organização. Entre esses métodos, a avaliação de desempenho é um deles, pois é uma ferramenta muito importante dentro da empresa.

Através dela, a empresa consegue analisar o desempenho de seus colaboradores na função que cada um exerce, identificando suas facilidades e suas dificuldades, tendo a oportunidade de ajudá-lo a trabalhar melhor os pontos fracos, e aprimorar seus pontos fortes, motivando-o a crescer profissionalmente,

colaborando de forma mais efetiva para o alcance dos resultados organizacionais.

A Avaliação de Desempenho pode contribuir para a melhoria dos resultados das organizações e na competitividade, e é um excelente meio para o desenvolvimento das pessoas. Com vantagem para o empregador, o colaborador saberá quais pontos trabalhar, quais aprimorar e terá uma motivação através do feedback da execução de suas funções, sabendo que a empresa está preocupada em ajudá-lo para que possam trabalhar e obter resultados juntos.

Segundo Chiavenato (2010), a Avaliação de Desempenho é um processo para julgamento ou estimativa do valor, da excelência e das qualidades de uma pessoa dentro de sua função e qual a sua contribuição para o negócio da organização. Sendo assim, nada mais é do que um método para avaliar o desempenho do funcionário em determinada função, a fim de rever os pontos positivos e negativos, corrigindo e aperfeiçoando, para que se chegue ao objetivo final com o máximo de excelência e eficácia. Possui várias formas e ferramentas, e pode ser aplicada tanto pelo gestor da área, quanto pelo RH responsável.

Em uma pesquisa realizada pelo site Learning Performance Brasi I(2014), foram apresentadas as nove melhores práticas de Avaliação de Desempenho a 121 profissionais de Recursos Humanos, de acordo com a pesquisa, em uma comparação do Brasil com os EUA, há um maior índice de empresas que não utilizam uma ou nenhuma das práticas e mais de 50% das empresas que participaram das pesquisas alegaram realizar os Planos de Desenvolvimento para o próximo período no processo de avaliação.

O presente estudo aborda a avaliação de desempenho, suas ferramentas e métodos, como colocando em pauta suas vantagens e desvantagens sobre a avaliação e em complemento ao estudo realizará uma pesquisa de campo para avaliar a prática da avaliação de desempenho, a periodicidade e o modelo ou ferramenta utilizada para tal fim.

A metodologia utilizada para avaliar o desempenho das atividades executadas e os comportamentos dos empregados de uma empresa é importante em um contexto de extrema competitividade entre as empresas, em que a qualidade da mão de obra e a performance alinhada aos objetivos estratégicos pode ser um diferencial para maximizar resultados.

Além disso, avaliar a performance das pessoas, pode dar subsídios aos empregados para o seu próprio desempenho, para a melhoria contínua importante para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Mencionando "o porquê de se avaliar as pessoas", apresenta-se,

também, a importância da Avaliação de Desempenho dentro de uma organização, com os benefícios do empregador e empregado, para se trabalhar melhorias e chegar ao resultado esperado.

. Através dela, a empresa consegue analisar o desempenho de seus colaboradores na função que cada um exerce, identificando suas facilidades e suas dificuldades, tendo a oportunidade de ajudá-lo a trabalhar melhor seus pontos fracos, e aprimorar seus pontos fortes, motivando-o a crescer profissionalmente.

Este resultado não é vantagem somente para o empregador, o empregado também sai lucrando ao ser avaliado. Com o *feedback* da execução de suas funções, ele saberá quais pontos trabalhar, quais aprimorar, e terá uma motivação, sabendo que a empresa está preocupada em ajudá-lo para que possam juntos obter resultados positivos. A Avaliação de Desempenho contribui para a melhoria dos resultados das organizações na competitividade e é um excelente meio para o desenvolvimento de pessoas, entre tantas outras vantagens, por isto o estudo deste tema justifica a sua importância e escolha como objeto de estudo deste trabalho. O objetivo geral do presente trabalho foi Identificar as ferramentas ou metodologias utilizadas para a avaliação de desempenho aplicadas por empresas situadas na baixa Mogiana, e os específicos foram caracterizar a amostra em termos do local de trabalho, tipo e tamanho das empresas e tempo de trabalho; levantar a periodicidade com que as avaliações de desempenho acontecem e descrever as principais dificuldades apresentadas pelos avaliados durante a aplicação da avaliação de desempenho.

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o indutivo que segundo Marconi e Lakatos (2002) na indução percorrem-se o caminho da cadeia de raciocínio que estabelece conexão ascendente, do particular para o geral, assim, as constatações particulares é que levam às teorias e leis gerais.

O tipo de pesquisa utilizada neste estudo foi a descritiva, com abordagem quali-quantitativa, que segundo Lira (2014) tem por finalidade descrever um determinado fenômeno, buscando a sua interpretação, explicação e compreensão dos fatos e do problema da pesquisa.

Além da pesquisa descritiva, o estudo utilizou-se da pesquisa transversal, pois os dados coletados serão feitos em uma única oportunidade no mês de fevereiro de 2023.

A estratégia de pesquisa utilizada na coleta de dados, para buscar as respostas aos objetivos do presente estudo foi a pesquisa de campo, que visa

determinar o quadro geral de uma situação (LIRA, 2014, p. 25).

O instrumento da pesquisa de campo foi um questionário com 10 perguntas abertas e fechadas com o objetivo de verificar se os indivíduos participantes da pesquisa já passaram por alguma avaliação de desempenho, se sabem identificar o tipo de avaliação e as percepções acerca da condução da avaliação e seus resultados, nele haverá a descrição da proposta da presente pesquisa, as instruções para preenchimento e o termo de consentimento de cada participante.

A população utilizada na pesquisa foi a de empregados com contrato de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)(BRASIL, 1943), que trabalham em empresas das cidades de Itapira, Mogi Mirim, Mogi Guaçu e região da baixa Mogiana.

A amostra para a coleta dos dados foi de 82 participantes, escolhidos aleatoriamente, pelo sistema bola de neve, sendo que houve uma condicionante para a resposta por parte dos respondentes, e que será: “estar trabalhando a pelo menos seis meses na mesma empresa”, pois pressupõe-se que este respondente já tenha passado por pelo menos uma avaliação de desempenho, que é a de efetivação, após o período de experiência.

Além da pesquisa de campo, será utilizada uma outra estratégia de pesquisa a pesquisa bibliográfica, para a fundamentação teórica do presente trabalho que será realizada utilizando-se de livros, artigos científicos, revistas da área, sites, jornais, publicados nos últimos 15 anos, em português e em inglês. O levantamento bibliográfico será realizado em sites de busca na internet: google acadêmico, portal de periódicos CAPES, revistas de universidades, entre outros, com as palavras chaves avaliação, desempenho, humano. Todo material bibliográfico pesquisado que não tiver relação com as palavras chaves será descartado.

Para a análise de dados utilizou-se da estatística descritiva e todos os resultados desta análise foram apresentados na forma de gráficos, quadros e tabelas e o *Microsoft Excel* foi o software utilizado para a transformação dos dados em informação para serem analisadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Avaliação de Desempenho, "é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização" (Chiavenato, 2010, p. 241).

É muito comum as organizações realizarem a Avaliação de Desempenho, já que necessitam sempre de estar revendo seus conceitos para se aperfeiçoar cada vez mais, e os colaboradores é que fazem a empresa, a qual tem que gerar o estímulo para que eles tenham um objetivo, uma meta a ser cumprida e um esforço a ser recompensado. Também é interessante que a empresa abra um espaço para que o colaborador mostre seu potencial, ou que prove que ele não tem vocação para determinada atividade ou responsabilidade (Chiavenato, 2010).

Segundo Gillen (2000), estimar o desempenho prático é o foco quando se trata da Avaliação de Desempenho. A partir desta estimativa, os graus de desempenho, as necessidades de treinamentos, objetivos futuros, e até mesmo o desenvolvimento das carreiras futuras poderão surgir nessa fase.

A avaliação das pessoas nas organizações é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho, o termo avaliação é o suficiente para lembrar as pessoas, quase que instantaneamente, que elas serão submetidas a um processo, cujo propósito é verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa, as demandas e as exigências de trabalho (FLEURY, 2002).

Para Lucena(1992), o desempenho pode ser reconhecido como manifestação concreta e objetiva do que um funcionário é capaz de fazer, é algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

Já para Daf (2005) desempenho é a habilidade das pessoas que envolvem o alcance de suas metas mediante ao uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada um dois funcionários significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

O que é avaliação de desempenho?

A Avaliação de Desempenho, como o nome mesmo já sugere, é um processo que avalia o desempenho humano em uma determinada atividade. "Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários" (Chiavenato, 2014, p. 241), sendo assim, buscam cada vez avaliá-los, colocando em pauta as facilidades e dificuldades de cada colaborador na função em que o mesmo exerce, aprimorando suas facilidades, buscando chegar ao resultado esperado da melhor forma possível.

É um processo que beneficia ambos os lados: empregador e empregado. Através da avaliação de desempenho, encontram-se oportunidades

amplas de relacionamento gestor/colaborador, que permite troca de experiências e identificação de dificuldades seguida de trabalho em equipe.

Para Pontes (2008) A avaliação de desempenho é o "sopro de vida", e na falta de sua existência, o planejamento organizacional não teria o menor sentido, pois é um instrumento capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia do funcionário.

A partir do momento em que o colaborador conhece os objetivos organizacionais, descobre o que a empresa espera dele, e estipula uma meta individual e coletiva, com a qual ele consegue se desempenhar melhor. E quando sabe que está sendo avaliado, ele vai buscar o conhecimento necessário para que possa melhorar a cada dia.

O processo de avaliação pode ocorrer de vários modos, com ferramentas de diversos tipos, quando a empresa sente a necessidade de identificar as dificuldades que ela (através de seus colaboradores) encontra, a ponto de não alcançar sua meta determinada. Ela busca avaliá-los, solucionando os problemas encontrados na realização das tarefas cotidianas (Chiavenato, 2010).

Finalidades da avaliação

A empresa realiza o processo de Avaliação de Desempenho para que haja ciência da situação do desempenho de seu colaborador, se necessita de um treinamento para aprimoramento da função que ele exerce, se há dificuldades com as atividades desenvolvidas e se deve haver uma oportunidade em uma área em que possui mais facilidade, ou se deve haver um reconhecimento pelo esforço e dedicação no cumprimento de tarefas, alcançando seus objetivos em comum com a empresa.

É importante também lembrar que o funcionário necessita de um *feedback* para que se saiba os pontos positivos e negativos de suas atividades, assim tendo a possibilidade de elaborar um plano de ação, com foco na melhoria do seu desempenho (Chiavenato, 2010).

Praticando a avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho normalmente é realizada por profissionais da área de Recursos Humanos, que possui um conhecimento aprofundado no assunto e na prática da ação. Porém, há muitas empresas que preferem que essa avaliação seja elaborada pelos profissionais do RH, e aplicada pelos gestores de cada seção.

Isto porque o gestor possui um maior conhecimento na prática das atividades que serão avaliadas, e também por haver uma maior proximidade do gestor com o colaborador, a qual permitiria uma solução para os problemas que certamente serão encontrados no decorrer da avaliação.

Em uma pesquisa realizada pelo site *Learning Performance Brasil*, foram apresentadas as nove melhores práticas de Avaliação de Desempenho a 121 profissionais de Recursos Humanos. De acordo com a pesquisa, em uma comparação do Brasil com os EUA, há um maior índice de empresas que não utilizam uma ou nenhuma das práticas, tendo um percentual de 26%. Por outro lado, há uma maior ocorrência entre sete e oito práticas, com 23% no Brasil, a 11 % no EUA.

Mais de 50% das empresas que participaram das pesquisas alegaram realizar os Planos de Desenvolvimento para o próximo período no processo de avaliação.

Apenas 15% das empresas utilizam *feedback* 360°, embora 45% delas utilizam outras informações além da avaliação dos gestores no processo

A análise possui uma distribuição em relação à posição do ocupante. Os cargos de Diretoria (25%) e Gerência (40%) compõem o quadro com 65% das avaliações. Completam a pesquisa 35% de Liderados.

Ferramentas da avaliação

Há uma variedade de métodos de Avaliação de Desempenho, que dependem de critérios definidos e ajustes característicos de acordo com o pessoal, a cultura de cada empresa, a disponibilidade de recursos financeiro e humanos para a viabilização de todo o processo de avaliação de desempenho das pessoas em uma organização, e que são eles:

A) Escalas Gráficas

"O método das Escalas Gráficas avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados" (Chiavenato, 2010 p. 249).

É um método composto de uma tabela de dupla entrada (Figura 1).

Figura 1. Modelo de avaliação de desempenho escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Chiavenato (2014, p.214)

Com os fatores da avaliação nas linhas, e os graus do desempenho nas colunas. Primeiramente, se escolhe e define os fatores da avaliação do desempenho, que irão servir como instrumento comparar o desempenho dos colaboradores.

Os fatores de avaliação são o comportamento e atitudes mais valorizados pela empresa, e independentemente do cargo ocupado, os candidatos que se sobressaem nesses fatores, se destacam mais na avaliação.

São utilizados graus de avaliação para se definir as escalas de variação do desempenho em cada fator, e através dos fatores e graus, se monta a escala gráfica.

B) Escolha forçada

"Consiste em avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento" (Chiavenato 2010, p. 249).

A figura 2 apresenta um modelo de avaliação de desempenho escolha forçada.

Figura 2. Modelo de avaliação de desempenho escolha forçada

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato(2014, p.219)

O método de escala gráfica tem como aspectos característicos a superficialidade, a generalização e a subjetividade, o que fez surgir o método de Escolha Forçada, para eliminá-los.

Na aplicação do método, cada bloco tem a partir de duas frases e o avaliador fica encarregado de escolher forçosamente apenas uma ou duas frases que correspondam ao desempenho do funcionário avaliado, ou escolher a frase que mais se encaixe no desempenho dele, e também a que mais se distancia.

C) Pesquisa de Campo

"Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho" (Chiavenato, 2014, p. 251), a figura 3 apresenta um modelo de avaliação pesquisa de campo.

Figura 3. Modelo de avaliação de desempenho pesquisa de campo

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2014, p.220)

Faz-se a partir de entrevistas entre especialista de avaliação e gestores, em seguida, o especialista preenche um formulário para cada avaliado. As etapas da avaliação são quatro: Entrevista de Avaliação Inicial, Entrevista de Análise Complementar, Planejamento das Providencias e Acompanhamento Posterior dos Resultados.

Neste método, o especialista em avaliação e o gerente buscam avaliar em conjunto, fazendo dele o método tradicional mais completo.

D) Métodos dos Incidentes Críticos

Para Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho que utiliza o método dos incidentes críticos, se assemelha à técnica de Administração de Taylor, é um método simples, baseado nas características extremas, que representam sucesso ou fracasso, sempre buscando desempenhos excepcionais, avaliando pontos fracos e pontos fortes de cada funcionário (Figura 4).

Figura 4. Modelo de avaliação de desempenho incidentes críticos

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente

Fonte: Chiavenato(2014, p.221)

Este método não foca no desempenho normal, mas sim nos detalhes mais incomuns, sejam eles positivos ou negativos, para no final, cada fator de avaliação ser transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar os pontos fortes e fracos.

E) Listas de Verificação

Na prática, é um método simplificado das Escalas Gráficas. Baseado em um *check-list* elaborado a respeito de cada funcionário, onde cada fator de desempenho tem uma avaliação quantitativa.

O *check-list* (lista de verificação) (Figura 5) funciona como um lembrete para avaliação de todos os aspectos de cada funcionário.

Figura 5. Modelo de avaliação de desempenho lista de verificação

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Chiavenato (2014,p.221)

F) Comparação Binária

É um método que também é precário, e não atende aos objetivos da Avaliação de Desempenho. Também não apresenta melhorias e dificultando a comunicação entre os líderes e os membros da equipe (Figura 6).

Esse processo de avaliação é efetuado por meio de comparação de cada colaborador com os demais, e acaba sendo mais difícil quando houver vários indivíduos a serem comparados. Após efetuar a comparação entre os membros do grupo, são feitas as somas de pontos obtendo uma escala dos indivíduos desde o péssimo até o melhor desempenho avaliado (Chiavenato, 2010).

Figura 6. Modelo de avaliação de desempenho comparação binária

Avaliação de cargos por métodos não qualitativos						
Escalonamento por comparação Binária						
Cargo comparado	Almoxarife	Motorista	Carpinteiro	Mecânico	Adição 1	Escalonamento
Almoxarife		+	+	+	+1	4
Motorista	-		-	-	+1	1
Carpinteiro	-	+		-	+1	2
Mecânico	-	+	+		+1	3

Ex: Almoxarife é + ou - importante que o motorista = mais (+)

Fonte: Pontes (2008, p.39)

Técnicas em avaliação de desempenho

"O grande incremento da avaliação de desempenho multiplicou os diferentes tipos de instrumentos através dos quais as empresas procuram levantar as principais características dos indivíduos em situações de trabalho." (Bergamini, 2008, p.168).

Os principais objetivos da avaliação de desempenho são:

- Auto Aperfeiçoamento onde a ênfase é dada ao auxílio prestado aos empregadores para que compreendam seus pontos fortes e fracos, de modo que eles possam ter uma base para seu Auto Aperfeiçoamento;

- Administrativo, responsável por promoções, transferências, dispensas, administração de salários, treinamento e pesquisa pessoal.

Essas informações devem colaborar para objetivos a serem colocados em prática em meio à política de pessoal implantada.

Tipos de instrumentos de avaliação de desempenho

Para Bergamini (2008), existem dois tipos de instrumentos, que são divididos nos grupos abaixo:

- I. Primeiro grupo é a avaliação direta ou absoluta: onde o avaliador se preocupa exclusivamente com cada avaliado e tem como objetivo descrever duas características individuais de desempenho em determinado trabalho. Neste caso o centro de interesse é o indivíduo que está sendo avaliado e são exemplos deste grupo a avaliação de desempenho: escalas gráficas, lista de verificação, incidentes críticos, comparação binária, pesquisa de campo e escolha forçada
- II. Segundo grupo é a avaliação relativa ou por comparação: onde já não se busca mais como único ponto de referência o indivíduo em separado, frente ao seu próprio trabalho, mas toda ênfase é dada no seu posicionamento dentro de um grupo de trabalho formado por outras pessoas, isto é, frente aos seus próprios companheiros conforme apresenta a figura 7

Figura 7. Estruturação da avaliação de desempenho 360°



Fonte: Gupy¹

Neste caso, o que importa é a eficiência do indivíduo em relação ao grupo, a Figura 8 apresenta um modelo de avaliação de desempenho 360° enfocando a indivíduo e a suas competências a serem qualificadas.

Figura 8. Modelo de avaliação de desempenho 360º

Cultura	1	2	3
Proatividade	x		
Transparência		x	
Integridade			
Foco no resultado	x		
Cite três exemplos			
Habilidades			
Comunicação assertiva		x	
Trabalho em equipe			x
Capacidade analítica	x		
Gestão do tempo		x	
Cite três exemplos			
Parcial	1	2	3
Resultado geral		2	
Legenda	1	2	3
	Abaixo da média e necessita de ações urgentes.	Está na média e possui um bom desempenho.	Excedeu as expectativas e é referência.

Fonte: Gupy¹

Para o autor Chiavenato (2004, p. 236), existem duas diferentes abordagens para avaliação do desempenho humano, e que devem ser contempladas em uma avaliação de desempenho:

1. Os indicadores devem ser sistêmicos, visualizando a empresa como um todo em um conjunto homogêneo e integrado que privilegia os aspectos relevantes.
2. Os indicadores devem ser recolhidos em conjunto para evitar distorções e não desalinhar outros critérios de avaliação.
3. A Avaliação de Desempenho deve basear-se em índices objetivos de referência exemplos: Desempenho Global (de toda empresa); Desempenho grupal (da equipe); Desempenho Individual (da pessoa).
4. A Avaliação constitui um instrumento de retro informação das pessoas para proporcionar orientação, auto avaliação, auto direção e autocontrole.

Quem avalia o desempenho?

Segundo Pontes (2008), a avaliação 360° procura reunir em um único processo todos os tipos de avaliação: a avaliação pelo gestor, a auto avaliação, a avaliação por subordinados e a avaliação de pares.

A avaliação de 360°, conhecida também por 360 (*degree feedback*), *feedback* de 360 graus ou *feedback* de múltiplas fontes, tem como objetivo a coleta de informações.

A avaliação de 360° tem origem remota aos anos 80, com abordagem de liderança situacional, cuja atuação do líder é voltada a estilos de liderança que combinam orientação voltada à tarefa e relações. Para analisar sua atuação era comparada a percepção do líder com percepções de chefes, pares e subordinados, tendo mais precisão em um diagnóstico para desenvolver um plano a ação com objetivo da melhora gerencial (Pontes, 2008).

Estudos focam que as múltiplas fontes de *feedbacks* servem exclusivamente ao desenvolvimento profissional. "Ninguém mais discorda que esse *feedback* tem grande valor - pesquisas indicam que 905 das mil maiores empresas listadas na revista Fortune têm alguma forma de avaliação de múltiplas fontes para desenvolvimento de carreira, gerenciamento de desempenho ou ambos". (EDWARDS, EWEN, apud PONTES, 2008, p. 35).

Origens e principais forças propulsoras

"Revisar as raízes da avaliação 360° remete ao movimento de relações humanas dos anos 50 e 60, e a prática do desenvolvimento organizacional". (WALDMAN apud REIS, 2000, p. 51). Um dos métodos utilizados é o *survey feedback* onde são usados questionários de avaliação para analisar discordâncias dentro de determinado grupo.

Em um trabalho, Hackman e Oldham (1974) propuseram um modelo para análise das características do trabalho que podem interferir na motivação e no desempenho de quem o executa. Esse trabalho pressupõe um diagnóstico com cinco dimensões: diversidade de habilidades, identidade e significado da tarefa, autonomia e *feedback*. Essas dimensões estão relacionadas ao estado psicológico que impactam o desempenho da tarefa: senso de importância e significado do trabalho, responsabilidade pelo resultado e conhecimento dos resultados da tarefa.

Nos anos 60 e 70, experiências com *feedback* tinham como principal informação melhorar a precisão e a amplitude das informações.

"Diferentes estudos substanciaram a hipótese de que as percepções de subordinados diretos a respeito dos comportamentos de seus superiores eram acuradas e geravam impactos positivos, uma vez que o gerente aprendia a forma como os outros o percebiam. Por essa razão, companhias como a IBM têm utilizado *feedback* de subordinados diretos nas suas discussões de desempenho por mais de 30 anos" (LEPSINGER, LUCIA apud REIS, 2000, p. 52).

Pesquisas realizadas em meados dos anos 80 no *Center for Creative Leadership*, orientadas para o desenvolvimento gerencial, apresentaram conclusões interessantes que estimularam a geração de experiências mais estruturadas com *feedbacks* de múltiplas fontes. "Uma delas é que *feedbacks* no ambiente de trabalho são um importante elemento no desenvolvimento profissional e pessoal, contribuindo com a aquisição e o amadurecimento de habilidades e com a melhoria de desempenho". (LEPSINGER, LUCIA, TORNOW, LONDON, apud REIS, 2000, p. 52).

Outra constatação importante é que a maioria dos gerentes pesquisados atuam em ambiente organizacional carentes de oportunidades de *feedback*.

Na década de 90, intensificaram-se as experiências com a técnica e também as pesquisas que procuram compreender seus impactos no ambiente organizacional.

Sobre as limitações da avaliação 360°

Apesar de todas as pesquisas otimistas em questão a avaliação de 360 graus, há estudos que chegaram a outras conclusões. Conger e Kanungo(1992) examinou um desenvolvimento de liderança baseado em múltiplos *feedbacks* e constatou que uma minoria de vinte participantes achou que o processo os ajudou significativamente a desenvolver seus atributos de liderança. Observou, nesse caso, que as mudanças alcançadas dependeram intensamente da motivação individual para que isto acontecesse independentemente do conteúdo dos *feedbacks* e que os pontos em que ocorreram efetivamente mudanças eram os que não demandavam uma mudança pessoal radical.

Segundo Reis (2000), uma mudança comportamental pode ser limitada pelo próprio contexto organizacional, por falta de apoio, de estímulos ou das condições ambientais ou sociais mais propícias.

Mesmo tomando todos os cuidados o processo sempre envolverá um grau de subjetividade nas avaliações, sempre haverá diferenças nos ângulos de visão dos fornecedores de *feedback*, mesmo sendo eles de uma mesma fonte.

Vantagens e desvantagens da avaliação

A Avaliação de Desempenho é um processo que mede o desempenho de funcionário; podendo rever as atividades produtivas passadas, avaliando a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativos (Chiavenato, 2010, p. 189).

Porque avaliar o desempenho?

A Avaliação de Desempenho é uma ponte entre o funcionário e o gestor, para que ambos tenham um *feedback*; o funcionário de seu trabalho desenvolvido e a empresa de seu rendimento.

Segundo Pontes (2008), toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu trabalho para saber como está seu desempenho. Sem essa retroação as pessoas caminham às cegas. Também a organização precisa saber como as pessoas desempenham as suas atividades para ter uma ideia de suas potencialidades. Assim, pessoas e organização precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2010), as vantagens e desvantagens da Avaliação de Desempenho, constituem-se nas seguintes ideias:

Vantagens

A Avaliação de Desempenho proporciona um sistema que ajuda no processo de aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo demissões de funcionários.

1. Através dela, é proporcionado o *feedback* aos funcionários a respeito do seu desempenho no trabalho, sugerindo quais as necessidades de mudança no comportamento, nas atitudes, habilidades e conhecimento.
2. Permite que os subordinados conheçam o que o chefe pensa a seu respeito, e utiliza como base para conduzir e aconselhar os subordinados, referente ao seu trabalho.

Desvantagens

1. Quando o funcionário passa por avaliação, percebe que essa possa ser positiva ou negativa.

2. Quando o objetivo da avaliação é beneficiar a empresa e não ao desempenho do funcionário.
3. Quando as pessoas são avaliadas e o processo de avaliação é prejudicado quando a mesma se sente injustiçada.
4. Quando a avaliação recebe ade maneira desfavorável o *feedback* do avaliador.
5. Quando a avaliação é vazia, inútil e ninguém é beneficiado.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Com a intenção de complementar o estudo teórico realizado no presente trabalho, optou-se por realizar-se uma pesquisa de campo a fim de colaborar para a apresentação prática da avaliação de desempenho em um grupo de pessoas que responderam ao questionário enviado pelas autoras através das mídias sociais utilizando-se da plataforma *Microsoft Forms*.

O questionário foi respondido por 82(n=82) pessoas escolhidas de maneira aleatória, uma amostra não probabilística, por conveniência com a utilização da técnica bola de neve para a escolha dos respondentes.

No momento da pesquisa 69,51%(n=57) dos pesquisados estavam trabalhando e 30,49%(n=25) não estavam trabalhando no momento, mas já trabalharam, portanto, tinham experiência e já haviam passado em algum momento da vida profissional por uma avaliação de desempenho.

A tabela 1 apresenta o tempo de trabalho no atual emprego das pessoas que responderam ao questionário

Tabela 1- Distribuição de frequência do tempo de trabalho no atual emprego das pessoas que responderam à pesquisa

Tempo de Trabalho	N	%
menos de 6 meses	8	9,76
de 6 a 12 meses	13	15,85
de 13 a 24 meses	7	8,54
de 25 a 36 meses	7	8,54
de 37 a 48 meses	1	1,22
de 49 a 60 meses	2	2,44
mais de 60 meses	17	20,73
Não estou trabalhando no momento	27	32,93
Total Geral	82	100,00

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Pode-se verificar que a 32,93% (n=27) não estavam trabalhando no momento, 25,61%(n=21) tinham pouco tempo de empresa, mas 41,47%(n=34) mais de um ano de empresa, portanto, provavelmente, já tinham passado por uma seção de avaliação de desempenho.

Já a tabela 2 apresenta o segmento de atuação das empresas dos respondentes que estavam trabalhando no momento da pesquisa. A maioria dos respondentes 29,09%(n=16) trabalhavam no comércio, seguido pelo segmento público, indústria e o terceiro setor.

Tabela 2- Distribuição de frequência do segmento de atuação das empresas

Segmento de Atuação das Empresas	N	%
Comércio	16	29,09
Governo	15	27,27
Indústria	13	23,64
Terceiro Setor	11	20,00
Total Geral	55	100,00

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Outro dado importante é que dos 55 respondentes que referiram estar trabalhando no momento, 74,54%(n=41) já tinham participado de pelo menos uma avaliação de desempenho e 25,45%(n=14) referiram não terem tido a experiência da avaliação de desempenho, o que é muito ruim, pois as pessoas, não tem noção de como está o seu trabalho no que se refere a métricas de avaliação, objetivos numéricos a serem atingidos e o mais importante, se os comportamentos deles estão adequados ao que o gestor de pessoas espera, ou mesmo aos comportamentos, habilidades e competências estão alinhados ao que a empresa espera deles.

Na tabela 3 verifica-se o tipo de avaliação de desempenho utilizado pelas empresas, o que já era esperado, se concretizou em número, 58,54% (n=48) das pessoas não souberam identificar a metodologia ou o tipo de avaliação de desempenho a que eram submetidas, 25,61% (n=21) das empresas realizavam apenas uma seção de feedback, um processo mais simples, mesmo custoso e que parece ser uma tendência no meio empresarial.

Os resultados obtidos demonstram que os gestores, em sua maioria, não sabem identificar a metodologia utilizada nas avaliações de desempenho, portanto, não informam os liderados sobre o método que irão usar para a avaliação, visto que o planejamento das avaliações fica sob a responsabilidade da área de recursos humanos e ou gestão de pessoas.

Fontenele (2010) corrobora com o achado do presente estudo pois,

também, evidenciou o desconhecimento generalizado acerca da metodologia, critérios e objetivos estabelecidos para as avaliações, perdendo a visibilidade necessária.

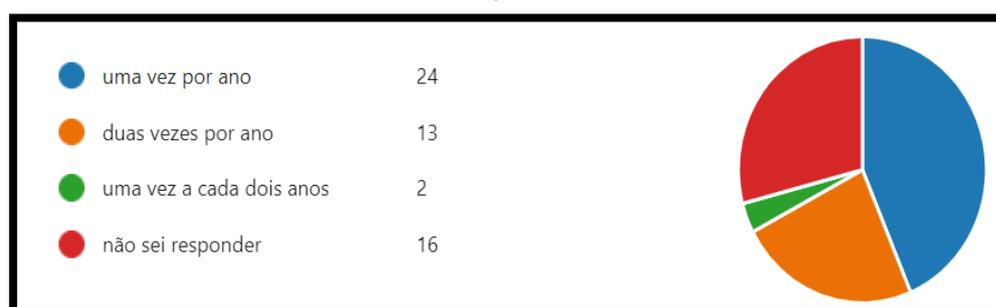
Tabela 3- Distribuição de frequência dos tipos (ferramentas) de avaliação de desempenho

Tipos de Avaliação de Desempenho	N	%
A empresa realiza somente uma seção de feedback entre chefe e subordinado	21	25,61
Avaliação de desempenho 360º	11	13,41
Metodologia da lista de verificação	1	1,22
Metodologia da pesquisa de campo	1	1,22
Não sei responder	48	58,54
Total Geral	82	100,00

Fonte: Elaborada pelas autoras.

O gráfico 1 apresenta a distribuição de frequência da periodicidade da avaliação de desempenho a qual os respondentes da pesquisa estão submetidos. Pode-se verificar que a maioria das pessoas 43,64%(n=24) tem uma avaliação por ano, o que vai de encontro com a literatura da área.

Gráfico 1- Distribuição de frequência da periodicidade da avaliação de desempenho



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Os respondentes da pesquisa quando indagados se recebem o resultado da avaliação de desempenho deles, 52,73%(n=29) referiram receber o feedback, 30,91%(n=17) disseram não receber nenhum retorno sobre a performance e 16,36%(n=9) disseram que as vezes recebem um feedback, mas que depende do gestor.

Estudo de Cruz e Barbosa(2019) indicam a periodicidade de 18 meses para as avaliações de desempenho em uma instituição pública

Quando perguntados se já receberam algum aumento de salário por mérito por terem tido uma avaliação de desempenho acima da média das pessoas do grupo de trabalho, 49,09%(n=27) referiam já terem recebido o aumento, 45,45%(n=25) referiram nunca ter recebido aumento por mérito em função dos resultados da avaliação de desempenho, e apenas 4,45% referiam que nem sempre recebem este aumento.

Dutra(2014) apresenta um exemplo de uma empresa que utiliza o pagamento de uma remuneração vinculada aos resultados alcançados pelos empregados, a empresa não aumentou as despesas fixas e manteve um ponto de equilíbrio financeiro diferenciado das concorrentes com uma competitividade maior, no presente estudo 27 empresas se utilizam desta estratégia para recompensar os empregados com melhor performance.

Por outro lado, quando o funcionário tem uma avaliação de desempenho regular, ruim ou péssima, 43,64%(n=24) disseram que as empresas no papel do gestor da área prepara um plano de desenvolvimento individual para tentar recuperar a performance do funcionário, dando a oportunidade do mesmo continuar na empresa e se desenvolver de maneira adequada.

E por fim, quando os pesquisados foram solicitados a indicar 3 pontos positivos e negativos da avaliação de desempenho, o resumo desses pontos encontra-se no quadro 1.

Quadro 1. Principais pontos positivos e negativos elencados na pesquisa sobre a aplicação da avaliação de desempenho

PONTOS POSITIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PONTOS NEGATIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
Informar a performance do funcionário	Achar que meu trabalho não está bom, medo da demissão, e nervosismo
Ajuda a conhecer o perfil do funcionário	Demonstrar pontos fracos, falta de feedback, falta de clareza e objetividade nos questionamentos.
Força o funcionário a se reciclar	A forma grosseira como o gestor aborda o funcionário
Autoconhecimento	Falta de clareza no feedback, quando a comunicação não é assertiva, geração de postura

	reativa de quem está sendo avaliado.
Identifica os pontos no desempenho no trabalho a serem melhorados	Em muitas ocasiões a avaliação se torna cansativa
Melhora a colaboração entre as pessoas e o produto final	O desenvolvimento da ansiedade antes e durante a avaliação
Reconhecimento	Falta de feedback
Estimula o melhor desempenho	Desenvolvimento do medo, da frustração e desconforto
Feedback sobre a performance	Quando má conduzida pode gerar desmotivação
Identificação dos pontos positivos e negativos dos funcionários	Questionário mau desenvolvido
Melhora a relação com os subordinados	Muito trabalho para implementar e manter, o empregado ficar desconfortável com o avaliador
Melhora a comunicação	Não saber o que se espera, avaliador não é preparado, falta de imparcialidade
Estimula a pró atividade dos funcionários	Responsabilidade na interpretação dos dados; o feedback precisa ser muito bem aplicado e mesmo assim pode gerar desmotivação ou causar um impacto negativo
Incentiva a participação em melhorias no trabalho	Se mal conduzida pesquisa poderá revelar um resultado diferente do real, uma vez que o entrevistado pode manipular as informações para seu interesse.
Premia os funcionários mais dedicados e com disciplina	As pesquisas também podem ocasionar desconforto entre os trabalhadores e rivalidade entre colegas, quando o resultado se resume em promoções ou aumento de salário.
Estimula os funcionários a buscarem resultados	Desmotivação, não ter apoio para melhorar

Estimula o trabalho em equipe	Conversa muito, muito exigente
Ferramenta importante para análise e sugestão de melhoria dos problemas	Cobrança; falta de incentivo financeiro; sobrecarga de trabalho
Incentiva o Foco	Identificar os problemas seja ele comportamental, estrutura ou cultural e não haver as mudanças necessárias.
Possibilita melhorias na carreira	Os funcionários podem se sentir pouco à vontade ou pressionados
Estimula a resiliência	Na elaboração do questionário falta de definição de critérios claros e objetivos para a avaliação
O colaborador consegue compreender o seu papel na empresa e o que precisa melhorar.	Se aplicada de maneira errada, pode diagnosticar qualidades e defeitos inexistentes.
Quando bem-feita, gera a oportunidade de melhoria em ambas as partes (avaliação 360), dando um norte sobre as próximas metas e a performance esperada para cumpri-las, e reforça o elo de confiança entre chefe e/ou patrão e subordinado.	A avaliação de desempenho ajuda no desenvolvimento da empresa e do funcionário, portanto não acho que tenha pontos negativos
Incentiva a Paciência, a agilidade, e o trabalho em equipe	

Fonte: Elaborado pelas autoras

As respostas dos pesquisados demonstram que a maioria entende a importância da avaliação de desempenho, mas ao mesmo tempo apresenta questões referentes ao medo, a demissão, à crítica e a identificação de fragilidades no comportamento ou performance das pessoas que são apresentados durante a operacionalização da avaliação de desempenho.

Lucena (1992) refere que os brasileiros não gostam de avaliar e nem de serem avaliados, e que isto é um traço da cultura brasileira e o receio da exposição pessoal e de não conseguir apresentar justificativas convincentes para suas avaliações, justificam a resistência em realiza-las e em receber a avaliação e dar feedback.

No quadro 2 são apresentados os sentimentos relatados pelos respondentes em relação à avaliação de desempenho a que já foram submetidos.

Quadro 2. Principais sentimentos relatados pelos pesquisados quando são submetidos à avaliação de desempenho

Nervosa, por medo de ser demitida
Acredito que a avaliação de desempenho é muito interessante, porém, quando não há feedback e nem mudanças, parece apenas algo para cumprir "tabela" e fica a sensação de ter que parar o trabalho para responder algo que não resulta em melhorias.
Não tenho problema, e sinto muito bem durante com a avaliação
De maneira que se executa o trabalho de maneira rotineira, não vejo qualquer problema, em executar minhas tarefas mesmo estando em avaliação, pois me sinto apta a executar
Mistura de tensão e medo... Pois falta uma certa confiança em destacar pontos negativos de um gestor e/ou chefe.
Me sinto bem, mas um pouco apreensiva pela cobrança
Confortável, sou profissional qualificado.
As vezes que participei me senti calma e muito tranquila
Entendo que essa avaliação é muito importante pra nós funcionários, porém seria interessante se todas as empresas fizessem.
Eu acho muito importante para crescimento da pessoa
Bem em partes, pelo feedback positivo e ao mesmo tempo pelo aprimoramento onde tem que se auto reavaliar e mudar a zona de conforto.
Tranquilo, estou sempre ajudando a empresa, visto a camisa
Me sinto seguro e com confiança
Tranquilo, sei que é de extrema importância esse momento.
Tranquila, já fiz e apliquei várias vezes. Acredito ser muito importante para a empresa e para o funcionário.
Eu me sinto confortável com uma avaliação de desempenho e procuro relatar apenas a verdade e estar aberta em ouvir o que o avaliador tem a dizer para uma melhoria profissional e até pessoal.
Ansioso pelos resultados que virão e disposto a melhorar os quesitos necessários.
Sinto bem por fazer a avaliação e ver os pontos que preciso melhorar
Tranquilo, pois sempre tenho uma boa avaliação, não tem segredo é só trabalhar de forma correta
Me sinto normal, acredito que toda avaliação é importante pois define parâmetros e subsidia a tomada de decisão para melhorar o desempenho

As vezes um pouco pressionada, mais também sinto como se a empresa se importasse com meu desenvolvimento profissional no trabalho
Acho bom, pois se tiver fazendo algo errado dá pra melhorar
Pois e com os pontos negativos que viso em melhorar os pontos negativos e manter os positivos para melhorar.
Acho que toda empresa tem que ter uma avaliação de desempenho, por conta que tem muitos funcionários que não estão nem aí pra empresa e não podem ser assim, muitas vezes as pessoas tem medo de falar com seu chefe e acabam que se deixam levar por desânimo e muitas outras coisas.
Apreensivo
Ansioso
Me sinto calmo, pois dou meu melhor
Sempre com um certo grau de expectativa/ansiedade, por se tratar de uma avaliação
Compreendo a finalidade e da forma que a minha organização conduz a coleta de dados, sinto-me segura em responder adequadamente os questionamentos.
Sinto me tranquilo, pois são bem efetivos no faço.
Como trabalhei em outra empresa por muitos anos, como lá participei no desenvolvimento de ferramentas de gestão de pessoas, sinto bem tranquila nas avaliações, até porque antes era empresa privada e agora governamental que ainda está em desenvolvimento o processo de avaliação dos funcionários públicos.
Me sinto importante, acredito que mesmo tendo as vezes pontos negativos é necessário ser informado pra sua melhora e qualificação profissional.
Nessa em específico não entendi qual o foco. Mas na minha empresa é muito útil para entender o que e como os colaboradores pensam e age.
Me sinto orgulhosa. Pois daí saberei como estou na minha.
O trabalho deveria ser por metas e objetivos e não por desempenho dos colaboradores. O sucesso ou fracasso não vem apenas de um colaborador, mas sim de uma equipe.
Nervoso, você se vê de uma forma, quem te avalia pode ter uma visãoo totalmente diferente a seu respeito
Na minha experiência pessoal serve para melhor o meu empenho e dedicação mais também saber o Feedback da empresa
Sinto bem, pois acho a avaliação de desempenho extremamente necessária.
Possível um cargo melhor para o funcionário
Bem, pois me sinto melhor informado e mais confiante sobre o meu desempenho.

A vontade sei que é para minha evolução

Acredito que se o critério de avaliação for sério e com seus objetivos claros vou me sentir bem. pois sei que terei retorno sobre minha avaliação, propostas de treinamentos e qualificação

Fonte: Elaborado pelas autoras

Pode-se observar sentimentos ambíguos de satisfação, confiança e de que a avaliação de desempenho é realizada para o crescimento pessoal, e ao contrário há sentimentos de medo, incapacidade, desconfiança e dúvidas em relação aos critérios estabelecidos para a avaliação.

Neto e Gomes(2003) indicam em seus estudos que nos próximos anos as empresas seguirão uma tendência humanística e exigirá dos profissionais atuantes nas organizações, novas posturas, formação profissional sólida e coerente. Os autores destacam que a avaliação de desempenho neste novo cenário será essencial para contribuir com o crescimento pessoal e profissional das pessoas, sendo um instrumento para auxiliar no desenvolvimento das empresas e na satisfação daqueles que nelas trabalham, portanto, sentimentos de medo, desconfiança, demissões e outros sentimentos devem ser substituídos por uma relação transparentes e de apoio mútuo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho pretendia-se identificar as ferramentas ou metodologias utilizadas para a avaliação de desempenho aplicadas por empresas situadas na Baixada Mogiana, objetivo este alcançado, apesar de soar estranho visto que, pode-se verificar que a maioria dos entrevistados na pesquisa não conseguiu identificar a metodologia que os gestores utilizavam para a avaliação do desempenho humano.

Este resultado já era esperado visto que não é praxe nas organizações compartilhar com os empregados as metodologias utilizadas, apesar da necessidade de envolvimento de todos os participantes das avaliações, como é referido na literatura, para o sucesso da iniciativa, portanto, percebeu-se que isto não acontece na prática.

A minoria de entrevistados que soube identificar a qual ferramenta estavam submetidos na avaliação de desempenho, primeiro lugar ficou as seções de feedback, seguida pela avaliação 360°.

E, indo de encontro com a literatura da área, a periodicidade de aplicação da avaliação de desempenho foi de 1 ano e as principais dificuldades e sentimentos apresentados pelos respondentes apresentaram-se ambíguos, pois os entrevistados ao mesmo tempo que relataram satisfação, segurança, e entendimento de que a avaliação de desempenho é importante para o crescimento profissional, gerar oportunidades de melhorias na performance, indicam também, a insegurança, a ansiedade e o medo por não corresponder à performance desejada pela empresa, e pela possibilidade de demissão

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.C. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1988.

BRASIL. **Consolidação das Leis do trabalho**. Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas** : o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. **Canadian Journal of Behavioural Science** / Revue canadienne des sciences du comportement, Vol 24(1), Jan 1992, 86-102. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1992-29430-001>. Acesso em : 5 de abril de 2023

DAFT, R.L. **Administração** [tradução Robert Brian Taylor]. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DUTRA, J.S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2014

FLEURY, M.T.L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

FONTENELE, M.F.F. Gestão do desempenho humano: um estudo de caso em um Hospital Geral de Fortaleza (CE). **Ciência e saúde coletiva**, n. 15 (Suplem.1):1315-1324, 2010

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho** (Tradução do The Appraisal Discussion, originalmente publicada em 1995). São Paulo. Nobel. 2000.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. **Technical report n. 4**, department of administrative sciences of yale university, may 1974.

GUILHERME, M. M., CRUZ, P.C.C., BARBOSA, M.A.G. O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO. **ConTexto**, Porto Alegre, v.19, n.41, p. 29-42, jan./abr. 2019.

INSTITUTO MICRO POWER BRASIL <<http://www.learning-performancebrasil.com.br/pesquisa/resultados/praticas2011.asp>>. Acesso em: 10 set. 2022

LIRA, B.,C. **O passo a passo do trabalho científico**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2014, 93 p.

LUCENA, D.M.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, A.S., GOMES, R.M. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas proposta. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v.1, n. 1, maio, 2003.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8.ed. São Paulo, SP: LTr, 2002

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes, 10. ed. São Paulo, LTR, 2008.

REIS, G G. **Avaliação 360 graus**: Um instrumento de Desenvolvimento Gerencial. São Paulo, Atlas, 2000.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo
