

# A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

*Paôla Gobi Rosa<sup>1</sup>*

**RESUMO:** A crescente utilização do capital intelectual nas organizações torna cada vez mais evidente a necessidade da utilização de um modelo de Avaliação de Desempenho, para avaliar as pessoas envolvidas com a organização. Ainda que informalmente, todas as empresas realizam uma avaliação do seu pessoal, mesmo que essa avaliação muitas vezes não traga os resultados esperados ou desejados. O objetivo principal deste trabalho é ponderar a importância de se empregar um modelo formal de Avaliação de Desempenho na empresa Mitel - Comunicação e Serviços Ltda. – ME, avaliando as expectativas, quanto ao emprego desta ferramenta, tanto da gerência da empresa, quanto dos seus colaboradores. Para alcançar tal objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, além da aplicação de um questionário aos colaboradores e de uma entrevista aos responsáveis. E, por fim, foi sugerido para a organização um modelo de Avaliação de Desempenho.

**Palavras chave:** Avaliação de Desempenho. Administração. Recursos Humanos. Organização.

**ABSTRACT:** The increasing use of the intellectual capital in the organizations becomes each more evident time the necessity of the use of a model of Evaluation of Performance, to evaluate the involved people with the organization. Despite informally, all the companies carry through an evaluation of its staff, exactly that this evaluation many times does not bring the waited or desired results. The main objective of this work is to ponder the importance of if using a formal model of Evaluation of Performance in the Mitel company - Communication and Ltda Services. - ME, evaluating the expectations, how much to the job of this tool, as much of the management of the company, how much of its collaborators. To reach such objective, a bibliographical research was carried through, beyond the application of a questionnaire to the collaborators and an interview to the responsible ones. E, finally, was suggested for the organization a model of Evaluation of Performance.

**Keywords:** Evaluation of Performance. Administration. Human Resources. Organization.

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado e altamente competitivo, no qual as empresas estão inseridas, essas são forçadas a estar em constante mudança para se manterem no mercado. Hoje, o diferencial competitivo das organizações tem sido o capital humano. Contudo, o crescente desenvolvimento tecnológico das empresas tem feito com que os padrões do desempenho humano precisem ser constantemente revisados e atualizados; diante disso, mostra-se crescente a necessidade da implantação de uma metodologia que seja capaz de avaliar o desempenho, a disposição e as habilidades dos indivíduos envolvidos com a organização.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Ciências Contábeis - UTFPR

A administração como ciência teve seu surgimento creditado à Taylor e Fayol que tiveram seus primeiros trabalhos publicados em meados do século XX. Após isso, o conceito de administração sofreu várias modificações. Se décadas atrás a administração era voltada apenas para os resultados econômico-financeiros, hoje em dia há, cada vez mais, uma valorização do capital intelectual nas instituições.

Neste contexto surgiu então a Administração de Recursos Humanos, com seu foco voltado para as pessoas e que tem como principal objetivo a administração das relações entre as organizações e as pessoas que as compõem e a criação de oportunidades de crescimento dentro da instituição.

Seguindo essa linha de raciocínio, surge a importância de se ter dentro da organização um programa que vise avaliar o desempenho dos indivíduos que fazem parte dela. Segundo Chiavenato (2004), a Avaliação de Desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são avaliados com certa continuidade nas organizações, seja de modo formal ou informal. É também um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de movimentação, etc.

Com base no exposto é importante frisar que, de acordo com os problemas identificados, a Avaliação de Desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de políticas de RH adequadas à situação de cada organização.

O sistema de avaliação de desempenho deve assegurar aos envolvidos, o conhecimento claro da contribuição esperada de cada um deles, considerando as funções que cada um exerce. Pressupõe-se ainda que gerente e subordinado devem ser informados regularmente sobre seus desempenhos, mas, sobretudo, compete ao superior desenvolver um trabalho contínuo de definição de objetivos de desempenho e a realização de avaliações transparentes, assegurando resultados tangíveis, através da correção de pontos fracos e reconhecimento das realizações de cada membro da equipe.

O intuito deste trabalho é demonstrar, através da pesquisa bibliográfica, a importância de se avaliar o desempenho dos funcionários de uma organização.

Visto que todas as organizações fazem algum tipo de Avaliação de Desempenho de seus funcionários, ainda que de modo informal, o problema de pesquisa sob o qual foi elaborado o presente trabalho é: “qual a real importância de se adotar um modelo formal de Avaliação de Desempenho para o crescimento e desenvolvimento das instituições?”

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Administração: Origem e Conceito

De acordo com os estudos de Chiavenato (1983), os primeiros trabalhos sobre administração de empresas datam do século XX através de estudos de dois engenheiros: o americano Frederick W. Taylor (1856 – 1915) e o francês Henri Fayol (1841 – 1925). Ambos contribuíram para o que ficou conhecido como Abordagem Clássica da Administração.

A palavra *Administração* advém do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência). Com base nisso, pode-se entender então como administrador, aquele que realiza uma função sob o comando de alguém, ou seja, aquele que presta um serviço a outra pessoa. Entretanto, o significado da palavra *administração* sofreu várias mudanças com o passar do tempo. Com base em Chiavenato (1983), pode-se perceber que, atualmente, o foco da administração passou a ser o de interpretar os objetivos propostos pela organização e de transformá-los em ação organizacional através de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas da instituição e em todos os seus níveis, de forma a alcançar tais objetivos da maneira que mais se adéque à situação da organização e garantir o sucesso em um mundo de negócios altamente competitivo e complexo. Segundo Chiavenato (1983, p. 6) “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos organizacionais”.

De acordo com Stoner e Freeman (1985, p. 5), a administração já foi chamada de “a arte de fazer as coisas através das pessoas”. Esta definição que foi dada por Mary Parker Follet, atenta para o fato de que os administradores alcançam seus objetivos através de tarefas realizadas por outros e não por eles mesmos. No entanto, a administração é muito mais que isso. Na realidade ela é tão abrangente que, nenhuma definição aplicada a ela foi universalmente aceita até hoje. Além disso, os conceitos de administração mudam conforme mudam os ambientes das organizações.

### 2.2 O Surgimento da Administração de Recursos Humanos

Com base nas afirmações de Chiavenato (2004), pode-se afirmar que a Administração de Recursos Humanos – ARH surgiu a partir do crescimento e do aumento da complexidade das tarefas efetuadas dentro das organizações. A ARH tinha inicialmente a denominação de

Relações Industriais e sua origem data do início do século XX com o grande impacto causado pela Revolução Industrial nas organizações. A Relação Industrial consistia em uma atividade mediadora entre as instituições e as pessoas, utilizada para abrandar ou reduzir o conflito existente entre os objetivos da organização e os objetivos individuais de cada envolvido, objetivos estes que eram, até então, considerados incompatíveis e irreconciliáveis. Nessa época era como se, ainda que fossem estreitamente inter-relacionadas, pessoas e organizações, vivessem em atmosferas distintas, com fronteiras fechadas, requerendo um interlocutor estranho às ambas para poderem amenizar suas diferenças. Esse interlocutor era a Relação Industrial, que tentava articular essas duas atmosferas que eram, ao mesmo tempo, interdependentes e conflitantes.

A partir de 1970, surgiu o conceito de ARH que, embora envolva todos os processos de gestão de pessoas que hoje conhecemos parte do princípio de que estas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central de ARH. Contudo, com as inovações do novo milênio – globalização, competitividade, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente, as organizações de fato bem sucedidas, passaram a não mais administrar os RH, nem administrar as pessoas, mas sim, administrar com as pessoas, ou seja, nessas instituições os indivíduos são tratados como agentes ativos e pró-ativos dotados de inteligência, criatividade, iniciativa e decisão e não apenas de habilidades manuais, físicas ou artesanais. Os indivíduos constituem um poderoso ativo que, da mesma forma que o mercado e a tecnologia, impulsionam a competitividade organizacional. Assim sendo, Chiavenato (2004) diz que “parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas – como parceiros – e não sobre as pessoas – como meros recursos”.

Nesse novo conceito – de administrar com as pessoas e não sobre as pessoas – há três aspectos fundamentais. O primeiro diz que todos os indivíduos são diferentes entre si. O segundo afirma que os indivíduos são elementos vivos capazes de dotar a organização de inteligência, conhecimento e talento, indispensáveis ao seu crescimento e à sua inserção no mercado competitivo. E o terceiro aspecto diz que os indivíduos são parceiros da organização - os únicos capazes de levar a organização à excelência e ao sucesso.

### **2.3 Contexto e Função da Administração de Recursos Humanos.**

De acordo com Chiavenato (2004), o contexto da ARH é composto por duas características fundamentais. A primeira é a complexidade que afirma que, da mesma forma

que os indivíduos, as organizações também são diferentes entre si, isto é, as maneiras como pessoas e organizações interagem entre si varia de organização para organização. A segunda característica é a mudança que afirma que assim como o mundo muda constantemente, o mesmo ocorre com as organizações. Porém, o grande problema que se pode vislumbrar é que algumas instituições não percebem as mudanças externas que ocorrem e se esquecem de mudar.

Nos dias de hoje, dentro das organizações, lidar com pessoas tem sido uma responsabilidade cada vez mais complexa. A vantagem competitiva das instituições está na forma como estas utilizam o conhecimento das pessoas inseridas na organização, colocando-o em ação de maneira rápida e eficaz, buscando soluções satisfatórias e a inserção de produtos e serviços inovadores no mercado.

De acordo com Ribeiro (2008) as empresas em geral ainda não consideram a área de RH como uma área-chave dentro da organização. Em várias delas, o setor de RH é visto apenas como “Departamento de Pessoal”, essencialmente burocrático e longe dos objetivos da organização. Especialmente nas empresas brasileiras, a área de RH não é considerada como aliada estratégica da organização, o que é caracterizado por estudiosos como um grande erro. Contudo, na atualidade, mesmo distante do que poderia ser considerado o ideal, o setor de RH tem valorizado mais as pessoas como integrantes de grande importância para a organização.

A área de RH tem como principal objetivo a administração das relações entre as organizações e as pessoas que as compõem. Tais pessoas, atualmente, não são mais vistas apenas como meros recursos da instituição, mas sim, como parceiras do negócio. É objetivo também da área de RH criar oportunidades de crescimento pessoal dentro da empresa. Os responsáveis por tal área devem assumir a função de transmitir aos empregados os valores da empresa e, assim, contribuir para a melhora da produtividade e dos resultados no trabalho.

De acordo com Ribeiro (2008, p. 6), “a área de RH deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva”. Além disso, tem ainda o papel de proporcionar para a organização funcionários bem treinados e motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças organizacionais e incentiva políticas éticas e comportamento social responsável.

## 2.4 Avaliação de Desempenho: O que é?

Quando se fala em desempenho, no caso da avaliação das empresas, não se trata do desempenho em geral, mas especificamente do desempenho de um indivíduo no cargo que o mesmo ocupa.

O desempenho no cargo é extremamente contingencial, ou seja, varia de pessoa para pessoa e há inúmeros fatores que afetam esse desempenho. Chiavenato (2004) enumera algumas variáveis que condicionam o desempenho no cargo. O mesmo afirma que o valor das recompensas oferecidas e, mesmo a percepção (por parte dos funcionários) de que a obtenção dessas recompensas depende do esforço de cada um, são fatores determinantes do volume de esforço que o indivíduo estará disposto a realizar. É uma perfeita relação custo/benefício. Por sua vez, o esforço individual vai depender das capacidades e habilidades de cada um e da percepção de cada indivíduo do papel a ser desempenhado por ele.

A Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em um determinado cargo e também do seu potencial de desenvolvimento no futuro.

Ainda citando Chiavenato (2004, p. 259) “toda a avaliação é uma forma de estimular ou julgar o valor e/ou as qualidades de um indivíduo”. A avaliação dos indivíduos que trabalham em uma organização pode se dar de várias formas, com diferentes abordagens, que recebem denominações como: avaliação de desempenho; avaliação do mérito; avaliação dos empregados; relatórios de progresso; avaliação de eficiência funcional; etc. Em suma, Chiavenato (2004, p. 259) define da seguinte forma a Avaliação de Desempenho:

A avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de movimentação, etc.

De acordo com os problemas identificados na organização, a Avaliação de Desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de políticas de RH adequadas, à situação de cada organização.

A responsabilidade pela Avaliação de Desempenho do quadro de pessoas da organização depende da política de RH adotada por ela. Tal responsabilidade pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo (funcionário), ao indivíduo e seu gerente

conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de Avaliação do Desempenho.

## **2.5 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho**

De acordo com Chiavenato (2004, p. 265) “o problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que se transformaram em métodos de avaliação bastante populares”. Tais métodos são denominados Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho e são: Método da Escala Gráfica, Método da Escolha Forçada, Método de Frases Descritivas, Método de Auto-Avaliação, Método da Avaliação por Resultados, Método de Avaliação aos Pares, Método dos Incidentes Críticos e Métodos Mistos.

Destes métodos, o mais comumente utilizado é o Método da Escala Gráfica que, segundo Chiavenato (2004) “avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados”. Já 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. O Método de Frases Descritivas difere do Método da escolha Forçada, segundo Chiavenato (2004), apenas pelo fato de não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do subordinado com sinal de “+” ou “S”, e as frases que demonstram o oposto de seu desempenho com o sinal de “-” ou “N”. O Método da Auto Avaliação é, segundo Chiavenato (1983) aquele por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. O Método da Avaliação por Resultados baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e, os resultados efetivamente alcançados. O Método de Avaliação aos Pares é, segundo Chiavenato (2004, p. 276), “um método de avaliação do desempenho que compara dois a dois empregados, de cada vez, e anota-se na coluna da direita aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho”. O Método dos Incidentes Críticos baseia-se no fato de que no comportamento humano existem características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). E, por fim, os Métodos Mistos, como o próprio nome já diz, é uma mistura de métodos que algumas empresas utilizam por haver uma grande complexidade em seus cargos.

### 3. Metodologia de Pesquisa

O presente trabalho utilizou como estratégia de pesquisa o método da pesquisa bibliográfica que abrange, ao menos, parte da bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde livros, artigos, monografias, pesquisas na internet, etc, sendo que, segundo Lakatos e Marconi (1996), “a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto.”.

O presente trabalho trata-se também de uma pesquisa descritiva, sendo que, de acordo com Cervo e Bervian (1996), este tipo de pesquisa tem por objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos os fenômenos variáveis, sem manipular os mesmos. Procura ainda descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Ainda citando Cervo e Bervian (1996, p. 49), esta forma de pesquisa objetiva “conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica, e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações nesse tipo de pesquisa são bastante diversas, sendo as de mais destaque: as entrevistas e os questionários.

Além disso, este trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo que a demonstração dos dados obtidos pode ser também considerada quantitativa. Segundo Strauss e Corbin (1994), a pesquisa qualitativa trata-se de uma metodologia geral para desenvolver uma teoria que está inserida em dados sistematicamente coletados e analisados, sendo que esta teoria surge durante a própria pesquisa e isso ocorre através da interação contínua entre a coleta e a análise dos dados. De acordo com Lakatos e Marconi (1986), a pesquisa quantitativa enfatiza os indicadores numéricos e percentuais sobre determinado fato pesquisado.

A forma de coleta de dados da pesquisa efetuada para o presente trabalho deu-se através de um estudo de caso que, segundo Gil (1991), é o tipo de pesquisa no qual um caso individual é estudado com relativa profundidade para se obter uma compreensão ampliada sobre outros casos similares. Dentro deste estudo de caso foi feito um levantamento de dados através de um questionário aplicado aos colaboradores da organização e de uma entrevista realizada com o gerente de RH da empresa.

Portanto, a pesquisa do presente trabalho pode ser classificada em bibliográfica, descritiva, qualitativa (utilizando também a pesquisa quantitativa para a demonstração dos



dados obtidos) e estudo de caso, com levantamento de dados através de entrevista e aplicação de questionário.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Apresentação da Empresa**

A empresa estudada no presente denomina-se Mitel Comunicação e Serviços Ltda. – ME e, faz parte de um grupo de empresas denominado Grupo Miranda, o qual tem a sua matriz situada à Rua Ibiporã, nº 495 – Centro, na cidade de Pato Branco – PR., e filiais espalhadas pelos três estados da região Sul do país e no estado de São Paulo. As empresas do grupo atuam no ramo de Comércio e Prestação de Serviços, sendo que a empresa Mitel atua em ambos.

A empresa Mitel Comunicação e Serviços Ltda. – ME, iniciou suas atividades em 05 de maio de 2006 e é uma empresa de Sociedades Cíveis que adota a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Seu quadro societário é composto por três sócios, sendo o sócio administrador o Sr. Nelson Miranda e os sócios minoritários o Sr. Raphael Augusto Miranda e o Sr. André Miranda.

O grupo em questão conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 500 (quinhentos) colaboradores, sendo que destes, 36 (trinta e seis) encontram-se na empresa na qual o estudo de caso foi realizado.

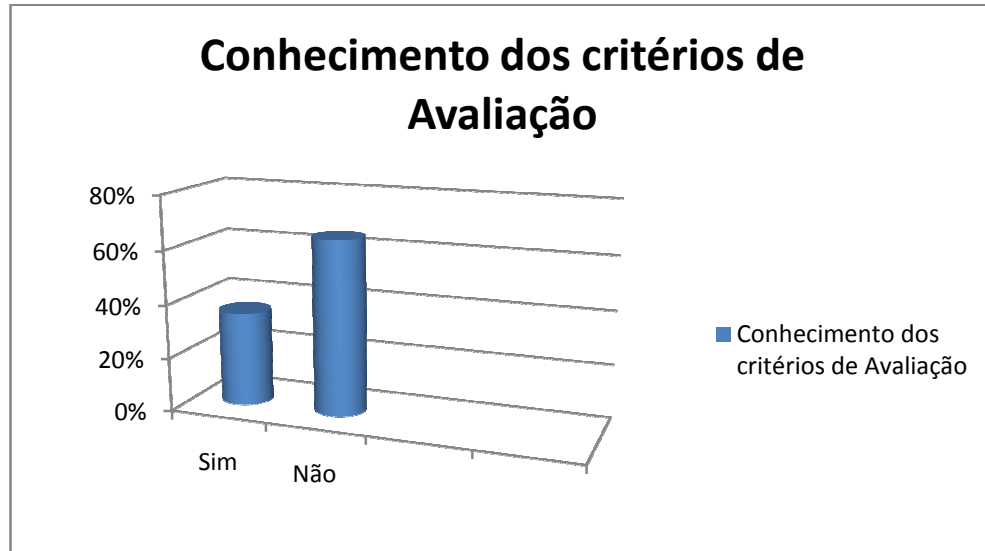
### **4.2 Análise e Interpretação dos Dados Coletados**

Para a coleta de dados na empresa foi, primeiramente, aplicado um questionário para os funcionários, o qual visava esclarecer qual a opinião de cada colaborador sobre a avaliação de desempenho.

A primeira questão de tal questionário tratava da questão de como cada um deles imaginava estar sendo avaliado pela empresa. Como esta pergunta tratava-se de uma questão descritiva, as respostas mais citadas foram as seguintes:

1. Através do meu esforço, empenho e dedicação.
2. Através da boa relação que tenho com os meus colegas de trabalho.
3. Não tenho idéia.

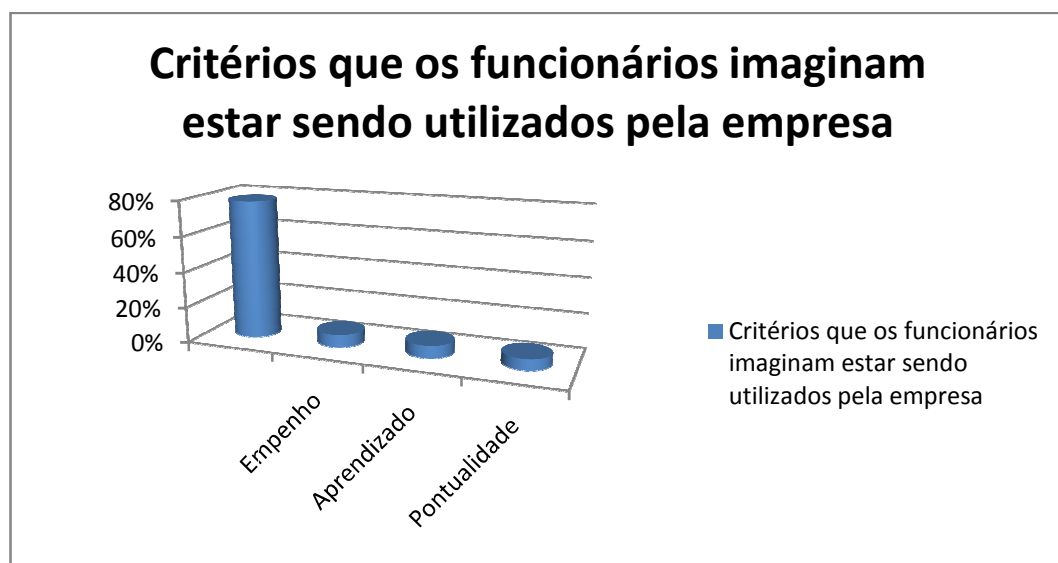
Na segunda pergunta, os funcionários foram questionados sobre o fato de conhecer ou não os critérios utilizados pela empresa para a avaliação do seu desempenho.



**Gráfico 1: Conhecimento por parte dos funcionários dos critérios de Avaliação de Desempenho utilizados pela empresa.**

As respostas tiveram uma diferença considerável, sendo que 65% (sessenta e cinco por cento) dos colaboradores afirmaram desconhecer os critérios de Avaliação de Desempenho utilizados pela empresa e apenas 35% (trinta e cinco por cento) afirmaram conhecer esses critérios.

A terceira questão também foi descritiva houve um questionamento aos colaboradores sobre, caso os mesmos desconhecessem os critérios de fato utilizados pela organização, quais critérios os mesmos imaginavam que fossem utilizados.

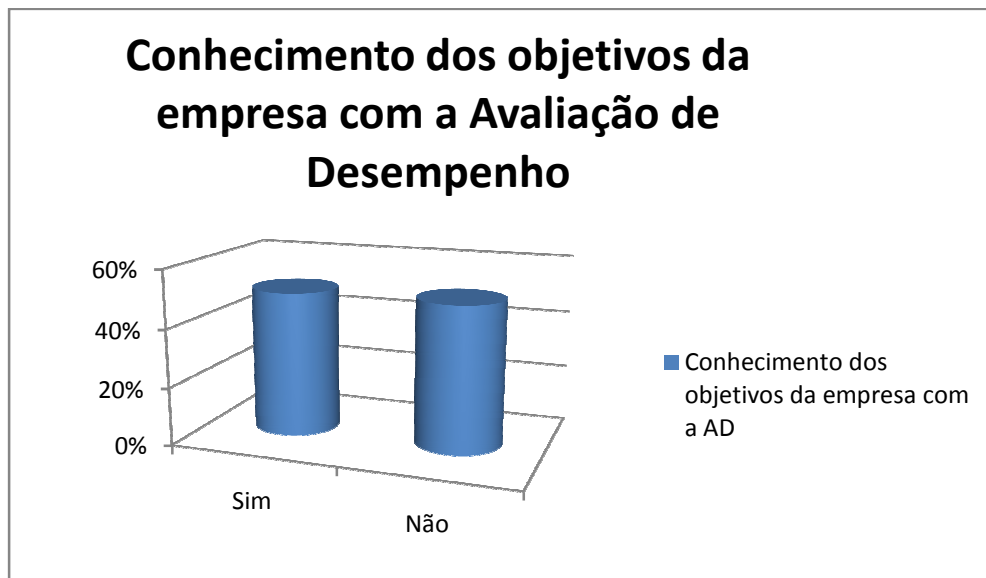


**Gráfico 2: Os critérios que os funcionários imaginam estar sendo utilizados pela empresa para a sua Avaliação de Desempenho.**

A grande maioria dos funcionários ou não respondeu à esta questão ou respondeu “Não sei”. Dos poucos funcionários que responderam, as respostas que mais apareceram foram:

1. Empenho.
2. Aprendizado.
3. Pontualidade.

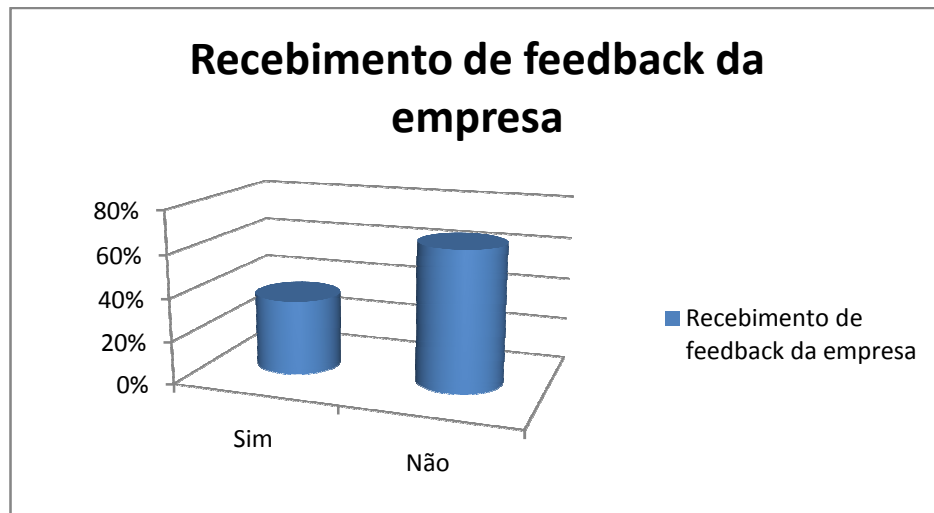
Na quarta questão os funcionários foram questionados sobre se conheciam os objetivos da empresa com a Avaliação de Desempenho.



**Gráfico 3: Conhecimento por parte dos funcionários dos objetivos da empresa com a Avaliação de Desempenho.**

As respostas foram bem divididas, sendo que 50% (cinquenta por cento) dos funcionários responderam que sim e 50% (cinquenta por cento) responderam que não.

Quanto à quinta questão se referia, a saber, se os funcionários recebem da empresa *feedback* sobre o seu desempenho.



**Gráfico 4: Recebimento por parte dos funcionários de *feedback* sobre o seu desempenho individual.**

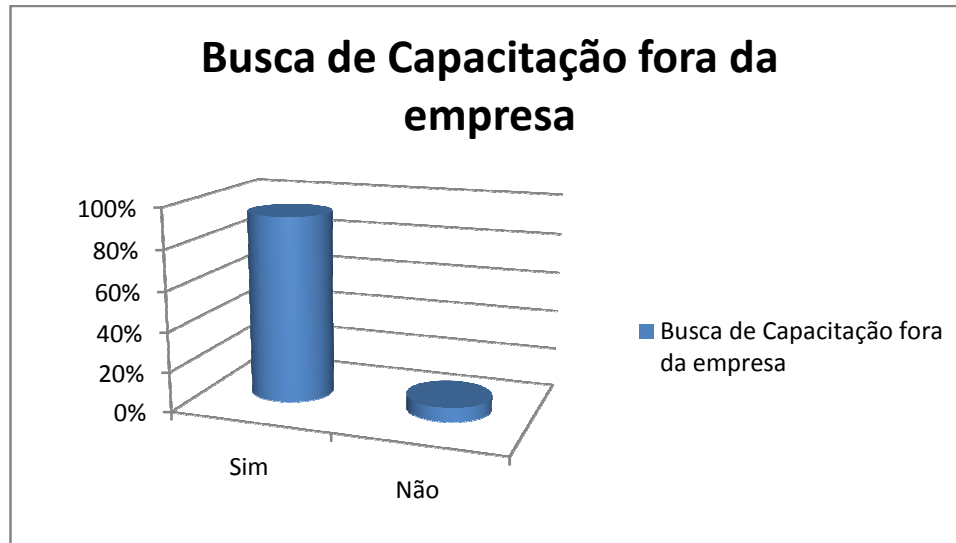
As respostas desta questão foram mais divergentes, tendo 65% (sessenta e cinco por cento) dos funcionários respondido “Não” e 35% (trinta e cinco por cento) dos funcionários respondido “Sim”.

A sexta questão teve o intuito de descobrir se os colaboradores acreditam que a Avaliação de Desempenho contribui para o desenvolvimento pessoal de cada um. Nesta questão houve uma unanimidade positiva, sendo que 100% (cem por cento) dos funcionários responderam que “Sim”.

Na sétima questão também houve uma unanimidade. Quando questionados sobre se gostariam de ser avaliados formalmente, 100% (cem por cento) dos funcionários responderam que “Sim”.

Cem por cento dos funcionários também responderam “Sim” quando questionados sobre se gostariam de saber em que aspectos poderiam/deveriam melhorar.

A penúltima questão, do questionário aplicado aos funcionários, buscava descobrir se os mesmos buscariam, fora da empresa, capacitações para melhorar o seu desempenho.



**Gráfico 5: Busca de capacitação, por parte dos funcionários, fora da empresa a fim de melhorar o desempenho individual.**

Enquanto 93% (noventa e três por cento) dos funcionários responderam que “Sim”, apenas 7% (sete por cento) responderam que “Não”, o que demonstra interesse de crescimento por parte da grande maioria dos colaboradores.

A décima, e última questão, que tinha intenção de saber se do ponto de vista dos colaboradores, a empresa deveria proporcionar aos mesmos, capacitação para os pontos nos quais tem deixado a desejar, também foram obtidas 100% (cem por cento) de respostas positivas.

Depois de aplicado o questionário aos colaboradores da empresa, foi realizada uma entrevista com o gerente de RH, para saber a sua opinião sobre a Avaliação de Desempenho na organização.

Com esta entrevista procurou-se saber como é realizada a Avaliação de Desempenho da empresa, quais os objetivos desta Avaliação, quais são os critérios utilizados e de que forma são determinados, se há um modelo formal de avaliação dentro da organização e se os avaliados conhecem esses critérios, se existe um *feedback* por parte da empresa para os seus colaboradores com relação à Avaliação de Desempenho dos mesmos e se, a partir dessas avaliações, a empresa propõe aos colaboradores algum tipo de capacitação.

E, como transcrição da entrevista, foram obtidas as seguintes respostas:

“Formalmente, não há nenhuma forma de avaliação de desempenho. Contudo, o pessoal que trabalha com vendas, por exemplo, tem metas a atingir. Nesse caso a avaliação é realizada de acordo com a produção. Para todo o funcionário que entra na empresa, é feito um contrato de experiência de 90 dias. A cada mês trabalhado é avaliado o cumprimento de tais metas. Se as mesmas não estão sendo atingidas, o funcionário é chamado pelo seu supervisor

direto para uma conversa e é orientado a respeito do fato. Se, ainda assim, ao término dos 90 dias as metas não forem atingidas e for notado um desinteresse ou falta de comprometimento por parte do funcionário, o mesmo é desligado da companhia.

Como toda a empresa que trabalha com vendas, o maior objetivo da avaliação dos funcionários é o aumento da lucratividade, sendo isso uma consequência do aumento da produtividade por parte dos trabalhadores. Além da melhora na produtividade que é o principal aspecto, há também uma preocupação com o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, uma vez que isso também trás ganhos e benefícios para a organização. A melhora (progressão) de salários também é um fator avaliado, já que há um ganho proporcional à produtividade: quanto mais se produz, mais se ganha.

Como não há uma formalidade na avaliação não há critérios determinados para avaliar o desempenho dos funcionários. O que existe são reuniões semanais com cada supervisor, reuniões estas que são utilizadas para determinar as metas dos funcionários, analisar o rendimento de cada um, fornecer materiais de apoio e avaliar o que e quem está impactando (positiva ou negativamente) nos resultados da empresa.

Uma das razões principais de não haver um modelo formal de avaliação de desempenho se baseia na questão de que a área de recursos humanos da organização encontra-se instalada na matriz (Pato Branco) e a empresa conta com inúmeras filiais nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo sendo difícil o contato direto com todos os funcionários de todas as filiais. Outra razão é a indisponibilidade de tempo do setor, uma vez que o mesmo não conta com um grande número de funcionários e é responsável também por toda a parte burocrática do departamento, como folhas de pagamento, impostos, etc.

Os funcionários, quando contratados, estão a par da questão de metas que terão que cumprir e da responsabilidade que terão. Então, pode-se dizer que os avaliados conhecem sim o critério utilizado para avaliá-los.

Como os funcionários são avaliados a partir da produção, quando as vendas caem, por exemplo, o que há é uma reunião dos funcionários com o supervisor para expor os motivos da decadência de vendas e propor uma solução para o problema. Contudo, treinamentos ou alguma outra forma de capacitação formal não são realizadas a partir dessas avaliações”.

## 5. Considerações Finais

Na atualidade, no mercado competitivo no qual as empresas estão inseridas, se faz necessário que as mesmas apresentem um diferencial que, nas grandes empresas, é a gestão do conhecimento, visto que as organizações vêm cada vez mais, valorizado o seu capital intelectual.

Antigamente, a valorização humana não era tão presente nas instituições visto que as mesmas tinham excessiva preocupação com os resultados econômico-financeiros. Contudo, hoje em dia essa valorização passou a ser ponto “chave” de diferenciação para as organizações bem sucedidas. Com base nisso, vale ressaltar a importância de se avaliar o desempenho dos mesmos para constatar quem tem contribuído para o crescimento organizacional e para o sucesso empresarial nas instituições.

Após o levantamento de dados na empresa, com os colaboradores e com o gerente de RH, foi possível perceber que a mesma faz a Avaliação de Desempenho de seus funcionários apenas de maneira informal sendo que a forma mais comum de avaliação é de acordo apenas com a produção individual, não havendo por parte da empresa uma preocupação com a capacitação de seus colaboradores, ainda que estes afirmem, de acordo com suas respostas ao questionário, que se fossem avaliados formalmente, sentir-se-iam motivados e incentivados a melhorar.

Em virtude disso, foi indicado para a empresa o modelo de Avaliação de Desempenho pelo Método das Escalas Gráficas, uma vez que é um método simples, de fácil aplicação e que proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação, o que é importante já que nunca se havia aplicado um método de avaliação formal na organização em questão. A sugestão deste método foi prontamente aceita tanto pela gerência da organização quanto pelos seus colaboradores, visto que será importante para ambos: para a organização saber quem de fato agrega valor à empresa, bem como para os colaboradores saberem como estão se saindo na visão de seus superiores.

Com base nisso, pôde-se concluir que de fato a Avaliação de Desempenho é extremamente importante e necessária para uma organização que quer se desenvolver, crescer e manter-se competitiva no mercado; uma vez que os funcionários (que são os responsáveis diretos pelo sucesso da organização), quando avaliados da forma correta, sentem-se motivados a melhorar e, de fato, “vestir a camisa” da empresa para que possam crescer e se desenvolver juntamente com ela.

## Referências

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

STONER, James A. F., FREEMAN, Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.