

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

BIANCA CRISTIANE DE LIMA BARBOZA¹ DÉBORA SCARDINE DA SILVA PISTORI²

¹Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas – UNISAGRADO; ² Mestre em Engenharia de Produção - UNISAGRADO

RESUMO

Diante de um contexto extremamente competitivo, direcionado à obtenção de resultados cada vez melhores, faz-se necessário um método de avaliação de desempenho que impulse todos ao mesmo objetivo. Porém, a avaliação precisa ser um processo agradável, com o intuito de levar ao aprendizado individual e coletivo, mantendo um equilíbrio entre o que lhe é exigido e o que é possível de se atingir, dentro de prazos e com metas claras e bem definidas. Deste modo, o líder pode exercer papel fundamental no processo de avaliação de desempenho, para que a constante exigência por melhores resultados não gere impactos negativos e stress no ambiente profissional. Assim, a pesquisa teve como objetivo identificar os fatores de maior relevância na avaliação de desempenho, e o papel que o líder desempenha neste processo. Os dados foram levantados através de pesquisa bibliográfica e de campo com aplicação de um instrumento do tipo questionário que foi respondido por colaboradores que já passaram (ou passam) por este tipo de processo. Após tabulação, os dados foram submetidos à análise qualitativa. Seus resultados permitiram identificar que nem sempre as organizações possuem o processo formal de avaliação de desempenho, mas, que de alguma forma, tentam oferecer suporte para o desenvolvimento de seus colaboradores. Para os avaliados, a liderança é fator importante no processo de avaliação, pois, mesmo que a evolução esteja completamente ligada ao próprio indivíduo, o líder tem capacidade de influenciar positivamente ao impulsionar e estimular, ou por outro lado, de diminuir e até mesmo desmotivar o crescimento do avaliado.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho. Competência. Gestão de Pessoas. Liderança.

ABSTRACT

In front of, an extremely competitive context, directed to gather better results, it is necessary a method to performance assessment that boost everyone at the same goal. However, the assessment need to be a pleasant to everyone, in order to account individual and collective learning, keeping the balance between what is demanded and what is achievable, in the deadlines and clear and well define goals. This way, the lead can exercise the fundamental role at the process of performance assessment, so what the constant demand of better

results do not generate negative impacts and stress at the professional environment. Thus, this work has the goal identify the most relevant factors of the performance assessment, and the role of the lead on this process. The data was gather through bibliography research in conjunction with a questionnaire, which was answer by professionals that currently work or are direct related to this process. The results were submitted through qualitative analyze. Its results allow to verify that not always the organizations has a formal process of performance assessment, but in some way they try to offer support for the employee development. For those evaluated the leadership é a big factor at the process of assessment, even though the evolution are completely linked to the own individual, the leader has the ability to positively influence by boosting up and stimulating, or the other hand, decrease or even discourage the growth of the assessed.

Keywords: Performance Assessment. Competence. People Management. Leardership.

INTRODUÇÃO

Atualmente, o meio empresarial passa por constantes mudanças, em um ritmo que a cada dia se torna mais acelerado. Com o foco em resultados positivos, faz-se necessário, métodos e estratégias que direcionem a organização ao sucesso.

Para Caetano (2007, *apud* ALMEIDA, 2015) os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações. Neste sentido, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os gestores têm de resolver.

Segundo Pontes (2010) o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, com base em um planejamento estratégico e no acompanhamento diário do processo, visando a solução dos problemas e a revisão final dos resultados conquistados, para então elaborar propostas futuras. Assim, a avaliação de desempenho propõe um processo contínuo de melhorias, que deve ser moldado conforme a necessidade da organização.

Deste modo, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta de auxílio no desenvolvimento da empresa como um todo. Ao definir métricas para mensuração de desempenho, é indispensável que o modelo utilizado seja cauteloso e efetivo, de modo que a busca pelos objetivos ocorram de forma natural e respeitosa.

Neste tocante, a obtenção de resultados cada vez melhores está fortemente associada ao compromisso de se desafiar todos os dias, em busca de maior aperfeiçoamento e aumento de produtividade. A avaliação deve buscar um padrão de desempenho, que além do resultado, vise manter a qualidade das atividades desenvolvidas pelo colaborador, e também sua motivação. Newman (1964, p. 478) afirma que deve-se “criar condições capazes de permitir que os atos escolhidos pelos empregados, em virtude da satisfação pessoal neles encontrada, conduzam aos melhores resultados para a empresa em geral.”

Portanto, o líder pode apresentar um papel importante na hora de construir um ambiente que seja inspirador, e que convide o indivíduo a dar o melhor de si, fazendo-o enxergar um significado em tudo o que faz. Para PONTES (2010, p. 26):

A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho.

Deste modo, a avaliação de desempenho, pode ser considerada uma ferramenta que visa medir e potencializar o desenvolvimento do colaborador, com o intuito de traçar parâmetros e otimizar os resultados organizacionais. Trata-se de uma avaliação sistemática, aplicada por pessoas do mesmo círculo de convivência, que tenham conhecimento sobre as atividades desenvolvidas pelo colaborador.

Percebe-se então, que, através do resultado da avaliação de desempenho, podem ser definidos os pontos fortes e os pontos a desenvolver em cada indivíduo, facilitando a elaboração de estratégias pontuais de melhorias para o futuro. Esse processo deve contar com a participação consciente e efetiva de todos os envolvidos para que se torne de fato um bom instrumento de desenvolvimento humano nas organizações.

Dentro deste assunto, este projeto visa responder ao seguinte questionamento: Qual o papel do líder no desenvolvimento do colaborador em relação ao processo de avaliação de desempenho?

Deste modo, o objetivo central da pesquisa é o de identificar os fatores de maior relevância na avaliação de desempenho, e o papel que o líder desempenha neste processo.

O presente estudo se justifica na medida em que oferece dados relevantes para que gestores e outros profissionais da área possam conhecer um pouco mais sobre a visão dos colaboradores sobre esses aspectos e diante disso, reavaliar a forma como este tipo de processo é conduzido em suas empresas. Deste modo, podem surgir melhorias a serem implantadas tanto pela área de Recursos Humanos (RH), quanto pelos próprios gestores que realizam ou possuem a vontade de implantar a avaliação de desempenho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta alguns dos principais autores e suas contribuições sobre o tema, no sentido de embasar a discussão de resultados.

AValiação de desempenho

O ato de avaliar é uma prática que está presente no cotidiano das pessoas, mesmo que de forma inconsciente. Avaliar outras pessoas em função de padrões já existentes é um comportamento natural do homem. Ao analisar as ações humanas, o processo perceptivo do Homem surge como uma forma de compreender a si mesmo e ao outro, o que é de extrema importância em um mundo que exige cada vez mais a interação entre as pessoas. O processo de percepção do homem tende a ser de caráter individual, ainda que algumas características sejam passíveis de generalização para todo o indivíduo. Para Bergamini (1988, p. 14):

As pessoas buscam seu próprio centro. Perseguem nesse sentido um estado de plenitude, de realização profunda, de felicidade. O processo que conduz a esse crescimento envolve, de um lado, a interação com os outros e, de outro, uma corajosa introspecção que caracteriza o genuíno encontro do indivíduo consigo mesmo. Isso significa contar com a impressão, o julgamento e o feedback das outras pessoas e do próprio indivíduo consigo mesmo.

A partir deste conceito, percebe-se que o conhecimento e a percepção que o indivíduo possui em relação ao mundo, tem como alicerce experiências, emoções, que podem envolver expectativas, frustrações, realizações, conteúdo intelectual, enfim, estímulos que fazem parte diretamente da realidade externa, e que são convertidos internamente em uma visão única dos fatos. Para Bergamini (1988), existe a familiaridade no processo perceptivo, pois as pessoas percebem o outro através da percepção que possuem de si mesmos, assim ocorre o processo de construção de conhecimento do indivíduo. A autora segue dizendo que essa construção de conhecimento sobre o outro, traduz o indivíduo e seus valores, o esboço de cada um a partir de sua existência, ou seja, a transformação responsável pela própria identidade. Sendo assim, a avaliação pode parecer um tanto quanto subjetiva, causando certo desconforto ao indivíduo avaliado, uma vez que existe a probabilidade de não corresponder à realidade objetiva, o que pode gerar conflitos interpessoais nas relações. Essas distorções da realidade são chamadas de disfunções perceptivas e devem ser evitadas dentro do processo de avaliação, pois a existência de um reflexo parcial da realidade pode influenciar diretamente na obtenção do resultado final. (BERGAMINI, 1988).

A literatura aponta que a avaliação de desempenho dentro das organizações surge como uma ferramenta que visa medir o resultado individual do colaborador, assim, conhecer as variáveis que definem as pessoas, entender a dinâmica comportamental de cada um, as atividades realizadas e o ambiente como um todo, permite uma avaliação mais precisa. Assim, Bergamini (1988) afirma que os fatores externos, e a personalidade das pessoas, são estruturas básicas dentro do processo de avaliação, e devem receber atenção especial, visto que a premissa de avaliar o desempenho se dá pelo acompanhamento sistemático das pessoas, associando aspectos éticos e técnicos.

A eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente. Quanto maior o ajustamento (...), mais eficiente será o resultado do desempenho. (BERGAMINI, 1988, p. 32)

Por sua vez, Albuquerque *et al* (2009) defendem que a complexidade do conceito de resultado tem grande influência na avaliação, dado que aspectos diferentes serão avaliados dependendo do foco e objetivo do instrumento de avaliação. A abordagem utilizada para avaliar será construída com base no conhecimento e método do avaliador, e sua relação com a ferramenta escolhida pela organização, então, ambos necessitam estudar antes de aplicar qualquer instrumento, haja vista que este precisa estar alinhado com objetivos estratégicos da organização, e coerentes com a sua realidade.

LÍDER E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Qualquer assunto que envolva questões relacionadas ao comportamento humano, bem como a liderança, gera uma grande quantidade de pesquisas devido à grande complexidade existente em relação ao assunto. Bergamini (1994) afirma que a busca por solucionar desafios tem origem fixada desde a existência do próprio homem, visto que os problemas centrais para uma liderança efetiva sempre envolvem motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação.

Ter a habilidade de comunicar-se é um enorme diferencial para um líder. Para Maxwell (2007, p. 35) “A comunicação não é só o que você diz. É também a forma como você diz.” E o autor segue dizendo que, ao lidar com pessoas, a simplicidade deve ser considerada em qualquer meio de comunicação, além de sinceridade e empatia. Comunicar-se está diretamente relacionado ao ato de “falar”, e também ao de “ouvir”. Com a comunicação o líder pode inspirar, motivar, e orientar com mais facilidade e destreza.

Relacionar-se com qualquer indivíduo requer a sensibilidade de perceber e ouvir o que o outro tem a dizer. Neste sentido, a comunicação pode ser um ponto muito importante de qualquer relação. Para Freedman *et al* (1975, *apud* BERGAMINI, 1994) a determinante principal da afetividade é geralmente a semelhança, quando duas pessoas apresentam aspectos iguais, mas quando as pessoas apresentam papéis diferentes, a questão mais importante é o fato de uma completar a outra.

Logo, Bergamini (1994, p. 146) afirma que independente do motivo de proximidade, “o atendimento das necessidades interpessoais se propõe como condição básica à manutenção do equilíbrio das pessoas envolvidas em qualquer situação de interação ou formação de vínculo social”.

O ideal é que o processo de avaliação de desempenho seja realizado por pessoas que interagem constantemente com o avaliado. Assim, o risco de obter resultados que não correspondem com a realidade é bem menor, em relação a avaliação feita por pessoas que não tem contato direto com o avaliado. Visto a importância da relação avaliador/avaliado, a liderança tem papel fundamental neste processo, e principalmente no período pós avaliação, que envolve o desenvolvimento do colaborador. A avaliação visa à busca por diretrizes que facilitem o processo de evolução do colaborador. De modo geral, é a busca pelo desenvolvimento das competências como um todo. Para Albuquerque *et al* (2009, p. 32) as competências podem ser classificadas em três grupos:

- Competências Individuais ou Sociais: relacionadas ao comportamento e atitudes das pessoas, envolvendo: liderança, inter-relacionamento pessoal; orientação para resultados; iniciativa; motivação; criatividade; visão sistêmica; capacidade de negociação; atuação estratégica; capacidade de decisão; cooperação; adaptação; flexibilidade; comprometimento com a organização etc.
- Competências Específicas: ligadas às diversas áreas do conhecimento que foram apreendidas a partir da interação entre pessoas ou por informações disponíveis de forma explícita por meio de livros, relatórios, meios eletrônicos, cursos etc.
- Competências Organizacionais: representadas pelo conjunto de processos, funções, tecnologias, normas e talentos, que tornam possível uma empresa se organizar e produzir bens e serviços com qualidade, velocidade, eficiência, a um determinado custo, e participar de uma determinada fatia do mercado interno e externo, bem como de reagir a fatores exógenos que cerceiam sua atuação.

Segundo Albuquerque (2009), essas competências devem estar atreladas a um sistema de avaliação que propõe maior desempenho e melhores resultados, de acordo com a necessidade e especificidade de cada organização. Sendo assim, o sistema de avaliação da empresa trará uma visão única, pensada estrategicamente para expandir horizontes e fomentar o crescimento do avaliado.

Com a evidente proposta de crescimento, faz-se necessário o entendimento entre as pessoas, e mesmo que a responsabilidade pela avaliação seja normalmente, na maioria dos casos, do líder, todos devem ser preparados para o processo de avaliação. Para Bergamini (1988, p. 44) é fundamental “preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores, para praticá-lo com desenvoltura e assumirem com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação” a fim de utilizar a ferramenta de forma construtiva.

Bergamini (1988) afirma que além da preparação do avaliador, é preciso que o avaliado também esteja preparado para receber *feedback* e disposto a executar o que lhe for proposto. Assim, é importante que este procedimento seja conhecido por todos, e nada melhor do que criar uma cultura organizacional que envolva o assunto. Com base no relacionamento, e maior proximidade entre líder e liderado, o processo de desenvolvimento pode ocorrer com maior naturalidade quando a liderança atua diretamente na avaliação de desempenho.

Segundo Lucena (1995), realizar a avaliação de desempenho, dar um retorno ao avaliado, seja positivo ou negativo, e manter o engajamento do mesmo, independente do resultado, é um dos grandes desafios da liderança. Apesar do objetivo de identificar pontos fortes e pontos a desenvolver, é preciso atentar-se a forma com que o indivíduo processa as informações. O ser humano é movido por uma explosão de sentimentos, o que torna às relações altamente complexas, exigindo sensibilidade por parte do líder para direcionar o colaborador ao objetivo, sem afetar sua autoestima.

Para Lucena (1995, p. 149) a “responsabilidade gerencial quanto a identificar e prover os meios e os recursos para o desempenho eficaz(...)” é um ponto significativo do processo. Acompanhar, analisar resultados, criar um plano de ação para atingir os objetivos, já faz parte da atuação gerencial. Moldar essa atuação de acordo com o processo de avaliação de desempenho traz a autonomia necessária para o bom desenvolvimento da equipe de trabalho.

METODOLOGIA

O artigo baseou-se em pesquisa bibliográfica e exploratória tendo ainda como forma de comprovar a teoria na prática, uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário simples e estruturado que foi distribuído aleatoriamente via redes sociais e deu a oportunidade de resposta a pessoas que atuam no mercado de trabalho e que já tenham passado por algum processo formal ou informal de avaliação de desempenho.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-postfacto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002). Explicando a pesquisa bibliográfica:

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Uma pesquisa que através de leituras, levantamento bibliográficos e análise de documentos, objetiva dar uma explicação sobre um determinado fato, classifica-se como exploratória. (OLIVEIRA, 2005).

Os dados foram analisados qualitativamente após serem tabulados em planilha excel. Estima-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para a ampliação desse campo de conhecimento com novas discussões e aprofundamento da temática. Para Minayo (2003, p.22) a diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza, onde “a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

AMBIENTE E PARTICIPANTES

O questionário que serviu como base da investigação (Apêndice A), foi distribuído via redes sociais de modo que todos aqueles que se enquadravam na proposta (participantes de processos de avaliação de desempenho formais ou informais), puderam participar colocando sua opinião sobre os itens questionados. Reforça-se ainda que, a participação dos interessados nesta pesquisa foi espontânea, e por isso mesmo, somente responderam ao questionário aqueles que aceitaram o convite para participar do estudo. Pretendeu-se atingir um público alvo de 80 pessoas no mínimo. Porém, devido ao prazo de fechamento para este estudo, optou-se por encerrar a pesquisa com o número de 76 respondentes que efetivamente puderam participar no mês de outubro de 2019.

PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Obedecendo aos critérios éticos de uma pesquisa científica, o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa de acordo com a resolução 196/96 (BRASIL, 1996), e foi devidamente aprovado pelo mesmo. Após cumprir com esta formalidade, o questionário foi encaminhado aos respondentes via redes sociais sendo que a primeira etapa, ao acessar a pesquisa, foi a de levar ao conhecimento prévio sobre a finalidade da mesma e apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE). Após dar o “aceite” no TCLE, o respondente foi liberado para ter acesso ao arquivo com o questionário.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa estão apresentados e discutidos conforme as correlações que foram possíveis de estabelecer. Estão demonstrados através de representações gráficas, facilitando a leitura e interpretação dos dados e permitiu estabelecer correlações entre as informações colhidas, o que possibilitou maior exploração dos dados.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada via redes sociais, e obteve um total de 76 respondentes, sendo 52 do sexo feminino e 24 do sexo masculino. Entre os 76 respondentes, a faixa etária predominante foi de 21 à 40 anos, totalizando 82,9%. Do total de respondentes, apenas 3,9% estão em período de experiência, 17,1% estão na empresa de 3 meses à 1 ano, 43,4% possuem de 1 à 5 anos, e 35,5% estão há mais de 5 anos na empresa.

Em relação ao grau de escolaridade, 3,9% ainda estão cursando o ensino médio, 28,9% estão cursando ou já concluíram a graduação, 63,1% estão cursando ou já concluíram a pós-graduação, e 3,9% possuem cursos técnicos, MBA e mestrado. Esses dados que deixam claro que grande parte dos indivíduos possui certo nível de conhecimento e acesso a informações.

Entre os indivíduos que participaram da pesquisa, pouco mais da metade (51,3%) estão inseridos em empresas de grande porte, enquanto 35,5% estão em empresas de porte médio e apenas 13,2% trabalham em empresas de pequeno porte.

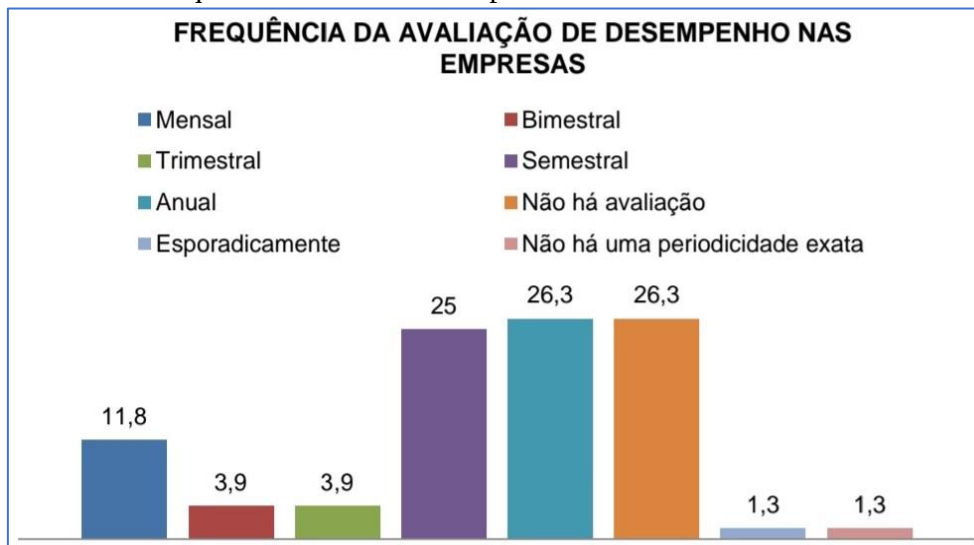
Quadro 1: Modelo de Avaliação de Desempenho utilizado na Empresa.

MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UTILIZADO NA EMPRESA	%
Avaliação 360° Graus (Todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica, podem ser avaliadores e avaliados)	18,4
Avaliação 180° Graus (Quando a avaliação é realizada em conjunto entre avaliador e avaliado)	19,7
Avaliação 90° Graus (Quando o colaborador é avaliado apenas pelo seu gestor direto)	21,1
Minha empresa não possui nenhum processo formal de avaliação de desempenho, mas fornece feedbacks informais que podem ser individuais ou em grupo, sempre nos mantendo informados sobre o andamento de nosso desempenho no trabalho.	18,4
Apesar da minha empresa não ter nenhum processo de avaliação, meu superior sempre me informa sobre os pontos fortes e fracos, me impulsionando a ser melhor.	3,9
Apesar da minha empresa não ter nenhum processo de avaliação, meu superior imediato avalia a minha atividade pelos resultados e me chama somente quando algo errado acontece.	18,4

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 1 mostra que ao serem questionados sobre o modelo de avaliação de desempenho (AD) utilizado pelas empresas onde atuam, foi possível notar que a maior parte das organizações possui um modelo formal de avaliação. As empresas que não possuem um modelo formal procuram fornecer feedbacks periódicos ou simplesmente orientações, que apesar de serem recursos mais informais e menos rigorosos, apresentam um objetivo semelhante ao das avaliações.

Gráfico 1: Frequência da AD. nas Empresas.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o gráfico 1, as organizações que utilizam modelos formais de avaliação de desempenho e possuem períodos para a aplicação, apresentam avaliações anuais, semestrais ou mensais, com um percentual respectivamente de 26,3%, 25% e 11,8%. Enquanto 26,3% não possuem nenhum modelo formal.

Percebe-se que, apesar de não estarem identificadas as organizações em que os respondentes atuam, é grande o número de empresas que não utilizam nenhum modelo formal de avaliação. Se relacionarmos esse dado com o porte verificado no gráfico 1, pode-se inferir que possivelmente, as que não utilizam são de pequeno e médio portes por não fazer parte da cultura dessas corporações. Isso pode ser reforçado pelo fato de que a maioria das grandes empresas adotarem algum processo avaliativo por fazer parte de sua rotina de checagem de desempenho atrelada ao pagamento por meritocracia.

Isso significa que ainda há espaço para a realização de muitas ações na área de Gestão de Pessoas.

Diante de uma escala de importância que vai de 1 à 4, 67,1% julgam extremamente importante o processo de avaliação de desempenho desenvolvido pela organização (4), 17,1% julgam importante (3), e 15,8% não veem importância neste processo (2 e 1).

Talvez isso se deva a falta de preparação desses colaboradores o que foi citado na literatura como um ponto essencial para o sucesso do processo. Também pode estar relacionado ao fato de as empresas onde essas pessoas atuam fazerem a avaliação apenas para cumprir com uma formalidade da área de Recursos Humanos e não porque de fato é importante para o crescimento de ambos: empregados e empresas.

Quando questionados sobre a coerência dos pontos que são avaliados pela organização em relação à função exercida na empresa, nota-se que apesar de grande parte julgar muito importante ou importante o processo de avaliação, muitos apontam algum sinal de divergência entre os pontos avaliados. Neste caso, conforme mostra o gráfico 2, apenas 31,6% estão satisfeitos e veem total coerência entre avaliação e função, o que é um fator preocupante, pois

demonstra que as avaliações podem trazer resultados inconsistentes, além de consequências negativas no sentido de desmotivação do avaliado.

Gráfico 2: Coerência entre os pontos avaliados pela Empresa na AD.



Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico 3, demonstra que ao avaliar sobre as orientações recebidas após o processo de avaliação, apenas 26,3% julgam ter recebido orientações claras e objetivas quanto ao que o líder e consequentemente a organização esperam do avaliado. Além de que 21,1% alegam não ter recebido nenhuma orientação, fato que está atrelado à falta de conhecimento e preparo para a aplicação e desenvolvimento do processo de avaliação, visto que o líder/avaliador é fator fundamental para instigar a evolução dos avaliados.

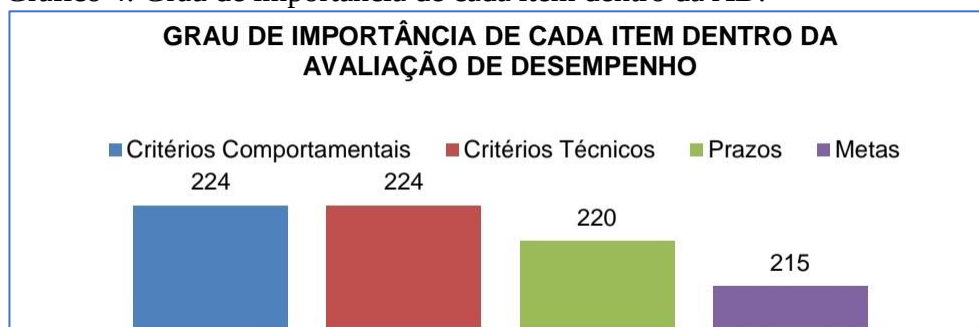
Gráfico 3: Grau de orientações (após a AD) sobre como realizar/desenvolver melhor o trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora.

Resumindo o contexto desta pesquisa até o momento, pode-se apurar que a avaliação de desempenho possui alguns aspectos fundamentais para a sua criação e aplicação. Neste sentido, o gráfico 4 esclarece que, em relação à importância de cada item dentro da avaliação de desempenho e a conexão com a função exercida, nota-se que os critérios técnicos e comportamentais ficaram no mesmo nível, sendo intitulados os mais importantes, seguidos de prazos, e por último as metas. Assim, foi possível perceber que as metas não são tão importantes ou preocupantes na visão dos respondentes, pois se os critérios e prazos forem bem estruturados, darão condições para que as metas sejam alcançadas de forma íntegra.

Gráfico 4: Grau de importância de cada item dentro da AD.



Fonte: Elaborado pela autora.

Continuando a exposição dos resultados, segue quadro 2.

Quadro 2: O processo de AD é conduzido pelo seu líder de forma:

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO É CONDUZIDO PELO SEU LÍDER DE FORMA:	PONTOS
O líder é imparcial, sabendo pontuar os fatos com assertividade.	19
Tenho abertura para discutir os pontos de melhoria elencados inclusive para compreender melhor cada ponto avaliado.	19
Percebo que falta experiência e treinamento para que o meu líder possa conduzir melhor este processo.	19
O líder compara de forma adequada e profissional a avaliação atual com a avaliação anterior afim de verificar os pontos de crescimento e melhoria alcançados no período que passou.	19
Sinto que o retorno realizado pelo meu líder auxiliam o crescimento pessoal e profissional.	18
Percebo que falta bom senso e maturidade nos retornos dados pelo meu líder, pois o mesmo leva para o lado pessoal apontando erros que já haviam sido tratados anteriormente.	16
Os retornos são feitos com clareza e objetividade.	14
O retorno é parcialmente adequado.	12
Não há retorno algum após a avaliação.	12
O líder elenca os pontos fracos, e esquece de elencar os pontos fortes.	11
Sinto que o retorno dado pelo meu líder é justo, e me desafia a ser melhor.	10
Após o retorno, meu líder solicita que eu elabore o meu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), colocando as metas de melhorias e as estratégias de como irei alcançar esses pontos.	10
Após o retorno da avaliação, meu líder sempre acompanha a minha evolução se colocando a disposição para auxiliar o meu processo de melhoria.	9
O retorno dado pelo meu líder é totalmente inadequado.	4

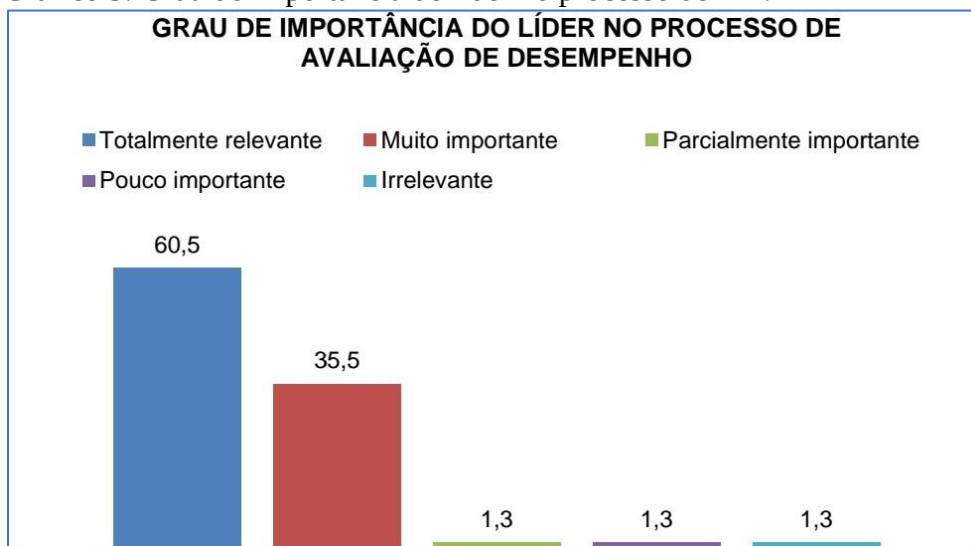
Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 2, retrata a forma como a liderança atua no processo de avaliação de desempenho. Neste caso, foi possível notar um equilíbrio entre fatores positivos e negativos apontados na tabela acima. Há um indicativo claro de que algumas empresas e gestores não observam questões básicas da avaliação dentro deste importante processo.

Fica evidente também, o quanto a participação (postura, ética e feedback) do líder pode comprometer o processo que pode até ter sido bem aplicado, mas se não é bem finalizado, pode comprometer os objetivos do instrumento, bem como de não proporcionar aprendizado e crescimento.

A última questão da pesquisa (gráfico 5) teve o objetivo de verificar o quão importante é o papel do líder no processo de avaliação de desempenho, para que o desenvolvimento do avaliado ocorra de forma efetiva. Entre os respondentes, 60,5% julgaram totalmente relevante a participação da liderança no processo de avaliação, e 35,5% julgaram muito importante. Apenas 2,6% julgaram parcialmente importante ou com pouca importância, e 1,3% julgaram irrelevante.

Gráfico 5: Grau de importância do líder no processo de AD.



Fonte: Elaborado pela autora.

Discutindo os gráficos apresentados e realizando correlações entre os mesmos, foi possível averiguar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino. Do total de participantes, a maioria é jovem, e já são graduados e pós-graduados, o que eleva o nível de conhecimento e portanto de criticidade sobre as respostas. A maioria das empresas em que atuam são de médio e grande portes, o que pode ter influência sobre a positividade das respostas e sobre a validação da importância da avaliação de desempenho e muito mais sobre a relevância do papel do líder neste processo.

Ou seja, apesar do desenvolvimento da carreira ser responsabilidade individual, a maioria das pessoas, vê no líder um impulsionador capaz de tornar esse processo de crescimento mais fácil ao orientar, acompanhar e direcionar os seus liderados. Além disso, através de ações coerentes com a cultura da empresa e necessidades dos liderados, é possível ao líder fomentar um ambiente voltado para o alcance de resultados, porém, com ferramentas e oportunidades que

estejam disponíveis para todos. O feedback, conforme relatado pelos autores, se torna no processo de avaliação, um dos diferenciais ao ser realizado com padrões éticos, justos e responsáveis em relação ao desenvolvimento do outro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o claro objetivo de impulsionar os resultados organizacionais, o interesse pelo desenvolvimento humano, vem acompanhado do empenho em conhecer os motivos pelos quais os objetivos não são atingidos ou até mesmo superados. A partir deste momento, a elaboração de um sistemático processo de avaliação pode ser imprescindível para análise de condições propulsoras e/ou restritivas para que o mesmo ocorra com efetividade.

De acordo com os autores pesquisados, e a partir dos resultados da pesquisa de campo, ficou evidente que tal processo possui o intuito de desenvolver os pontos fracos do colaborador e transformá-los em habilidades. Neste sentido, a avaliação de desempenho pode ser um instrumento extremamente importante para o conhecimento do próprio indivíduo e consequentemente para a preparação de estratégias pontuais que possibilitem o crescimento do mesmo, além de apontar a evolução do colaborador em um determinado período. Assim, quando utilizada de forma eficaz e com ética, a avaliação de desempenho é uma ótima aliada para o desenvolvimento da organização como um todo.

Os especialistas alertam ainda que o contexto organizacional exerce influência sobre o avaliado, ele deve ser levado em consideração ao se elaborar a avaliação de desempenho.

Porém, tão importante quanto à elaboração da avaliação de desempenho, é a forma como o avaliador/líder conduz todo o processo. É justamente por tamanha influência que a atuação do líder deve ser moldada de acordo com o perfil de cada colaborador. Para que a avaliação atinja seus reais objetivos, faz-se necessário profissionalismo e imparcialidade por parte do avaliador, pois o mesmo possui o papel de direcionar o crescimento dos indivíduos de sua equipe independente de suas afeições ou desavenças.

Contudo, a pesquisa de campo (apesar de restrita) revelou que apesar de nem todas as organizações possuírem um processo formal de avaliação de desempenho, elas apresentam alguma forma de apoio ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, o que foi muito positivo se considerarmos a variedade de pessoas e empresas envolvidas.

Neste contexto, torna-se essencial que o líder tenha ciência da importância do seu papel diante do assunto, pois o mesmo tem total capacidade de impulsionar ou frear o crescimento do avaliado conforme suas ações. Ainda que qualquer tipo de evolução esteja diretamente associado ao próprio indivíduo, a essência da liderança exerce influência significativa sobre o avaliado.

Esta pesquisa restringiu-se a opinião de 76 respondentes de empresas diversas, mas conseguiu atingir seu objetivo de identificar os principais aspectos da avaliação de desempenho, bem como sobre a relevância do papel do líder neste processo.

Deste modo, sugere-se que as empresas em geral, estejam mais atentas a importância de tal instrumento, mas também sobre a condução do mesmo para que realize pesquisas internas afim de conhecer a ótica de seus colaboradores sobre o processo como um todo. Assim, será possível, verificar a realidade de cada uma e realizar melhorias, se for o caso.

Para pesquisas futuras, sugere-se ainda que os gestores e RH possam opinar sobre suas percepções, bem como sobre possíveis dificuldades dentro deste processo.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, David. **Avaliação de Desempenho nas Organizações**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nasorganizaes/>>. Acesso em: 10/05/2019.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação do Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.
- LUCENA, Maria Diva Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXWELL, J. C. **As 21 Indispensáveis Qualidades de um Líder**. Josué Ribeiro. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MINAYO, Marília Cecília de Souza (Org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- NEWMAN, William. Motivação. **Ação Administrativa: As Técnicas de Organização e Gerência**. Yandi de Almeida Rodrigues. Rio de Janeiro: Guanabara, 1964. 475-491 p.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Ed. Bagaço, 2005.
- PONTES, Benedito. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por objetivos, Competências e Equipes**. 11ª ed. Editora São Paulo, 2010.

APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Essa pesquisa tem como objetivo avaliar a percepção do colaborador em relação ao processo de avaliação de desempenho aplicado nas organizações, e é parte integrante da formulação do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da aluna **Bianca C. de Lima Barboza**, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, da Universidade do Sagrado Coração (USC) – Bauru, sob orientação da **Profª. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori**.

Não há respostas certas ou erradas, e não haverá necessidade de identificação, evitando qualquer tipo de risco ou prejuízo para você. Antecipadamente, agradecemos a colaboração.

PERFIL DOS PARTICIPANTES:

Você é do sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Qual a sua faixa de idade?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Até 20 anos | ☐ 41 a 50 anos |
| ☐ 31 a 40 anos | ☐ Mais de 50 anos |
| ☐ 21 a 30 anos | |

Quanto tempo trabalha na empresa?

- ☐ Até 3 meses ☐ 3 meses à 1 ano ☐ 1 à 5 anos ☐ Mais de 5 anos

Qual o seu grau de escolaridade?

- | | |
|--|---|
| ☐ Ensino fundamental | ☐ Pós-graduação incompleto |
| ☐ Ensino médio | ☐ Pós-graduação completo |
| ☐ Curso superior incompleto | ☐ Outros_____ |
| ☐ Curso superior completo | |

OPINIÃO DOS PARTICIPANTES:

1. Qual o porte da empresa que trabalha?
☐ Pequeno ☐ Médio ☐ Grande

2. Qual o modelo de avaliação de desempenho utilizado na empresa em que você trabalha?
☐ Avaliação 360° Graus (Todos os colaboradores, independente de sua posição hierárquica, podem ser avaliadores e avaliados)
☐ Avaliação 180° Graus (Quando a avaliação é realizada em conjunto entre avaliador/líder e avaliado/liderado)
☐ Avaliação 90° Graus (Quando o colaborador é avaliado apenas pelo seu gestor direto)
☐ Minha empresa não possui nenhum processo formal de avaliação de desempenho, mas fornece feedbacks informais que podem ser individuais ou em grupo, sempre nos mantendo informados sobre o andamento de nosso desempenho no trabalho.

- ☐ Apesar da minha empresa não ter nenhum processo de avaliação, meu superior sempre me informa sobre os pontos fortes e fracos, me impulsionando a ser melhor.
- ☐ Apesar da minha empresa não ter nenhum processo de avaliação, meu superior imediato avalia a minha atividade pelos resultados e me chama somente quando algo errado acontece.
- 3.** Qual a frequência com que você é avaliado pelo seu desempenho na empresa?
- | | |
|-------------------------------------|---|
| ☐ Mensal | ☐ Anual |
| ☐ Bimestral | ☐ Não há avaliação |
| ☐ Trimestral | ☐ Outros _____ |
| ☐ Semestral | |
- 4.** Você julga importante o processo de avaliação de desempenho feito pela sua empresa? Sendo 1 a menor nota (menos importante) e 4 a maior nota (mais importante).
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 5.** Os pontos avaliados pela sua empresa na avaliação de desempenho são coerentes com a sua função? Sendo 1 a menor nota (não são coerentes) e 4 a maior nota (são totalmente coerentes).
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 6.** Após o processo de avaliação, você recebeu orientações adequadas sobre como realizar\desenvolver melhor o seu trabalho? Sendo 1 a menor nota (não recebi orientações) e 4 a maior nota (recebi orientações claras e objetivas).
- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4
- 7.** Atribua uma nota para cada item que você julga adequado dentro da avaliação de desempenho, sendo 1 a menor nota (menos adequado) e 4 a maior nota (mais adequado). Pense na sua função.
- ☐ Metas a serem alcançadas.
- ☐ Prazos para realização das atividades/alcance de metas.
- ☐ Critérios técnicos da avaliação (competências técnicas).
- ☐ Critérios comportamentais da avaliação (competências comportamentais).
- 8.** Ao realizar a avaliação de desempenho (ou de feedbacks) você sente que o processo é conduzido pelo seu líder de forma: (pode assinalar até 3 opções) () O líder é imparcial, sabendo pontuar os fatos com assertividade.
- ☐ O retorno são feitos com clareza e objetividade.
- ☐ O líder compara de forma adequada e profissional a avaliação atual com a avaliação anterior afim de verificar os pontos de crescimento e melhoria alcançados no período que passou.
- ☐ Sinto que o retorno realizado pelo meu líder auxilia o crescimento pessoal e profissional
- ☐ Sinto que o retorno dado pelo meu líder é justo, e me desafia a ser melhor.

- ☐ () Tenho abertura para discutir os pontos de melhoria elencados inclusive para compreender melhor cada ponto avaliado.
 - ☐ () Após o retorno, meu líder solicita que eu elabore o meu Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), colocando as metas de melhorias e as estratégias de como irei alcançar esses pontos.
 - ☐ () Após o retorno da avaliação, meu líder sempre acompanha a minha evolução se colocando a disposição para auxiliar o meu processo de melhoria.
 - ☐ () O retorno é Parcialmente adequado.
 - ☐ () O líder elenca os pontos fracos, e esquece de elencar os pontos fortes. ☐ () Percebo que falta bom senso e maturidade nos retornos dados pelo meu líder, pois o mesmo leva para o lado pessoal apontando erros que já haviam sido tratados anteriormente.
 - ☐ () Percebo que falta experiência e treinamento para que o meu líder possa conduzir melhor este processo.
 - ☐ () O retorno dado pelo meu líder é totalmente inadequado.
 - ☐ () Não há retorno algum após a avaliação.
- 9.** Independentemente de como acontece a avaliação ou feedback sobre desempenho na sua empresa, na sua opinião, qual o grau de importância do líder dentro deste processo para que este tenha um efeito mais positivo e de aprendizado?
- ☐ () Totalmente relevante
 - ☐ () Muito importante
 - ☐ () Parcialmente importante
 - ☐ () Pouco importante
 - ☐ () Irrelevante

Justifique sua resposta. _____

Muito obrigada, sua opinião é muito importante!